

**JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO**

**KAUPPAKORKEAKOULU, YRITTÄJYYS**

**YRITYSVASTUUVIESTINTÄ.  
TAPAUSTUTKIMUS HYVÄMAINEISEN  
PERHEYRITYKSEN YRITYSVASTUUVIESTINNÄSTÄ:  
OY GUSTAV PAULIG AB**

**KULUTTAJA-ASIAKASNÄKÖKULMA**

Pro gradu -tutkielma

Kevät 2014

Pasi Rantanen

Ohjaaja: Päivi Patja, yliopistonopettaja

## JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Pasi Rantanen	
Työn nimi YRITYSVASTUUVIESTINTÄ. TAPAUSTUTKIMUS HYVÄMAINEISESTA PERHEIRITYKSESTÄ: OY GUSTAV PAULIG AB. KULUTTAJA-ASIAKASNÄKÖKULMA	
Oppiaineet Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Kevät 2014	Sivumäärä 127
Tiivistelmä	
<p>Yritysvastuuviestinnällä viestitään yrityksen yritys vastuusta sidosryhmille. Suomalaiset perheyrietykset ovat varovaisia viestiessään omasta yritys vastuustaan. Perheyrietyksissä mielletään vastuullisen toiminnan olevan vastuullisten tekojen tekemistä, mikä on luontaista perheyrietyksille. Perheyrietykset eivät siten tunnista yritys vastuuviestintään sisältyvää kilpailuetumahdollisuutta.</p> <p>Teoreettinen viitekehys rakentuu sidosryhmäteorian avulla. Yrityksen vastuullinen toiminta synnyttää luottamusta sidosryhmäsuhteissa, mistä muodostuu yritykselle hyvä maine. Hyvästä maineesta yritys hyötyy parantuneena kilpailukykyinä. Maineen rakentuminen vaatii yrityksen toimien lisäksi viestintää, jonka avulla sidosryhmille kerrotaan vastuullisesta toiminnasta. Yritysvastuuviestintää lähestytään laadullisella tutkimusotteella, tapaustutkimuksen menetelmin. Tutkimus toteutettiin hyvämaineisen perheyrietyksen, Oy Gustav Paulig Ab:n, yrityksen verkkosisältöjen vastuuviestintää analysoiden, kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta.</p> <p>Tapaustutkimus osoitti, että hyvämaineinen perheyrietyks viestii aktiivisesti ja erilaisia sähköisiä viestintäkanavia hyödyntäen yritys vastuun arkisista teoistaan kuluttaja-asiakkaille. Yritys tunnistaa sidosryhmävuoropuhelun avulla kuluttaja-asiakkaiden vastuullisuuden vaateet ja siitä viestimisen odotukset. Kuluttaja-asiakkaiden vastuullisuus odotukset ohjaavat yritys vastuuviestintää. Yrityksen eri sidosryhmiä hyödynnetään yritys vastuuviestien kertojina.</p> <p>Yritysvastuu tunnistetaan Pauligilla yrityksen kilpailukykytekijäksi. Yrityksen taloudellinen vastuu koetaan edellytykseksi ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun toteuttamiselle, mutta toisaalta vastuullinen toiminta koetaan keinoksi taloudellisen menestyksen saavuttamisessa. Luottamuksen sidosryhmäsuhteissa viestitään olevan edellytys hyvän maineen syntymiselle ja taloudelliselle menestymiselle.</p>	
Asiasanat: yhteiskuntavastuu, yritys vastuun, yritys vastuuviestintä, sidosryhmäteoria, luottamus, maine, kilpailukyky, yrittäjyys, perheyrittäjyys, kuluttaja-asiakas	
Säilytyspaikat: Jyväskylän yliopiston kauppa korkeakoulu, Jyväskylän yliopiston kirjasto	

## ABSTRACT

Rantanen, Pasi

CSR communication. A case study of family firm with good reputation: Paulig Ltd. Point of consumer.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2014, 127 p.

CSR (corporate social responsibility) communication is a means for firms to communicate CSR to their stakeholders. Finnish family firms are cautious to communicate their CSR. The family firms perceive to be responsible by conduct of responsible deeds, which is inherent in family businesses. Therefore family firms are not recognized the opportunity of competitive advantage from CSR communication.

The theoretical framework is based on stakeholder theory. The responsible action of firm generates confidence in stakeholder relations, which generates a good reputation to the firm. The good reputation will improve a competitiveness of company. It is needed to both good deeds and communication of firm's responsible actions to stakeholders to get a good reputation for the firm. CSR communication is approached by a qualitative one case study research strategy. The study was conducted with a reputable family firm, Gustav Paulig Ltd 's corporate web communications and analyzing the CSR communication the point of consumer.

The case study showed that a reputable family-owned company is actively communicating its CSR and various digital communication channels are utilized to communication of CSR to consumers. The company recognizes by stakeholder dialogue the expectations of CSR and its communication of consumers. CSR communication is guided by expectation of consumers. The company utilizes in CSR communication a variety of stakeholders.

CSR are recognized a company's competitive factor in Paulig. Company's economic responsibility is perceived as a condition for environmental and social responsibility implementation, but on the other hand responsible actions as a way to financial success. Paulig communicates trust in stakeholder relations post to be a prerequisite for good reputation and economic success.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), CSR communication, stakeholder theory, trust, reputation, competitiveness, entrepreneurship, family business, consumer

## KUVIOT

KUVIO 1	Tutkimuksen asemointi ja tutkimuskysymykset
KUVIO 2	Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidi
KUVIO 3	Yritysvastuun innovaatiosta syntyvä kilpailuetu
KUVIO 4	Kilpailuedun rakentuminen
KUVIO 5	Taloudellisen menestyksen rakentuminen
KUVIO 6	Perheyriytyssystemi
KUVIO 7	Perheyriytyksen menestystekijät
KUVIO 8	Vastuullisesta toiminnasta kilpailuetua
KUVIO 9	Vastuullisesta toiminnasta syntyvä tuloksellisuus
KUVIO 10	Käynnistävän kehittämisen malli

## TAULUKOT

TAULUKKO 1	Oy Gustav Paulig Ab:n taloudelliset tunnusluvut
TAULUKKO 2	Pauligin taloudellisen vastuun tunnusluvut Suomessa
TAULUKKO 3	Pauligin vastuullisuusblogitekstit
TAULUKKO 4	Pauligin kahvijutut
TAULUKKO 5	Pauligin facebook-keskusteluiden avaukset

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
1.1	Tutkimuksen tausta .....	7
1.2	Tutkimusraportin rakenne ja pääkäsitteet.....	10
1.3	Aikaisempi tutkimus ja tutkimuskysymykset .....	12
1.3.1	Yritysvastuututkimus .....	12
1.3.2	Vastuuviestintätutkimus .....	13
1.3.3	Perheyrittäjyystutkimus .....	15
1.3.4	Tutkimuskysymykset .....	17
1.4	Tapaustutkimuksen kohdeyritys kahvitalo Oy Gustav Paulig Ab....	18
2	YRITYSVASTUU YRITYKSEN TALOUDELLISEN MENESTYKSEN PERUSTANA .....	20
2.1	Yhteiskuntavastuu on yrityksen hyväksyttävyyttä yhteisössään.....	20
2.2	Yrityksen vastuullinen toiminta rakentaa luottamusta sidosryhmien välillä .....	24
2.3	Yritysvastuu parantaa yrityksen mainetta ja tuo kilpailuetua .....	27
2.4	Suomalaisissa perheyrittäyksissä yritys vastuu on luontaista .....	32
2.4.1	Perheyrittäysten ominaispiirteitä ja niiden merkitys .....	32
2.4.2	Perheyrittäminen on perhe-elämän, liiketoiminnan ja omistuksen kolmiyhteys .....	33
2.4.3	Perheyrittäysten arvot ja sidosryhmien huomioiminen vastuullisuuden perustana .....	36
2.5	Yritysvastuu elintarvikeketjussa.....	39
3	YRITYSVASTUUVIESTINTÄ ON VASTUULLISISTA TEOISTA KERTOMISTA.....	42
3.1	Sidosryhmäviestinnästä yritys vastuuviestintään.....	42
3.2	Varovainen yritys vastuuviestintä hyödyttää vain kilpailijaa.....	45
3.3	Ihmiset haluavat vuoropuhelua yritysten kanssa .....	47
3.4	Yritys vastuuviestinnän tulee herättää luottamusta .....	49
3.5	Verkkosisällöt yrityksen vastuuviestinnässä .....	50
3.6	Vastuuviestinnän ja kilpailuedun yhteys .....	52
3.7	Yhteenvedo.....	55

4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	58
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tutkimusta, jossa tutkijalla on iso rooli.....	58
4.2	Tutkimusstrategian ja tutkimuskohteen valinta.....	60
4.3	Tapaustutkimus tutkimusstrategiana .....	61
4.4	Tutkimusprosessi .....	63
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	68
5.1	Miksi Paulig toimii vastuullisesti?.....	68
5.1.1	Paulig vastaa vastuullisella toiminnallaan sidosryhmiensä odotuksiin.....	68
5.1.2	Vastuullinen toiminta varmistaa laadukkuuden ja luottamuksen .....	69
5.1.3	Sidosryhmien menestys varmistaa oman menestymisen .....	70
5.2	Mitä Paulig viestii yritysvastuustaan kuluttaja-asiakkaille? .....	70
5.2.1	Taloudellinen vastuu on riskienhallintaa .....	70
5.2.2	Ympäristövastuussa korostuu toimitusketju .....	72
5.2.3	Sosiaalinen vastuu on sidosryhmien huomioimista .....	76
5.2.4	Hyväntekeväisyys on monipuolista yhteistyötä .....	80
5.2.5	Sidosryhmäviestinnällä on tärkeä rooli .....	81
5.3	Mitä Paulig viestii vastuullisuuden ja kilpailukyvyn suhteesta? .....	86
5.3.1	Hyvästä johtamisesta syntyy tuloksellinen toiminta .....	86
5.3.2	Vastuullinen toiminta luo yritykselle monenlaisia kilpailuetuja .....	87
5.4	Miten Paulig viestii yritysvastuustaan kuluttaja-asiakkaille? .....	89
5.4.1	Perheyrittäjyydestä ja vastuullisuuden kehityskohteista ei juurikaan viestitä .....	89
5.4.2	Sidosryhmäläiset viestivät toistensa vastuusta.....	90
5.4.3	Yhteen veto Pauligin tavasta viestiä vastuustaan .....	97
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	99
6.1	Pohdinta.....	99
6.2	Tutkimuksen arviointia .....	111
6.3	Lopuksi .....	116
	LÄHTEET.....	117

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

”Vaikka perheyrittäjissä yhteiskuntavastuullinen toiminta on vahvasti läsnä joka-päiväisissä sidosryhmäsuhteissa, ja perheyrittäjät ovat aktiivisia hyväntekijöitä, sen strategista merkitystä ei vielä täysin tunnusteta ja hyödynnetä”

Tästä Krista Elo-Pärssisen ja Eveliina Talvitien (2010, 185) toteamuksesta heidän kirjoittamassaan ”Perheyrittäjä on enemmän” -kirjassa syntyi kiinnostukseni lähteä tutkimaan perheyrittäjien yritys vastuuta. Perheyrittäjällä on Suomessa suuri rooli. Vuosina 2005-2006 suomalaisista yrityksistä määriteltiin 80 % perheyrittäjiksi. Perheyrittäjien vaikutus Suomen kansantalouteen työllisyydellä ja bruttokansantalouden osuudella mitattuna on noin viidennes. (Tourunen 2009b, 26; 40.) Elo-Pärssinen (2007a) tutki väitöskirjassaan suomalaisten suurten perheyrittäjien arvoja ja yhteiskuntavastuullista toimintaa omistajien näkökulmasta. Elo-Pärssisen tutkimuksen yhtenä tuloksena perheyrittäjien yhteiskuntavastuullisen toiminnan motiivit lähtevät yrityksen perinteistä, arvoista ja sisäisistä tekijöistä. Perheyrittäjälle yhteiskuntavastuullinen toiminta ei ole yrityksen maineen kiillotusta ja arvostetun yritys kansalaisen aseman hakemista, vaan toimimista perheen arvojen ja yrityksen perinteiden mukaan. Tutkimuksesta ilmenee, että perheyrittäjien yhteiskuntavastuullinen toiminta toteutuu ensin ja vasta sitten rakennetaan mainetta viestinnällisin keinoin. (Elo-Pärssinen 2007a, 161.)

Valtion teknillinen tutkimuslaitos (VTT) on tutkinut yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn suhdetta suomalaisyrityksissä. Tutkimuksen mukaan yritykset pitävät tärkeinä tekijöinä kilpailukyvyn kannalta vastuullisuuden perustuvaa erottautumista markkinoilla ja kumppanuuteen perustuvaa liiketoimintaa. Tutkimustulosten perusteella yritykset tunnustavat aktiivisen sidosryhmädialogin erääksi kilpailukyvyn lisäarvotekijäksi. (Loikkanen ym. 2007.) Näistä tutkimus-

tiedon tuottamista havainnoista heräsi kiinnostukseni lähteä tutkimaan perheyrittysten yhteiskuntavastuuviestintää ja siihen sisältyviä mahdollisuuksia.

Suomen kilpailukyky on ollut julkisessa keskustelussa paljon esillä ja sitä ovat kilvan toistelleet poliitikot, ekonomistit ja etujärjestöjen edustajat. Kilpailukykykeskustelu on liittynyt markkinoiden muutokseen. Yritykset toimivat yhä kiristyvässä liiketoimintaympäristössä, sillä globalisaatio on tuonut niin yritys- kuin kuluttaja-asiakkaille yhä enemmän mahdollisuuksia valita mieleisin vaihtoehto niin tuotteiden kuin palveluidenkin osalta. Globalisaatio on vaikuttanut esimerkiksi markkinoinnin kehittymiseen, jonka vauhdittajana on toiminut tietoteknologian ja internetin kehitys. Informaatioteknologia on levinnyt räjähdysmäisellä kasvulla 2000-luvulla ja kehittynyt uuden ajan teknologiaksi, joka mahdollistaa yksilöiden ja erilaisten ryhmien vuorovaikutuksen ja verkottumisen. Uusi teknologia mahdollistaa ihmisten osallistumisen sisältöjen tuotantoon, sillä kuluttajat voivat itse tuottaa luovalla tavalla uutisia, viihdettä ja jakaa ajatuksia toisilleen. Oleellista on, että uusi teknologia on mahdollistanut kuluttajien muuttumisen tiedon tuottajiksi. (Kotler ym. 2011, 21.) Koska tiedonvälitys on nykyään niin nopeaa ja sosiaalinen media tarjoaa ihmisille oivan keskustelukanavan, yritykset joutuvat huolehtimaan yhteiskuntavastuustaan maineen hallintansa vuoksi aivan erilailla kuin joskus aikaisemmin. Myös kuluttaja-asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset yritysvastuuta kohtaan vaikuttavat yritysten toimintaan. Yritysvastuun onkin sanottu olevan merkittävä nykyajan trendi.

Miten yritysvastuu sitten on näkynyt suomalaisessa julkisuudessa? Yritysvastuu nousee keskusteluun yleensä yrityksen toimiessa vastuuttomasti, kansalaisryhmien aktivismin tuloksena tai nykyään yhä useammin sosiaalisessa mediassa käytävän keskustelun pohjalta. Esimerkiksi kaivosyhtiö Talvivaaran ympäristöongelmat ovat olleet julkisessa keskustelussa jo pidemmän aikaa. Ympäristövastuu on meille kaikille näkyvää yritysvastuuta ja ympäristöongelmat on jokaisen helppo havaita. Talvivaara on toiminnassaan rikkonut lakeja ja yrityksen keulahahmo, Pekka Perä on toistumiseen antanut lupauksia ongelmien ratkaisemiseksi. Kauppalehti uutisoi 26.3.2014, että kaivoskonserni Talvivaaralle on tullut ongelma toimitusjohtaja Pekka Perästä, joka on menettänyt uskottavuuttaan rahoittajien suuntaan. Jo aiemmin rahoittajat ovat eri lähteiden mukaan vaatineet lähtöpasseja Perälle. Perä on aiemmin vähentänyt Talvivaara-omistustaan ja vaihtanut henkilöitä edestakaisin hallituksen puheenjohtajan ja toimitusjohtajan tuolilla yhtiön kriisin eri vaiheissa. (Sinervä 2014.) Luottamus&Maine -tutkimuksessa, joka toteutettiin alkukesästä 2013 Talvivaara oli mainearvosanaltaan heikoin ja Finnair toiseksi heikoin yritys (T-Media).

Toinen paljon tunteita ja keskustelua herättänyt kohu oli Marimekon kopiokohu. Design-talo Marimekon suunnittelijoita epäiltiin toisten taitelijoiden kopioinnista. Toisessa kopiokohussa Marimekko tiedotti 26.9.2013, että Espanjasta ostettu laukku, jossa on Maija Louekarin Hetkiä-kuviota muistuttava kuvio, on kopio Louekarin työstä (Marimekon lehdistötiedote 26.9.2013). MTV3:n aamulähetyksessä (27.9.2013) Ihamuotila kumosi edelleen väitteen, että Louekarin työ olisi kopio valokuvasta. Myöhemmin samaisena päivänä klo 16.30 Marimekko antoi tiedotteen, jossa todettiin Isolan inspiraation lähteeksi juuri samainen valokuva (Marimekon lehdistötiedote 27.9.2013). Kauppalehti uutisoi



Marimekon luottamuspuolan nakertaneen myyntiä ja tulosta. Yhtiö kärsi uutisen mukaan kuluttajaluottamuksen menetyksestä pahiten Suomessa, jossa myynti oli yhtiön mukaan heikkoa, mutta vaikeuksia oli muuallakin Euroopassa ja USA:ssa. (Kauppalehti 2014.)

Aprillipäivänä (1.4.2014) kahden eri pörssi-yhtiön johto päätti heittäytyä hassuttelemaan omassa viestinnässään. Rakennusyhtiö SRV tiedotti haluavansa rakentaa maailman korkeimman majakan Helsinkiin (SRV:n lehdistötiedote 1.4.2014). SRV:n varatoimitusjohtajan Timo Niemisen vahvistettua tiedotteen, uutisoivat esimerkiksi Yle Uutiset ja sanomalehti Helsingin Sanomat uutisen. Myöhemmin SRV kertoi tiedon olevan aprillipilaa. SRV:n tiedotusta hoitava viestintäyrittäjä Miltton pahoitteli tapahtunutta jälkikäteen. Pörssi-yhtiöiden tiedottamista säätelee arvopaperimarkkinalaki, jonka mukaan virheellistä tai markkinoita vääristävää tietoa ei saa antaa. (Aro 2014.) Myöhemmin samana päivänä Marimekon toimitusjohtaja, Mika Ihamuotila twiittasi (Ihamuotila 2014): *"Marimekko avasi tänään myymälän Moskovaan, Kemlin naapuriin. Suosituin kuvio on ollut Isolan "Nyrkki". "Sateenkaaren" myynti kiellettiin."* Yhtiöstä oli kerrottu Taloussanomien uutistoimittajalle, että Marimekko ei ole avannut myymälää Moskovaan, eikä Marimekolla ole myöskään mitään suunnitelmia laajentaa Venäjälle (Ranta 2014). Vaikka näiden molempien tapausten tavoitteena lie-nee ollut näkyvyyden saavuttaminen ja ilon tuottaminen muille, pitäisi varsinkin pörssi-yritysten olla erityisen tarkkana, mitä yrityksestä viestitään. Voi myös pohtia, lisäsivätkö nämä viestit sidosryhmien luottamusta yhtiöitä kohtaan?

Omia tutkimuksen aikana tekemiäni havaintoja tukevat kaksi asiantuntijan näkemystä suomalaisesta yritysviestinnästä. Innovaatioviestinnän professorin, Pekka Aulan mukaan suomalaisten yritysten viestintätaidot ovat jämähtäneet viime vuosikymmenelle. Hän luettelee varoittavina yritysesimerkkeinä Talvivaaran, Marimekon ja Finnairin yritysviestinnän. Aulan mukaan media, perinteinen tai sosiaalinen, on yhä kiinteämpi osa jokaisen yrityksen toimintaympäristöä. Avoimuuden, läpinäkyvyyden ja vuorovaikutuksen vaateet kasvavat yrityksiä kohtaan ja yrityksen ongelmien piilottelu voi johtaa yrityksen pois kilpailusta. Aula kritisoi suomalaisten yritysten viestinnän mekaanisuutta, rutinoitunutta tuotevetoista tiedottamista, josta puuttuu vuorovaikutus. Aulan mukaan Suomessa näkee harvoin yrityksiä, jotka viestisivät olemassaolonsa, merkittävyytensä ja legimitteettinsä innovatiivisella tavalla. Usein yritykset sen sijaan käpertyvät itseensä eivätkä uskalla viestiä edes hyvistä asioista. (Savaspuro 2014.) Viestintätoimisto Manifeston toimitusjohtajan Harri Kammosen mukaan ihmiset odottavat yrityksiltä vastuullista ja läpinäkyvää toimintaa sekä entistä enemmän vuorovaikutusta ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Yrityksen sidosryhmät haluavat puhua yritysten kanssa tai käyvät keskustelua keskenään yrityksen asioista. Nykyaika vaatii yritysviestinnältä Kammosen mukaan vastavuoroisuutta, kompromisseja ja dialogia sidosryhmien ja yhteiskunnan kanssa. Viestinnässä korostuvat empaattisuus, kuuntelu sekä hyvä maku. (Kammonen 2014.)

Työssäni metsäteollisuuden raaka-aineen hankkijana olen toiminut paljon sekä metsätaloutta harjoittavien perheiden että perhevetoisten kuljetus- ja metsäkoneyrittäjien parissa. Heidän kanssaan työskennellessäni olen havainnut heidän pyrkivän työskentelemään ympäröivän yhteisön hyväksymällä tavalla.

He ovat siten toimineet vastuullisesti. Oletan, että vastuullinen toiminta ei ole perustunut niinkään tietoiseen strategiaan yritys vastuun hyödyntämisestä kilpailukeinona, vaan ajatukseen toimia laadukkaasti ja ympäröivän yhteiskunnan hyväksymällä tavalla (vrt. Elo-Pärssinen 2007a). Kysyin syksyllä 2012 tutun perheyrittäjän johtajalta, miten he ovat huomioineet yritys vastuun omassa sidosryhmäviestinnässään. Hänen vastauksensa oli: "Liian paljon vieraita sanoja peräkkäin..." Tämän yrityksen toiminta näyttää monilta osin vastuullisena toimintana ympäröivän yhteisön kanssa, vaikka esimerkiksi yrityksen verkkosivuilla on hyvin niukasti kerrottu yrityksen vastuullisista toimista.

Näihin havaintoihin perheyrittäjien sisään rakennetusta arvoihin ja perinteisiin perustuvasta yhteiskuntavastuusta, siitä niukkaan viestimiseen ja toisaalta yritys- ja vastuuviestinnän tärkeyden vuoksi, päätin lähteä tutkimaan perheyrittäjien vastuullisuusviestintää ja sen hyödyntämismahdollisuuksia.

## 1.2 Tutkimusraportin rakenne ja pääkäsitteet

### Rakenne

Tutkimukseni koostuu johdantokappaleesta, jossa kuvaan julkisen keskustelun ja aikaisemman vastuullisuus- ja perheyrittäjyystutkimuksen sekä vastuuviestintätutkimuksen tulosten perusteella muodostuvan tutkimusongelman. Johdannossa määrittelen tutkimukseni tärkeimmät käsitteet, jotka sitten tarkemmin määrittelen käsitellessäni niitä teoreettisessa viitekehyksessä.

Toisessa kappaleessa kerron yritys vastuusta. Määrittelen yhteiskuntavastuun käsitteen. Esittelen kappaleessa tutkimukseni teoreettisen viitekehysten ja sidosryhmäteorian, jonka avulla tutkin yritys vastuun ilmiötä. Esittelen lisäksi tutkimukseni kontekstin, perheyrittäjyyden. Tutkimukseni kohdeyritys on Paulig-konserniin kuuluva monille kuluttajille tuttu ja maineeltaan hyvä kahvitalo, Oy Gustav Paulig Ab (myöhemmin Paulig). Kuvaan kappaleessa perheyrittäjien erityispiirteitä yritys vastuun osalta. Samoin kerron elintarviketeollisuuden tuotantoketjunäkökulmasta yritys vastuun toteuttamisessa. Kappaleen loppuosassa kerron yrityksen vastuullisen liiketoiminnan ja maineen suhteesta.

Kolmannessa kappaleessa käsittelen tutkimukseni tutkittavaa ilmiötä eli yritys vastuuviestintää. Avaan ensin viestinnän käsitettä ja merkitystä sidosryhmäyhteistyössä. Sidosryhmäviestinnän kautta kuljetan lukijan yritys vastuuviestinnän maailmaan. Kuvaan perheyrittäjien vastuusta viestimistä ja internetissä olevia vastuuviestintäkanavia. Näistä kaikista tekijöistä muodostuvat tutkimukseni raamit eli perheyrittäjien verkossa tapahtuva yritys vastuuviestintä kuluttaja-asiakkaille. Kappaleen lopussa käsittelen vastuullisuusviestinnän ja yrityksen kilpailuedun suhdetta.

Tutkimus on kuvattu neljännessä kappaleessa. Kerron tarkemmin suhteistani tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen. Ennen varsinaista tutkimusta perustelen käyttämäni laadullisen tutkimusotteen ja tapaututkimuksen soveltuvuuden tutkimukseeni.

Tuloskappaleessa kerron tutkimukseni tulokset. Pääosin kuvaan vain ai-neistosta esille nousseita tuloksia, mutta joissakin kohdin vertaan niitä teoreetti-sessa viitekehyksessä esille tullessiin aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Johtopäätösten alkuosiossa pohdin tuloskappaleessa esille tulleita tuloksia. Vertaan niitä aikaisempaan tutkimukseen ja asiantuntijoiden esittämiin väittä-miin, joita olen teoreettisen viitekehysten osalta tuonut lukijalle esiin. Esitän myös omia näkemyksiäni yritysten vastuullisuusviestinnän kehittämiseksi. Tutkimuksen arviointiosiossa pohdin tutkimukseni yleistettävyyttä ja luotetta-vuutta.

### **Pääkäsitteet**

*Yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility)* voidaan määritellä kestävä-n kehityksen käsitteellä, joka muodostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologises-ta vastuusta (Juutinen & Steiner 2010, 20-21; Loikkanen ym. 2007, 15-16). Yh-teiskuntavastuu-käsite käsittelee kysymyksiä yrityksen roolista osana laajem-paa yhteiskuntaa. Perinteisesti on ajateltu yritystoiminnan olevan vain taloudel-lisen voiton tavoittelua ja työpaikkojen tarjoamista ihmisille. Nykyään yritysten odotetaan toimivan lisäksi vastuullisesti ja eettisesti. Koska yrityksillä on nyky-ään taloudellisen vallan lisäksi myös poliittista ja sosiaalista vaikutusvaltaa, niin yrityksiltä voidaan katsoa oikeutetuksi vaatia myös toiminnassaan huomioivan sosiaaliset ja eettiset näkökulmat. (Lähdesmäki 2012, 59.)

*Yritysvastuu* on käsitteenä lähellä yhteiskuntavastuuta ja sitä käytetäänkin synonyyminä yhteiskuntavastuulle. Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen liike-toiminnan taloudellisia, ekologisia ja sosiaalisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Yrityksen tarkoituksena on hyödyntää liiketoimintamahdollisuuksia yhteiskunnan ja sidosryhmien odotuksiin vastaamalla ja samalla mini-moida kyseisistä vaikutuksista liiketoiminnalle aiheutuvat riskit. Yritysvastuun määritelmän mukaan liiketoiminnasta irralliset hyväntekeväisyystyypiset toimet (filantrooppiset toimet) eivät ole yritysvastuuta, mikä erottaa yritysvas-tuun käsitteen yhteiskuntavastuun käsitteestä. (Juutinen & Steiner 2010, 21-22.)

*Perheyritys (family firm)* on Matti Koirasen (2003, 14) mukaan yhden per-heen tai suvun määräysvallassa oleva liiketoiminnallinen kokonaisuus, jossa yhdistyvät vuorovaikutteisesti perhe- ja yrityssystemien toiminnot ja jossa on tapahtunut, on tapahtumassa tai ja/tai odotetaan tapahtuvaksi sukupolven-vaihdos perheen tai suvun jälkikasvun hyväksi.

*Perheyrittäjäyys (family business)* kuvataan perheyrittäjäyystutkimuksessa usein alun perin Tagiurin ja Davisin esittämällä toisiaan leikkaavalla kolmen ympyrän mallilla, jossa ympyrät kuvaavat yritystoimintaa, omistajuutta ja per-hettä. Perheyritysten ainutlaatuisuus perustuu perheen ja yrityksen väliseen vuorovaikutukseen ja niiden väliseen jännitteeseen. Perheyritysten jännite syn-tyy perheen ja yrityksen olemassaolon erilaisista motiiveista ja tavoitteista. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14; Koiranen 2003, 19-20.)

Yrityksen *kilpailukyky (competitiveness)* on kykyä pärjätä markkinoilla kil-pailussa suhteessa muihin yrityksiin, mikä ilmenee esimerkiksi markkinaosuuden tai asiakkuuksien lisääntymisenä (Huovari ym. 2001).

Yrityksen *maine (reputation)* on käsitteenä lähellä brändiä ja imagoa. Yrityksen maine syntyy mielikuvista sekä sidosryhmien arvioista, jotka muodostuvat yrityksen tehdyistä teoista ja odotettavissa olevista teoista. Maine vaikuttaa sidosryhmien kokemaan yrityksen vetovoimaisuuteen suhteessa muihin yrityksiin. (Fombrun 1996).

*Sidosryhmät (stakeholders)* ovat yhteistyökumppaneita, joiden kanssa yritys toimii moniulotteisissa verkostoissa (Clarkson 1995).

*Kuluttaja-asiakas (consumer)* ostaa tuotteen tai palvelun omaan käyttöönsä. Kuluttaja-asiakkaat muodostavat yhden yrityksen sidosryhmän.

## 1.3 Aikaisempi tutkimus ja tutkimuskysymykset

### 1.3.1 Yritysvastuututkimus

Yritysvastuun ja taloudellisen menestyksen suhdetta on tutkittu erityisesti anglosaksisissa maissa. Yritysvastuun merkitystä yrityksen maineelle on tutkittu jo 1970-luvulta lähtien, mutta erityisesti 1990-luvulla aiheen tutkiminen on lisääntynyt. (Elo-Pärssinen 2007a, 12.) Esimerkiksi Ruotsissa 1990-luvun lopulla yritys vastuu (*corporate social responsibility*) ei ollut ilmiönä vielä levinnyt laajasti. Kuitenkin jo vuonna 2005 77 % Tukholman pörssiin listatuista A-listan yrityksistä kertoi yritys vastuustaan verkkosivuillaan. Vastuuviestintä tapahtui otsikoiden ”*Yhteiskuntavastuu*”, ”*Kestävyys*” tai ”*Ympäristö ja yhteiskuntavastuu*” avulla. Organisaatioiden ja yksilöiden vastuullisuutta edistävät toimet ovat lisänneet yritys vastuun merkitystä ja vastuullisuus on tullutkin laajasti yritysten johtamiseen mukaan. (Windell 2007, 33.)

Suomessa yritys vastuun tutkimus on keskittynyt pääasiassa vastuullisuuden ja kilpailukyvyn suhteen tutkimukseen. Tutkimusten tuloksista nousee esille myös vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmia. VTT:n yritys vastuututkimuksen vastanneista yrityksistä kaksi kolmesta mainitsi yritys vastuun parantaneen yrityksen kilpailukykyä, lisäksi yritykset pitivät tärkeinä tekijöinä kilpailukyvyn kannalta vastuullisuuteen perustuvaa erottautumista markkinoilla ja kumppanuuteen perustuvaa liiketoimintaa. Yritykset tunnistivat aktiivisen sidosryhmädialogin erääksi kilpailukyvyn lisäarvotekijäksi. Tuloksista selviää, että vastuulliset yritykset pyrkivät kehittämään toimintaansa sekä oman yrityksen että koko toimialan tarpeisiin. Yritykset suhtautuvat pitkäjänteisesti yritys vastuun tuottamaan kilpailuhyötyyn. (Loikkanen ym. 2007.)

Yritysvastuuverkosto FIBSin yritys vastuututkimus (2014) haastatteli 201 suuryrityksen toimitusjohtajaa ja yritys vastuusta vastaavaa henkilöä. Tuloksis-

sa todettiin, että vaikka yritykset panostavat laajasti vastuullisuuteen ja yritysjohtajien tietoisuus vastuullisuuden merkityksestä liiketoiminnan kannalta ja tahtotilakin ovatkin jo kohdallaan, ei vastuullisuutta vielä täysin nähdä tulokseen ja kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä. Puolet yrityksistä piti maineen rakennusta ja tulevaisuuden toimintaedellytysten varmistamista tärkeimpänä syynä panostaa vastuullisuuteen. Vastuullisuutta ei sitä vastoin vielä pidetty tuotekehityksen tai uusien innovaatioiden lähtökohtana: vain 10 prosenttia yrityksistä kehittää tuotteita ja palveluita vastuullisuusnäkökulmasta käsin ja 5 prosenttia pyrkii luomaan sen kautta uusia innovaatioita. Ympäristö on edelleen yrityksille ylivoimaisesti olennaisin vastuullisuusteema. Yritysvastuukriteerien merkitys hankinta- ja ostopäätöksissä on kasvussa, niitä soveltaa tällä hetkellä 77 prosenttia yrityksistä (68 % vuonna 2013). Tulos on olennainen suuryritysten alihankkijoina toimivia pk-yrityksiä ajatellen, joiden vastuullisuuskäytäntöjen kehittymiseen suurempien yritysten hankintakriteerit voivat vaikuttaa merkittäväällä tavalla. (FIBS-yritysvastuuverkosto 2014.)

### 1.3.2 Vastuuviestintätutkimus

Kuluttajien käsityksiä yritysten vastuullisuuteen ja sen vaikutuksia ihmisten käyttäytymiseen on selvitetty tutkimuksissa. Englantilaisen Ipsos MORI-markkinatutkimuslaitoksen tutkimuksen mukaan 74 % tutkimukseen vastanneista kertoi yrityksestä saatavan sosiaaliseen, ympäristöön ja eettisyyteen liittyvän lisääntyvän tiedon vaikuttavan ostopäätökseen. Tutkimuksen mukaan vain 11% tutkimukseen vastanneista ei katsonut lisääntyneen vastuullisuuteen liittyvän tiedon vaikuttavan ostopäätökseen. (Dawkins 2004, 115.)

Mette Morsingin ja Majken Schultzin (2006) tutkimuksen mukaan yrityksen viestiessä yritys vastuusta sidosryhmilleen, tulee sen ottaa sidosryhmät mukaan kahdensuuntaiseen viestintään. Heidän mukaansa yritysten johdon pitää siirtyä yritys vastuuviestinnässä tiedottamisesta (*informing*) ja kysymyksiin vastaamisesta (*responding*) kohti sidosryhmien osallistamista (*involving*).

Alan Pomeringin ja Sara Dolnicarin (2009) australialaisille pankeille tekemässä vastuullisuustutkimuksessa kävi ilmi, että kuluttajien tietoisuus pankkien yritys vastuusta oli vähäistä. Myös kuluttajien ymmärrys pankkien yhteiskunnallisesta sitoutumisesta oli vähäistä.

Soo Yeon Hong ja Hyejoon Rim (2010) tutkivat kuluttaja-asiakkaiden verkkosivujen käytön, yritys vastuun, luottamuksen ja word-of-mouth:in yhteyttä newyorkilaisessa Wegmans Food Markets -osaakeyhtiössä. Tutkimus tarjoaa empiiristä näyttöä siitä, että mitä enemmän kuluttajat kiinnittävät huomiota yritysten verkkosivujen informaatioon, sitä todennäköisemmin kuluttajat pitävät yritystä vastuullisena (*social responsible*). Lisäksi tutkimus osoittaa, että mitä enemmän kuluttajat luottavat yritykseen, sitä vastuullisempana he yritystä pitävät.

Lina Gomez ja Ricardo Chalmeta (2011) tutkivat sisältöanalyysillä 50 kannattavimman yhdysvaltalaisen yrityksen (Fortune 500 -listalta) vastuuviestin-

tää yritysten verkkosivuilla. Tutkimuksen tulosten mukaan 80 % yritysten verkkosivuista oli yritys vastuun näkökulmasta täysin toimivat. Yritysvastuun vuorovaikutusta oli havaittavissa vain 27 %:ssa verkkosivuja. Yli puolella yrityksistä oli puutteita yritys vastuuviestinnässä.

Smith ja Alexander (2013) ovat tutkineet Fortune 500 eli Yhdysvaltojen liikevaihdoltaan 500 suurimman yhtiön kaikkien yritysten verkkosivujen otsikoiden yhteiskuntavastuun termistöä. Tutkimuksen tuloksena todettiin yritysten lisänsäen aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna yritys vastuuviestien määrää verkkosivuillaan niin, että 98 % tutkimuksen yrityksistä viesti verkkosivuillaan yritys vastuusta. "Yhteisö" (*community*) ja "ympäristö" (*environment*) termit olivat selvänä enemmistönä käytetyistä termeistä.

Suomessa Aalto-yliopiston Mika Kuisma (2011) on tutkinut pakkausten vastuullisuusnäkökohtia yritysten kilpailukykytekijöinä. Kuisma toteaa, että tuote tai pakkaus ei pelkästään riitä kuluttajalle kertomaan tuotteen tai yrityksen ympäristö- tai yritys vastuusta. Yritys tarvitsee vastuulliseksi brändiksi tulemiseksi toiminnan lisäksi viestintää, jotta markkinat voivat tehdä tulkinnan yrityksen vastuullisuudesta. Kuisman mukaan kansainvälisen elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan liikkeenjohto kokee kestävän kehityksen vaikuttavan positiivisesti yrityksen tulokseen. Kestävä kehitys nähdään yrityksissä innovaatioiden ajurina, jolloin vastuullinen toiminta koetaan mahdollisuuksina kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen.

Antti Laitinen (2010) on vertaillut pro gradu -opinnäytteessään kuluttajien käsityksiä vähittäiskaupan vastuullisuudesta. Tutkimuksen mukaan kuluttajien odotukset vastuullisuudesta kohdistuvat sosiaaliseen vastuuseen ja ympäristö vastuuseen, taloudellisten vastuiden jäädessä kokonaan keskustelusta pois. Asiakkaiden omat kokemukset ovat merkittäviä vastuullisuuden mielikuvien synnyssä. Mielikuvat syntyvät lähinnä siitä, kuinka laaja valikoima asiakkaan vastuullisiksi kokemia luomu- ja Reilun kaupan tuotteita on saatavilla omassa kaupassa.

Yritys vastuuviestintää on tutkittu Suomessa myös sidosryhmien odotusten näkökulmasta (Onkila ym. 2013). Sisältöanalyysillä ja avainhenkilöiden haastatteluin tutkittiin, millaista yritys vastuutietoa yritykset tuottavat. Teema haastatteluilla puolestaan selvitettiin sidosryhmien odotuksia yritys vastuuviestinnästä. Sidoryhmät toivoivat yrityksiltä numeeristen raporttien sijaan tietoa konkreettisista vastuullisuuden toimista ja yritys vastuuviestinnän vertailtavuutta. Hyvistä saavutuksista ja epäonnistumisista kaivattiin realistista ja totuudenmukaista raportointia. Pääosin nykyisiä ympäristö- tai kestävän kehityksen raportteja ei pidetä houkuttelevina, eikä niitä tästä syystä juuri lueta. Sidoryhmät kritisoivat yritysten tapaa viestiä vastuustaan pelkästään yritys vastuuraporttien avulla, sillä sidoryhmät kaipaavat ajantasoina tietoa yrityksen vastuullisista toimista. Yritykset viestivät vastuustaan omilla verkkosivuillaan, mutta harva suomalainen yritys on kuitenkaan hyödyntänyt täysin verkon mahdollisuuksia vastuuviestinnässään.

### 1.3.3 Perheyritystutkimus

Perheyrityksen tutkimusperinne juontaa Yhdysvaltoihin, missä ensimmäinen väitöskirja tehtiin 1953 Indianan yliopistossa. Perheyrityksen tutkimus laajeni Eurooppaan 1990-luvulla ja Pohjois-Euroopan ensimmäinen perheyrityksen suuntautunut professuuri perustettiin Matti Koirasen johdolla Jyväskylän yliopistoon vuonna 1999. (Kansikas & Römer-Paakkanen 2007, 8.) Ennen 1990-lukua suomalaiset perheyritystutkimukset olivat yksittäisiä ja sattumanvaraisesti perheyritysten problematiikkaa sivuavia (Heinonen & Toivonen 2003a, 12).

Perheyritysten kokoluokka on määritellyt tutkimusaiheiden valintaa. Kooltaan suuria perheyrityksiä tutkitaan esimerkiksi strategian, omistajaohjauksen ja talouden näkökulmista. Pienempiä perheyrityksiä koskevat tutkimusaiheet liittyvät usein sukupolvenvaihdokseen, perheen arkeen sekä yksilöihin, kuten perheyrityksen perustajaan liittyviin ominaisuuksiin. (Kansikas & Römer-Paakkanen 2007, 7.) Perheyritystenliiton asiantuntijoiden tekemien perheyritystä koskevien väitöskirjojen aiheiden osalta omistajuus oli tutkimuksen keskiössä viidessä väitöskirjassa ja sukupolvenvaihdokseen tai yrityksen myyntiin liittyvät kysymykset viidessä väitöskirjassa. Kaikkiaan Perheyritystenliiton verkkosivuilla oli 20 perheyrityksen väitöskirjaa. (Perheyritystenliiton verkkosivu 2014.)

Perheyrityksen tutkimus on käsitellyt viime vuosina perheyritystä ja sen arkea sekä liiketoiminnan, omistamisen että perheen näkökulmista. Tutkimus on suuntautunut pääasiassa kauppatieteiden, mutta samalla myös monitieteisten, kuten psykologiaan, etnologiaan ja liiketoimintahistoriaan liittyviin aiheisiin. (Kansikas & Römer-Paakkanen 2007, 7-8.)

Kalevi Tourunen (2009a) on tutkinut väitöskirjassaan perheyritysten kansantaloudellista merkitystä. Tutkimuksen tuloksena Tourunen toteaa, että perheyrityksillä on parempi työllistävyys ja vähintään yhtä hyvä kannattavuus verrattuna muulla tavoin omistettuihin yrityksiin. Tourusen mukaan keskisuurten ja suurten perheyritysten liiketoiminta on henkilöstöä suosivaa ja kannattavaa, mikä on merkki niiden pitkäjänteisestä strategiasta ja yhteiskuntavastuusta. Tourusen tutkimusaineisto oli kattava, sillä se sisälsi kaikki Suomen keskisuuret ja suuret yritykset, jotka luokiteltiin perheyrityksiksi.

Krista Elo-Pärssinen (2007a) on tutkinut väitöskirjassaan suurten perheyritysten omistajien arvojen vaikutusta yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Tutkimuksen keskiössä ovat arvot yhteiskuntavastuullisen toiminnan perustana. Tutkimuksen mukaan perheyritykset eivät ole kovin avoimia viestiessään yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Tutkimuksesta ilmenee, että perheyritysten yhteiskuntavastuullinen toiminta toteutuu ensin ja vasta sitten rakennetaan mainetta viestinnällisin keinoin. Perheyritykset tunnistavat vain osittain yhteiskuntavastuullisen toiminnan mahdollisuutena lisätä kilpailuetua. Perheyritysten yhteiskuntavastuullisuus ilmenee asiakkaista, henkilöstöstä ja ympäristöstä huolehtimisena.

Aikaisempi tutkimus on keskittynyt laajemman ilmiön eli yhteiskuntavastuun tutkimiseen ja liiketoiminnan kannalta oleellisen tekijän, taloudellisen

menestyksen suhteen tutkimiseen. Tutkimuksessa on usein käsitelty vastuullisuutta, joka muodostuu yrityksen teoista ja viestinnästä. Vastuuviestinnän osalta tutkimus on keskittynyt yritysten yhteiskuntavastuuraporttien sisällön tutkimiseen. Sen sijaan monissa tutkimuksissa viestinnän osuus vastuullisuuden ilmentäjänä on jäänyt vähemmälle huomiolle. Viime vuosina yritysvastuuviestintää on tutkittu myös lisääntyvässä määrin yritysten verkkosisältöjen aineistosta. Oman tutkimukseni keskiössä on juuri verkossa oleva vastuuviestintä. Oletukseni on, että vastuullisesti toimivassa ja maineeltaan hyvässä yrityksessä vastuuviestintä kertoo realistisen kuvan yrityksen toiminnasta. Tutkimuksessani en ota kantaa tutkittavan yrityksen toiminnan absoluuttiseen vastuullisuuteen. Olen huomannut tutkimukseni aikana, miten haastavaa olisi tutkia ja määrittää yrityksen toiminnan vastuullisuuden tasoa. Samaa haastavuutta kuvaivat Forsman-Hugg ym. (2009) vastuullisuuden mittaamisesta. He myös totesivat vastuullisuuden ja kestävyuden mittaamisen tutkimuksen olevan nuorta.

Perheyriyten tutkiminen on tärkeää, sillä yhteiskuntavastuu on tärkeässä osassa perheyriyten päivittäisessä toiminnassa. Perheyriyksissä ei kuitenkaan Elo-Pärssisen ja Talvitien (2010) mukaan täysin tunnisteta yhteiskuntavastuun strategista merkitystä yrityksen kilpailuetuna, sillä perheyriykset mieltävät, että heidän oletetaan toimivan yhteiskuntavastuullisesti. Elo-Pärssisen (2007a) väitöstutkimuksen mukaan perheyriykset eivät ole kovin avoimia viestiessään yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Perheyriyksillä on siis vastuullisessa toiminnassaan potentiaalia, jota yritykset eivät ole vielä edelläkävijäyriyksiä lukuun ottamatta hyödyntäneet.

Markkinoiden muutos on vaikuttanut siihen, että kuluttajat hankkivat tuotteita yhä kauempaa. Tähän on vaikuttamassa vähittäiskaupan murros ja kaupan siirtymien yhä enemmän verkkoon. Niinpä paikallisesti toimivan yrityksen tunnettuus lähialueella ei riitä, vaan omasta vastuutoiminnasta täytyy viestiä kaukaisillekin asiakkaille. Julkisessa keskustelussa on aktiivisesti käsitelty suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja etsitty ratkaisuja sen parantamiseksi. Kuluttajien lisääntyvät vaatimukset yritysten vastuullisuudesta vaikuttavat kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten toimintaan. Yritykset joutuvat miettimään, miten ne varmistavat kuluttajien ostopäätöksen kohdistuvan tarjoamiinsa tuotteisiin tai palveluihin. Pienillä tai keskisuurilla, eikä välttämättä edes suurillakaan suomalaisilla perheyriyksillä ole mahdollisuutta kilpailla suurten kansainvälisten yritysten isoilla resursseilla rakennettujen brändien kanssa.

Suomalaisten perheyriyten yksi kilpailukykytekijä on laadukas toiminta, johon sisältyy vastuullisesti ja eettisesti toimiminen. Kun varsinkaan brändin rakentaminen tai markkinointi eivät ole olleet suomalaisten vahvuuksia kansainvälisillä markkinoilla, niin tuotteiden ja palveluiden tuottamisessa kannattaa kiinnittää huomiota vastuullisuuteen ja sen avulla hyvän maineen ja brändin rakentamiseen. Samoin perheyriykset voivat hakea toimintaansa arvoihinsa perustuvaa kilpailuetua suhteessa muulla tavoin omistettuun liiketoimintaan. Vastuullinen toiminta ja siitä viestiminen voivat olla keinoja kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttamisessa. Vastuullisen ja maineeltaan hyvän yrityksen tutkimus saattaa tarjota muillekin perheyriyksille, tai mikseipä muillekin vastuullisesti toimiville yrityksille arvokasta tietoa. Tutkimukseni tuloksia on mahdollis-



ta soveltaa tietyin osin myös muihin sidosryhmien välisiin liiketoimintoihin. Näistä edellä mainitsemistani syistä johtuen, pidän tutkimustani arvokkaana.

### 1.3.4 Tutkimuskysymykset

Miksi yritys vastuuviestinnän tutkiminen on tärkeää? Yritysten vastuullisuus koskettaa kaikkia ihmisiä, sillä jokainen ihminen on tekemisissä yritysten kanssa. Lisäksi yritykset työllistävät ihmisiä ja työntekijät maksavat palkastaan veroja, joilla yhteiskunnan yhteisiä palveluita ylläpidetään. Yritykset myös maksavat voitostaan veroja. Marjo Siltaoja (2011) toteaa, että kiinnostus yritys vastuuseen on lisääntynyt niin liikemaailmassa kuin akateemisessakin maailmassa.

Ennen lopullista tutkimuskysymysten päättämistä esitutkin Pauligin verkkoviestintää, jotta tutkimuskysymykseni olisivat relevantteja. Näin toimien varmistin, että yrityksellä on aineistoa ja viestittyä sisältöä tutkimuskysymyksiini vastaamiseen. Eriksonin ja Koistisen (2005, 20) mukaan tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta, analyysin tekemistä, tulosten analysointia, johtopäätösten tuottamista ja raportin kirjoittamista. Tässä yrityksen vastuuviestintää käsittelevässä tutkimuksessani, viestinnän sisältö on keskiössä. Tätä näkökulmaa tutkin päätutkimuskysymyksilläni, joista ensimmäinen on:

*Mitä Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?*

Voidakseni tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkia tutkittavaa ilmiötä eli vastuuviestintää syvällisesti, haen vastauksia toisella päätutkimuskysymykselläni:

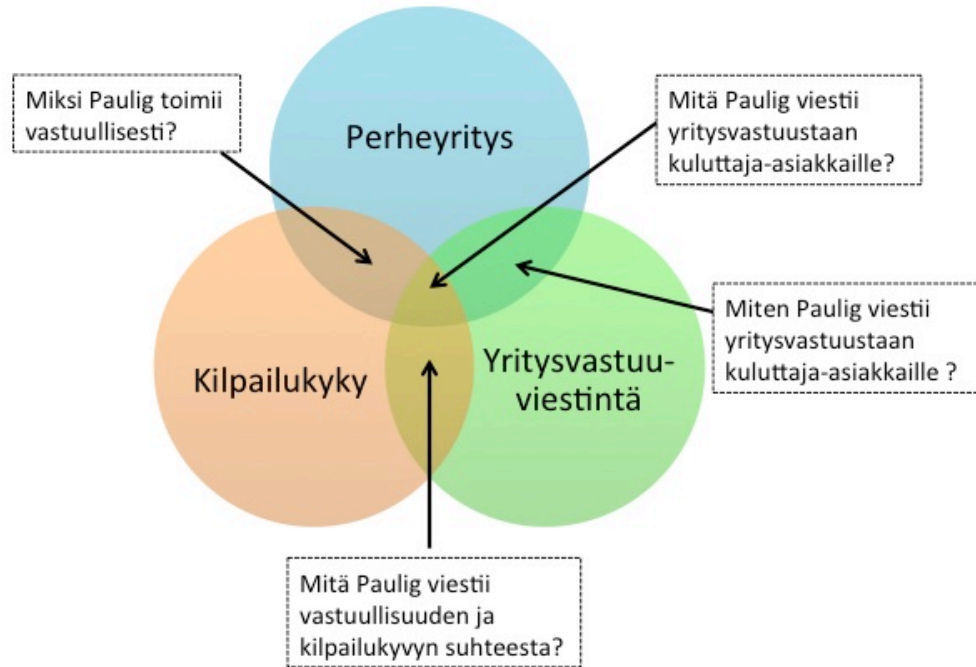
*Miten Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?*

Taloustieteellinen näkökulma ja yrittäjyyden oppiaine ohjaavat tutkimukseni alatutkimuskysymysten muotoilua. Päätutkimuskysymyksen, ”*Mitä Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?*”, alatutkimuskysymyksillä etsin yrityksen perusteluita vastuulliselle toiminnalleen ja vastauksia yritys vastuun ja taloudellisen menestyksen yhteydestä. Niinpä alatutkimuskysymyksiäni ovat:

*Miksi Paulig toimii vastuullisesti?*

*Mitä Paulig viestii vastuullisuuden ja kilpailukyöyn suhteesta?*

Tutkimukseni asemoituu perheyriksen kuluttaja-asiakkaille suunnatun yritys vastuuviestinnän ilmiön tutkimiseen ja pohtimaan yritys vastuuviestinnän vaikutusta perheyriksen kilpailukyöyn. Peilaan tapaustutkimukseni yritys vastuuviestinnän ilmiötä aikaisempaan yritys vastuun, yritys vastuuviestinnän ja perheyrittäjyyden tutkimukseen. Tarkastelen yritys vastuuviestinnän ja kilpailukyöyn suhdetta yrityksen vastuullisen toiminnan ja siitä viestimisen synnyttämän maineen kautta.



KUVIO 1 Tutkimuksen asemointi ja tutkimuskysymykset

## 1.4 Tapaustutkimuksen kohdeyritys kahvitalo Oy Gustav Paulig Ab

Tutkimukseni kohdeyritys on kahvitalo Oy Gustav Paulig Ab, joka kuuluu Paulig-konserniin. Pauligin toimiala on elintarvikkeiden sekä muiden alaan liittyvien tarvikkeiden maahantuonti, valmistus, pakkaaminen ja myynti sekä muu tähän verrattava liiketoiminta. Suomen suurin kahvitalo Paulig toimii myös Baltiassa, Venäjällä ja Venäjän naapurimaissa. Viime vuosina Paulig on laajentanut liiketoimintaansa erityisesti kodin ulkopuolisilla kahvimarkkinoilla. Vuonna 1876 perustettu Paulig on edelleen perheyritys. (Kauppalehden verkkosivu 2014; Pauligin verkkosivu 2014; Tourunen 2009a.)

Kauppalehden taloudellisen analyysiyksikön, Balance Consultingin mukaan Oy Gustav Paulig Ab oli toimintaan sidotun pääoman tuoton mukaan

erinomaisesti kannattava yritys vuosina 2009-2012. Pauligin liikevaihto on vaihdellut 245 ja 333 miljoonan euron välillä (taulukko 1), joten liikevaihdon perusteella yritys kuuluu suuriin yrityksiin. Vuonna 2012 yritys työllisti Suomessa 190 henkeä, mutta konsernirakenne huomioiden Tourunen (2009a) luokitteli tutkimuksessaan Pauligin (henkilöstöä yli 250) suureksi yritykseksi. Jokaisena tarkasteluvuotena (2009-2012) Pauligin taloudellinen tulos oli erinomainen sijoitetun pääoman tuotolla kuvaten, joka kuvaa yrityksen suhteellista kannattavuutta eli sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Pauligin sijoitetun pääoman tuotto prosentti oli 52,3 vuonna 2012. (Kauppalehden verkkosivu 2014.)

TAULUKKO 1 Oy Gustav Paulig Ab:n taloudelliset tunnusluvut

vuosi	liikevaihto (Meur)	nettotulos (Meur)
2012	297,9	36,4
2011	332,9	25,3
2010	261,5	27,4
2009	245	29,1

Paulig on ollut Suomessa yrityksille ja brändeille tehtyjen mainetutkimusten parhaimmista (TNS Gallup 2013; T-Media 2013). Tästä syystä yritys valikoitui tapaustutkimukseni kohdeyritykseksi täyttäen perheyriksen ja kuluttajamarkkinoilla toimivan, taloudellisesti menestyneen ja hyvämaineisen yrityksen kriteerit.

## 2 YRITYSVASTUU YRITYKSEN TALOUDELLISEN MENESTYKSEN PERUSTANA

Yritysvastuu on herättänyt huomattavaa mielenkiintoa 2000-luvulla. Julkinen keskustelu on käynnistynyt kuitenkin jo kauan aikaisemmin Yhdysvalloissa, missä yritykset ovat toimineet yritysvastuuseen liittyvien asioiden suhteen vapaaehtoisemmin kuin Euroopassa. Yritysten ja sidosryhmien välisessä viestinnässä vastuullisuus on ilmiönä saanut erittäin paljon huomiota osakseen. Yritysvastuulla tarkoitetaan yritysten toimimista sidosryhmien ja yhteiskunnan odottamalla vastuullisella tavalla. Yritykset synnyttävät puolestaan yhteiskunnalle todellisia sosiaalisia hyötyjä, kuten työllistävät kansalaisia, tuottavat taloudellisia vaikutuksia yhteisölle, tarjoavat enemmän vaihtoehtoja niin tuotteissa kuin palveluissa, luovat arvoa tuotannolla ja jakelulla ja tuottavat verotuloja (Barrett 2009, 25).

### 2.1 Yhteiskuntavastuu on yrityksen hyväksyttävyyttä yhteisössään

*Vastuullinen liiketoiminta*, joka on yhteiskuntavastuu -käsitteen syntymisen taustalla, pohjautuu Siltaojan (2011, 282) mukaan *kestävän kehityksen ideologiaan*. Kestävä kehitys tarkoittaa organisaation kapasiteettia jatkaa toimintaansa äärettömään asti vahvistamalla jatkuvasti taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristönäkökulmia liiketoiminnassa. Liiketoiminnan vastuullisuuden käsitteen ja ilmiön määrittämisestä hankaloittavat yhteiskuntien väliset erot. Erot muodostuvat yhteiskuntien erilaisista liiketoiminnan, koulutuksen ja lainopin erilaisista normeista ja säädöksistä. Liiketoiminnan vastuullisuus voidaan nähdä lain vaati-

mukset täyttävänä toimintana. Tästä syystä maiden välinen vertailu on tästä näkökulmasta vaikeaa, ellei mahdotonta. Yrityksen toiminta voidaan nähdä vuorovaikutteisena yhteistyönä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmäajattelun voidaan ajatella antavan sidosryhmäläisille, esimerkiksi asiakkaille, tavaran-toimittajille, medialle ja työntekijöille oikeuden asettaa yrityksen toiminnalle vaateita ja tulla huomioiduksi päätöksenteossa. Vaatimukset liiketoiminnan vastuullisuudesta ovat lisääntyneet yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen kautta.

Yrittäjyyden tutkimuksen näkökulmasta, professori Hannu Niittykankaan (2003, 247-248) mukaan, kestäväan kehitykseen pohjautuva talouskasvu on tullut vahvasti mukaan yrittäjyyden ja liiketoiminnan edistämisen päätöksentekoon. Keskustelun keskiössä on ollut ekologinen ulottuvuus. Tutkimuksen mukaan yrittäjät tulkitsevat kestäväan kehityksen käsitettä niin, että tulkinnat voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Suurimman ryhmän muodostavat tulkinnat, jossa keskiössä ovat ennustettavissa oleva toimintaympäristö, yrittäjien mahdollisuus hallita toimintaympäristöä ja suunnitella toimintaansa. Toisen peruskäsitteen kestäväan kehitykselle antavat näkemykset, jotka liittyvät kestäväan kehityksen kilpailukykyisen yrityksen piirteisiin. Näissä käsityksissä korostetaan yrityksen kannattavuutta, tuotteiden ja palvelujen laatua sekä yrittäjien keskinäistä yhteistyötä ja toisaalta yhteistyötä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Suurin piirtein yhtä yleinen tulkinta on kolmas tulkinta kestäväan kehityksen tulkinta ekologisesti kestävästä kehityksestä, jossa yrittäjät korostivat tuotteiden ja tuotantotavan sekä luonnon välistä tasapainoa.

Yhteiskuntavastuulla (*corporate social responsibility*) ei ole yhtä tarkkaa määritelmää, sillä se sisältää niin monia ristiriitaisia päämääriä ja tavoitteita. Abigail McWilliams ja Donald Siegel (2001, 117) määrittelevät yrityksen yhteiskuntavastuun toimiksi, jotka edistävät sosiaalista hyvää yrityksen etujen ja lainsäädännön vaatimusten lisäksi. Tämä määritelmä korostaa yritysten yhteiskuntavastuun tarkoittavan lain noudattamisen ylittämistä. Esimerkiksi yritys, joka ei estä naisten tai vähemmistöjen syrjintää, noudattaa vain lakia, mutta ei toimi sosiaalisesti vastuullisesti. (McWilliams & Siegel 2001, 117.) Michael Porter ja Mark Kramer (2006) puolestaan suhtautuvat kriittisesti yritysvastuun määrittelyssä yleisesti käytettyyn neljään näkökulmaan: yrityksen moraaliseen velvollisuuteen, pitkäjänteisyyteen, lupaan toimia ja maineeseen. Heidän mukaansa yrityksen johto ei saa riittävästi näistä näkökulmista ohjeistusta vaikeiden päätösten tekoon liiketoiminnan ja vastuullisuuden osalta. Siksi he ehdottavat yhteiskuntavastuun käsitteen sijaan käsitteeksi yrityksen yhteiskunnallista integraatiota (*corporate social integration*), sillä he mieltävät yrityksen ja yhteiskunnan välisen vuorovaikutuksen tärkeäksi. (Porter & Kramer 2006.)

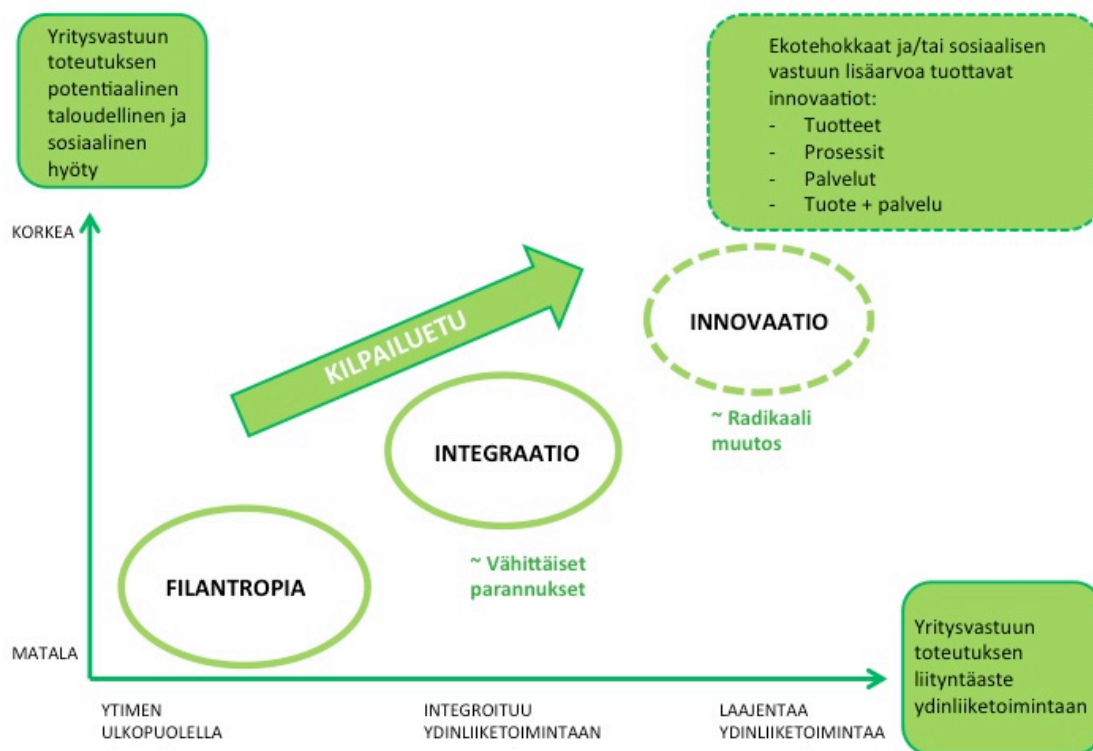
Archie Carrollin (1991) käsitystä yhteiskuntavastuusta kuvaa pyramidimalli (kuvio 2). Hänen mukaansa yrityksen tärkein vastuu on taloudellinen vastuu, joka luo vastuullisuuden perustan. Yrityksen vastuulla on tuottaa yhteiskunnan tarvitsemia tuotteita ja palveluita ja tuottaa voittoa. Taloudellinen vastuu on tärkeä, sillä ilman sitä yritys ei voi pitkällä aikavälillä toteuttaa muitakaan vastuun lajeja. Pyramidin seuraava taso on lainsäädännölliset vastuut, joissa yhteiskunta odottaa yrityksen noudattavan säädettyjä lakeja. Kolmantena tasona on eettiset vastuut. Eettiset vastuut kuvaa yhteiskunnan yritykseltä odo-

tuksia toimia, jotka ylittävät lainsäädännön, jolloin puhutaan etiikasta. Pyramidin huipulla on filantrooppiset vastuut eli hyvän yrityskansalaisen odotukset. Filantrooppiset vastuut perustuvat yrityksen vapaaehtoisuuteen toteuttaa omilla voimavaroilla yhteiskunnan hyväksi tehtävää elämän laadun parantamista. (Carroll 1991.)



KUVIO 2 Carrollin yhteiskuntavastuun pyramidi (1991)

Minna Halme ja Juha Laurila (2009) ehdottavat eri tyyppisiksi vastuullisuuksiksi filantropiaa (*philanthropy*), yritysvastuun integraatiota (*CR integration*) ja yritysvastuun innovaatiota (*CR innovation*). Vastuullisuuksien jako perustuu yritysvastuun erilaiseen hyödyntämiseen yrityksissä. Yrityksen vastuullisuuden tyyli toteuttaa esimerkiksi ympäristönsuojelua vaikuttaa yritysvastuun toteuttamisen käytännön toimenpiteisiin. Yritys saa suurimman kilpailuedun yritysvastuustaan ydinliiketoimintansa laajentamisesta, jonka tuloksena syntyy ekotehokkaita ja/tai sosiaalisen vastuun lisäarvoa tuottavia innovaatioita (kuviokuva 3). (Halme & Laurila 2009.)



KUVIO 3 Yritysvastuun innovaatiosta syntyvä kilpailuetu (Halme & Laurila 2009)

Nykyisin yhteiskuntavastuun käsitteellä tarkoitetaan Siltaojan mukaan (2011, 283) usein ympäristönäkökulmien, taloudellisten lähtökohtien ja sosiaalisten näkökulmien huomioimista yritystoiminnassa eettinen ulottuvuus huomioiden. Tähän kolmijakoon nojaa myös kansainvälinen GRI-raportointi (Global Reporting Initiative), johon perustuu monien suomalaisten ja eurooppalaisten yritysten yhteiskuntavastuuraportointi. Yritysten yhteiskuntavastuu on käsite, joka ilmenee yhteiskunnan yritykselle asettamista odotuksista lisäarvon ja taloudellisen tuloksen tuottamiseen toimintaympäristölleen ja yhteiskunnalle niin, että ihmisten ja ympäristön hyvinvointi tulevat huomioiduiksi ja toiminta on eettisesti kestävä ja pitkäjänteistä. (Siltaoja 2011.)

Yhteiskuntavastuu mielletään käsitteenä kuitenkin epämääräiseksi ja etäännyttäväksi. Tästä syystä Työ- ja elinkeinoministeriö (2008) ehdottaa kehittämisstrategiassaan käsitteen "vastuullinen yrittäjyys" käyttämistä pk-yrityksille suunnatussa viestinnässä. Samoilla linjoilla ovat Sirpa Juutinen ja Maj-Lis Steiner (2010, 21) käyttäessään teoksessaan Strateginen yritys vastuu termiä "yritysvastuu" kuvaamaan yrityksen toimia kestävän kehityksen edistämiseksi. Käytän tässä tutkimuksessa termejä "yritysvastuu", "yrityksen vastuullinen toiminta" ja "vastuullinen toiminta" synonyymeinä. Samoin käytän yhteis-

kuntavastuusta ja yritys vastuusta viestimisessä termejä ”*yritysvastuuviestintä*”, ”*yrityksen vastuusta viestiminen*” ja ”*vastuullisuudesta viestiminen*” synonyymeinä. Silloin kun katson tarpeelliseksi säilyttää aikaisempien tutkimusten osalta ilmaisun ”*yhteiskuntavastuu*”, käytän sitä termiä rinnakkain.

Tarkastellaan yritys vastuuta vielä yrityksen hyväksyttävyyden käsitteen näkökulmasta. *Yrityksen hyväksyttävyyden eli legitimitetti* on liiketoiminnan kannalta merkittävä ilmiö, joka liitetään aineettomia sosiaalisia pääomia kuvaaviin käsitteisiin kuten mainekin. Hyväksyttävyyden käsitteet ovat merkittäviä yhteiskunta- ja taloustieteiden kannalta. Siltaoja (2011, 287) jakaa hyväksyttävyyden käsitteen *legitimaatioksi* eli organisaation resurssiksi muiden resurssien hankkimiseksi ja toisaalta yritysten *pyrkimyksestä legitimeiksi* esimerkiksi pyrkimällä samankaltaistumaan muiden toimialan yritysten kanssa. Ensimmäisessä lähestymistavassa (legitimaatio) yritys pyrkii saamaan itsensä hyväksytyksi vastuullista liiketoimintaa harjoittamalla, joka mahdollistaa yritykselle ajan myötä hyväksyttävyyden. Tällöin legitimi on organisaatiollinen resurssi muiden resurssien hankkimiseksi. Tällainen legitimi rakentuu yrityksen toimista viestimällä ja sidosryhmien keskuudessa muodostuvien viestein. Toisessa lähestymistavassa (pyrkimys legitimeiksi) yritys on legitimi eli hyväksytty kun sen toiminta on yhteneväistä ympäröivän yhteiskunnan arvojen ja normien kanssa. Yritysten toiminnan samankaltaistuminen antaa Ashforthin ja Gibbsin (1990) mukaan organisaatiolle mahdollisuuden saada resursseja toimintaansa, kuten esimerkiksi työvoimaa, luottoja ja raaka-aineita, jolloin legitimitetti voidaan nähdä resurssina.

Yhteiskuntavastuuta ja yritys vastuuta pohdittaessa tulee ottaa huomioon myös aikatekijä. Yhteiskunnan arvoperusta muuttuu ajan suhteen ja siten myös muutokset odotuksissa yritysten toimintaa kohtaan: mikä on ollut kymmenen vuotta sitten hyväksyttyä, saattaa kymmenen vuoden päästä olla tuomittavaa (Kuisma 2011, 34). Toisaalta yrityksen toiminta vaikuttaa ja muokkaa yhteiskunnan arvoperusteita (Siltaoja 2011, 287-288).

## 2.2 Yrityksen vastuullinen toiminta rakentaa luottamusta sidosryhmien välillä

Yritykset eivät koskaan voi toimia täysin itsenäisesti tai eristäytyneenä muista toimijoista. Niittykangas (2003, 248) määrittelee yrittäjyyden kollektiivisena ilmiönä, joka perustuu ihmisten ja erilaisten toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Tästä syystä yritykset toimivat usein moniulotteisessa verkostossa yhteistyökumppaneidensa kanssa. Yhteistyökumppaneista käytetään yleensä nimitystä sidosryhmät (Clarkson 1995, 107). Yritysten sidosryhmäyhteistyötä kuvataan vastuullisuuden tutkimuksessa usein sidosryhmäteorian avulla. Tutkin tässä



tutkimuksessa yritysten vastuullisuusviestintää juuri sidosryhmäteorian avulla, sillä sidosryhmäteoria perustuu juuri eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön. Tutkimukseni keskiössä on yrityksen ja sen erään sidosryhmän, kuluttaja-asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen tutkiminen. Sidostyhmäteorian mukaan yritys on ensisijaisten sidosryhmien systeemi, joka sisältää monimutkaisia suhteita sidosryhmien välillä. Sidostyhmien välillä on erilaisia odotuksia, vaatimuksia, oikeuksia ja tavoitteita. (Clarkson 1995, 107.)

Sidosryhmäteorian avulla voidaan kuvata yritysten menestymistä, mikä kauppatieteellisessä tutkimuksessa on kiinnostavaa. Eri tutkijat tuovat sidosryhmäteorian avulla erilaisia selityksiä yritysten menestykselle. Max Clarksonin (1995, 107) mukaan yrityksen selviytyminen ja menestyminen riippuvat yrityksen johdon kyvystä luoda riittävästi hyvinvointia, arvoa tai tyydytystä verkoston sidosryhmille. Samaa näkemystä jakavat myös yritys vastuun tutkijat David Wheeler ja Maria Sillanpää (1997) toteamalla, että yritysten kyky vaalia sidosryhmäsuhteita on niiden merkittävin pitkän tähtäimen menestystekijä. Legimitetin näkökulmasta tarkasteltuna johdon kyky verkostoitua ja ylläpitää suhteita ympäröivän yhteiskunnan eri ryhmien kanssa korostuu erityisesti eurooppalaisissa yrityksissä. Yrityksen toiminta rakentuu toimiville suhteille poliittikoihin, hallintoon, liittoihin, suureen yleisöön ja työntekijöihin. Suhteiden luontikyky ja kumppanuuksien ylläpito on yritysten legimitetin ydin ja yritysten menestystä ennustava tekijä. (Kuvaja & Malmelin 2008, 61.)

Yritysvastuun näkökulmasta yrityksen vastuu voidaan nähdä vastuuna sen sidosryhmille. Yhä useammat yritykset tunnistavat riskejä ja mahdollisuuksia, joita yhteiskunnan vastuullisuusodotukset tuovat yrityksille ja tästä syystä yritykset linjaavat oman käyttäytymisen sidosryhmien odotusten mukaiseksi (Dawkins 2004, 108-119). Samoin yrityksen sidosryhmillä uskotaan lähtökohtaisesti olevan vaikutusta siihen, miten yritykset mieltävät yritys vastuunsa. Sidostyhmiä ovat kaikki ne yksilöt ja ryhmät, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan tai joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa. (Lähdesmäki 2012, 60.) Yritysvastuuta ei koeta nykyään enää vain yrityksen vastuuna sen sidosryhmien odotuksille, vaan sidostyhmien välisenä keskinäisenä vuorovaikutteisuutena. Pienyritysten osalta Lähdesmäki (2012, 60) huomauttaa yritys vastuun mieltämisen syntyvän vuorovaikutuksellisen prosessin myötä, jossa yritys ja sidostyhmät käyvät keskustelua. Pienyrityksen vastuullisuus ei suoraan muodostu sidostyhmien odotuksista, vaan yrittäjän tekemistä tulkinnoista sidostyhmien odotuksista, omasta liiketoimintamoraalista ja yrityksen vastuusta.

Kim ja Reber (2008, 341) toteavat, että yritys vastuun on sidostyhmien merkittävä mahdollisuus rakentaa keskinäistä, molempia osapuolia hyödyttäviä suhteita sidostyhmien kanssa ja kutsuvat yritys vastuuta keskeiseksi toiminnaksi suhteiden rakentamisessa organisaatioiden välillä. Mikään yritys ei voi toimia yksin, vaan yritys tarvitsee aina yhteistyökumppaneita toimiakseen. Tästä yhteistyötarpeesta muodostuu monille toimialoille toimitusketjunäkökulma, jossa yritykset yhteistyössä rakentavat valmiille tuotteelle tai palvelulle ketjun. Nykyään toimitusketjut muodostuvat laajasta verkostosta, eivätkä ole yhden toimijan hallitsemia. Niinpä yritys vastuun tulee huomioida toimitusketjujen johtamisessa, sillä yrityksen hankinnoilla ja toimitusketjuilla on merkittävä vaikutus yrityksen maineelle ja pitkän ajan menestykselle (Castka & Balzarova 2008,

274-275). Tässä tutkimuksessa korostuu juuri toimitusketjunäkökulma, sillä tutkittava yritys on elintarvikeketjun tuotannossa toimiva yritys.

Siirtyminen verkostojen maailmaan on lisännyt tutkijoiden kiinnostusta sosiaalisen pääoman teoriaan. Verkostojen taustalla on teknologian kehittymisen mahdollistamat tehokkuuden ja *"anonyymin"* vuorovaikutuksen maailma, jossa sosiaalinen pääoma voidaan tulkita kyvyksi tulla toisten kanssa toimeen. Sosiaalinen pääoma on yrittäjyyden kannalta oleellista, sillä yrittäjyys on kollektiivinen ilmiö, ihmisten vuorovaikutukseen perustuva ilmiö. Lisäksi globaaliin kilpailuun vastaaminen vaatii yrityksiltä liiketoimintansa pohtimista ja kumppanuuksien rakentamista. Toimijoiden keskinäinen luottamus on yhteistyön edellytys ja sosiaalisen pääoman ydin. (Niittykangas 2011, 98-99.) Perheyriyksissä on paljon sosiaalista pääomaa, joka on syntynyt pitkäaikaisista ja luottamuksellisista suhteista erilaisiin sidosryhmiin, kuten henkilöstöön, asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Perheyriyksen omistajilla on laajat sosiaaliset verkostot, jotka auttavat tiedon hankinnassa, tuoteinnovaatioiden kehittämisessä ja markkinoille pääsystä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 22). Tästä syystä sosiaalisen pääoman teoria olisi myös relevantti näkökulma tutkia yritys vastuuta.

Yrityksillä voi olla monenlaisia motiiveja yritys vastuulliseen toimintaan. Dan Keeler (2003) luettelee yritysten motiiveja vastuulliseen toimintaan seuraavasti: 1) riskien hallinta; yleensä yritystä tai sen kilpailijaa kohdanneen kriisin tai skandaalin seurauksena, 2) hyvien työntekijöiden houkuttelu, 3) maine; vakuutus siitä, että yritys on hyvä ja luotettava kumppani ja 4) ulkoinen paine lainsäätäjältä, kansalaisjärjestöltä, paikallisyhteisöistä tai muista markkinoiden ulkoisista toimijoista.

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen olemassaolo perustuu sen vuorovaikutukseen ja transaktioihin sen sidosryhmien kanssa. Yritys säilyy sidosryhmäteorian mukaan hengissä, jos se onnistuu täyttämään toiminnallaan sidosryhmien vaatimukset. Vaatimuksia yritys täyttää vastuullisella toiminnalla, jossa yritys vapaaehtoisesti vastaa toimintojensa seurauksista. Vastuullinen toiminta ja yrityksen lojaalius eli käytännön toiminnassa toisen vahingoittamattomuus, toiminnan avoimuus, saatavilla olo ja toiminnan ennakoitavuus rakentavat luottamusta. Kun yritys saavuttaa asiakkaiden tavoitteet tuotteen hyvän laadun, avoimuuden, hyvän palvelun, asiakkaiden odotuksiin vastaamisen, oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden osalta, syntyy asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan (McWilliams & Siegel 2001, 120). Luottamus on yleisesti määritelty sujuvoittamaan toimijoiden välisiä suhteita tuomalla laajan valikoiman positiivista asennetta ja käyttäytymistä luotettavia kumppaneita kohtaan (Bijlsma-Frankema & Costa 2005, 263).

Luottamuksen syntyminen vaatii osapuolien välistä vuorovaikutusta. Luottamus rakentuu viestinnän avulla. Luottamus muodostuu Bijlsma-Frankeman & Costan (2005, 259-282) mukaan kahdesta tekijästä: siitä, että suositetaan jossakin määrin suojattomaan asemaan, ja toisaalta siitä, että toisen osapuolen oletetaan samalla käyttäytyvän myönteisesti ja rakentavasti. Luottamus syntyy ja pysyy yllä siten, että molemmat osapuolet viestivät toisilleen olevansa edelleen luottamuksen arvoisia. Luottamusta vahvistetaan siten sekä teoilla että viestintätoimenpiteillä. Luottamuksen saavuttaminen vaatii avointa viestintää ja tiedon vaihtoa, psykologista turvallisuutta, sitoutumista, viestin uskottavuut-

ta ja vaikuttamisen ja yhdessä oppimisen hyväksymistä myönteisten motiivien lopputulemiin, kuten vaativan tason yhteistyön, mahdollistamista (Bijlsma-Frankema & Costa 2005, 263).

Perheyriyten yhteiskuntavastuun tutkija Elo-Pärssinen (2007b, 19) tiivistää sidosryhmänäkökulman ja yhteiskuntavastuun todetessaan yritysten yhteiskuntavastuun olevan sidosryhmistä huolehtimista.

### 2.3 Yritysvastuu parantaa yrityksen mainetta ja tuo kilpailuetua

Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yrityksen ja yhteiskunnan välinen vuoro-vaikutus on tärkeää. Jotta yritys saisi vastuullisuudesta kilpailuetua, on sen onnistuneesti yhdistettävä oma strategia ja yritysvastuu. Jos yritysvastuu on erillään strategiasta, siitä koituu yritykselle usein ylimääräistä työtä ja kustannuksia. (Porter & Kramer 2006.) Yritysvastuun ja yritysten taloudellisen menestyksen suhteesta on tehty paljon tutkimuksia. Laajimmat tutkimukset ovat yritysvastuusta tehdyt meta-analyysit. Margolis ja Walsh (2003) ovat tutkineet vuosina 1972-2002 tehtyjä tutkimuksia tarkastellen vastuullisen liiketoiminnan ja yrityksen taloudellisen menestyksen suhdetta. Puolet tutkimuksista tuki vastuullisen liiketoiminnan ja taloudellisen menestyksen suhdetta, osan tulos oli neutraali, mutta pieni osa tutkimuksista antoi näyttöä vastuullisen liiketoiminnan vähentävän yrityksen arvoa, vahingoittavan osakkeenomistajia tai vähentävän yrityksen tuloksentekeykyä. Samansuuntaiseen tulokseen päätyivät myös Orlitzky ym. (2003), jotka tutkivat meta-analyysillä 53 tutkimusta. Heidän mukaansa yritysvastuulla on myönteinen vaikutus yrityksen taloudelliseen tulokseen. Yrityksen maine vaikutti huomattavasti vastuullisen toiminnan ja taloudellisen menestyksen suhteeseen. On kuitenkin huomattava, että näistä kahdesta suuren aineiston tutkimuksista on jo yli kymmenen vuotta aikaa.

Tutkijoilla on erilaisia näkemyksiä vastuullisuuden ja yritysten taloudellisen menestyksen suhteesta. Ristiriidasta johtuen Lankoski ja Halme (2011, 35) toteavatkin, että yrityksen taloudelliset hyödyt tai haitat yritysvastuun toteuttamisesta riippuvat tilanteesta. He listaavat yritykselle vastuullisuuden taloudellisesti myönteisiä vaikutuksia:

- 1) Vastuullisuus voi parantaa resurssien käytön tehokkuutta ja tuoda siten suoria kustannussäästöjä.
- 2) Vastuullisuus voi parantaa yrityksen sidosryhmäsuhteita, jolloin yritys voi pienentää asiointikustannuksiaan työntekijöiden, rahoittajien, paikallisten asukkaiden, suuren yleisön ja lainsäätäjän kanssa.
- 3) Yritys voi vastuullisuuden avulla erottua markkinoilla ja siten lisätä tuotteidensa tai palveluidensa hintaa tai myyntiä.

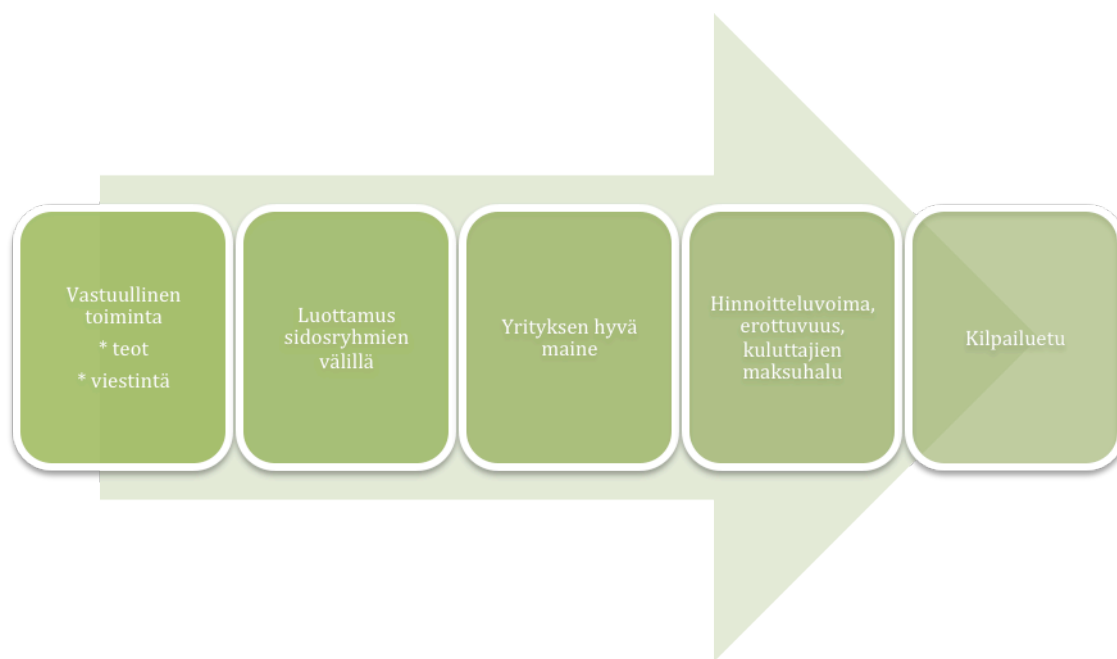
- 4) Yritys voi vastuullisuuden avulla helpottaa markkinoille pääsyään, mikäli pääsyä sääntelevät vastuullisuuslait tai esimerkiksi yrityksen päähankkijan eettiset vaatimukset alihankkijoille.
- 5) Vastuullisuudella yritys voi luoda kokonaan uutta liiketoimintaa vastuullisuusosaamisesta tai liiketoimintainnovaatioilla.

Vastuullisuus voi aiheuttaa yritykselle myös kustannuksia:

- 1) Se voi suoraan kasvattaa tuotantokustannuksia esimerkiksi kalliimpina raaka-aineina.
- 2) Tuottavuutta saattavat vähentää vaihtamiskustannukset, tehottomat menetelmät, siirtymävaiheen häiriöt ja aiemmista investoinneista luopuminen kesken käyttöiän.
- 3) Vastuullisuus voi myös vaikuttaa mielikuvaan yrityksen tuotteen tai palvelun muista ominaisuuksista niin, että tuotteen tai palvelun koettu laatu tai houkuttelevuus heikkenee.

Yritysvastuun johtamisen laatu vaikuttaa, onko vastuullisuuden toteuttaminen kustannustehokasta ja saadaanko vastuullisuuden hyödyt varmistettua esimerkiksi viestinnällä. Yritys voi lisätä yritysvastuun myönteisiä taloudellisia vaikutuksia organisaation sisäisen oppimisen myötä tai vastuuviestinnän avulla tuotetun sidosryhmiin vaikuttavan paremman eettisen maineen tuloksena. (Lankoski & Halme 2011, 35-39.)

Tutkimuksista yhä suurempi määrä osoittaa, että yritysten pehmeät arvot, kuten identiteetti ja maine, edustavat kilpailuetua, jota on vaikea jäljitellä ja joka voi johtaa suurempiin liiketoiminnan voittoihin (mm. Gardberg & Fombrun 2002; Gotsi & Wilson 2001; Groenland 2002). Yrityksen vastuullisella toiminnalla on myönteisiä vaikutuksia sidosryhmien suorituskykyyn ja sitä kautta hyötyä itse yritykselle. Esimerkiksi vastuullisuuden ja työhyvinvoinnin välillä on yhteys. MORIn tutkimuksen mukaan kun henkilöstö saa osallistua yritysvastuun toteuttamiseen, niin yrityksestä hyvää puhuvien työntekijöiden määrä kasvaa. Kun henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön ja heidät otetaan mukaan ideoimaan vastuullisuushankkeita, työn mielekkyys, työssä viihtyminen, uskollisuus työnantajaa kohtaan, työmoraali ja tehokkuus lisääntyvät. (Dawkins 2004.) Yrityksen vastuullisuudella on vaikutusta myös kuluttaja-asiakkaiden käyttäytymiseen. Maineen on todettu vaikuttavan siihen, miten laadukkaina yrityksen tuotteita pidetään. Vastuullisuus antaa yritykselle mahdollisuuden muista yrityksistä erottautumiseen ja standardituotteita korkeampiin hintoihin. (McWilliams & Siegel 2001, 120.) Yrityksen kilpailuetu rakentuu siis vastuullisen toiminnan, luottamuksen ja maineen kautta (kuvio 4). Kun tarkastellaan vastuullisen toiminnan kilpailukykyyn vaikutuksia, tulee huomata aikatekijä. Vastuullisuuteen perustuva kilpailuetu realisoituu täysimääräisesti usein vasta pidemmällä aikajänteellä (Kuisma 2011, 34). Huomioitavaa on, että vastuullisesta toiminnasta saatava kilpailuetu on saatavissa pidemmällä aikavälillä, aivan kuten perheyrittystenkin toiminnan aikajänne on pitkä (Elo-Pärssinen 2007a; Koironen 2003, 18; Tourunen 2009a).



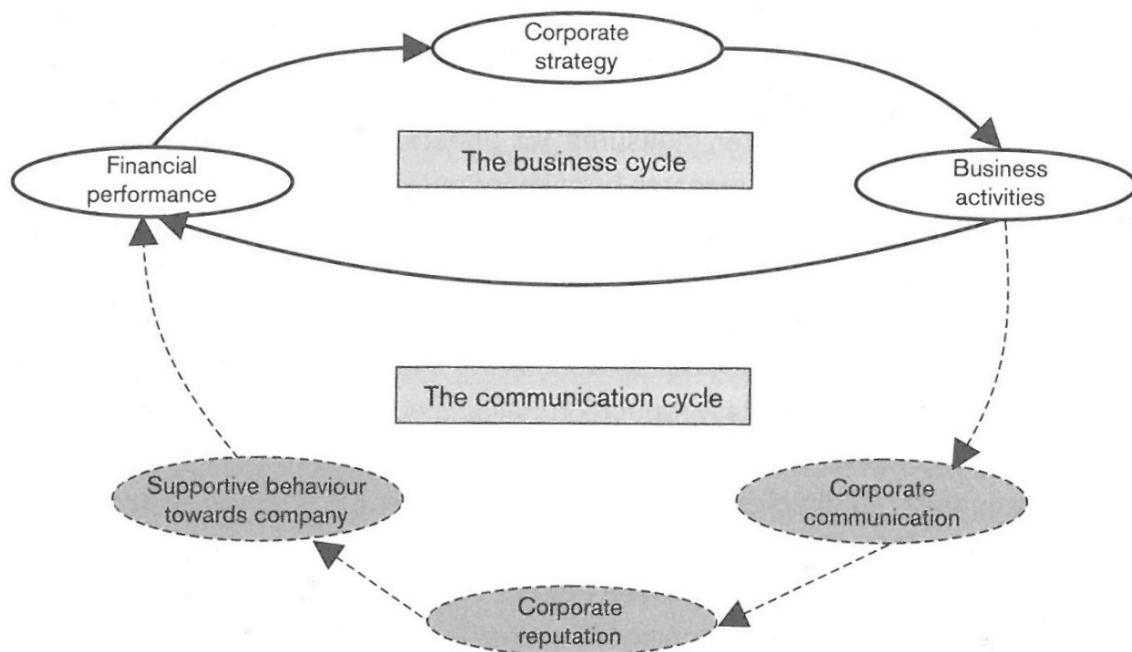
KUVIO 4 Kilpailuedun rakentuminen (Castka & Balzarova 2008; Frankema & Costa 2005; Gardberg & Fombrun 2002; Gotsi & Wilson 2001; Groenland 2002; Lankoski & Halme 2011; McWilliams & Siegel 2001)

Kilpailukyvyyn näkökulmasta maineen merkitys on ollut huomattava tieteellisessä keskustelussa viime vuosikymmenien aikana. Yrityksen maineen merkitys lisääntyy yrityksen kilpailuedun luomisessa ja ylläpitämisessä, koska liiketoimintaympäristössä vaikuttaa neljä trendiä: 1) markkinoiden maailmanlaajuisen vuorovaikutus, 2) median ylitarjonta ja hajanaisuus, 3) yhä äänekkäämmät kuluttajien vaatimukset ja 4) raaka-aineiden merkityksen kasvu tuotantoprosesseissa. (Gandberg & Fombrun 2002.)

Maineen määrittely on kuitenkin osoittautunut haasteelliseksi tehtäväksi. Maine voidaan mieltää yrityksen aineettomaksi sosiaalisiksi resurssiksi. Mainekäsitteellä on läheinen suhde identiteettiin, imagoon ja legitiimiyteen, mikä on aiheuttanut määritelmällistä sekavuutta. Mainetta on käytetty joskus synonyyminä imagolle, mutta joissain tapauksissa erillisinä termeinä. Mainetta voidaan määritellä kolmella eri tavalla. Yksi tapa on määritellä maine *tietoisuutena tai käsityksenä*, joita ihmisillä on jostain yrityksestä tai tuotteesta. Tämä tietoisuus on lähellä imagon käsitettä. Toinen tapa on painottaa maineen rakentumisessa vertailtavuutta ja arvioinnillista olemusta. Tällöin maine on *arviointi*, jolloin siinä korostuu maineen olemuksena joko hyvyys tai huonous. Kolmas tapa on määritellä maine *etuna ja voimavarana*, jolloin yritys saa maineestaan arvoa ja sillä on merkitystä sen toiminnalle. (Siltaoja 2011, 285.) Fombrun (1996, 72) määrittelee *maineen organisaation keskeisten osapuolten havaintojen muodostamaksi käsitykseksi organisaation menneistä toimista ja tulevaisuuden näkymistä, jotka vaikuttavat organisaation vetovoimaisuuteen verrattuna sen kilpailijoihin*. Elo-Pärssinen

(2007a, 53) tiivistää käsityksen maineesta yrityksen signaaliksi, joka vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen. Yritys hyötyy hyvästä maineestaan kilpailuetuna suhteessa muihin yrityksiin. Tässä tutkimuksessa tulkitseen maineen Siltaojan (2011) kuvaamaksi yrityksen eduksi ja voimavaraksi. Manto Gotsi ja Alan Wilson (2001) tarkentavat Fombrunin (1996) yrityksen maineen määritelmää sidosryhmien tekemäksi yleisarvioksi yrityksestä, joka perustuu sidosryhmien suoriin kokemuksiin yrityksestä, yrityksen viestintään ja yrityskuvaan, mikä tarjoaa informaatiota yrityksen toiminnasta ja/ tai vertailua kilpailijoiden toimintaan.

Yrityksen maine rakentuu liiketoiminnan tekojen ja niistä viestimisen tuloksena. Kuvio 5 osoittaa mallin, jonka perusteella Cees van Riel ja Charles Fombrun (2007, 59-60) kuvaavat yrityksen strategisten tavoitteiden, yritysviestinnän, maineen ja taloudellisen suorituskyvyn yhteyden. Mallissa on kaksi kehää, jotka vaikuttavat toisiinsa. Liiketoimintakehä (*business cycle*) muodostuu yrityksen strategiasta ja liiketoiminnasta ja taloudellisesta tuloksesta. Taloudelliseen tulokseen vaikuttaa lisäksi viestintäkehä (*communication cycle*), joka yrityksen viestinnän, maineen ja sidosryhmien positiivisen suhtautumisen kautta vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Mikäli yritys toteuttaa viestintäänsä hyvin, johtaa se hyvään maineeseen ja sitä tukevan käyttäytymisen kautta liiketoiminnan tulokseen. (Riel & Fombrun 2007, 59-60.) Tutkimustieto osoittaa yrityksen maineen ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan välillä olevan yhteyden (Siltaoja 2006; Elo-Pärssinen 2007a). Kun yritys viestii vastuullisista teoistaan, sen mainepääoma lisääntyy (Elo-Pärssinen 2007a, 52-53).



KUVIO 5 Taloudellisen menestyksen rakentuminen (Riel & Fombrun 2007, 60)

Hyvästä maineesta on yritykselle monia eri hyötyjä. Mainetta pidetään menestyksellisen liiketoiminnan yhtenä päätekijänä. Hyvä maine liitetään luotettavaan liiketoimintakäyttäytymiseen. Lisäksi luottamus on taloudellisesti järkevää, mikä näkyy liiketoiminnassa sovittujen sopimusten noudattamisena, muutoin liiketoiminta voi kärsiä maineen huonontumisesta ja aiheuttaa siten mahdollisuuksien menettämistä. Sidosryhmälähtöisessä diskursissa maine syntyy paikallisen yhteisön tunnustuksena, korostaen luottamuksen ja yhteistyön merkitystä liiketoiminnan suhteissa. Suomalaisille pienyrityksille tehdyn tutkimuksen mukaan maine on taloudellinen resurssi, tapa saada yhteiskunnallista arvostusta ja toisaalta rajoitusmekanismi, jota säätelee ympäröivän yhteiskunnan normit ja moraaliset perusteet sekä riski omistajayrittäjän henkilökohtaiselle asemalle ja maineelle. (Lähdesmäki & Siltajoja 2010.)

Hyvä maine vetoaa asiakkaisiin (McWilliams & Siegel 2001, 120). Mainettaan hyvä yritys houkuttelee asiakkaita ja työntekijöitä, hyvä maine antaa yritykselle suojaa huonojen uutisten julkituloon ja yrityksen on helpompaa saada rahoitusta niin pankeilta kuin muiltakin instituutionaalisilta sijoittajilta. Yritys hyötyy hyvästä maineestaan rekrytoinnissa parempana työvoiman tarjontana ja rahoituksen saatavuuden helpottumisena. Nämä molemmat tekijät vaikuttavat suotuisasti yrityksen taloudelliseen menestykseen. (Elo-Pärssinen 2007a, 53.) Empiirinen tutkimustieto tukee maineen ja taloudellisen menestyksen suhdetta. Esimerkiksi 280 australialaista yritystä koskevassa tutkimuksessa tulokset viittaavat siihen, että yritysten maine on sidoksissa niiden taloudelliseen suorituskykyyn. Maineen vaikutus taloudelliseen suorituskykyyn tapahtuu kuitenkin epäsuorasti, sillä maine on selittävä tekijä yritysvastuun ja taloudellisen tuloksen suhteessa. (Galbreath & Shum 2012.)

Suomessa mainetutkimuksia tehdään säännöllisesti niin tutkimuslaitosten kuin markkinointiviestinnässä toimivien tahojen toimesta. TNS Gallup on tehnyt suuren yleisön keskuudessa tutkimuksen yritysten maineesta ja vastuullisuudesta. Tutkimus sisälsi Suomessa toimivia yrityksiä kuudella toimialalla: finanssi, kauppa, palvelut, asuminen ja energia, elintarvike sekä muu teollisuus. Vuoden 2012 viimeisellä kvartaalilla toteutetussa tutkimuksessa oli arvioitavana 57 yritystä ja yritysten arviointeja oli yli 22 000. Tutkimus osoittaa, että vaihtelu maineen tasossa on edelleen suurta sekä eri toimialojen että yritysten välillä. Tutkimuksen tuloksena Suomen kymmenen maineeltaan parasta yritystä ovat Kone, Paulig, Fiskars, Fazer, Konecranes, Alko, Stockmann, Snellman, Veikkaus, Orion ja Valio. Tutkimuksen mukaan ihmisten kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on lisääntynyt. Suuri yleisö mieltää vastuullisuuden monipuolisemmin kuin aiemmin, toisin sanoen vastuullisuuteen liitetään useamman tyyppisiä asioita kuin vielä kaksi vuotta sitten. Kansalaisten spontaaneissa tulkinnoissa vastuullisuus yhdistyy nykyisin etenkin työyhteisöön liittyvinä sekä verotuksellisinä teemoina. Vastuullisuuden merkitys on kasvanut yrityksen maineen osana. Parhaimmillaan hyvä maine ja vastuullisuuskuva ovat tärkeitä kilpailuetuja ja tunnistettuja yrityskuvan ja brändin rakentajia, joilla tuetaan yrityksen kasvua. Vastuullisuus- ja mainekuvaansa seuraamalla ja viestimällä toiminnastaan yritys voi ohjata brändin ja yrityskuvan rakentumista. Samalla yritys voi omalta osaltaan edistää kestävästä yrityskulttuurista lisäämällä sidosryhmien ymmärrystä ja tietoisuutta vastuullisuudesta. (TNS Gallup 2013.)

Puolestaan T-Median vuosittaisessa *Luottamus&Maine* -tutkimuksessa mitattiin vastaajien mielikuvia yrityksistä kahdeksassa kategoriassa. Hissiyhtiö Kone nappasi voiton niistä viidessä. Koneella on suomalaisten mielestä paras maine mitä tulee sen hallintoon, taloudenhoitoon, johtoon, vastuullisuuteen ja työnantajakuvaan. Rovio kiilasi kärkeen puolestaan innovatiivisuudessa ja vuorovaikutuksessa. Fiskarsilla taas katsottiin olevan parhaat tuotteet ja palvelut. Tutkimuksessa mitattiin myös maineen vaikutusta sidosryhmien käytökseen. Tulosten mukaan hyvämaineisissa yrityksissä halutaan työskennellä, niiden tuotteita ja palveluita halutaan ostaa ja niitä ollaan valmiita suosittelemaan. Ne ovat myös houkuttelevia sijoituskohteita. Tutkimukseen vastasi 3848 suomalaista. Hyvämaineisimmat yritykset Suomessa 2013 olivat Kone, Rovio, Fiskars, Fazer, Valio, Google, Iittala, Ikea, Samsung ja S-ryhmä. Vuoden 2012 tutkimuksen kymmenen kärki oli Fazer, Fiskars, Paulig, Kone, Valio, Nokian Renkaat, Orion, S-ryhmä, Veikkaus ja Tikkurila. (T-Media 2013.)

## 2.4 Suomalaisissa perhey yrityksissä yritysvastuu on luontaista

Suomalaisille perhey yrityksille yritysvastuu on osa perhey ritysten päivittäistä toimintaa, eikä yritysvastuuta useinkaan tavoitella strategisista lähtökohdista. Perhey yrityksissä on usein olemassa oleva arvopohja, jonka varaan strategistakin yritysvastuuta olisi helppo rakentaa, mikäli vastuullisen toiminnan merkitys ja mahdollisuudet vain tunnistetaan. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.) Strategisella yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen strategista valintaa, jossa ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet ja toimet ovat merkittävä osa liiketoimintastrategiaa taloudellisen tavoitteiden saavuttamiseksi (Harmaala & Jallinoja 2012, 264). Kuvaan seuraavaksi perhey ritysten ominaispiirteitä ja merkitystä, määrittelen perhey rityksen sekä kuvaan tutkimustietoon perustuen perhey ritysten arvomaailmaa vastuullisuuden perustana.

### 2.4.1 Perhey ritysten ominaispiirteitä ja niiden merkitys

Perhey ritysten päämäärinä on omistajuuden jatkuvuus yli sukupolvien, joten ne toimivat pitkäjänteisesti (Poza, 14-15). Tästä syystä perhey ritykset ovat historialtaan usein vanhempia kuin muut yritykset (Heinonen & Toivonen 2003b, 34). Yleisesti sanotaan, että perhey ritysten kvartaali on neljännesvuosisata ja sukupolvien tavoitteena on siirtää yritys seuraavalle sukupolvelle. Usein perhey rittäjät kuvaavat, kuinka yritys pyritään luovuttamaan paremmassa kunnossa



seuraavalle sukupolvelle kuin on itse saatu vastaan edelliseltä sukupolvelta (Koiranen 2003, 28). Pitkäjänteisyyden mahdollistaa osaltaan se, että perheyri-tyksissä ei ole kvartaalitalouden paineita. Perheyri-tyksissä omistuksella tavoitellaan aktiivisesti hyvää tuottoa, mutta kärsivällisesti (Koiranen 2007, 37). Perheyri-tyksissä arvostetaan pitkän tähtäimen strategista suunnittelua, joten investointejakin voi tehdä pitkällä tähtäimellä. Tästä syystä perheyri-tyksissä voidaan ottaa lyhyen aikavälin riskejä ja odottaa pitkän aikavälin tuottoja, koska perheyri-tysten ei tarvitse vakuuttaa ulkopuolisia omistajia neljännesvuosituloksil- laan. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 11-13; Koiranen 2003, 18.)

Perheyri-tykset ovat kansantalouden näkökulmasta merkittäviä kaikkialla maailmassa. Aikaisemmin perheyri-tysten vaikutusten arviointia on haitannut niiden perheyri-tyksiksi rekisteröimättömyys. Torausen (2009a) mukaan suoma- laisista suurista ja keskisuurista yritysistä on noin 40 % perheyri-tyksiä. Kaikis- ta suomalaisista yritysistä perheyri-tyksiä on noin 80 %. Perheyri-tyksien työllis- tävä vaikutus on merkittävä, sillä ne työllistävät 560 000 henkeä, mikä tarkoit- taa yrityssektorin työllisistä yli 40 % työskentelevän perheyri-tyksissä. Perheyri- tyksien osuus on noin 35 % yritysten luomasta jalostusarvosta. Monet pörssiin listautuneet julkisesti noteerattavat osakeyhtiöt, kuten Cargotec, Ahlström, Tu- likivi, Honkarakenne, Sanoma, Lemminkäinen, Componenta, Raute, Ponsse ja Martela ovat perheyri-tyinä perheyri-tyksiä (Kansikas & Römer-Paakkanen 2007, 7). Tutkimustulokset siitä, että keskisuuret perheyri-tykset menestyvät taloudel- lisesti paremmin kuin muut yritys-tykset ja että pitkäikäisillä perheyri-tyksillä on ydinosaamista ja arvoja, jotka voidaan siirtää sukupolvelta toiselle, kertovat Juha Kansikkaan (2007, 132) mukaan perheyri-tysten ominaispiirteistä.

#### **2.4.2 Perheyri-tytys on perhe-elämän, liiketoiminnan ja omistuksen kolmiyh- teys**

Perheyri-tykselle on lukuisia määritelmiä ja määritelmien moninaisuudesta joh- tuen perheyri-tysten yksiselitteinen määrittely on ollut hankalaa. Esimerkiksi Mikko Mustakallio (2002, 27) listaa väitöskirjassaan kolmetoista erilaista per- heyri-tyttäjäyden määritelmää. Kauppa- ja teollisuusministeriö (2005, 9-10) on määritellyt perheyri-tyttäjäyden monikerroksisesti siten, että perheyri-tytyskäsite toimii eräänlaisena sateenvarjona. Erikseen määriteltä perheyri-tytiökäsite eli vain yhtiömuotoiset perheyri-tytyskäsite määritellään seuraavasti:

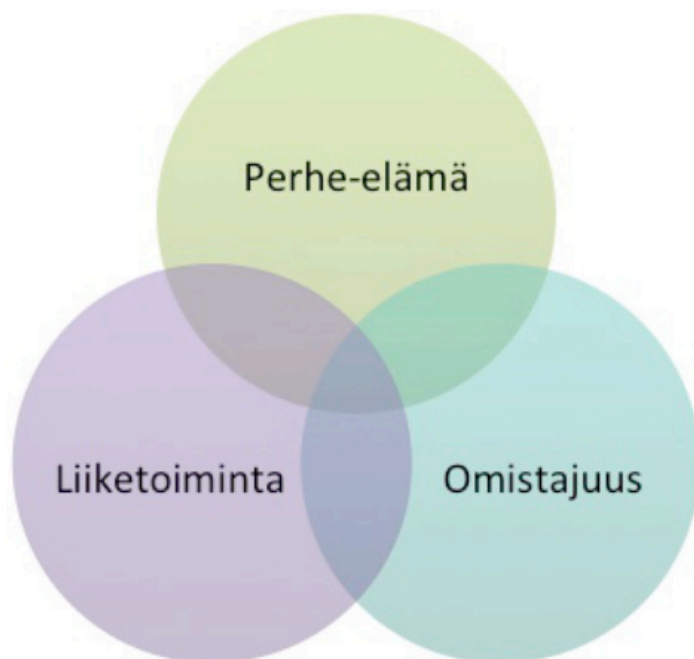
Yritys on perheyri-tytiö, jos

- 1) Äänivaltaenemmistö on yritys-tyksen perustaneella / perustaneilla luonnollisella henkilöillä / henkilöillä tai yritys-tyksen osakekan- nan hankkineella luonnollisella henkilöillä / hankkineilla luon- nollisilla henkilöillä tai heidän puolisoillaan, vanhemmillaan, lapsellaan tai lapsen rintaperillisillä.
- 2) Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä

- 3) Vähintään yksi suvun tai perheen edustajista on mukana yrityksen toiminnassa, johdossa, tai hallinnossa.
- 4) Listatut yhtiöt täyttävät perheyhtiömääritelmän, mikäli yrityksen perustajalla / perustajilla tai yrityksen osakekannan ostaneella henkilöllä / henkilöillä tai heidän perheillään tai jälkeläisillään on vähintään 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden määrästä.

Tourunen (2009a) on käyttänyt edellä kuvattua Kauppa- ja teollisuusministeriön määritelmää jaotellessaan yrityksiä joko perhe- tai ei-perheyrityksiksi. Edellinen määritelmä on hyväksytty myös Euroopan komission osalta perheyrityksen määritelmäksi vuonna 2009 (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 27).

Perheyrittäjyydessä yhdistyvät perhe-elämä, liiketoiminta ja liiketoiminnan omistus. Näillä kolmella osa-alueella on voimakas keskinäinen vuorovaikutus. Tätä omistuksen kolmiyhteyttä nimitetään perheyrittäjyyssysteemiksi. Kolmiyhteinen perheyrittäjyyssysteemi perustuu Tagiurin ja Davisin vuonna 1996 esittämään näkemykseen, jota myöhempi perheyrittäjyystutkimus on laajasti lainannut. Tämä kolmen ympyrän malli (kuvio 6) havainnollistaa hyvin niitä näkökulmia, joita perheyrittäjyyssysteemin rakenteen ja toiminnan tarkasteluun tarvitaan. (Koiranen 2003, 19-20.) Perheyrittäjyydessä vallitsee jatkuvasti perheen ja yrityksen vuorovaikutus ja niiden välinen jännite. Jännite muodostuu perheen ja yrityksen olemassaolon erilaisista syistä ja tavoitteista. Perheen ominaispiirteitä ovat tunteet, sisäänpäin suuntautuneisuus ja vakauden säilyttäminen. Menestyvän yrityksen tulee vastaavasti olla tehtäväorientoitunut, ulospäin suuntautunut ja valmiina muutoksiin. Perheen ja yrityksen vuorovaikutus mahdollistaa perheyrittäjyyssysteemille parhaimmillaan erityisen kilpailuedun, jota muulla tavoin omistetut yritykset eivät voi jäljitellä. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 14.) Perheyrittäjyyssysteemin mallilla on vajavaisuutensa johtuen aikaulottuvuuden puutteesta, sillä perheyrittäjyyssysteemillä on aina elinkaari. Puute on merkittävä, sillä perheyrittäjyyssysteemin sisällä tapahtuu jatkuvia muutoksia, jotka vaikuttavat perheyrittäjyyssysteemiin. Muutos on nopeinta liiketoiminnassa, toiseksi nopeinta perhe-elämässä ja hitainta omistajuudessa. (Koiranen 2003, 19-20.)



KUVIO 6 Perheyrittäjäjärjestelmä (Koiranen 2003)

Perheyrittäjän toimintaa voidaan tutkia sosiaalisen järjestelmän avulla. Sosiaalisella järjestelmällä kuvataan sosiologisessa kirjallisuudessa ryhmän jäsenten vuorovaikutuskokonaisuutta. Tähän vuorovaikutuskokonaisuuteen kuuluu neljä päätekijää, jotka ovat voimavarojen järjestely, integraatio, toiminnan jatkuvuus ja strategia. Perheyrittäjäjärjestelmän tutkimuksessa on analysoitu laajasti kahden sosiaalisen järjestelmän perheen ja perheyrittäjän vuorovaikutusta. Erityisen kiinnostunut perheyrittäjäjärjestelmän tutkimus on ollut tekijöistä, jotka erottavat perheyrittäjän muulla tavoin omistetuista yrityksistä (esim. Heinonen & Toivonen 2003a). Perheyrittäjäjärjestelmän tutkimuksessa kohteena on vaikutuksiltaan moniulotteinen suhde perheen ja perheyrittäjän välillä. Perheenjäsenet vaikuttavat eri rooleissa perheyrittäjään, ja toisaalta samaan aikaan perheyrittäjä vaikuttaa perheen jäsenten elämään ja hyvinvointiin. Molemmissa tilanteissa vaikutukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia. (Tourunen 2009a, 30-31.) Väitöskirjassaan Tourunen (2009a, 32) on koonnut perheyrittäjyyden tekijöitä, jotka yhdistävät perheen, perheyrittäjyyden, perheyrittäjän ja perheyrittäjän menestyksen (kuviot 7). Jatkan seuraavassa kappaleessa perheyrittäjäjärjestelmän tutkimuksen tunnistamista tekijöistä perheyrittäjyyden vastuullisuuden perustana.

PERHEINSTITUUTIO	PERHEYRITTÄJYYS	PERHEYRITYKSEN RAKENNE JA TOIMINTA	PERHEYRITYKSEN MENESTYS
Tarpeet	Pitkäjänteisyys		Yrityksen arvo
Tunteet	Vastuullisuus	Hallinto	Kannattavuus
Uskomukset	Kasvullisuus	Strategia	Tehokkuus
Motiivit	Oppiminen	Resurssit	Jatkuvuus
Arvot	Hiljainen tieto	Toimiala	Maine
Normit	Nopea päätöksenteko	Toiminnan laajuus	
Roolit	Kova työ	Rahoitus	
Identiteetti	Konfliktit	Sijainti	
Perhekieli	Luottamus	Yhteiskuntasuhteet	
Kasvaminen	Lojaalisuus	Kansainvälisyys	
Toimintakaavat	Harmonisuus		
Elinkaari	Säästäväisyys		
	Hallittu riskinotto		

KUVIO 7 Perheyrietyksen menestystekijät (Tourunen 2009, 32)

### 2.4.3 Perheyrietysten arvot ja sidosryhmien huomioiminen vastuullisuuden perustana

Yritys ei voi olla olemassa ilman yhteiskuntaa ja sen tuottamaa infrastruktuuria, mutta toisaalta yhteiskunnalla ei ole varaa hyvinvointipalveluihin ilman yritysten veronmaksutuloja. Perheyritys ja yhteiskunta elävät siten keskinäisessä vuorovaikutussuhteessa. Toisin sanoen yhteiskunta tarvitsee vastuullisia yrityksiä ja yritykset tarvitsevat yhteiskuntaa, joka huolehtii hyvin omista tehtävistään. (Elo-Pärssinen 2007b, 19.)

Perheyrietysten yritys vastuuta on tutkittu suhteellisen vähän. 1990-luvulla julkaistiin Elo-Pärssisen (2007b) mukaan muutamia empiirisiä tutkimuksia, joissa käsiteltiin lähinnä perheyrietysten sidosryhmäsuhteita osana muuta laajempaa tutkimusta. Vasta 2000-luvulla on ilmestynyt laajempia erityisesti perheyrietysten yhteiskuntavastuulliseen toimintaan liittyviä tutkimuksia (esim. Uhlaner, van Goor-Balk ja Masurel 2004; Gallo 2004).

Suomalaisen perheyrietystutkimuksen perusteella perheyrietysten vastuut ja yhteiskuntavastuulliset toimet perustuvat niiden arvoihin, yhteen Tourusen (2009, 32) kuvaamaan perheinstituution menestystekijään. Kansikas ja Römer-Paakkanen (2007, 8) toteavat yhteiskuntavastuun perustuvan eettisiin arvoihin, jotka kuvastavat perheyrietyksessä pitkällä aikavälillä syntyvää eettistä arvopääomaa. Nemilentsevin (2013) mukaan menestyneissä perheyrietyksissä on arvopohja, joka ilmenee vastuuna yritteliäisyyden säilymisestä ja toiminnan jat-

kumisesta yli sukupolvien. Menestyvissä perheyriityksissä on perheyriityksien arvoista nousevat esille vastuullinen johtajuus, laillisuus, rehellisyys, sopiminen, oikeudenmukaisuus, psykologinen sitoutuminen ja emotionaaliset arvot. Tutkimuksessa Sinebrychoffin omistajien mukaan yrityksen menestystekijöitä olivat johtaminen, pääoma, kannattavuus, yhteiskuntavastuu, yrityskulttuuri sekä ihmis- ja perhesuhteet. (Nemilentsev 2013.) Elo-Pärssisen (2007a) tutkimuksen mukaan suurten suomalaisten perheyriitysten omistajien typologioissa tulee esille suomalaisten yli 100-vuotiaiden perheyriitysten arvot, kuten rehellisyys, luotettavuus, korkea laatu ja ahkeruus (Koiranen 2002; 2003). Yhteisöllisenä arvona kaikissa tapauksissa esiintyy perinteet arvopohjan perustana.

Arvot ohjaavat myös tutkimukseni kohdeyriityksen, Pauligin, jokapäiväistä toimintaa. 1) *"Säilytämme uteliaisuutemme"*, 2) *"Tavoittelemme parasta"* ja 3) *"Kasvamme yhdessä"*. *"Tavoittelemme parasta"* -arvossa Paulig-konserni määrittelee muun muassa *"Kunnioitamme laatua kaikessa tekemisessämme."* ja *"Sitoudumme vastuulliseen toimintatapaan."* *"Kasvamme yhdessä"* -arvoon sisältyy *"Rakennamme ja vaalimme pitkäkestoisia asiakassuhteita"* -määrittely. (Pauligin verkkosivu 2014.)

Perheyriitystutkimuksesta käy ilmi, että perheyriitykset arvostavat sidosryhmiään ja huolehtivat sidosryhmistään (Koiranen 2003, 31). Kun on verrattu perheyriityksiä muihin yrityksiin, on löydetty eroja perheyriitysten ja muiden yritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Gallon (2004) tutkimuksessa 55% vastaajista, joita olivat perheyriitystutkijat ja -asiantuntijat, pitivät perheyriityksiä yhteiskuntavastuullisempina kuin muita yrityksiä. Vain 11% vastaajista piti perheyriityksiä yhteiskuntavastuuttomampina suhteessa muihin yrityksiin. Myös Tourusen (2009a) tutkimus tukee käsitystä perheyriitysten vastuullisuudesta. Tourusen mukaan keskisuurten ja suurten perheyriitysten liiketoiminta on henkilöstöä suosivaa ja kannattavaa, mikä on merkki niiden pitkäjänteisestä strategiasta ja yhteiskuntavastuusta.

Tutkimusten perusteella perheyriitysten tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat ja työntekijät (Elo-Pärssinen 2007a; Niemelä 2006; Uhlaner ym. 2004). Näiden kahden sidosryhmän arvostamisella yritykset hakevat luottamusta liiketoiminnalleen. Perheyriitysten vastuullisuus ilmenee henkilöstön huomioimisena kulttuuri- ja liikuntatoimintaa tukemalla ja erilaisina etuina, ennen kuin ne ovat edes ehtineet muuttua lainsäädännöllisiksi. Perheyriityksen lähiyhteisön merkittävyys tulee esille paikallisena sponsorointina ja lahjoituksina. Perheyriitykset kantavat vastuuta yhteiskunnan kehittämisestä, mikä ilmenee johtohenkilöiden osaamisen ja ajan antamisena yhteiskunnallisiin tehtäviin. Ympäristön huomioiminen tulee esille ympäristöystävällisinä tuotteina ja tuotantoprosesseina. (Elo-Pärssinen 2007a.) Perheyriitysten sidosryhmäsuhteet asiakkaisiin, alihankkijoihin, jakelijoihin ja muihin yhteistyöorganisaatioihin ovat vahvempia, arvostetumpia ja pitempiäaikaisia. Perheyriitykset sitoutuvat näihin suhteisiin muita yrityksiä enemmän. (Elo-Pärssinen 2007b, 21.) Tämä ilmenee omistajien suorina ja henkilökohtaisina suhteina sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin ja henkilöstöön (Uhlaner ym. 2004). Perheyriittäjäyys luo hyvän perustan myös tasa-arvon toteuttamiselle. Perheyriitykset mahdollistavat naisille paremmat mahdollisuudet uralla etenemiseen kuin muut yritykset (Elo-Pärssinen & Talvi-

tie 2010). Perheyrietyksissä työn ja perheen sovittaminen on helpompaa molemmille sukupuolille.

Perheyrietykset ja niiden omistajat ovat usein paikallisesti tunnettuja, koska omistajasuku on toiminut paikkakunnalla yrityksen perustamisesta lähtien ehkä vuosikymmeniä, ehkäpä jopa vuosisatoja. Usein paikallinen yhteisö pitää perheyrietystä voimavarana ja paikallisen yhteisön vastuullisena ja vaikutusvaltaisena jäsenenä. Paikallisuuteen sitoutuminen vaikuttaa esimerkiksi perheyrietyksen ympäristöstrategioihin, jotka on tutkimuksin todettu ympäristöystävällisemmiksi kuin muiden. Lähiyhteisöjen hyvinvoinnin kehittämiseksi perheyrietysten omistajat toimivat yleensä aktiivisesti paikallisissa järjestöissä ja yhteisöissä. He uhraavat aikaansa yhteisön hyväksi ja antavat omaa asiantuntemustaan yhteisön käyttöön. Erityisesti omistajat, joilla on yrityksen kanssa sama sukunimi pitävät tärkeänä toimimista lähiyhteisön hyväksi (Uhlauer ym. 2004). Perheyrietyksien omistajat ovat usein hiljaa yhteisönsä ja sidosryhmien hyväksi tekemistä toimistaan. Tämän voi tulkita johtuvan sisäisestä motiivista toimia vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. He eivät siis hae sidosryhmien huolehtimisesta arvostusta tai tunnustusta. Näin toimiessaan perheyrietykset menettävät hyödyn yritys vastuuseen sisältyvästä kilpailuedun mahdollisuudesta. Mikäli perheyrietykset viestisivät avoimemmin ja enemmän sidosryhmiensä hyväksi tekemistä teoistaan, tästä voisi muodostua niille entistäkin suurempi kilpailukyvyyn lähde. (Elo-Pärssinen 2007b, 21-22.)

Perheyrietyksille vastuullisuus on luontaista. Syitä perheyrietysten ja muiden yritysten vastuullisen toiminnan eroihin voidaan selittää luottamuksesta sidosryhmäsuhteissa. Luottamus on kriittinen elementti yrityksen selviämisessä, menestyksessä ja kilpailuedun lähteenä (Steier 2001; Niittykangas 2011). Luottamus edustaa sosiaalista pääomaa ja luottamuksen on todettu olevan menestyneimpien perheyrietyksien yksi arvo (Koiranen 2003; 31). Perheyrietyksissä on paremmat voimavarat luoda ja säilyttää luottamusta kuin muissa yrityksissä. Tätä voi perustella perheyrietyksiin sisäänrakennetulla tavoitteella säilyttää ja kasvattaa yritystoimintaa sekä perheen ja yrityksen maineen ylläpidolla, sillä omistajien tavoitteena on luovuttaa yritys seuraavalle sukupolvelle paremmassa kunnossa kuin mitä he saivat sen edelliseltä sukupolvelta (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010; Koiranen 2003, 18). Luottamuksen säilyttäminen sidosryhmäsuhteissa vaatii sidosryhmistä huolehtimista, joka on yhteiskuntavastuullisen toiminnan ydin. (Elo-Pärssinen 2007b, 22-23.)

Perheyrietysten ominaispiirteet luovat yritys vastuulle perustan. Perheyrietysten ominaispiirteitä ovat jatkuvuuden lisäksi kasvullisuus, sitoutuminen pitkän aikavälin suunnitelmiin, paikallisuus, yrittäjähenki, stewardship-ajattelu eli toimiminen altruistisesti yritystä ja sen sidosryhmiä hyödyttäen, lojaalisuus sekä perheen ja yrityksen tiivis vuorovaikutus. Nämä ominaispiirteet edesauttavat yhteiskuntavastuullista toimintaa. Elo-Pärssinen (2007b, 23) toteaa, että perheyrietyksen jatkuvuus ei pelkästään hyödytä yritystoimintaa ja perhettä, vaan myös koko yhteiskuntaa, koska yritystoiminnan jatkuvuus vaatii yrityksiltä yhteiskuntavastuullista toimintaa: toimimista kannattavasti lakien ja sosiaalisten normien mukaisesti huolehtien eri sidosryhmien vaatimusten tasapainosta. (Elo-Pärssinen 2007b, 23.)

## 2.5 Yritysvastuu elintarvikeketjussa

Tutkimukseni kohde, Paulig toimii elintarvikealalla. Paulig on yhteistyössä alan muiden toimijoiden kanssa ollut mukana määrittelemässä toimintatapoja toimialalle. Elintarviketeollisuus ry:n selvitys vastuullisista toimintatavoista ja käytännöistä kotimaisessa elintarvikeketjussa kertoo elintarvikeketjun olemassaolon perustuvan vastuullisen tehtävän toteuttamiseen, sillä elintarvikeketjussa turvataan turvallisesti ja elintarvikehuolto ravitsemukselliset näkökohdat huomioiden. Yritysvastuu ohjaa ketjun toimijoita tarkastelemaan oman toimintansa merkitystä aiempaa laajemmasta näkökulmasta. Oman tuotannon ja toiminnan lisäksi kiinnitetään huomiota, miten yrityksen tuotteita ja palveluita käytetään arvoketjun seuraavassa vaiheessa ja miten ne lisäävät yhteiskunnan ja kuluttajien hyvinvointia. Vastuullisuuteen liittyy myös ravitsemuksellisia kysymyksiä sekä vastuu kotimaisen maatalouden ja ruoantuotannon jatkuvuudesta. Elintarvikeketjun toimijoilla on Suomessa toimiessaan vastuu ja rooli suomalaisen ruokakulttuurin ylläpitäjänä ja muokkaajana, sisällyttäen tarjontaansa perinteiset suomalaiset ruokalajit ja paikalliset erikoisuudet. (Vainikainen 2005, 35-36.)

Kulutuskäyttäytymisen ennustaminen ja ymmärtäminen on yksi tulevaisuuden haaste yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Kuluttaja-asiakkaita vastuullisuus on alkanut kiinnostaa yhä enemmän. Elintarvikesektorilla muutospainetta ovat luoneet kuluttajien huolet ruokaketjun läpinäkyvyydestä, raaka-aineiden alkuperästä, ruoan turvallisuudesta, tuotteiden ja tuotannon ympäristövaikutuksista sekä eläinten hyvinvoinnista (Forsman-Hugg ym. 2009). Elintarvikeketjun velvollisuus on tuottaa vastuullisesti hyvinvointia kuluttajille, esimerkiksi tarjoamalla monipuolista ja vaihtelevaa ruokavaliota huomioiden yleistyvät kansanterveydelliset ongelmat ja väestön ikääntyminen. (Vainikainen 2005, 36.)

Elintarviketeollisuuden vastuullisuudessa korostuu elintarviketeollisuuden ja alkutuotannon keskinäinen yhteistyö. Yritykset asettavat raaka-aineiden ominaisuuksille tiettyjä vähimmäisvaatimuksia, joita seurataan tuotantosopimuksin ja -ohjelmin. Elintarviketeollisuuden vastuu ulottuu taloudelliseen kannattavuuteen, henkilöstön hyvinvointiin, elintarvikehygieniaan, tuotannon ympäristövaikutusten hallintaan, esimerkiksi energian säästämiseen ja raaka-aineiden tehokkaaseen hyödyntämiseen sekä tuotekehitykseen ja tuotteiden valmistamiseen. Elintarviketeollisuuden vastuullisuuden haasteita ovat väestön ikääntyminen, monipuolisuus, erikoisruokavaliot, ylipaino, alkoholinkäyttö ja kuluttajien neuvonta ja valistus. (Vainikainen 2005, 10-11.)

Elintarviketeollisuus ry:n selvitys kuvaa yhtenä esimerkkinä tutkimukseni kohdeyrityksen vastuullisuutta raaka-aineen hankinnassaan. Paulig ostaa raakakahvin joko alkuperämaissa toimivilta vientiyrityksiltä tai eurooppalaisilta maahantuojilta ja kauppahuoneilta. Pauligin ostajat käyvät säännöllisesti tuot-

tajamaissa tapaamassa yhteistyökumppaneita ja tutustumassa tuotanto-olosuhteisiin. Tuotannolta edellytetään vähäistä ympäristön kuormitusta, sekä turvallisia ja vastuullisia työoloja. Pauligin eettiset tavaranhankintaperiaatteet edellyttävät vastuullisuutta vientiyrityksiltä ja maahantuojilta eli Pauligin sidosryhmiltä. Lisäksi Paulig osallistuu International Coffee Partners GmbH:n (ICP) välityksellä kahvinviljelijöiden hyvinvoinnin ja kestäväen kahvintuotannon edistämiseen (Vainikainen 2005, 30). Vastuuviestinnän näkökulmasta yritysraportoinnin laajentaminen tuotantoketjunäkökulmaan on relevanttia. Esimerkiksi monissa suomalaisissa tehtaissa ympäristövastuu on viety jo hyvin pitkälle, joten merkittävämpiä parannuksia yritys vastuun osalta on saatavissa muissa tuotantoketjun osissa. (Onkila ym. 2013.)

Elintarvikealan vastuullisuutta voidaan kuvata erilaisilla ulottuvuuksilla. MTT:n elintarvikeketjun vastuullisuutta kuvaavassa tutkimuksessa (Forsman-Hugg ym. 2009) elintarvikeketjun vastuullisuus jaettiin seitsemään ulottuvuuteen: ympäristö, tuoteturvallisuus, ravitsemus, työhyvinvointi, eläinten hyvinvointi, taloudellinen vastuu ja paikallisuus. Vainikainen (2005, 35) puolestaan kuvaa elintarviketuotannon yritys vastuun näkökohtia taloudellisen vastuun, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun osalta seuraavasti:

taloudellinen vastuu:

- ketjun toimijan oma liiketaloudellinen vastuu: toiminnan kannattavuuden turvaaminen pitkällä aikavälillä mahdollistaa myös sosiaalisen ja ympäristövastuun toteuttamisen
- toimijan vaikutus ketjun muiden osien sekä erityisesti keskeisten sidosryhmiensä taloudelliseen hyvinvointiin
- kuuluminen kestäväen kehityksen indekseihin

ympäristövastuu:

- luonnonvarojen kestävä käyttö
- eläinten terveys ja hyvinvointi tuotannossa ja kuljetuksissa
- kuljetusten ympäristövaikutukset
- maaseudulle tyypillisten elinympäristöjen, kasvi- ja eläinlajien sekä biodiversiteetin ylläpitäminen
- alkutuotannon ympäristökuormitus
- hävikin ja jätemäärien vähentäminen
- tuotannon etiikka

sosiaalinen vastuu:

- henkilöstön hyvinvointi
- ihmisoikeudet ja tasa-arvokysymykset
- ruoka- ja tuoteturvallisuus
- ravitsemuskysymykset
- sidosryhmäyhteistyö ja -vuorovaikutus

Kuluttajatutkimuskeskus on tehnyt tutkimukset kuluttajien ruoan ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä sekä vuonna 2005 että vuonna 2011. Tutkimusten mukaan ruoan herkullisuutta (97%) ja terveellisyyttä (91%) pidettiin molem-



missa kyselytutkimuksissa ykköskriteereinä, terveellisuuden painoarvon hankinnoissa noustessa 4 prosenttiyksilöllä vuodesta 2005. Kuluttajien kiinnostuksen herääminen tuotannon eettisiin kysymyksiin näkyy suoraan kyselyn vastauksissa. Vuonna 2005 vastaajista 34% piti tuotannon eettisyyttä vähintään melko tärkeänä asiana ruoan ostotilanteessa. Vuoden 2011 kyselyssä ruoan valintatilanteessa eläinten kasvatusolosuhteita vähintään melko tärkeänä asiana piti 62% kuluttajista ja vastaavasti Reilun kaupan -tuotteiden osuutta piti vähintään melko tärkeänä asiana 49% kuluttajista. (Peltoniemi & Yrjölä 2012.)

Ruoan vastuullisuuskysymykset ovat olleet vahvasti esillä julkisessa keskustelussa. Tämän hetken keskustelua ruoan ekologisuudesta leimaa professori Marja Järvelän (2014) mukaan ruoan politisoituminen, jolloin keskustelussa voidaan ottaa jyrkkiä kantoja sekä puolesta että vastaan eri näkemysten suhteen. Ajankohtaisia teemoja ovat ruoan riittävyys, maku, terveellisyys, ekologisuus sekä ympäristövaikutusten ja ihmisiin itseensä kohdistuvien vaikutusten osalta ja eettisyys esimerkiksi pohdinnalla: Onko oikein syödä eläimiä? Ruokaketjun osalta politisoituminen ilmenee keskustelussa olevista aihepiireistä, kuten ruoan alkuperä, ruokaketjun toimijat, ruoan teollistuminen, ruokalogistiikka esimerkiksi ruokahukkakysymyksissä ja elinkaariajattelu. (Järvelä 2014.)

Tässä luvussa käsitellyistä aiheista, yritys vastuun merkityksestä yrityksen taloudelliselle menestykselle, perheyrittäjyyden ja elintarvikealan yritys vastuun näkökulmien avaamisesta, siirryn seuraavassa luvussa kertomaan yritys vastuuviestinnän merkityksestä yritys vastuun toteuttamisessa.

### 3 YRITYSVASTUUVIESTINTÄ ON VASTUULLISISTA TEOISTA KERTOMISTA

Vastuullinenkaan yritys ei ole vastuullinen kuluttajien silmissä, jos yritys ei viesti vastuustaan. Vastuullinen toiminta on kilpailutekijä, joka tehdään näkyväksi yrityksen omalla viestinnällä ja vuorovaikutuksella sidosryhmien kanssa. Lähestyn yritys vastuuviestintää viestinnän tehtävien ja sidosryhmäviestinnän avulla. Elisa Juholin (2006, 48) on määritellyt viestinnän tehtävien jakautuvan seitsemään eri pääkategoriaan: 1) tiedonkulku ja tiedon saatavuus, 2) sitoutumisen edellytysten luominen, 3) kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien välillä, 4) yhteisökuvan rakentaminen, maineen ja brändin hallinta, 5) yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja yhteiskunnallinen keskustelu, 6) tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuuteen (markkinointiviestintä) vaikuttaminen ja 7) sisäinen ja ulkoinen luotaus, arviointi ja tutkimus. (Juholin 2006, 210.) Seuraavaksi esittelen sidosryhmäviestintää

#### 3.1 Sidosryhmäviestinnästä yritys vastuuviestintään

Yritysviestinnän tutkija Joep Cornelissen (2009, 10) mukaan sidosryhmien kriittisten näkökulmien ymmärtäminen on perusta yritys viestinnän onnistumiselle. Hän painottaa yhteiskunnallisen ymmärryksen merkitystä, mikä auttaa yrityksen johtoa tunnistamaan ja analysoimaan niitä yhteiskunnan alueita ja muutoksia, joihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa ja joita yritys voi hyödyntää toiminnassaan. Sidosryhmäviestinnällä yritys ylläpitää yrityksen legimitettä eli toiminnan oikeutusta (Kuvaja & Malmelin 2008, 16). Tästä sidosryhmien ymmärtämisen näkökulmasta lähestytään myös vastuuviestinnän määritelmää. Sari Kuvaja ja Karoliina Malmelin (2008, 19) ovat määritelleet yritys vastuuviestinnän seuraavasti: *”Yritysvastuuviestintä on sidosryhmien kuuntelemista, niiltä saatavan tiedon hyödyntämistä sekä yrityksen toiminnan lähtökohtien ja tulosten*

*avaamista kiinnostuneille sidosryhmille*”. Määritelmän lisäksi on huomioitava, että yritys vastuuviestintä pohjautuu yrityksen strategiaan, toimintatapoihin ja arvoihin, joten yritys vastuuta voi viestiä vain olemassa olevista arvoista, asenteista ja tehdyistä teoista. Globaalissa kilpailutaloudessa yrityksen haasteellinen tehtävä on osoittaa, että vastuullinen toimintatapa ja siitä viestiminen ovat yritykselle itsestään selviä asioita, jotka eivät sulje pois toisiaan, vaan tukevat toisiaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 24-36).

Yritysvastuuviestinnän osalta yritysten motivaatiota viestiä vastuustaan voidaan perustella useasta näkökulmasta. Yksi näkökulma on viestinnästä saatavat *säästöt*. Kuvajan ja Malmelinin (2008, 27) mukaan kustannussäästöt ovat yritysten motiivi yritys vastuun viestimisessä. Kustannussäästöjä syntyy riskien ennakoinnista tai ne voivat olla tuloksena ympäristöinvestoinnin tuomasta parantuneesta energiatehokkuudesta. Yrityksen toimiala vaikuttaa merkittävästi siihen, miten paljon yrityksen vastuuviestintä kasvattaa yrityksen arvoa. Esimerkiksi ympäristöriskien osalta vähäriskisiä ovat pankki- ja vakuutusala, media, kuluttajapalvelut ja vähittäiskauppa. Ympäristöhaasteet ovat sen sijaan suurempia metalli-, energia-, metsä-, auto-, elektroniikka- ja kaivosteollisuudessa. Edellä mainittujen ympäristöriskisten teollisuudenalojen tulee pystyä viestimään, että toiminnan riskit tiedostetaan ja niihin on varauduttu. (Kuvaja & Malmelin 2008, 35-36.)

Toinen yritysten motivaatio vastuuviestintään on *kilpailuedun tavoittelu*. Kun yritykset kertovat positiivisesta kehityksestä ja edistyksellisyydestä vastuullisuudessa, vastuuviestinnällä pyritään vaikuttamaan myönteisesti yrityksen imagoon ja maineeseen. Yrityksen vuorovaikutus eri sidosryhmien välillä auttaa yritystä ymmärtämään sidosryhmien toiveita ja vaatimuksia yrityksen toimintaa kohtaan. Sidosryhmäyhteistyö ehkäisee myös syytöksiä yritysten vastuuviestinnän aiheuttamasta viherpesusta. Viherpesulla tarkoitan yritysten ylisanoja ja tyhjiä lupauksia ympäristön kunnioittamisesta tai muusta vastuullisesta toiminnasta, jolla kuluttajaa johdetaan harhaan. (Halme & Joutsenvirta 2011; Kuvaja & Malmelin 2008, 38.)

Yritykset ja organisaatiot viestivät vastuullisuudestaan monin erilaisin keinoin. Yritysten vastuullisuudesta viestiminen kuuluu osana yritysten vastuujohtamiseen. Yritykset saattavat viestiä vastuullisuudestaan silloinkin kun ne eivät siihen tietoisesti pyri. Vuosikertomukset ovat hyvin tunnettuja viestintäkeinoja yritysten ja niiden sidosryhmien välillä. Vuosikertomus on väline, jolla yritys voi ilmaista omaa näkemystään ja se auttaa muodostamaan yrityksestä haluttua identiteettiä. (de Bakker ym. 2007, 55.) Vastuuraportit vastuuviestinnän keinona sopii alan asiantuntijoille, tutkijoille, viranomaisille, toimittajille ja analyytikoille (Halme & Joutsenvirta 2011, 252; Kuisma & Temmes 2011, 270). On kuitenkin huomattava, että pääosin nykyisiä ympäristö- tai kestävän kehityksen raportteja ei pidetä houkuttelevina eikä niitä juuri lueta (Onkila ym. 2013, 42). Vastuullisuudesta viestitään lisäksi henkilöstö- ja asiakaslehdissä, yritys- ja palveluesitteissä, tuotepakkauksissa, verkkosivuilla, sidosryhmäyhteistyössä ja ottamalla osaa julkiseen keskusteluun. Vastuuviestintää on myös tuotteiden ja palveluiden ympäristö- ja sosiaalisesta vastuullisuudesta kertominen erilaisissa asiakaspalvelutilanteissa.

Yrityksen vastuullisuuden viestiminen edellyttää irtautumista pelkästään valtamediaan ja kampanjoihin keskittyvästä ajattelusta. Sen sijaan yritysten on tärkeää huomioida toiminnassaan kaikki ne tilanteet, joissa yrityksen henkilöstö, symbolit ja viestit kohtaavat nykyisiä tai potentiaalisia asiakkaita. Tieto yrityksen vastuullisesta toiminnasta leviää julkisuuteen sekä instituutioiden että mielipidevaikuttajien aloitteesta. Aikaisemmin on ollut tapana ajatella julkisuutta mediajulkisuutena, johon ostetaan kampanjoita ja mediatilaa. Yrityksen on tärkeää viestiä kuluttaja-asiakkaalle vastuullisuudestaan siellä, missä ostopäätökset tehdään. Yritysten kannattaa välittää tietoa vastuullisuudesta kuluttaja-asiakkaille mainonnan, pakkaussuunnittelun, internetin ja joukkoviestimien keinoin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 37-38.)

Viestintäkanava, viestin muoto ja sisältö puhuttelevat eri lailla eri sidosryhmiä. Kotlerin (2005, 110) mukaan yritykset käyttävät mielikuvia ja tunnesidonnaista markkinointia yhä enemmän voittaakseen sijaa asiakkaiden mielissä ja sydämessä. Samoin Halmeen ja Joutsenvirran (2011, 252) mukaan kuluttaja-asiakasta puhuttelee selkeä ja tunteisiin vetoava viesti. Vastuuviestinnässä selkeyden, uskottavuuden ja tunnetason vaikuttavuuden yhdistäminen on haastavaa. Kuluttaja-asiakkaat ja kansalaiset ovat kiinnostuneita tuotteen tai palvelun koko elinkaaren aikaisista ympäristö- ja yhteiskuntavaikutuksista, eivätkä niinkään kapeasti yksittäisen tuotteen suorituskyvystä. Hyvää vastuuviestintää on monimutkaisen tiedon tiivistäminen yleisesti helposti ymmärrettävään muotoon. Viestin tulee olla samaan aikaan ensiksi kiinnostavaa ja toiseksi uskottavaa (Halme & Joutsenvirta 2011, 252). Kiinnostava viesti herättää kuluttajien huomion ja puhuttelee heitä. Toisaalta uskottava viesti synnyttää luottamusta annettuun tietoon. Yritysten viestintää kohtaan tunnetaan perinteisesti epäluuloa, joten yritysten tulee miettiä, miten kertoa uskottavasti yrityksen hyvistä teoista (Kuvaja & Malmelin 2008, 13). Näitä kahta tavoitetta, kiinnostavuutta ja uskottavuutta, on haastavaa saavuttaa yhtä aikaa. Viestin kiinnostavuus kärsii helposti, jos joudutaan esimerkiksi viestimään tuotteen ympäristöominaisuuksista tai valmistusolosuhteista runsailla yksityiskohtaisilla tiedoilla.

Yrityksen tulee viestinnällään saada yrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta konkretisoitumaan ihmisten mielissä vastuulliseksi toiminnaksi. Halmeen ja Joutsenvirran (2011, 253) mukaan ihmiset ovat yleensä kiinnostuneita joistakin tietyistä vastuullisuuden osa-alueista, jolloin vastuullisuuden kokonaisuus saattaa jäädä toissijaiseksi. Esimerkiksi metsäteollisuudessa kiinnostus on kohdistunut paperitehtaiden työntekijöiden irtisanomisiin, vaate- ja elektroniikkateollisuudessa lapsityövoiman hyväksikäyttöön ja elintarviketeollisuudessa tuotantoeläinten hyvinvointiin. Elintarviketeollisuuden vastuuraportit ja muu viestintä eivät ole tarjonneet riittävän läpinäkyvää ja vakuuttavaa viestiä eläinten elinoloista. Sen sijaan ihmisten mielikuvat eläinten elinoloista ja tuotantolaitoksista ovat muodostuneet dokumenteista ja kansalaisaktivistien salaa kuvaamista videoista ja kuvista. Kuvat kärsivistä eläimistä ovat herättäneet kansalaisissa vahvoja tunteita. Samalla ihmisten mielissä on virinnyt epäily elintarviketeollisuuden eettisyydestä ja tehomaatalouden kestävydestä. (Halme & Joutsenvirta 2011, 253.) Tämä kertoo siitä, että Elintarviketeollisuus ry:n vuonna 2005 linjaamassa toimialan vastuullisuuden ketjunäkökulmassa toimi-

alan yritykset eivät ole täysin onnistuneet, ei tekojen eikä viestinnän suhteen (Vainikainen 2005, 10-11).

Sidosryhmäviestinnän muuttumisen tarpeita voidaan kuvata myös markkinoinnin näkökulmasta. Kuluttajien tarve ratkaista vastuullisuuteen liittyviä ongelmia on vaikuttanut markkinointikäsitteen muuttumiseen. Philip Kotler, Kartajaya Hermawan ja Iwan Setiawan (2011) kuvaavat markkinoinnin muutosta tuotemarkkinoinnista asiakaskeskeiseen markkinointiin ja heidän esittelemäänsä moderneimpaan kokonaisvaltaiseen asiakaslähestymistapaan, jossa markkinointi perustuu inhimillisemmälle arvojen ja henkisyuden tasolle, sillä sen perusajatuksen mukaan kuluttajat ovat kokonaisia ihmisiä kaikkine tarpeineen ja toiveineen. Markkinoinnin modernein näkemys ottaa huomioon kuluttajien inhimilliset tunteet ja henkisyuden uudella tavalla ja kuluttajat nähdään yhteistyökumppaneina. Markkinoinnin kehittymiseen on vaikuttanut kuluttajien halu etsiä ratkaisuja maailman parantamiseen. Kuluttajat haluavat nykyään samaistua yrityksiin, joilla on sosiaalisesti, taloudellisesti ja ympäristön kannalta kestävä arvot. (Kotler ym. 2011, 17-19.) Tästä syystä yritysten on huomioitava omassa vastuuviestinnässään kuluttajien käytöksessä tapahtuneet muutokset, jotta yritys voi tarjota ratkaisuja kuluttajien tarpeiden toteuttamiseen.

Tämän kappaleen lopuksi tiivistän MORI-tutkimuksen perusteella keskeisiä huomioitavia seikkoja yritysvastuuviestinnän kehittämiseksi (Dawkins 2004, 119):

- Kehitä selkeä viestintästrategia ottaen huomioon mitkä vastuullisuusohjelman näkökohdat soveltuvat parhaiten yrityksen maineeseen ja sidosryhmien tarpeisiin. Huomioi viestintäaktiivisuudessa uhat ja mahdollisuudet brändin osalta.
- Räätälöi sisältö, tyyli ja viestintäkanava sopiviksi erilaisille sidosryhmien odotuksille. Keskustele sidosryhmien kanssa yritysvastuuviestinnän kehittämisestä ja tarkistamisesta.
- Yhdenmukaista viestintä viestinnän johdonmukaisuuden varmistamiseksi. Käytä tarvittaessa valtavirran viestintää yritysviestinnän tehostamiseksi.
- Älä aliarvioi sisäistä viestintää, vaan valjasta työntekijät vastuullisuusviestintään avainsidosryhmien kanssa.

### 3.2 Varovainen yritysvastuuviestintä hyödyttää vain kilpailijaa

Varovaisesta vastuuviestinnästä puhutaan silloin, kun yritys viestii vastuustaan vasta silloin kun yritysjohton mielestä yritys on saavuttanut erinomaisen vastuullisuuden tason. Tässä yhteydessä tulee kuitenkin huomata, että yhteiskuntavastuullista toimintaa ei käytännössä ole, ellei yritys siitä aktiivisesti viesti. Yhteiskuntavastuullisuus näkyy yrityksen sidosryhmille juuri viestinnän kautta

(Halme & Joutsenvirta 2011, 259). Yhteiskuntavastuuviestinnästä pidättäytyminen ei palvele yritystä, sidosryhmiä eikä yhteiskuntaa.

Suomalaiset yritykset ovat olleet usein varovaisia vastuuviestinnässään verrattuna kansainvälisiin kilpailijoihinsa (Halme & Joutsenvirta 2011; Kuisma 2011). Tätä havaintoa tukee myös suomalaisten perheyrittäjien varovainen vastuuviestintä (Elo-Pärssinen 2007a; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010). Toisaalta samoja varovaisen vastuuviestinnän havaintoja on tehty kansainvälisissäkin tutkimuksissa, joissa viestinnän on todettu jäävän usein puuttuvaksi osaksi vastuullisessa toiminnassa. Mielipidevaikuttajat ja sidosryhmäläiset eivät saa riittävästi tietoa yritysten vastuullisuudesta, jolloin yritykset eivät saa täyttä kunnia vastuullisuudestaan. (Dawkins 2004, 108-119.)

Suomalaiset yritykset ovat olleet pelokkaita viestijöitä ja varoneet syyllistymästä "*viherpesuun*". Tämä on johtanut hyvin rajalliseen vastuullisuudesta viestimiseen eli "*viherpiilotteluun*", jolloin kuluttajat saavat liian vähän tietoa yritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta. Varovainen viestintä on seurausta suomalaisesta yritysviestintäkulttuurista, jonka mukaan yrityksen täytyy ensin olla kunnostautunut vastuullisuudessa ennen kuin siitä voidaan aktiivisesti viestiä. Esimerkiksi yrityksessä ajatellaan niin, että ympäristöjohtamisen järjestelmä pitää olla sertifioitu ja toimitusketjun kaikki toimipaikat tarkastettu, ennen kuin parannuksista voidaan viestiä. Vastuullisuuden rakentaminen tulisi kuitenkin ajatella jatkuvan parantamisen matkana, joka ei pääty koskaan.

Yritysten varovainen vastuuviestintä saattaa johtua pelosta. Yrityksissä saatetaan pelätä viestiä hyvistä aikeista, sillä esille nousevien korjattavien epäkohtien pelätään aiheuttavan yritykselle epäedullista keskustelua. Pelko perustuu median pyrkimykseen hakea negatiivista kerrottavaa, jolloin yrityksen ponnistelut myönteisen kehityksen hyväksi jäävät vähemmälle huomiolle. Toisaalta voisi ajatella, että pelko on turhaa. Jos yritys joutuu julkisen kritiikin ja kyseenalaistamisen kohteeksi ja siitä seuraa vastuullisuuden kehittymistä yrityksen toimintatapojen muuttamisella vastuullisemmiksi, niin silloin kritiikki on edistänyt vastuullisuuden kehittymistä. Yrityksellä on siten mahdollisuus hyödyntää toiminnan parantamisella omaa vastuullisuuttaan ja hyödyntää sitä vastuuviestinnässään. Suomalaiselle yritysviestinnälle on tyypillistä vaatimattomuus ja viestintäkulttuurille on ominaista, että tekojen ajatellaan viestivän vastuullisuudesta ilman aktiivista vastuuviestintää. Suomalaiseen kulttuuriin on liittynyt jopa ajatus siitä, että korkeatasoinen vastuullinen toiminta ilman aktiivista hyvistä teoista viestimistä on jaloa. (Halme & Joutsenvirta 2011, 260-261.)

Yrityksen varovainen vastuuviestintä hyödyttää vastuuttomammin toimivia kilpailijoita, jolloin yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuottama kilpailuetu jää yritykseltä itseltään hyödyntämättä. Halmeen ja Joutsenvirran (2011, 261) mukaan niukasta vastuuviestinnästä tehdään nykyajan kiireisessä ja verkottuneessa maailmassa tulkinta vähäisestä yrityksen vastuullisuudesta. Niukka viestintä saatetaan tulkita myös salailuksi. Viestinnän merkitys korostuu myös yritysten nykyajan globaalissa toiminnassa, joissa yrityksen maine ei enää perustu henkilökohtaiseen tuntemiseen ja paikallisesti tunnetun yrityksen hyviin tekoihin.

### 3.3 Ihmiset haluavat vuoropuhelua yritysten kanssa

Yritysten on haastavaa onnistua vastuuviestinnässä, sillä ne eivät pysty hallitsemaan sitä, millaisena vastuuviestintä vastaanottajalle lopulta päätyy. Yritysten on hyväksyttävä vastuuviestinnässään, että viestinnän sivutuotteena syntyy epäluuloja, väärinkäsityksiä ja jopa konflikteja yritystä kohtaan. Yritysten ei pidä myöskään olettaa, että asiakkaat automaattisesti luottavat yrityksen vastuullisuuteen tai kritiikittä uskovat yrityksen omaa viestintää (Halme & Joutsenvirta 2011; Kuvaja & Malmelin 2008). Toisaalta Dawkinsin (2004) mukaan yritys vastuun haasteena ei niinkään ole yleisön epäluulo yrityksen vastuuviestintää kohtaan, vaan haasteena viestinnässä on yrityksen onnistuminen kohdeyleisönsä tavoittamisessa. Viestinnän haasteista huolimatta yritysten ei pidä lakata viestimästä, vaan niiden on toteutettava entistä rohkeammin omaa vastuuviestintäänsä.

Vastuullisen liiketoiminnan ydin on läpinäkyvyys, avoimuus ja sidosryhmien mielipiteiden huomioiminen (Halme & Joutsenvirta 2011). Parhaimmillaan vastuuviestintä on yrityksen avointa viestintää toimistaan ja suunnitelmistaan. Mainetutkijat Charles Fombrun ja Violina Rindova (2000, 94) pitävät yritysviestintää yrityksen läpinäkyvyyden tilana. Yritysviestinnässä yritysten läpinäkyvyyttä voidaan pitää yhtenä vastuullisuuden mittarina (Kuvaja & Malmelin 2008, 28). Perheyritystutkimuksen mukaan avoimuus on yksi menestyneiden perheyritysten arvo, joten ainakin menestyvillä perheyrityksillä on olemassa arvopohja avoimeen yritys vastuuviestintään (Koiranen 2003, 29). Yrityksen viestiessä suunnitelmistaan ja tavoitteistaan avoimesti, sidosryhmät voivat halutessaan yrittää vaikuttaa yrityksen suunnitteluprosessiin, jolloin viestinnästä muodostuu vuorovaikutteista. Yrityksen kertoessa avoimesti omista toimistaan, suunnitelmistaan ja tavoitteistaan, luo julkisuus organisaatiolle kannusteen toteuttaa toimet luvattulla tavalla. Vuorovaikutteisuus on myös edellytys yritys vastuun ennakoivaan toimintaan ja johtajuuteen, joita sidosryhmät odottavat yrityksiltä. (Halme & Joutsenvirta 2011, 259-263; Kuvaja & Malmelin 2008.)

Halmeen ja Joutsenvirran (2011, 263) mukaan varsinkin suurilta yrityksiltä odotetaan vuorovaikutteisuutta ympäröivän yhteiskunnan kanssa ja osallistumista paremman yhteiskunnan rakentamiseen. Jotta yritykset pystyisivät vastaamaan kansalaisten odotuksiin, tulee niiden vastuuviestinnän olla vuorovaikutteista. Vuorovaikutteinen viestintä mahdollistaa yrityksen pääsyn sidosryhmien kanssa keskusteluun, josta paremman yhteiskunnan rakentamiseen tarvittava tieto ja viisaus yhteistyössä muodostuu. Yritys ei hyödy vastuullisuudestaan lisäarvona, jos se ei osaa välittää tätä tietoa sidosryhmilleen tai jos se tyytyy perinteiseen kampanjointiin ja tiedottamiseen (Kuvaja & Malmelin 2008, 34). Tästä syystä yritysten on rohjettava viestiä tavoitteistaan ja suunnitelmistaan sidosryhmien kanssa, jotta keskeneräisistä yrityksen vastuullisuu-

teen vaikuttavista toimista muodostuu vuorovaikutuksen myötä aidosti yhteiskuntavastuullisia.

Yrityksen ulkopuolelta tuleva vastuullisuuskritiikki ja jopa yrityksen kohtaama näkyvä konflikti voivat olla parhaimmillaan vastuullisuutta lisääviä tekijöitä. Yrityksen suhtautuminen kritiikkiin on ratkaisevaa, osaako se hyödyntää saamansa palautteen omassa toiminnassaan. Taitava yritys hyödyntää esimerkiksi aktivistien kritiikin parantamalla yrityksen toimintaa jossain muussa vastuullisuuden teemassa. Näin yritys saa kilpailuetua valitussa teemassa suhteessa kilpailijoihin. Taitavimmat yritykset keskustelevat tai tekevät tuotekehitystyötä erimielisten sidosryhmien kanssa. Yhteistyöstä saattaa olla hyötyä myös niin sanottujen heikkojen signaalien tunnistuksessa. Sidosryhmäkeskusteluista yritys voi aistia tulevaisuuden vastuullisuuden osalta tärkeitä vastuuteemoja ja näin saada toimintaansa kilpailuetua. Vastuullisuuden osalta edelläkävijäyritykset ovat siirtyneet kertovasta viestinnästä keskusteluun ja harkittuihin kumppanuuksiin, joiden avulla ne voivat kehittää toimintansa vastuullisuutta. Yritysten yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa voi kohentaa lisäksi yritysten uskottavuutta. Kansalaiset luottavat enemmän kuluttaja- ja ympäristöjärjestöjen kykyyn valvoa globalisaation haittavaikutuksia kuin monikansallisiin yrityksiin. (Halme & Joutsenvirta 2011, 264.)

Yritykset eivät ole hyödyntäneet riittävästi sidosryhmien potentiaalia oman toimintansa hyväksi. Yritysten sidosryhmäviestinnässä on Kuvajan ja Malmelinin (2008, 61) mukaan vielä paljon hyödyntämättömiä mahdollisuuksia, kuten sidosryhmien priorisointi, tavoitteiden asettaminen, systemaattinen vuoropuhelu, sekä vuoropuheluiden seurannan ja viestinnän tulosten parempi mitaaminen. Ihmiset haluavat nykyään osallistua, siksi asiakkaiden kanssa yhdessä työskentely osoittaa asiakkaille yrityksen aitoa sitoutumista ja suhteen rakentamista. Asiakas haluaa olla osa ratkaisua, jolloin sitä voidaan kutsua jaetuksi vastuullisuudeksi. (Arnold 2010, 84.) Samoin henkilöstön rooli yritys vastuun kehittämisessä ja viestimisessä muille sidosryhmille on aliarvostettu mahdollisuus (Dawkins 2004, 116-118), sillä henkilöstö kokee vastuullisuuden erittäin tärkeäksi (Onkila ym. 2013, 53).

Yritys ei onnistu markkinointiviestinnässään ainakaan pidemmällä aikavälillä, mikäli vastuuviestinnästä tehdään markkinointikikka. Yrityksen onnistunut vastuuviestintä ei voi olla yksisuuntaista vastuullisuudesta kehumista mainoksissa, esitteissä ja vastuuraporteissa. Vastuuviestintä ei myöskään onnistu viestinnästä pidättäytymisellä. Parhaimmillaan yrityksen vastuuviestintä on rakentavaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Oleellista on organisaation kyky oppia kritiikistä ja kääntää se kilpailueduksi.



### 3.4 Yritysvastuuviestinnän tulee herättää luottamusta

Vastuuviestintä on vaativa viestinnän muoto, sillä sen tulee herättää mielenkiintoa, olla selkeää ja luottamusta herättävää. Esittelen tässä kappaleessa luottamuksen syntyyn vaikuttavia tekijöitä. Yritysten tiedottamia julkilausumia hyväksytään harvoin sellaisenaan, sillä nykyään sidosryhmät ovat entistä kriittisempiä yritysten raportoimia hyviä tekoja kohtaan (Halme & Joutsenvirta 2011, 262; Kuvaja & Malmelin 2008). Yritysten tulee hyväksyä se tosiasia, että pelkällä vastuullisuudesta viestimisellä ei yrityksen imagoa pystytä paljoka parantamaan. On jopa mahdollista, että yltiöpositiivinen vastuullisuudesta viestiminen kääntyy yritystä vastaan. Vaikka yrityksen tavoitteet olisivat niin toiminnan kuin viestinnän osalta hyväksyttäviä, näyttävä vastuuviestintä voi aiheuttaa kansalaisissa negatiivisia mielikuvia. Kansalaiset saattavat epäillä yritysten vastuullista viestiä varsinkin, jos yritysten viesti on epämääräistä tai monimutkaista. Halmeen ja Joutsenvirran mukaan (2011) vastuuviestinnässä tulee pyrkiä yltiöpositiivisuuden sijaan selkeyteen. Vastuuviestinnän haasteena on viestin uskottavuus, joka syntyy yksityiskohtaisesta ja tarkasta viestinnästä. Toisaalta yksityiskohtainen viesti ei välttämättä vetoa kuluttaja-asiakkaan tunteisiin, ei ole kiinnostava tai ymmärrettävä. Vastuullisuuden viestiä voidaan selkeyttää kuluttajaviestinnässä erilaisten mittareiden avulla havainnollistamalla. Esimerkiksi kylmälaitteiden ja pesukoneiden energialuokituksilla, joissa kirjain kuvaa laitteen energiatehokkuutta suhteessa muiden valmistajien laitteisiin.

Kuten edellä totesin, sidosryhmät eivät välttämättä usko yrityksen yritysvastuuviestintään (esim. Halme & Joutsenvirta 2011). Lisäksi sidosryhmät odottavat vastuuviestinnän olevan konkreettista ja vertailtavaa (Onkila ym. 2013, 44). Yrityksen tuleekin kiinnittää huomiota yritysvastuuviestintäänsä koetun luottamuksen rakentamiseen. Luottamus vastuuviestintää kohtaan syntyy monen eri tekijän summana, siihen vaikuttavat esimerkiksi tekninen tarkkuus ja arvovalinnat. Kuisma ja Temmes (2011, 278) esittelevät neljä elementtiä, jotka lisäävät vastuuviestintää kohtaan tunnettua luottamusta: 1) luotettavuus, 2) uskottavuus, 3) olennaisuus ja 4) vertailtavuus. *Luotettavuus* kuvaa tietojen ja todellisuuden vastaavuutta. Tietojen ja laskettujen suureiden määrä voi olla mittava suurissa yrityksissä, joten työn koordinointiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Ulkoinen varmennus eli sidosryhmien käyttäminen tietojen varmistuksessa lisää luotettavuutta.

Yritysten vastuuraportointia ja vastuuviestintää vaivaa usein uskottavuuden puute. *Uskottavuutta* voi lisätä yrityksen liiketoiminnallisiin intresseihin vetoamalla, sillä se on perusteluna ilmeinen ja oikeutettu. Uskottavuutta lisää väittämien perustuminen raportoituun faktatietoon, esimerkkeihin ja johtamisjärjestelmään. *Olennaisuus* kuvaa sitä, miten hyvin viestittävät asiat antavat riittävän kuvan tärkeistä asioista. Olennaisuuteen kuuluu myös eri sidosryhmien erilaiset tavat arvottaa asioita, joten yrityksen vastuuviestinnän olennaisuuden määräävät eri sidosryhmien intressit ja tarpeet. Olennaisuutta voidaan kuvata

myös niillä asioilla, jotka vaikuttavat toiminnan oikeutukseen tai strategian toteutumiseen, aiheuttavat merkittäviä liiketoimintariskejä ja -mahdollisuuksia tai joilla on huomattavia sosiaalisia tai ympäristövaikutuksia. *Vertailtavuudella* voidaan viestittyjä tietoja vertailla lukijalle tuttuihin, konkreettisiin asioihin sekä aiempiin toimintavuosiin ja toisiin yrityksiin. (Kuisma & Temmes 2011, 278-279.)

### 3.5 Verkkosisällöt yrityksen vastuuviestinnässä

Yritysvastuun tietoisuuteen saattaminen vaatii yrityksiltä markkinointiviestintää (McWilliams & Siegel 2001). Internet tarjoaa yritykselle hyvän viestintäväylän yksityiskohtaisen tiedon jakamiseen sidosryhmille, kuten esimerkiksi kuluttaja-asiakkaille. Yrityksen verkkosivut ovat yksi digitaalisen markkinointiviestinnän kanava. Digitaalisella markkinointiviestinnällä (*Digital Marketing Communications*) tarkoitetaan kaikkea digitaalisessa muodossa tai mediassa tehtyä markkinointiviestintää. Marko Merisavo (2008, 20) määrittelee *digitaalisen markkinointiviestinnän kommunikaatioksi ja vuorovaikutukseksi yrityksen tai brändin ja sen asiakkaan välillä, missä käytetään digitaalisia kanavia* (internet, sähköposti, matkapuhelimet, ja digitaalinen televisio) *ja informaatioteknologiaa*. Digitaalinen markkinointiviestintä tarkoittaa siis uusien digitaalisten markkinointiviestinnän muotojen, medioiden ja muiden interaktiivisten eli vuorovaikutteisten kanavien hyödyntämistä markkinointiviestinnässä. (Karjaluo 2010, 13.)

Verkkosivujen rooli vastuun raportoinnissa on kasvamassa (Kuvaja & Malmelin 2008, 21; Moreno & Capriotti 2009). Yrityksen verkkosivuilla on mahdollisuus julkaista sähköisesti yrityksen yritysraportit ja ajankohtaisia uutisia yrityksen vastuullisesta toiminnasta. Yrityksen verkkosivut on hyvä viestintäkanava tiedottaa yleisölle yrityksen linjaamasta politiikasta ja henkilöstölle laadituista eettisistä toimintaohjeista. Internetin mahdollisuuksia ovat vuorovaikutteinen viestintä ja mahdollisuus ajantasaiseen päivittämiseen, jolloin tieto on ajantasaista. Lisäksi verkkosivujen kerroksellisuus sallii runsaan faktatiedon ilman, että se rasittaa nopeaa lukijaa (Kuisma & Temmes 2011, 271).

Yrityksen verkkosivuilla kävijöitä saattavat kiinnostaa kolmansien osapuolten lausunnot yrityksen vastuullisuudesta. Tästä syystä yrityksen palautekanavien tulee olla kunnossa ja yrityksen tulee aktiivisesti pyytää palautetta. Verkkosivujen vuorovaikutteisuuutta voidaan lisätä sosiaalisen median sovelluksilla kuten esimerkiksi Facebook-sivustolla. Yritys voi aktivoida verkkosivuilla kävijöitä pohtimaan vastuullisuuden odotuksia erilaisin kyselyin ja kilpailuin. (Kuvaja & Malmelin 2008, 39-40.) Koska verkkosivuviestintä ei ole niin henkilökohtaista kuin esimerkiksi suoramarkkinointi, niin uskoisin kuluttajien pitävän sitä miellyttävämpänä tungettelemattomuutensa vuoksi. Lisäksi kuluttajat pitävät verkkosivuja vastuuviestinnän kanavana varsin luotettavana. Pomerin ja Dolnicarin (2009, 295) tutkimuksen mukaan kuluttajat luottavat yrityksen verkkosivuihin yritysvastuun tietolähteenä toiseksi eniten heti itse-

näisten asiantuntijoiden jälkeen. Lisäksi verkkosivut ovat käytetyin vastuullisuuden tietolähde.

Internet ja sosiaalinen media tarjoavat erinomaisen mahdollisuuden yritysten ja sidosryhmien vuorovaikutukselle. Verkko tarjoaa mahdollisuuden räätälöidä viestejä kustannustehokkaasti, päivittää vastuullisuuteen liittyvät nopeastikin päivittyvät asiat ajantasaisiksi ja toteuttaa kampanjoita uudenlaisessa ympäristössä. Lisäksi yritys voi etsiä uusia trendejä ja etsiä heikkoja signaaleja odotuksista yrityksen vastuullisuutta kohtaan, jolloin verkko ja verkkokeskustelut toimivat yrityksen tietolähteinä. Yritys toteuttaa parhaiten vastuuviestintäänsä verkossa kun se luo itsestään persoonan, on helposti erilaisten sidosryhmien lähestyttävissä, päivittää viestinsä aktiivisesti ja on saavutettavissa useissa eri kanavissa. Vastuuviestinnän kanavia verkossa ovat muun muassa Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Flickr ja blogit (Harmaala & Jallinoja 2012, 173).

Yritys voi olla verkossa aktiivinen keskustelun käynnistäjä ja vetäjä. Yritys voi hyötyä hyvin suunnitellusta ja avoimesti toteutetusta keskustelusta saaden tietoa kuluttajien mielipiteistä, käyttäytymisestä ja odotuksista yritystä ja sen tuotteita tai palveluita kohtaan. Osallistumalla keskusteluun yritys altistaa itsensä kritiikille. Yrityksen tuleekin jo viestinnän suunnitteluvaiheessa huomioida mahdollinen kritiikki ja miettiä valmiiksi toimintamalleja. Yrityksen avatessa aktiivisen ja avoimen keskustelun verkossa, se aktivoi myös sellaiset sidosryhmien tai sidosryhmien yksittäisten edustajien kanssa, joiden suhtautuminen yritykseen on negatiivista ja kriittistä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 174.) Yrityksen tulee varmistaa riittävät resurssit ennen verkkokeskustelun aloittamista, jotta vuorovaikutteinen keskustelu tuottaa yritykselle kilpailuetua, eikä vajavaisten resurssien vuoksi käänny yritystä vastaan. Resurssien osalta tulee varmistaa yrityksen oman henkilöstön osaaminen, käytettävissä oleva aika, sitoutuminen vastuuseen ja siitä viestimiseen. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä johdon tukena on usein viestintäyksikkö, jolloin vastuuviestintä integroituu muuhun viestintään. Suurin haaste lienee mikroyritysten, pienten ja osittain keskisuurtenkin yritysten vastuullisuuden viestintäresurssit. Pienessä yrityksessä ei välttämättä ole viestinnän ammattilaisia, jolloin vastuuviestintä jää yrittäjän tai johdon hoidettavaksi. Tällöin yrityksen tulee hankkia osaamista kouluttautumalla, rekrytointien kautta tai tekemällä yhteistyötä sidosryhmien kanssa.

Yrityksen verkkosivut voi olla edelleenkin yritykselle staattinen viestinnän kanava. Yhä enemmän verkkosivuston tulisi olla myös yrityksen ja sidosryhmien välinen vuorovaikutteinen kanava. Verkossa voidaan hyödyntää erilaisten elementtien houkuttavuutta, kuten tekstien, kuvien, videoiden ja pelien hyödyntämistä erilaisten sidosryhmien huomion herättämisessä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 174.)

Henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimpiä sidosryhmä niin perheyryyksissä kuin muulla tavoin omistetuissa yrityksissä (Elo-Pärssinen 2007a; Kuvaja & Malmelin 2008). Kuten jo aikaisemmin kuvasin, liiketoimintaympäristön muuttuminen johtaa yritysten viestinnän muuttumiseen entistä vuorovaikutteisemmaksi. Sidosryhmät on jo nyt otettu mukaan yritysten vastuullisuuden kehittäjiksi ja viestijöiksi. Työntekijöillä on yrityksen tärkeimpänä sidosryhmänä tär-

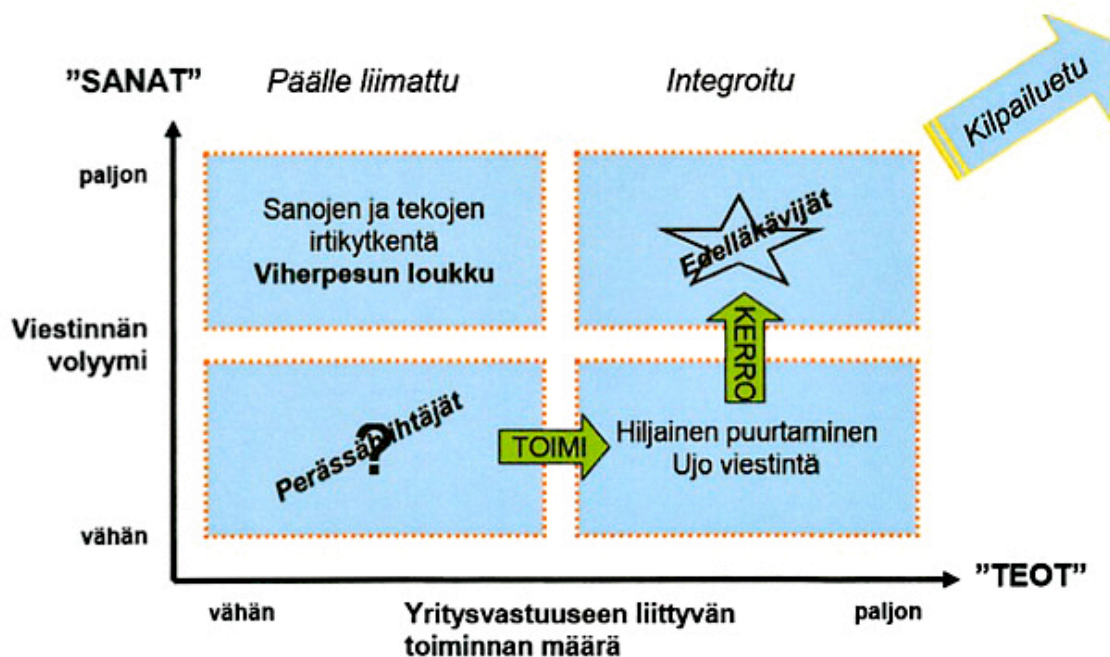
keä rooli, niin viestinnän kohderyhmänä kuin vastuuviestinnän ideoijana ja toteuttajana, vastuuviestin viejinä ja yrityksen maineen rakentajina. (Kuvaja & Malmelin 2008, 13-14.) Yrityksen henkilöstö saattaa etsiä yrityksen verkkosivuilta tietoa yrityksen vastuullisuudesta ja työnantajansa kannanottoja vastuullisuuden ajankohtaisiin kysymyksiin. Esimerkiksi myyntihenkilöt hyödyntävät esitysmateriaaleissaan vastuuraportointia (Kuisma & Temmes 2011, 270-271). Hong ja Rim (2010) tutkivat kyselytutkimuksella verkkosivujen käytön, yritys vastuun, luottamuksen ja word-of-mouth:in yhteyttä. Heidän tutkimuksensa osoittaa yritys vastuulla olevan epäsuoraa positiivista vaikutusta yrityksen työntekijöiden myönteiseen word-of-mouth -viestintään yrityksestä. Tutkimus tarjoaa myös empiiristä näyttöä siitä, että mitä enemmän kuluttajat kiinnittävät huomiota yritysten verkkosivujen informaatioon, sitä todennäköisemmin kuluttajat pitävät yritystä vastuullisena. Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat, että mitä enemmän kuluttajat luottavat yritykseen, sitä vastuullisempaan he yritystä pitävät. (Hong & Rim 2010.) Edellä mainittuja tutkimuksia tukee David Eberlen, Guido Berensin ja Ting Lin (2013) tutkimus, jonka mukaan yrityksen lisääntynyt sähköisten, vuorovaikutteisten vastuuviestintäkanavien käyttö lisää viestin luotettavuutta ja lisää myötätuntoa yritystä kohtaan, joka puolestaan lisää yrityksen mainetta ja word-of-mouth:ia. Tutkimuksen mukaan sosiaalisessa mediassa yrityksestä annetut negatiiviset arviot vaikuttavat positiivisia enemmän, joten yritysten kannattaa valvoa yrityksestä verkossa käytävää keskustelua.

### 3.6 Vastuuviestinnän ja kilpailuedun yhteys

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen vastuullinen toiminta sidosryhmäsuhteissa synnyttää luottamusta. Luottamus on tärkeä tekijä yrityksen maineen synnyn osalta. Kuluttajamarkkinoilla yrityksen maine vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin ja haluun maksaa tuotteesta tai palvelusta. MORI-tutkimuksen mukaan 74% vastanneista kertoi yrityksestä saatavan sosiaaliseen, ympäristöön ja eettisyyteen liittyvän lisääntyvän tiedon vaikuttavan ostopäätökseen myönteisesti. Tutkimuksen mukaan 11% vastanneista ei katsonut lisääntyneen vastuullisuuteen liittyvän tiedon vaikuttavan ostopäätökseen. (Dawkins 2004, 115.) Kansainvälisen elintarviketeollisuuden ja vähittäiskaupan liikkeenjohto näkee kestävän kehityksen toteuttamisen vaikuttavan positiivisesti yrityksen tulokseen. Vastuullisen liiketoiminnan kannattajien eli ns. LOHAS-kuluttajien osuus kuluttajissa on lisääntymässä ja vihreiden kuluttajien ostoperiaatteet leviämässä valtavirtaan. (Kuisma 2011, 58.) LOHAS-kuluttajalla (*Lifestyle of Health and Sustainability*) tarkoitetaan kuluttajaa, joka arvostaa terveyttä, hyvää kuntoa, ympäristöä, henkilökohtaista kehittymistä, kestävän kehityksen mukaista elämänmuotoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Hänen kulutus päätöksensä

ohjaavat arvot ja kokonaisvaltainen maailmankuva ja hänen kuluttamillaan tuotteilla täytyy olla merkitys ja tarkoitus. LOHAS-kuluttajat näkevät vaivaa löytääkseen ja hankkiakseen arvojaan vastaavia tuotteita. He arvostavat hyviä brändejä, tutkivat pakkausmerkinnät ja puntaroivat tarkasti käyttämänsä palvelut. Suomessa arvioidaan olevan yli 800 000 yli 15-vuotiasta LOHAS-kuluttajaa. (Juutinen & Steiner 2010, 58.)

Jos kestävä kehitys nähdään yrityksissä innovaatioiden ajurina, niin silloin vastuullisia toiminteita tai vastuullisia johtamisen työkaluja ei nähdä kustannustekijöinä, vaan erilaisina mahdollisuuksina kannattavan liiketoiminnan kehittämiseen. (Kuisma 2011, 32.) Kokemusperäiset tutkimukset osoittavat, että kuluttajien tietoisuus yrityksen vastuullisesta toiminnasta vaikuttaa heidän asenteisiinsa ja ostoaikomuksiinsa, mikäli kuluttajat vain ovat niistä tietoisia (Pomering & Dolnicar 2009, 285). Yrityksen vastuullisuus syntyy vastuullisesta toiminnasta ja siitä viestimisestä. Kuvio 8 havainnollistaa brändin kehittämisen näkökulmasta kilpailuedun, vastuullisen toiminnan ja vastuusta viestimisen yhteyttä. (Kuisma 2011.)



KUVIO 8 Vastuullisesta toiminnasta kilpailuetua saavan brändin kehittäminen (Kuisma 2011)

Yrityksen markkinointiviestinnällä on vastuullisuuden hyödyntämisessä merkittävä rooli. Tuotteen tai palvelun yhteiskuntavastuullisuudella onnistunut erottautuminen vaatii vastuullisuuden ominaisuuksista kertomista potentiaali-

sille asiakkaille tai muuten asiakas tekee ostopäätöksen ilman näiden ominaisuuksien vaikutusta. (McWilliams & Siegel, 2001, 120.) Mainonnalla on myös tärkeä rooli vastuullisuudesta kiinnostuneiden asiakkaiden informoimisessa yrityksen vastuullisista tuotteista tai palveluista (Lankoski 2008, 38-39). On kuitenkin huomattava, että tuote tai pakkaus ei pelkästään riitä kuvaamaan tuotteen tai yrityksen ympäristö- tai yritys vastuuta. Yritys tarvitsee vastuulliseksi brändiksi tulemiseksi toiminnan lisäksi viestintää, jotta markkinat voivat tehdä tulkinnan yrityksen vastuullisuudesta. (Kuisma 2011, 22.) Yritykset voivat lisätä vastuullisen toimintansa taloudellisia hyötyjä arvostuksiin vaikuttamalla ja viestinnällä. Yritykset voivat yhdessä julkisen vallan kanssa vaikuttaa sidosryhmien yleiseen tietoisuuteen vastuullisuudesta ja sen laiminlyöntien seurauksista, ja tämän kautta niiden asenteisiin, arvostuksiin ja maksuhalukkuuteen. Yritykset voivat siten "kouluttaa" sidosryhmiään parantamalla tiedonsaantia ja siten lisäämällä sidosryhmien tietoisuutta yrityksen vastuullisuuden asteesta ja vastuullisuustoimenpiteistä. (Lankoski 2008, 38-39.)

Muutos on yrittäjyyden ytimessä, siksi yrittäjyydessä ja yrityksissä tulee aistia tulevia megatrendejä ja markkinoiden heikkoja signaaleja. Yksi keino pärjätä kilpailussa on kyetä näkemään näitä tulevia muutoksia ja havaita muutoksista kertovia viestejä verkostoitumisen avulla (Juutinen & Steiner 2010, 91; Niittykangas 2011 20-21). Toinen keino on muutoksien hyödyntäminen. Muutoksien näkeminen ja muutoksien toteuttaminen eivät välttämättä yhdisty samassa henkilössä. Siksi ihmisten välinen vuorovaikutus ja yhteistyö korostuvat kilpailussa pärjäämisessä. (Niittykangas 2011, 20-21.) Sama ajattelu voidaan laajentaa yksilötasolta yritystasolle. Yritys ei pärjää yksin markkinoilla, vaan tarvitsee sidosryhmiään ja yhteistyötä tunnistaakseen markkinoilla tapahtuvan muutoksen ja pystyäkseen reagoimaan muutokseen. Yritys hyötyy vuoropuhelusta myös innovointiprosesseissa, joita varten tietoa on saatavilla sidosryhmien avulla markkinoiden heikoista signaaleista (Halme & Joutsenvirta 2011; Kuvaja & Malmelin 2008).

Yritys voi saada kilpailuetua riskeihin varautumisen näkökulmasta. Vaikka yritykset kiinnittävät yhä enemmän huomiota vastuullisuuteensa, eivät niiden toimintatavat ja vastuullisuudesta kertominen välttämättä ole seurausta ylimmän johdon hyvästä tahdosta. Sidoryhmien, kuten esimerkiksi työntekijöiden, sijoittajien, hallinnon esille nostamat kysymykset johtavat vastuukysymysten pohtimiseen ja toimintamallien suunnitteluun. Yksi tällainen sidoryhmä on aktivistit. Aktivisteilla on de Bakkerin ja den Hondin (2008) mukaan neljä erilaista taktiikkaa vaikuttaa yritysten menettelytapoihin: 1) sidoryhmäaktivismia toteutetaan hankkimalla pieni määrä osakkeita, jolloin päästään vaikuttamaan keskusteluun yritysten kokouksissa, 2) poliittinen kuluttaminen pyrkii vaikuttamaan kuluttajien valintoihin esimerkiksi boikottien avulla, 3) yhteiskunnallinen liittoutuminen on aktivistiryhmän ja yrityksen välistä yhteistyötä ja 4) aktivistit voivat myös synnyttää uuden vaihtoehtoisen liiketoimintamallin, jonka normit ja standardit sopivat paremmin heidän tavoitteisiinsa. Viestintä on keskiössä niin yrityksen perustellessa vastuullisuuttaan kuin aktivistien viestissä yrityksen vastuuttomuudesta. (de Bakker & den Hond 2008.)

Hasselin ja Semenovon (2008) mukaan korkean ympäristöriskien aloilla toimivien yritysten arvo nousee, jos ne pystyvät osoittamaan varautuneensa

riskeihin ennakolta. Kun korkeariskinen yritys aloittaa varautumisen ympäristöriskeihin, samalla informoiden sidosryhmiä toimistaan, voi yrityksen arvon nousu olla hyvin nopeaa. (Hassel ja Semenova 2008.) Yritys voi käymälläan vuoropuhelulla vähentää yritykseen ja sen brändiin kohdistuvaa luottamuksen menettämisen riskiä. Uskottavuuden ja luottamuksen menetys vaikuttaa kielteisesti yrityksen toimintamahdollisuuksiin ja siten sillä on yrityksen toimintaan taloudellista vaikutusta esimerkiksi pörssissä noteerattavan yrityksen osakkeen hinnan kautta. (Kuvaja & Malmelin 2008.)

Kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta organisaation tulee viestiä yrityksen, tuotteiden tai palveluiden vastuullisuudesta tavalla, jota kuluttajat ymmärtävät. Vastuullisuustieto on pohjana kuluttajien tekemille tuotevertailuille ja ostopäätöksille. Yhteiskunnan kannalta onnistunut vastuuviestintä auttaisi kuluttajia tekemään vastuullisempia ostopäätöksiä ja siten loisi kysyntää vastuullisille tuotteille ja palveluille. Onnistunut vastuuviestintä johtaisi siten vastuullisempaan kulutukseen. Yritys hyötyisi puolestaan tuotteidensa ja palveluiden lisääntyvänä kysyntänä, mikä toisi yritykselle kilpailuetua.

### 3.7 Yhteenveto

#### **Yritysvastuu on perheyrietyksille luonteenomaista toimintaa**

Perheyrietyksissä yritystoiminta pohjautuu perheen, liiketoiminnan ja omistajuuden yhdistelmään (esim. Koironen 2003). Tästä ainutlaatuisesta yhdistelmästä syntyy tarve toimia pitkäjännitteisesti ja turvata yrityksen toiminta sukupolvilta toisille. Perheyrietysten vastuullinen toiminta perustuu niiden arvoihin (Elo-Pärssinen 2007a; Nemilentsevin 2013). Perheyrietyksille erityisen tärkeitä sidosryhmiä ovat henkilöstö ja asiakkaat (Elo-Pärssinen 2007a). Tyypillistä toiminnalle ovat pitkäaikaiset kumppanuudet. Perheyrietykset ovat vastuullisempia kuin muulla tavoin omistellut yritykset (Tourunen 2009). Sen sijaan vaikka sidosryhmäyhteistyö on vastuullista, perheyrietykset eivät juuri viesti vastuullisesta toiminnastaan. Perheyrietyksissä laadukas ja vastuullinen toiminta koetaan itsestään selväksi ja teot tulevat ennen sanoja. (Elo-Pärssinen 2007a; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.) Perheyrietysten tulisikin paremmin hyödyntää omaa vastuullisuuttaan markkinoilla.

#### **Sidosryhmäteoria, luottamus ja maine**

Tutkimuksessani hyödynnän sidosryhmäteoriaa, jota käytetään yleisesti vastuullisuuden tutkimuksessa (Elo-Pärssinen 2007a). Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen vastuullinen toiminta synnyttää luottamusta sidosryhmäsuhteissa (McWilliams & Siegel 2001). Luottamus puolestaan parantaa yrityksen mainetta

(Riel & Fombrun 2007). Hyvä maine antaa yritykselle markkinoilla erottautumistekijän, lisää asiakkaiden halua maksaa yrityksen tuotteesta tai palvelusta ja vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen (McWilliams & Siegel 2001). Yritys hyötyy vastuullisuudestaan parantuneen maineen kautta. Vastuullinen toiminta vaikuttaa myös yrityksen brändiin. Hyvämaineinen yritys saa helpommin rahoitusta, on haluttu työnantaja ja siitä puhutaan hyvää. Sidosryhmien tulkinta yrityksen vastuullisuudesta syntyy tekojen ja viestien summana, siksi vastuuteoista on tärkeää myös viestiä sidosryhmille (Riel & Fombrun 2007).

### **Varovainen ja vuorovaikutteinen viestintä**

Varovainen vastuuviestintä on tyypillistä suomalaisille yrityksille (Elo-Pärssinen 2007a; Halme & Joutsenvirta 2011; Kuisma 2011; Kuvaja & Malmelin 2008). Varovaisessa vastuuviestinnässä yritys ei kerro vastuullisista toimistaan. Lähimmille sidosryhmille yrityksen toiminta voi näyttäytyä vastuullisena, mutta varovaisella viestinnällä tai jopa "viherpiilottelulla" yrityksen vastuullinen toiminta voi ilman viestintää näyttäytyä jopa vastuuttomana. Tästä näkökulmasta varovainen vastuuviestijä menettää vastuullisuuteen sisältyvän kilpailuedun ja hyödyttää näin toimien kilpailijoitaan (Halme & Joutsenvirta 2011). Sen sijaan vuorovaikutteisella vastuullisuusviestinnällään yritys on tietoinen sidosryhmiensä toiveista ja odotuksista yritystä kohtaan. Yritys pystyy näin vastaamaan tiedostettuihin vastuullisuuden tarpeisiin. Yritys voi myös hakea kilpailuetua käymästään sidosryhmävuoropuhelusta. Silloin yritys pyrkii sitouttamaan sidosryhmänsä kehittämään omaa vastuullisuuttaan esimerkiksi tuotekehityksen osalta, johon esimerkiksi kuluttaja-asiakkaat mielellään osallistuvat (Juutinen & Steiner 2010). Vuoropuhelullaan yritys voi ehkäistä vastuullisuuden tuomia riskejä pystymällä ennakoimaan ne paremmin. Lisääntynyt vastuullisuuden vuoropuhelu sitouttaa sidosryhmiä yritykseen ja sen brändiin.

### **Verkkosivut ja sosiaalinen media yrityksen viestintäkanavana**

Verkkosivut on vastuullisuuden vuorovaikutteisuuden suhteen oiva vastuuviestintäkanava (Harmaala & Jallinoja 2012). Verkkosivujen päivitettävyyden tarjoaa yritykselle mahdollisuuden viestiä vastuullisuudesta reaaliajassa. Sidosryhmien, varsinkin kuluttajien, näkökulmasta yritysten vastuullisuusraportit ovat raskaita luettavia ja niiden sisältöihin suhtaudutaan epäilevästi. Mobiililaitteet ja sosiaalisen median kanavat antavat uusia mahdollisuuksia yritysten ja kuluttajien väliseen vuoropuheluun, johon yritys voi sisällyttää vastuullisuuden. Kuluttajat ovat kiinnostuneita selkeistä ja mielenkiintoisista vastuuviesteistä, joten yritysten tulee miettiä, miten vastuullisuudesta verkkosivuillaan viestii. Yritysten haaste on yhdistää vastuuviestinnässään uskottavuus, selkeys, kiinnostavuus, tunne ja vuorovaikutteisuus (Halme & Joutsenvirta 2011; Kuisma & Temmes 2011).

### **Elintarviketeollisuuden vastuuketju ja tutkittava yritys**

Tutkimukseni kohde, Paulig, toimii elintarvikealalla. Elintarviketoimialalla sidosryhmäverkoston merkitys korostuu valmiin tuotteen kaupan hyllylle saamiseksi, jolloin vastuullisuudessakin korostuu koko toimitusketjunäkökulma (Vainikainen 2005; Forsman-Hugg ym. 2009). Kuluttajan näkökulmasta kiinnos-



tavaa on koko tuotantoketjun vastuullisuus. Niinpä vastuullisen yrityksen kannattaa viestiä koko tuotteen ketjusta aina raaka-aineesta valmiiksi tuotteeksi tai palveluksi kuluttajalle asti (Halme & Joutsenvirta 2011). Huomioitavaa on myös, että elintarviketta valmistava yritys viestii kuluttajalle koko elintarvikeketjun vastuullisuudesta, eikä pelkästään oman brändinsä vastuullisuudesta. Lisäksi kuluttaja tekee transaktion vähittäiskaupan kanssa, joka tekee omalta osaltaan markkinointi- ja vastuullisuusviestintää. Vähittäiskaupan osalta viestintä saattaa perustua kahvin osalta vain alennetusta hinnasta viestimiseen.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

”Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä” (Hirsjärvi ym. 2009, 137). Tutkimuksen tarkoitus ohjaa ja vaikuttaa tutkimusstrategisiin valintoihin. Hirsjärven ym. (2009, 138) mukaan tutkimuksen tarkoitusta luonnehditaan yleensä neljän piirteen perustella, jolloin tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseni on kartoittava tutkimus, sillä tutkin, mitä tapahtuu eli mitä perheyritykset kertovat yritysvastuustaan verkkoaineistossaan? Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia, mitä, miksi ja miten perheyritys viestii omasta yritysvastuustaan? Lisäksi tavoitteenani on ymmärtää vastuullisuusviestintää syvällisesti. Näiden tutkimustavoitteiden perusteella tutkimuksestani muodostui metodologialtaan eli tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus.

### 4.1 Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tutkimusta, jossa tutkijalla on iso rooli

Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, joiden yksiselitteinen määrittely on vaikeaa johtuen kvalitatiivisen tutkimuksen oman teorian ja paradigman puutteesta (Metsämuuronen 2008). Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata moninaista todellista elämää. Tutkimuksen toteutuksessa on kuitenkin vältettävä todellisuuden pirstomista mielivaltaisesti osiin. Todellisuuden tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan ja niistä löytyy monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Tutkimukseni tarkoituksena on kuvata hyvämaineisen, elintarvikealalla toimivan ja kooltaan suuren perheyrityksen vastuullisuusviestintää yrityksen verkkoaineistoon pohjautuen. Näin tutkimukseni on aito kuvaus todellisuudesta. Vaikka tutkimus rajoittuukin verkkoaineistoon, käytän erilaisia verkkolähteitä tutkimukseni kokonaisvaltaisuutta tukemaan.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivinen päättely. Siinä pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä tulkintojen perusteella, jossa päättely etenee loogisesti yksityiskohdista yleistyksiin. Tutkimuksessani induktiivinen päättely tarkoittaa Pauligin yritys vastuusta kertovista lauseista tehtävää tulkintaa. Tulkinnassa hyödynnetään materiaalin järjestelyä sellaiseen muotoon, että on mahdollisuus aineiston pohjalta muodostaa merkityksellisiä luokitteluja, ominaisuuksia ja ulottuvuuksia. Täysin puhdas induktiivinen tutkimus on mahdotonta, siksi kvalitatiivisiin menetelmiin tukeutuva tutkija käyttää sekä induktiivista että deduktiivista logiikkaa. Deduktiivinen logiikka tulee esille tutkijan tutkimusongelmaan lähestymisessä. Oma tutkimusongelma muodostui perheyrittäjyyden, yritys vastuun ja vastuuviestinnän aikaisemman tutkimuksen perusteella. Ongelman valinta on deduktiivisen päättelyn tulos eli päättely etenee yleiseltä tosiasioiden tasolta yksityiskohtiin. (Grönfors 1982, 27-33.)

Tutkijan arvot vaikuttavat tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Oma kiinnostukseni tutkittavaan vastuullisuusilmiöön ja sen viestintään pohjaavat omaan kokemukseeni ja kiinnostukseeni. Miellän vastuullisen toiminnan laadukkaaksi toiminnaksi. Yksi periaatteeni on tehdä kerralla kunnolla, saada hyvin tehdystä työstä palkkioksi onnistumisen ilo ja välttää laadukkaalla toiminnalla turha ja kustannuksia aiheuttava virheiden korjaaminen. Lisäksi tutkimustani ohjaa tavoite yritysten toiminnan ja kilpailukykyyn parantamisesta tutkimustietoa hyödyntämällä. Tavoitteenani on tutkia markkinoilla olevaa perheyrittäjien mahdollisuudeksi tunnistamaani ilmiötä ja sen hyödyntämistä. Mahdollisuuden tutkiminen on myös yrittäjyyden oppiaineelle ominaista.

En tunnista, että vastuullisuus olisi ennen tätä tutkimustani juurikaan vaikuttanut ostopäätöksiini kuluttajana. Toki vastuullisuuteen perehtymisen myötä huomaan jo nyt pohtivani ostopäätöksissä myös tuotteen tai palvelun vastuullisuutta. Arvopaperisijoittajan näkökulmasta olen tehnyt sijoituksia tutkimusprosessin aikana yrityksiin, joiden toiminnan olen voinut todeta vastuulliseksi. Sijoitusratkaisuihin on vaikuttanut yritysten vastuullisen toiminnan tuomat tuottomahdollisuudet ja toisaalta oma halu olla mukana omistajana vastuullisessa liiketoiminnassa. Uskon ympäristö- ja talousnäkökohtien tulevan ohjaamaan esimerkiksi tulevaa auton hankintaani, kuitenkin niin, että koen vähäisen kulutuksen ensisijaisesti taloudellisena hyötynä.

Minulla ei ole erityistä suhdetta tutkimukseni kohdeyritykseen, Pauligiin, eikä minulla tai lähipiirilläni ole omistusta tutkittavassa yrityksessä. Minulla ei myöskään ole lähipiirissäni henkilöitä, jotka työskentelisivät Pauligilla. Olen ollut Pauligiin kuluttaja-asiakassuhteessa käyttäen heidän valmistamia tuotteita päivittäin reilun kymmenen vuoden ajan. Olen kokenut heidän tuotteensa laadukkaiksi ja suhtautumiseni yritykseen on myönteinen. Aikaisemmin en ole kiinnittänyt huomiota heidän vastuullisuuteensa tai vastuullisuusviestintäänsä. En muista kiinnittäneeni huomiota keskusteluun tai uutiseen, jossa Pauligia olisi kritisoitu vastuuttomasta toiminnasta. Olen itse rakentanut tutkimusasetelmani ja valinnut tutkittavan tapausyrityksen. Paulig ei ole vaikuttanut mitenkään tutkimukseni toteuttamiseen. Edellä kuvaamastani asetelmasta johtuen, koen voivani tarkastella objektiivisesti kuluttaja-asiakkaan näkökulmasta Pauligin yritys vastuuviestintää.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa täyden objektiivisuuden saavuttaminen on kuitenkin mahdotonta, sillä tieto tutkittavasta ilmiöstä ja tutkija ilmiön tietäjänä kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksena saadaan vain ehdollisia selityksiä ja sen pyrkimyksenä on tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Koska tutkija on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusväline, tulee tutkimusta arvioida koko prosessina (Eskola & Suoranta 2008, 210). Saman suuntaisesti kvalitatiivista tutkimusta kuvaavat Denzin ja Lincoln (2005, 4; 304-305; 316-321), jotka ovat ottaneet käyttöön laadullista tutkimusta kuvaavan ”bricolage” -käsitteen, jossa tutkimus on konstruktio, jonka tutkija tuottaa. Tutkimus muovautuu tutkimusprosessin aikana, eikä se silloin voi olla täysin ennakkoon suunniteltu. Tällaista tutkimusta voidaan pitää laadukkaana, kun se on joustavaa ja muokkautuvaa, teknisesti uteliasta ja monitaitoista, sisältörikasta, reflektiivistä ja hyvin kirjoitettua. (Erikson & Koistinen 2005, 43.)

Laadullisten tutkimusten myötä tuotettujen tutkimustulosten luotettavuuden arviointi kulminoituu ennen kaikkea valitusta tutkimusaineistosta tehtyjen tulkintojen perusteltavuuteen. Toisin sanoen, tutkijan on kyettävä vakuuttamaan lukijansa siitä, että hänen tulkintansa ovat mielivaltaisuuden sijaan selkeästi perusteltavissa. Tämä edellyttää käytännössä sitä, että tutkimusaineistosta tehtyihin tulkintoihin liittyvä tulkintaprosessi kirjoitetaan mahdollisimman tarkasti auki, jotta sen arviointi olisi lukijalle mahdollista. (Eskola & Suoranta 2008, 210-211.) Tähän olen tutkimuksessani pyrkinyt kirjoittamalla tarkat kuvaukset tulkintaprosessista ja perustelemalla valintani.

## 4.2 Tutkimusstrategian ja tutkimuskohteen valinta

Tutkimusasetelmani on rakentunut laadulliselle tutkimukselle ominaisesti tutkimuksen edetessä. Kun päädyin tutkimaan perheyrittysten vastuullisuusviestintää, niin tutkimusaiheen varmistuessa oli selvää vain laadullisen tutkimuksen tutkimusote. Tutkimukseni pääkysymys oli: *”Mitä perheyrittys X viestii yritysvastuustaan kuluttaja-asiakkaille?”*. Tämä kysymys ohjasi tutkimuksen edistymistä, mutta tutustuessani aikaisempaan yritysvastuu- ja yritysvastuuviestintätutkimukseen, minulla ei vielä ollut selvää käsitystä lopullisista tutkimuskysymyksistä tai tutkimusmetodista. Pohdin vielä aivan empiirisen tutkimukseni aloittamiseen asti, millaisen tutkimusasetelman rakennan ja miten analysoin tutkimusaineistoani. Minulla oli pitkään ajatus tutkia kolmesta kuuteen vastuullisuudestaan palkitun perheyrittymisen vastuullisuusviestintää. Ongelmaksi muodostui vastuullisen perheyrittymisen määrittäminen. Olisiko vuoden perheyrittymiseksi valinta ja Perheyrittysten liiton maininta vastuullisesta toiminnasta olleet riittävät takuut yrityksen vastuullisuudesta? Lisäksi useamman yrityksen vastuullisuusviestinnän tutkiminen tapaustutkimuksen keinoin viestien sisältöä analysoimalla olisi saattanut osoittautua työlääksi.

Jos useamman yrityksen tutkimuksessa olisi käyttänyt teoreettisesta viitekehystä johdettua sisällönanalyysin erittelyä, olisi tutkittavien yritysten vas-

tuuviestinnän sisällöistä saanut numeerisesti vertailtavia tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-124). Vastuuraporttien sisällönanalyysin erittelyllä on tehty vastuuraporteista useita opinnäytetöitä. Koska kuitenkin halusin ymmärtää syvällisemmin tutkimuksen kohdeyrityksen vastuullisuusviestintää, päädyin tekemään tutkimukseni yhden yrityksen tapaustutkimuksena ja analysoimaan aineistoa sisällönanalyysinä. Silloin minulla olisi riittävä aikaresurssi perehtyä yhteen tapaukseen. Keskusteltuani opinnäytetyöni ohjaajan kanssa, päädyin rakentamaan tutkimusasetelmakseni hyvämaineisen perheyrietyksen vastuullisuusviestinnän tutkimisen. Pauligin valinta tutkimukseni kohteeksi varmistui kun tiedustelin Perheyrietyksen liiton Krista Elo-Pärssiseltä hänen näkemystään kuluttajamarkkinoilla vastuullisesti toimivista perheyrietyksistä. Hän kertoi perheyrietyksistä ainakin Fazerin ja Pauligin olevan mukana Business & Society -yritysvastuuverkostossa. Olin jo aikaisemmin pohtinut ottavani Pauligin tutkimukseeni, sillä heidän tuotteensa ja brändinsä ovat niin minulle kuin muillekin kuluttajille hyvin tuttuja. Olin myös alustavasti tutkinut Pauligin verkkosivuja, joten tiesin löytäväni niiltä riittävästi aineistoa tutkimustani varten. Tutkimuksen eettisyyden varmistamiseksi ilmoitin Pauligin viestintäpäällikölle Mervi Siikalalle tekeväni tutkimuksen heidän verkkosivujensa sisältämästä vastuullisuusviestinnästä.

### 4.3 Tapaustutkimus tutkimusstrategiana

Kuvaan seuraavaksi tutkimuksessani käyttämäni tapaustutkimuksen eli case-tutkimuksen tyypillisiä piirteitä. Metsämuuronen (2009, 222) mukaan tapaustutkimus tutkii empiirisesti monipuolisesti hankittujen tietojen pohjalta nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimus voidaan määritellä myös toiminnassa olevan tapahtuman kuvaukseksi (Metsämuuronen 2009, 222). Tapaustutkimuksen ”*tapauksen*” määrittäminen on tapaustutkimuksen kriittinen vaihe. Tutkija määrittää itse tapauksen ja perustelee määrittelynsä hyödyllisyyden ja järkevyyden. Tapauksen määrittelyssä kannattaa huomioida, millainen kokonaisuus tutkimuksessa voidaan käytettävissä olevilla resursseilla tutkia. Tapauksen määrittely voidaan tehdä ennen aineiston keruuta tai aineiston keruun jälkeen. (Erikson & Koistinen 2005, 4).

Tapaus on tutkittava kohde. Eri tutkijat antavat erilaisia kriteerejä tapaukselle. Staken (2005) mukaan tapauksessa on rajattu systeemi, kuten yksilö, ryhmä tai ohjelma. Tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio, laitos, yritys, toiminnallinen prosessi, yksilö, tapahtuma, tilanne, ohjelma, käsite tai käsitteiden välinen suhde tai kuvasarja (Vilkkä 2005, 130) ja asiakas tai asiakasryhmä (Metsämuuronen 2009, 222-223). Jotta tapaus muodostuu, pitää sen jossain suhteessa erota muista. Erottavana tekijänä voi olla kielteinen tai myönteinen tekijä. Tapaus voi muodostua myös aivan arkipäiväisestä tapahtumasta tai henkilöstä. Case-tutkimuksen tavoitteena voidaan nähdä tutkittavan ilmiön laajempi tai syvällisempi ymmärtäminen. Case-tutkimus on myös käyttökelpoinen kun halutaan saada selville jotain spesifiä ilmiöstä. (Metsämuuronen 2009, 222-223.)

Tapaustutkimukselle luonteenomaista on kysyä: "Mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta?", "Millainen jokin asia on?" tai "Miksi jokin asia on tietyllä lailla?" Eriksonin ja Koistisen (2005, 1) mukaan tapaustutkimuksessa oleellista on juuri tutkittava tapaus tai tapaukset, joiden määrittelylle tutkimuskysymys, tutkimusasetelma ja aineistojen analyysit perustuvat. Tapaustutkimukselle tyypillistä on mieluummin tapauksen ymmärtäminen kuin sen yleistäminen. Koska Case-tutkimus on yksittäistapauksen tutkimista, ei sen tuloksia voi yleistää tilastollisesti koskemaan muita kohteita. Case-tutkimus voi kuitenkin tuoda esille yksilöitä yhdistävän mielenkiintoisen piirteen, mikä voi toimia yleistämisen ensiaskeleena. Tapaustutkimusta voidaan kuvata tutkitun tapauksen oppimise-  
na. (Metsämuuronen 2009, 223-224.)

Tapaustutkimuksessa voidaan tunnistaa monia etuja. Case-tutkimuksen aineisto on voimakkaasti totta, sillä tutkimus on niin sanotusti "jalat maassa" -tutkimusta. Tästä syystä tapaustutkimus tarjoaa pohjan yleistämiselle ja sallii jossain määrin yleistykset. Case-tutkimukset tuottavat kuvailevaa materiaalia, joista voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Tapaustutkimukset ovat usein toiminnallisia ja niiden tuloksia sovelletaan käytännössä. Case-tutkimuksen käytännöllisyydestä johtuen sen raportointi voidaan tehdä kansantajuisena. Näin tutkimus saadaan palvelemaan laajaa lukijakuntaa. Tapaustutkimus jättää lukijalle mahdollisuuden tehdä omia johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista. (Metsämuuronen 2009, 223.)

Tapaustutkimus on käyttökelpoinen lähestymistapa, mikäli jokin tai useammat seuraavista ehdoista täyttyvät: 1) "Mitä", "Miten" ja "Miksi" -kysymykset ovat keskeisiä tutkimuskysymyksiä, 2) tutkijalla on vähän kontrollia tapahtumiin, 3) aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta ja 4) tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (Erikson & Koistinen 2005, 4). Laadullinen aineisto on tyypillistä tapaustutkimukselle, mutta tapaustutkimusta voi käyttää myös määrällisen aineiston tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia erilaisia aineiston analyysimenetelmiä eli metodeita. Tästä syystä tapaustutkimuksessa korostuu sen tutkimusta ohjaava strateginen näkökulma. (Erikson & Koistinen 2005, 4.)

Stake (1995, 3) jakaa tapaustutkimukset kolmeen tyyppiin. Tyypittely perustuu tapauksen luonteeseen, lukumäärään, tavoitteeseen ja tutkimukseen liittyviin perusoletuksiin. Staken (1995) mukaan erilaisia tapaustutkimuksia ovat itsessään arvokas tapaustutkimus (*intrinsic case study*), välineellinen tapaustutkimus (*instrumental case study*) ja kollektiivinen tapaustutkimus (*collective case study*). Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa tutkija on erityisen kiinnostunut tietystä erityisestä ja ainutlaatuisesta tapauksesta ja hän pyrkii ymmärtämään tapausta yksityiskohtaisesti. (Stake 1995.) Koska omassa tutkimuksessani tutkin vain yhtä tapausta ja tarkastelen yhden yrityksen vastuuviestintää on oma tutkimukseni lähinnä itsessään arvokasta tapaustutkimusta. Tutkimukseni ei kuitenkaan ole täysin puhdas itsessään arvokas tapaustutkimus, vaan siinä on piirteitä myös välineellisestä tapaustutkimuksesta. Vaikka en pyrikään yleistämään yhden tapauksen tutkimustuloksia, niin pyrin tapaustutkimuksellani ymmärtämään tämän yhden tapauksen lisäksi myös laajemmin tutkimaani yritysvastuuviestinnän ilmiötä. Staken (1995) mukaan välineellisellä tapaustutki-

muksella on välineellinen merkitys kun sen avulla yritetään ymmärtää muuta kuin pelkästään tutkimuskohteen tapausta.

Tapaustutkimus voidaan jakaa *intensiiviseen ja ekstensiiviseen tapaustutkimukseen*. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai muutamaa tapausta tulkitsevasti, ymmärtävästi ja ollaan kiinnostuneita tapauksen ainutlaatuisuudesta. Ekstensiivisessä tapaustutkimuksessa puolestaan tutkitaan useampaa tapausta ja tutkimuksessa vertaillaan ja etsitään selityksiä. Ekstensiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä muihin tapauksiin yleistettävien teoreettisten ideoiden, käsitteiden ja selitysmallien kehittäminen tai testaus. Koska omassa tutkimuksessani tutkin yhden yrityksen vastuuviestintää, niin tutkimukseni on intensiivinen tapaustutkimus. Intensiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä ainutlaatuisen, teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tavoitteenani on tuottaa kontekstualisoitua tietoa tutkimastani tapauksesta. Tavoitteeni ei ole tehdä tutkimastani tapauksesta varsinaisia yleistyksiä, vaan tutkia, selvittää ja ymmärtää, millä logiikalla tämä ainutkertainen tapaus toimii.

Dyerin ym. (1991) mukaan intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa hyvä kuvaus tai tarina aidosta elävästä elämästä. Kuvaus on hyvä, mikäli se tekee tapauksen mielenkiintoiseksi ja herättää kiinnostusta muissa tutkijoissa, päätöksentekijöissä ja tavallisissa ihmisissä. Tutkija on tapaustutkimuksessa tulkitsija, joka tutkimusta tehdessään tuottaa oman tulkintansa tutkimuskohteesta. Tutkija päättää, mitä asioita ja näkökulmia hän painottaa tutkimuksessaan. Näistä tulkinnoista johtuen tapaustutkimusta on ajoittain kritisoitu huonosta aineiston analyysistä, näytön puutteesta ja perustelemattomista johtopäätöksistä. Vastaavasti intensiivisen tapaustutkimuksen etuna pidetään arkipäivän ilmiöiden kuvaamista helposti luettavasti ja ymmärrettävästi. (Erikson & Koistinen 2005, 15.)

## 4.4 Tutkimusprosessi

Kuten aikaisemmin totesin, tapaustutkimus on tutkimusstrategia tai tapa toteuttaa tutkimus. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se ei etene suoraviivaisesti, vaan se on monimuotoinen ja interaktiivinen prosessi. Tutkija saattaa käydä läpi monia vaiheita, palata takaisin ja tarkentaa, keskusteluttaa aineistoja ja käydä vuoropuhelua teorian ja empiirisen aineiston välillä. Tapaustutkimukselle ei ole selkeää kaavaa, vaan hyvän tutkimuksen voi toteuttaa ja raportoida monella tapaa. (Erikson & Koistinen 2005, 19.) Kuvaan oman tutkimusprosessini etenemisen seuraavaksi edeten tutkimuskysymyksistä kohti aineiston analysointia.

### Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset ohjaavat aineiston keruuta, analyysin tekemistä, tulosten analysointia, johtopäätösten tuottamista ja raportin kirjoittamista. Tästä syystä

tutkimuskysymyksen tai -kysymyksien määrittely selkeästi on tärkeää myös tapaustutkimuksessa. Tutkimuskysymys tai tutkimuskysymykset voivat muuttua tutkimuksen aikana. Kuitenkin tutkimuskysymys tai -kysymykset ovat tutkimusprosessin tärkein resurssi. (Erikson & Koistinen 2005, 20.) Omassa tutkimuksessani päätutkimuskysymyksiä ovat olleet Pauligin tutkimuksen kohdeyritykseksi varmistumisen jälkeen: ”Mitä Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?” ja ”Miten Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?”. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen ja aineistoon perehtymisen myötä minulle on herännyt lisäksi kysymys siitä, miksi perheyritys viestii omasta vastuullisuudestaan. Koko ajan tutkimukseni taustalla on myös ollut pohdinta vastuullisuusviestinnän yritykselle tuomasta mahdollisesta kilpailuedusta. Kiinnostavaa on, viestiikö tutkimuksen kohdeyritys vastuullisuuden ja kilpailukyvyn suhteesta ja jos viestii, niin mitä? Oman tieteenalan ja yrittäjyyden oppiaineen osalta juuri vastuuviestinnän kilpailukykyyn ja siten yrityksen taloudelliseen menestykseen liittyvät kysymykset ovat mielenkiintoisia.

### **Erityisen tapauksen poikkileikkaustutkimus**

Tutkimusasetelmaa voidaan luokitella monella eri tavalla. Luokitteluun vaikuttavat esimerkiksi tutkimuksen tavoite, tapausten lukumäärä ja tutkimuksen aikajakso. Jensenin ja Rodgersin (2001, 237-239) mukaan tutkimuksia voidaan jakaa poikkileikkaus- (*snapshot case study*), pitkittäis- (*longitudinal case study*), ennen ja jälkeen- (*pre-post case study*) ja vertailututkimukseen (*comparative studies of case*) sekä useamman tapaustutkimuksen samasta tapauksesta (*patchwork case study*) sisältävään tutkimukseen. Oma tutkimukseni on poikkileikkaustutkimus, jossa tutkimus tehdään rajatun ja suppean ajan sisällä ja tutkimuskohteena on yksi tapaus. Eriksonin ja Koistisen (2005, 22) mukaan tutkittavan tapauksen tai tapauksien valinta ja täsmentäminen ovat tapaustutkimuksen tärkeimpiä työvaiheita. Staken (1995) mukaan tärkein tapauksen valintaan vaikuttava tekijä pitäisi olla juuri kyseisestä tapauksesta oppimisen mahdollisuus. Kun tapaus valitaan sen erityisyyden, ainutlaatuisuuden tai teoreettisen mielenkiinnon vuoksi, niin silloin lukijan on mahdollisuus kehittää ymmärrystään, kehittää teoriaa tai muokata teoriaa tai käsitejärjestelmää (Erikson & Koistinen 2005, 22-23). Omasta tapaustutkimuksestani erityisen tekee hyvämaineisen, suuren, elintarviketeollisuudessa ja kuluttajamarkkinoilla jo pitkään ja menestyksekkäästi toimineen perheyrityksen tutkiminen.

### **Aineisto ja sen analysointi**

Käytin aineistonani niin sanottuja valmiita aineistoja ja dokumentteja, jotka ovat yksi tapa aineistonhankintaan. Tarkemmin yrityksen verkkoaineisto luokitellaan organisaation dokumenteiksi. Verkkomateriaalien aineistona käyttämisessä on monia etuja. Dokumentteja ja valmiita aineistoja voidaan käyttää ja analysoida hyvin monella tapaa. (Eskola & Suoranta 2008, 117-119.) Verkkoaineisto palvelee hyvin tapaustutkimusta, jossa tavoitteena on aidon tilanteen kuvaaminen. Lisäksi tutkimukseni rajallisia tutkimusresursseja palvelee hyvin verkkoaineiston käyttö, sillä pystyin tekemään aineiston keruun ja analysoinnin kotoani käsin ja pystyin vapaasti suunnittelemaan omista lähtökohdistani parhaimman ajankohdan aineiston keruulle ja analysoinnille. Tästä syystä valmii-



den aineistojen ja dokumenttien aineistona käyttö voi olla sekä kustannus- että aikaresurssitehokasta.

Moninaisen aineiston analysointi on tapaustutkimusprosessin ehkä haastavin osuus (Eskola & Suoranta 2008, 208). Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite ohjaavat tutkijan valintoja. Niissä tutkimuksissa, joissa tutkimusongelmaa ei ole voinut määritellä tarkkaan ennalta, tutkimuksesta muotoutuu tutkimustapauksen ymmärtäminen ja tulkitseminen tapauksen sisältä käsin. Vaihtoehtoisesti taasen tutkimuksessa voidaan selittää jonkin ilmiön olemusta tai kehittymistä, jolloin tutkimusongelma on määritelty ennen tutkimuksen aloittamista olemassa olevan teorian mukaan. Aineiston analyysissä on kaksi päätavoitetta: ensiksi laaja aineisto pitää järjestää esimerkiksi luokittelemalla, tyyppittelemällä tai teemoittelemalla yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja toiseksi aineistoa ja analyysin tuloksia pitää tulkita jollain tavoin. (Erikson & Koistinen 2005, 29-30.)

Sisällönanalyysi on tieteellinen metodi, joka pyrkii päätelmiin erityisesti verbaalisesta, symbolisesta tai kommunikatiivisesta datasta. Sen tavoitteena on etsiä tekstin merkityksiä. Sisällönanalyysissä on tarkoitus analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti kahdella sisällönanalyysitavalla, sisällönanalyysillä ja sisällön erittelyllä. Sisällönanalyysillä kuvataan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Sisällön erittelyllä puolestaan tarkoitetaan dokumenttien analyysiä, jossa kuvataan kvantitatiivisesti tekstin sisältöä. Käytän tutkimuksessani sisällönanalyysiä tutkiessani, *"Mitä?"*, *"Miksi?"* ja *"Miten?"* viestitään. Lisäksi hyödynnän sisällön erittelyä vastatessani kysymykseen *"Miten?"*, vaikka en pyrikään varsinaisesti määrällisiin tuloksiin. Tutkimukseni on aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi, jossa analyysi lähtee liikkeelle aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-124.)

Tutkimuksessani suurin osa aineistoa muodostui Pauligin verkkosivujen vastuullisuusvälilehden sisällöstä ja vastuullisuusvälilehden sisältämistä blogiteksteistä. Tehdessäni aineiston keruuta aikajaksolla 10.1. - 24.1.2014 blogitekstejä oli 46 kappaletta, joista 32 ensimmäisestä blogitekstistä keräsin tutkimusaineistoa. Luin jokaisen blogitekstin tarkasti ja poimin vastuullisuuteen oleellimmiksi liittyvät kohdat jatkokäsittelyä varten. Vaikka tutkimukseni tavoitteena oli analysoida kuluttajille suunnattua vastuullisuusviestintää, keräsin aineistoa myös Pauligin viimeisestä verkkosivuilta löytyvästä yritysraportista niiltä osin kun sen sisältö täydensi blogiteksteissä olevaa informaatiota.

Aloitin tutkimukseni poimimalla Pauligin yritysraportin alkuperäisilmauksista pelkistetympiä ilmauksia eli tein redusointia, jolloin poimitun vastuuviestintäaineiston samankaltaisten ja eroavaisten ilmausten ryhmittely ja luokittelu helpottui. Tein poimimiini teksteihin omia muistiinpanoja helpottaakseni tekstilainauksien tulevaa käsittelyä ja ryhmittelyä. Luin tekemiäni tekstipoimintoja useaan kertaan varmistaakseni itselleni niiden erilaisten tulkitusten merkitystä. Yritin ymmärtää, mitä Paulig viesti vastuullisuudestaan kuluttaja-asiakkailleen kullakin tekemälläni tekstilainauksella. Luokittelussa aineisto tiivistyi, koska yksittäiset tekijät sisällytettiin yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa luodaan pohja kohteena olevan tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 107-113.) Vaikka toteutin tutkimukseni aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, ennakoitin teoreettisen viitekehyksen perusteella aineistostani syntyvän

luokkia ainakin vastuun eri lajeihin (ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu, taloudellinen vastuu ja mahdollisesti hyväntekeväisyys), kuluttajavuorovaikutukseen ja sidosryhmäyhteistyöhön. Kuvaamalla tavalla uskoin saavani vastauksen päätutkimuskysymykseeni, *"Mitä Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?"*

Tapaustutkimuksessa voi käyttää kaikkia laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. Analyysimenetelmän valinnassa on tärkeää valita sellaiset menetelmät, jotka antavat tutkimuskysymyksiin vastauksia ja jotka soveltuvat valittuun tutkimusasetelmaan. Tutkimuksen luotettavuutta voi lisätä usean analyysimenetelmän käytöllä, jota kutsutaan tutkimuksessa menetelmien triangulaatioksi (Erikson & Koistinen 2005, 30; Eskola & Suoranta 2008, 68). Koska sisällön erittely oli ollut pitkään vaihtoehtona tutkimusmenetelmäksi, varsinkin jos olisin tehnyt tutkimukseni useammasta yrityksestä, kuten alun perin suunnittelin, niin päädyin hyödyntämään sisällönanalyysin sisällön erittelyä taulukoidakseni Pauligin vastuullisuusviestintää havainnolliseen muotoon. Tavoittelin tällä useamman analyysimenetelmän käytöllä parempaa tutkimukseni luotettavuutta, jolloin puhutaan menetelmätriangulaatiosta (Eskola & Suoranta 2008, 70). Vastuullisuusviestinnän taulukointi havainnollistaisi lukijalle tuloksia ja siitä saattaisin itsekkin havaita tuloksia, joita en pelkästään vastuullisuusviestilainauksia ryhmittelemällä olisi saanut. Sain taulukoinnista apua tutkimuskysymykseeni: *"Miten Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?"*

Kun olin jo analysoinut vastuullisuusblogien ja vuoden 2010 yritys vastuuraportin aineiston, niin jatkoin aineiston keruuta ennakkosuunnitelmieni mukaisesti tutkimalla Pauligin Facebook-viestinnän vastuullisuussisältöä. Samoin päätin tutkia myös verkkosivuilla olevan *"Kahvijutut"* -tarinoiden vastuullisuussisällön. Esitutin myös Pauligin Twitter-mikroblogipalvelun sisältöä, mutta totesin että en saa tutkimukseni kannalta sen sisällöstä mitään lisäarvoa, joten päätin jättää sen pois tutkimuksestani. Tutkimukseni aineistoksi muodostui siis Pauligin verkkosivujen vastuullisuusblogitekstit, yritys vastuuraportti vuodelta 2010, *"kahvijutut"* -tarinat ja Facebook-sivusto. Näillä eri aineistojen hyödyntämisellä eli aineistotriangulaatiolla tavoittelin tutkimukseni luotettavuuden lisäämistä (Eskola & Suoranta 2008, 69). Keräsin aineistoa 32 blogitekstistä, yritys vastuuraportista, 20 kahvijutusta ja 23 facebookin keskustelunavauksesta aikavälillä 9.2. - 9.3.2014. Yritys vastuuraportin sisältöä käytin täydentävänä aineistona, sillä kuluttajan näkökulmasta tiedonhaku keskittyyneen raportin sijaan verkkosivuilla kerrottuun vastuullisuussisältöön (Pomeroy & Dolnicar 2009, 295).

Vastatessani tutkimuskysymykseeni *"Miten Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?"*, käytin aineistona (10.3.2014) kaikkia 56 verkkosivujen vastuullisuusblogitekstiä. Hyödynsin siis sisällön erittelyssä aikaisemmin analysoimani 32 vastuullisuusblogitekstin lisäksi 24 vastuullisuusblogitekstiä, joita en ollut analysoinut aikaisemmin tutkimuskysymykseeni *"Mitä Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?"*

Tutkimuksessa on aina kysymys tulkinnoista, jolloin kerätystä aineistosta etsitään merkityksiä ja sille annetaan merkityksiä. Tutkimusaineisto voidaan koodata jollakin tutkijan kehittämällä tai soveltamalla tavalla. Koodaamisessa aineistolle annetaan nimet eli koodit. Tutkimuksessa koodit kirjoitetaan auki eli

määritellään koodien merkitys ja kerrotaan, miten ne aineistosta tunnistaa. (Erikson ja Koistinen 2005, 31.) Olen koodannut tutkimusaineistoni eri aineistojen suhteen seuraavasti: vastuullisuuden blogikirjoitukset (BL), verkkosivuilla vastuullisuus-välilehdellä oleva aineisto (VS), yritysvastuuraportti vuodelta 2010 (YVR2010), kahvijutut (KJ) ja facebookissa olevat keskustelun avaukset (FB). Blogikirjoitusten, kahvijuttujen ja facebook-avauksien jäljessä oleva numero kuvaa kutakin yksittäistä tekstiaineistoa esimerkiksi (KJ3). Verkkosivujen vastuullisuusvälilehden aineistoa olen tarkentanut sen perusteella, miten Paulig on sisällön eri vastuullisuuden teemoihin teemoittanut. Paulig on jakanut vastuullisuuden verkkosivullaan hankintaan, henkilöstöön, liiketoimintaan, ympäristöön, tuotteisiin ja palveluihin, raportointiin ja kahvin jäljittämiseen. Käytän esimerkiksi verkkosivuilla olevasta henkilöstöä koskettavasta vastuullisuusviestistä koodia (VS, henkilöstö). Seuraavassa luvussa kerron empiirisen tutkimukseni tulokset.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää vastauksia, mitä perheyritys viestii yritysvastuustaan ja miten perheyritys toteuttaa yritysvastuuviestintäänsä verkossa? Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Käytän tutkimuskysymyksiä tuloskappaleiden otsikoissa helpottamaan tulosten luettavuutta.

### 5.1 Miksi Paulig toimii vastuullisesti?

Aloitan tutkimusten tulosten käsittelyn Pauligin viestimillä perusteluilla vastuulliselle toiminnalle. Tässä kappaleessa vastaan yhteen alatutkimuskysymykseeni ja kuvaan syitä ja perusteluita perheyrityksen vastuulliselle toiminnalle.

#### 5.1.1 Paulig vastaa vastuullisella toiminnallaan sidosryhmiensä odotuksiin

Yrityksen on tärkeää perustella sidosryhmilleen, miksi se toimii vastuullisesti. Perheyrityksien erityisominaisuuksiin kuuluvat omistajuuden, yritystoiminnan ja perheen yhdistyminen liiketoiminnassa. Tästä syystä omistaja on usein yrityksen hallituksessa linjaamassa toteutettavaa vastuullisuusstrategiaa toimivalle johdolle, johon hän itsekin saattaa kuulua. Paulig kertoo vastuullisella toiminnallaan vastaavansa sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin. Paulig tunnistaa kuluttajien odotukset ja kuluttajille tärkeät vastuullisuuden näkökohdat. Kuluttajat odottavat Pauligilta vastuullisuusnäkökulmien huomiointia (VS, tuotteet ja palvelut). Pauligin kuluttaja-asiakkaat ovat kiinnostuneita ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen liittyvistä kysymyksistä (BL1). Yritys

kertoo vastuullisuustyön painopisteitä olleen henkilöstö ja tuoteturvallisuus (sosiaalisia vastuita), hankintaketju (sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu) ja ympäristökysymykset (ympäristövastuu) (vrt. Elo-Pärssinen 2007) (VS; YVR2010).

Kuluttajien kiinnostus kahvia ja uusia makunautintoja kohtaan lisääntyy rinnan kahvivalmistajiin suunnattujen odotusten kanssa. Maku ja laatu ratkaisevat, mutta yhä useammin myös vastuullisuusnäkökulmat, kuten ekologisuus, eettisyys tai luonnonmukaisuus ovat valintojen taustalla. (VS, tuotteet ja palvelut)

Yhteydenottojen perusteella kuluttajia kiinnostavat kahvin valmistuksen ja laitteiden puhdistuksen ohella kahvipakkausten kierrättäminen ja kahvin alkuperä, jäljitettävyys ja vastuullisuussertifiointit. (BL1)

Pauligin mukaan sidosryhmät odottavat yrityksiltä tuotteita ja palveluita, joiden avulla he voivat toteuttaa omaa vastuullisuuttaan (BL5). Kuluttajat vaativat yrityksiltä sekä vastuullista toimintaa että tietoa vastuullisesta toiminnasta, jotta he osaavat tehdä haluamiaan vastuullisia valintoja (YVR2010). Paulig viestii tunnistavansa vastuullisen toiminnan merkityksen lisääntyvän tulevaisuudessa (VS).

Ratkaisuissa huomioidaan myös asiakkaan vastuullisuustavoitteet. Vastuullisuussertifioidut kahvit, biohajoavat pakkaukset ja kahvimukit sekä käytöstä poistuvien laitteiden kierrätys tai hävittäminen ovat osa palvelua. (BL5)

### 5.1.2 Vastuullinen toiminta varmistaa laadukkuuden ja luottamuksen

Paulig mieltää vastuullisen toiminnan keinona valmistaa laadukkaita tuotteita kuluttajille. Yritys viestii vastuullisuuden ja tuotteen laadun välillä olevan yhteyden. Perheyrietyksille on tyypillistä vaalia perheen nimeä ja mainetta, mikä nostaa tuotteiden laatua (Poza 2007, 14-15). Paulig perustelee näkemystään pitkän aikavälin toimintansa kokemuksella. (VS)

Yli 135 vuoden kokemuksella tiedämme, että laatu voi syntyä vain vastuullisesti toimien. (VS)

Paulig kertoo sekä yrityksenä että toimitusjohtajan kertomana vastuullisten tekojen lisäävän sidosryhmien luottamusta yritykseen (VS, tuotteet ja palvelut) (vrt. Clarkson 1995; Wheeler & Sillanpää 1997). Luottamus on sidosryhmäteorian mukaan tärkeä maineeseen vaikuttava tekijä. Vastuullisuus on puolestaan luottamuksen rakentamisen kannalta tärkeä tekijä (vrt. Riel & Fombrun 2007).

Tehty työ heijastuu takaisin sidosryhmien luottamuksena. (VS, tuotteet ja palvelut)

### 5.1.3 Sidosryhmien menestys varmistaa oman menestymisen

Pauligin mukaan sidosryhmien menestyksellä on raaka-aineen tarjonnan ja kysynnän epätasapainon ratkaisussa oleellinen merkitys. Kahvin tuotantoa nopeammin kasvava kysyntä, viljelyn pientilavaltaisuus, ilmastonmuutos ja kuluttajien lisääntyvä kiinnostus kahvin tuotanto-oloihin haastavat kahviketjun toimijat. Pienviljelijät tuottavat yli 70 % maailman kahvista. Siksi heidän osaamisellaan, hyvinvoinnillaan ja kiinnostuksellaan kahvinviljelyyn on suuri merkitys koko alan tulevaisuudelle. Pauligin mukaan vastuullisuus on ratkaisu sidosryhmien (pienviljelijät) raaka-ainetuotannolle ja koko toimialan pitkäjänteiselle menestymiselle (VS, hankinta).

Vastuullisuus on yhä tärkeämpi tekijä maailman kahvituotannon turvaamisessa. (VS, hankinta)

## 5.2 Mitä Paulig viestii yritysvastuustaan kuluttaja-asiakkaille?

Tässä kappaleessa vastaan ensimmäiseen päätutkimuskysymykseeni ja kerron, mitä Paulig viestii sisällöllisesti yritysvastuustaan. Jaottelen yrityksen vastuuviestinnän kolmeen vastuullisuuden lajiin: ympäristövastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen. Lisäksi kerron, mitä Paulig viestii hyväntekeväisyystyöstään sekä nostan esiin sidosryhmien näkyvän roolin vastuullisuusviestinnässä.

### 5.2.1 Taloudellinen vastuu on riskienhallintaa

#### **Kuluttajien tarpeisiin vastaaminen varmistaa taloudellisen menestymisen**

Pauligin mukaan liiketoiminnallinen menestys eli taloudellinen vastuu on edellytyksenä ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuullisuuden toteuttamiselle (VS) (vrt. Carrollin pyramidi, s. 22). Pauligin menestys (taloudellinen vastuu) perustuu kuluttajien kiinnostukseen hankkia heidän tuotteitaan. Paulig luo uusia tuotteita ja palveluita tarjoten kuluttajille erilaisia vaihtoehtoja, ja tarjoten kuluttajille mahdollisuuden valita omia tarpeitaan tyydyttäviä tuotteita. (VS.) Taloudellinen tulos mahdollistaa toiminnan pitkäaikaisen kehittämisen ja investoinnit (VS, liiketoiminta). Liiketoiminnan kasvua haetaan markkinoilta tunnistetuista mahdollisuuksista (VS).

Markkinasta riippumatta menestyksemme ratkaisee kuluttajien kiinnostus tuotteitamme kohtaan. Tuomme aktiivisesti markkinoille uusia tuotteita ja palveluja ja tarjoamme kuluttajille vaihtoehtoja. (VS)

Hyvä taloudellinen tulos mahdollistaa toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ja investoinnit. (VS, liiketoiminta)

Taulukosta 2 käy ilmi kuuden vuoden osalta taloudellisen vastuun tunnusluvut. Taulukosta selviää maksetut palkat, sivukulut ja luontoisedut, hankintakustannukset ja investoinnit sekä rahoituskulut, jotka ovat joko suoraan maksuja työntekijöille tai muille yrityksille tai verojen kautta yhteiskuntaa hyödyttäviä tuloja. (BL19) Sen sijaan taulukosta (taulukko 2) ei käy ilmi yrityksen maksamat yritysverot, jotka saattaisivat kiinnostaa lukijoita viime aikoina aktiivisena käydyn yritysten liiankin tehokkaan verosuunnittelun johdosta. Taulukointi ja vertailu edellisiin vuosiin lisäävät vertailtavuutta, joka puolestaan lisää yritysvastuuviestintään koettua luottamusta (Kuisma & Temmes 2011, 279).

Paulig oli vuoden 2012 Kauppalehden analyysiyksikön Balance Consultingin mukaan Suomen sadan suurimman yhteisöveronmaksajan joukossa yhdessä neljän muun perheyhtiön kanssa (Salminen 2013). Paulig ei ole ottanut viestinnässään mitään kantaa Helsingin Sanomien uutisoimiin, omistajansa Bertel Pauligin jälkiveroihin. Jälkiverot olivat hallinnollisia toimenpiteitä eli seuraamuksia moitittavasta veronkierrosta, jossa on hyödynnetty niin sanottuja veroparatiisimaita (Hänninen ym. 2014).

Taulukko 2. Taloudellisen vastuun tunnusluvut Suomessa (1000 euroa)\* (BL19)

Tilikausi	2007	2008	2009**	2010	2011	2012
Liikevaihto	210 110	232 139	232 504	261 540	332 918	297 876
Maksetut palkat, sivukulut ja luontoisedut	12 339	12 983	16 505	13 304	13 288	12 884
Raaka-aineiden ja materiaalien hankintakustannukset	119 650	141 063	132 520	187 304	247 388	189 823
Korko- ja muut rahoitustuotot	511	400	809	110	480	241
Korko- ja muut rahoituskulut	1 704	1 814	2 005	2 794	2 398	872
Investoinnit	8 369	20 138	24 513	6 407	1 832	1 442

### **Sidosryhmien taloudellisen menestyksen varmistaminen on yrityksen omaa taloudellista riskienhallintaa.**

Paulig viestii raakakahvin hinnan vaikutuksesta viljelyyn ja siten raaka-aineen saatavuuteen (BL26). Samoin yritys avaa muitakin kahvin hintaan ja taloudellisiin riskeihin vaikuttavia mekanismeja. Yritys ei kerro, miten se on suojautunut raaka-aineen maailmanmarkkinahinnan kohoamiseen tai onko suojautuminen ylipäättään mahdollista. Paulig kertoo raaka-aineen hintaan liittyvistä tekijöistä, kuten valuuttakurssien ja eri sijoitusluokkien vaihteluista taloussuhdanteiden mukaan tarkimmin yritysvastuuraportissaan (2010). Verkkosivuilla tai vastuullisuusblogiteksteissä aihetta ei käsitellä. Ilmeisesti kuluttajat eivät ole kiinnos-

tuneita raaka-aineen hinnanvaihteluista ja siten tuotteen hinnan vaihteluista, joten Paulig ei ole todennut tarpeelliseksi avata hintamekanismeja kuluttajille. Raaka-aineen alkuperän tunnistaminen on myös osa riskien- ja laadunhallintaa, jossa samalla toteutetaan ympäristövastuuta ja sosiaalista vastuuta (YVR2010). Riskin hallintaa on myös maksaa raakakahvista tuottajalle riittävästi, jotta raaka-kahvin saatavuus voidaan varmistaa.

Onkin odotettavissa, että raakakahvin kysyntä kasvaa tuotantoa nopeammin. Jotta tuotanto vastaisi kasvavaa kysyntää, kahvinviljelyä pitäisi lisätä tai olemassa olevilta viljelmiltä saada parempi sato. (BL26)

Kun elintaso alkuperämaissa nousee, houkuttelee työläs kahvinviljely elinkeinona vain, jos kahvista saatava hinta on kohtuullinen. Tuotteesta maksettava korvaus vaikuttaa viljelijöiden halukkuuteen kasvattaa juuri kahvia, eikä esimerkiksi muita viljelykasveja. (BL26)

## 5.2.2 Ympäristövastuussa korostuu toimitusketju

Kuvaan Pauligin ympäristövastuuta toimitusketjun mukaisessa järjestyksessä aivan kuten Pauligkin korostaa koko ketjun tärkeyttä ”*pavusta kuppiin*”. Paulig toteaa oman toimintansa olevan helpoin tapa vaikuttaa tuotantoketjun ympäristökysymyksiin (VS, ympäristö). Yritys voi vaikuttaa ympäristöön logistiikan, tuotannon ja pakkausten avulla. Samalla Paulig tulee viestineeksi, että haastavampaa on vaikuttaa sidosryhmien toimintaan hankintaketjussa. Sidoryhmiä ovat esimerkiksi alkutuottajat ja kuljetusyrietykset. Paulig viestii erilaisten lupien ja sitoumusten ohjaavan yrityksen toimintaa, joista ympäristöasioiden osalta mainitaan ISO 14001 -standardi. Standardin toteuttamista varmennetaan sidoryhmien auditoinneilla. (BL21.)

Vahvimmin voimme vaikuttaa ympäristökysymyksiin omissa toiminnoissamme, kuten logistiikassa, tuotannossa ja pakkauksissa. (VS, ympäristö)

Gustav Pauligilla on ISO 14001 -standardin mukainen ympäristöjärjestelmä, jolle on myönnetty sertifikaatti kesäkuussa 2004. Ympäristötoimintojen standardin mukaisuus varmennetaan ulkoisilla auditoinneilla vuosittain. (BL21.)

Paulig pyrkii vaikuttamaan sidoryhmäyhteistyöllään ja -viestinnällään kahvin alkutuottajien ympäristönäkökohtien huomioimiseen viljelyssä ja valikoimalla ympäristöasiat huomioivat tuottajat (sidoryhmäläiset) yhteistyökumppaneikseen (VS, ympäristö).

Alkuperämaissa voimme vaikuttaa viestimällä kumppaneille, osallistumalla ympäristöystävällisten viljely- ja jalostusmenetelmien käyttöä tukeviin hankkeisiin sekä hankkimalla ympäristöystävällisesti tuotettuja raaka-aineita. (VS, ympäristö)

Logistiikan kehittäminen on Pauligilla keskeisessä roolissa vastuullisuuden toteuttamisessa. Kuljetusketjun kehittäminen edistää yhtä aikaa sekä ympäristö-



vastuullisuutta että taloudellista vastuuta. Logistiikan kehittämisen viestitään ympäristönäkökulmasta, taloudellinen näkökulma viestitään tehokkuuden termillä. (BL9.)

Logistiikan tehostaminen on yksi keskeisistä kehityshankkeista koko Paulig-konsernissa. Tarkoituksena on yhtenäistää tavarantoimittajien arviointi- ja hyväksymismenettelyt kaikissa konsernin yrityksissä.....Erityiseksi painopistealueeksi on nostettu vastuulliset hankintaperiaatteet, yhteiset sopimukset ja yhteiskuormat aina, kun ne ajallisesti ja määrällisesti sopivat yhteen. Kuljetusketjun ympäristöystävällisyyttä ja tehokkuutta parannetaan reittisuunnittelulla ja kuljetustapoja kehittämällä. (BL9)

Yritys toteuttaa ympäristövastuutaan hyödyntämällä viimeisintä teknistä osaamista investoinneissaan. Tuotantoprosessin suunnittelu ja johtaminen ovat myös ympäristön kannalta merkittävässä roolissa. Henkilöstön (sidosryhmän) ympäristötietoisuutta ja -osaamista lisätään määritellyillä tavoitteilla. Esimerkiksi Vuosaaren paahtimon ympäristötavoitteisiin on kirjattu energiatehokkuuden parantamisen ja pakkausmateriaalin vähentämisen lisäksi jätteen määrän pienentäminen. (BL10)

Paulig pyrkii minimoimaan ympäristön kuormittumisen investoimalla parhaaseen tarjolla olevaan teknologiaan sekä suunnittelemalla ja johtamalla tuotantoprosessia mahdollisimman tehokkaasti. (BL10)

Paulig kertoo, kuinka uuden paahtimon avaaminen Venäjän Tverissä on vaikuttanut ympäristöön kuljetuksen päästöjen vähentymisenä. Kuitenkin raakakahvin osalta tällä hetkellä satamana käytetään Kotkaa, josta raakakahvi kuljetetaan rekoilla Venäjän paahtimolle. Niinpä ympäristönäkökohdilla perusteltu tuotannon siirto Suomesta Venäjälle ei ole vielä täysin perusteltu. (BL55) Tulkitseen tässä kohtaa ympäristövastuun perustelut ainakin osittain ”viherpesuksi”. Toisaalta Pietarin sataman mahdollisuuksien selvittelyn voi tulkita avoimeksi vastuuviestinnäksi, sillä siinä kerrotaan vielä toteutumattomasta vastuullisuuden teosta (vrt. Halme & Joutsenvirta 2011).

Uuden paahtimon avaaminen Venäjällä on vähentänyt Pauligin kuljetuspäästöjä merkittävästi. Vuoden 2011 aikana valmiiden kahvituotteiden kuljetukset Suomesta Venäjälle vähenivät 98 prosentilla. Myös Moskovassa sijainnut valmiiden kahvituotteiden varasto voitiin Tverin paahtimon avaamisen myötä lakkauttaa. Tverin raakakahviostot hoidetaan Suomesta käsin, mutta toimitukset suunnataan suoraan Venäjälle. Raakakahvin kuljettaminen suoraan alkuperämaista on huomattavasti ympäristöystävällisempää kuin valmiiden tuotteiden kuljettaminen Vuosaaresta, sillä raakakahvi pakataan hyvin tiiviisti... Pääasiallisena (raakakahvin) satamana käytetään toistaiseksi Kotkaa, josta kahvikontit kuljetetaan rekoilla Tveriin. Pietarin sataman käyttöönottoa, toimivuutta ja tehokkuutta selvitetään parhaillaan. Sataman ja paahtimon välillä tehokkaimmaksi kuljetustavaksi on todettu Pauligin itse hoitamat maantiekuljetukset. (BL55)

Paulig perustelee Vuosaaren paahtimon sekajätteettömyydellä ja jätevedettömyydellä oman jätemääriensä vähentämisen ja kierrätyksen edistämisen. Muovinkeräys ja biojätteen osittainen hyödyntäminen biokaasulaitoksella ovat uusia jätteen lajittelun tapoja. Jättemääriä on seurattu jo pitkällä aikavälillä ja

nykyään jätemäärien vähennystä tavoitellaan luodun mittariston avulla. (BL10; VS, ympäristö).

Kiinnitämme huomiota energiankäyttöön, vähennämme jätemääriä ja edistämme kierrätystä. Vuosaaren paahtimolta sekajätettä ja jätevettä ei synny normaalitilanteessa tuotantoprosessin aikana enää lainkaan. Myös pakkausmateriaaleissa tavoittelemme yhä suurempaa hyötykäyttöä sekä parempaa materiaalitehokkuutta. (VS, ympäristö)

Paulig kertoo toteuttavansa ympäristövastuuta sidosryhmäyhteistyöllä erilaisiin verkostoihin ja ympäristöohjelmiin kuulumalla. Green Office -toiminnassa sidosryhmäyhteistyö toteutuu oman henkilöstön ja WWF:n (World Wildlife Found) yhteistyön avulla, jossa henkilöstön tietoisuutta ekologisesta kulutuksesta lisätään (VS, ympäristö). Blogitekstissä vastuullisuus perustellaan viestimällä, kuinka toimistotiloissa on erilliset kierrätyslaatikot energijätteelle, keräyspaperille, toimistopaperille, tuhottavalle paperille ja kartongille ja kuinka työntekijät vievät biojätteen suoraan alakerrassa sijaitsevan henkilöstöravintolan biojäteastiaan. Lisäksi toimistotyössä Green Office-periaatteita noudatetaan myös esimerkiksi tulostamalla kopiot kaksipuoleisina ja välttämällä turhaa tulostamista. (BL15) Toinen esimerkki ympäristövastuun toteuttamisessa sidosryhmäyhteistyön avulla on Ilmastokumppanit-verkostotoiminta, josta esimerkkinä on viestitty sitoutuminen biojättemäärän vähentämiseen (BL10). Kolmas kerrottu esimerkki toiminnasta on osallistuminen Elintarviketeollisuusliiton energiatehokkuusohjelmaan, jossa ympäristövastuun ohella on vaikutusta myös yrityksen taloudelliseen vastuuseen. Paulig viestii avoimesti ja suunnitellusti ohjelman tuloksista. (BL16)

Vuoden 2012 alussa Paulig liittyi mukaan Suomen Elinkeinoelämän ja Helsingin kaupungin Ilmastokumppanit-verkostoon. Samalla sitouduimme muun muassa merkittävään biojättemäärän vähentämiseen. (BL10)

Pauligin kahviryhmä liittyi vuonna 2011 Elintarviketeollisuusliiton energiatehokkuusohjelmaan. Ohjelmassa mukana olevat yritykset sitoutuvat vähentämään energiankäyttöään vähintään yhdeksällä prosentilla vertailuvuoden toteutuneesta energiankulutuksesta (sähkö, lämpö ja polttoaineiden kulutus). ... Ohjelmassa mukana olevat yritykset raportoivat tehdyistä toimenpiteistä ja saavutetuista energiansäästöistä vuosittain. (BL16)

Paulig viestii, kuinka useat eri vastuullisuuden näkökohdat voivat yhdistyä liiketoiminnassa. Kuluttajien toiveet tuotteen ominaisuuksien muutoksista voivat oikein toteutettuina olla yritykselle järkeviä niin vastuullisuusnäkökulmista kuin taloudellisestikin. Kuluttajien toiveiden tunnistaminen on vaikuttanut muun muassa Frezza-maitokahvijuomien pakkauskoon suurentamiseen. Lisäksi pakkausmateriaalin muuttaminen ja tuotteen muuttaminen pantilliseksi ovat parantaneet pakkauksen ympäristöystävällisyyttä. Pakkauksen suunnittelussa on huomioitu myös tuoteturvallisuus ja käytettävyys. (BL10) Tästä esimerkistä käy hyvin ilmi, miten sidosryhmävuoropuhelu tuottaa kuluttajalle mieleisiä tuotteita ja, miten eri vastuullisuuden näkökohdat huomioidaan tuotteen suun-

nittelussa. Lisäksi eri vastuullisuuden näkökohtien huomioiminen ja tuotepakkaus päätöksistä kertominen auttavat kuluttajaa ymmärtämään eri päätösten vaikutuksen vastuullisuuteen. Seuraavissa viesteissä (BL10; BL13) vastuullisuus kuvataan ympäristö vastuullisuudella ja tuoteturvallisuudella, jotka olivat kuluttajia kiinnostavia vastuullisuuden osa-alueita. Hävikin minimoiminen on osa taloudellista vastuuta, viestin näkökulma kuluttajalle on kuitenkin ympäristö vastuuta.

Pullosta saatava pantti takaa hyvän kierrätysasteen ja pakkauksen keveys vähentää kuljetuksista aiheutuvia päästöjä. Kestävän materiaalin ja tiiviin kierrekorkin ansiosta pulloa on entistä kätevämpi ja turvallisempi kuljettaa mukana. Kuluttajien toiveiden mukaisesti pakkauskokoa on samalla suurennettu 2,5 desilitraan. (BL10)

Kun liukuhihnalta tulee 128 pakettia minuutissa, niiden täytyy kestää varmasti. Hävikin minimoiminen on tärkeää myös ympäristön kannalta, Pentti Kari (asentaja) toteaa. (BL13)

Paulig viestii jätteiden lajittelusta omalla tehtaallaan ympäristö- ja kierrätysnäkökulmasta. Paulig viestii, kuinka esimerkiksi kartongit puristetaan paaleiksi ja kuinka kartonki on käypää uusioraaka-ainetta kartonkiteollisuudelle. Raakakahvista irtoava kahvipöly kerätään kompostoitavaksi, ja paahdettaessa syntyvä kahvihilse puristetaan briketeiksi. Biojätettä syntyy hieman myös kahvin pakkausprosessissa ja se saa uuden elämän multana. (BL15) Viesteissä ei oteta kantaa kierrätyksen taloudelliseen vaikutukseen. Sidosryhmäyhteistyö ilmenee jätehuoltoyhtiön ja jätteen käsittelijän kanssa. Paulig ei kuitenkaan kerro, syntykö kierrätyksestä kustannuksia vai saadaanko jätteestä joidenkin jakeiden osalta tuloja?

Vuonna 2012 Pauligilla syntyi 308 tonnia energijätettä. Se muodostui mm. puulavoista, laminaattisilpusta, muovipakkauksista ja likaantuneesta tai märästä paperista ja pahvista. Kuvassa olevasta energijaepuristimesta jäte jatkaa matkaansa jätehuoltoyhtiön kautta uudelleen energiana hyödynnettäväksi. (BL15)

Paulig viestii, miten ympäristö vastuullisuus ja taloudellinen vastuu voivat toteutua yhtäaikaaisesti. Laitteiden ja rakennusmateriaalien kierrätyksestä voidaan saada taloudellista hyötyä, samoin uudesta teknologiasta on hyötyä sekä ympäristön että talouden kannalta. Paulig on ottanut uudelleen käyttöön vanhan paahtimon tuotantolaitteista valtaosan Vuosaaren uudessa paahtimossa tai Venäjän Tverin paahtimossa. Osa rakennusmateriaaleista on myyty uudisrakentamiseen. (YVR2010)

Maakaasun kulutuksen pienentyminen on energiatehokkaamman tuotantoprosessin ansiota. ... Uuden paahdoteknologian myötä kahvin paahdossa syntyvä hukkalämpö pystytään ottamaan talteen ja hyödyntämään seuraavan paahtoerän esilämmityksessä. (YVR2010)

Ympäristövastuullisen toiminnan tuloksia ja yrityksen kertomia toimintansa väitteitä Paulig perustelee osallistumalla sidosryhmien tekemiin arviointeihin. Sidosryhmien arviot lisäävät yrityksen oman viestin luotettavuutta. Paulig on sijoittunut vuoden 2011 ympäristökilpailussa kuuden parhaan joukkoon. Sidosryhmän tekemässä Pauligin toiminnan arvioinnissa on samoja perusteluita, joita Paulig on käyttänyt omassa vastuullisuusviestinnässään. Näitä perusteluita ovat energia- ja materiaalitehokkuus, logistiikka, pitkäjänteinen työ ja ympäristön huomioiminen investoinneissa. Saman suuntainen viesti sekä yrityksen että sidosryhmän kertomana lisäävät viestinnän uskottavuutta. (BL16)

Paulig oli ehdolla Helsingin kaupungin ympäristöpalkinnon saajaksi. Kaupunki etsi helsinkiläistä yritystä, yhteisöä tai henkilöä, joka toiminnassaan yhdistää turvallisen ja terveellisen elintarvikkeen ympäristöystävällisyyteen. Kilpailussa nimettiin ainoastaan voittaja, Paulig sijoittui kuuden parhaan joukkoon kaikkiaan 45 osallistujan joukossa. Arvioinnissa huomioitiin Pauligin pitkäjänteinen työ ja investoinnit ympäristön hyväksi. Erityistä kiitosta Paulig sai uuden Vuosaaren paahtimon energia- ja materiaalitehokkuudesta sekä logistisesti hyvästä sijainnista. (BL16)

### 5.2.3 Sosiaalinen vastuu on sidosryhmien huomioimista

#### Pitkäaikaiset kumppanuudet

Paulig korostaa vastuullisuusviestinnässään koko toimitusketjua alkutuotannosta kuluttajalle ja koko toimitusketjuun sisältyvää sidosryhmäyhteistyötä ja pitkäaikaisia kumppanuuksia vastuullisuuden toteuttamisessa. Strateginen kumppanuus tarkoittaa syvää yhteistyötä, jossa molemmat osapuolet voivat edistää oman strategiansa mukaisia tavoitteita (Kuvaja & Malmelin 2008, 130). Paulig viestii toimitusketjua sloganilla: *"Pavusta kuppiin."*, jota on käytetty esimerkiksi vuoden 2010 yritysraportin nimenä. Sidosryhmäyhteistyö, niin raaka-aineen toimittajien kuin muiden toimijoiden kanssa, on keino edistää vastuullista toimintaa. Paulig viestii, että se varmistaa kahvitoimittajien eettisyyden sitoutumisen heidän allekirjoituksellaan. Paulig haluaa olla edistämässä kahvinviljelijöiden toimeentuloa ja heidän perheidensä ja yhteisöjensä hyvinvointia lisäämällä viljellyn kahvin tuottavuutta. (VS)

Kahviliiketoiminnassa vastuu ulottuu maailman laidalta toiselle: alkuperämaista hankintaketjun ja tuotantolaitosten kautta edelleen kahvia nauttivien kuluttajien luo eri markkinoille. Avainasemassa ovat kahvitoimittajamme. He ovat kaikki allekirjoituksellaan sitoutuneet noudattamaan eettistä osto-ohjeistustamme, joka perustuu kansainvälisiin sopimuksiin. (VS)

Paulig panostaa strategiseen kumppanuuteen toimittajien kanssa, jotka valitaan ennestään tarkemmin kriteerein. Kaikkea hankintaa koskevat yhtenäiset ostokäytännöt ja ohjeistukset. (VS, hankinta)

## Henkilöstö

Pauligin mukaan oma henkilöstö on tärkeässä roolissa koko yrityksen vastuullisuuden toteuttamisessa (vrt. Dawkins 2004). Työnantajan vastuullinen toiminta henkilöstöään kohtaan kumuloituu koko yrityksen vastuullisena toimintana. Henkilöstövastuun toteuttamista perustellaan ja sen toteutumista mitataan koko konsernissa joka toinen vuosi tehtävän laajan henkilöstökyselyn avulla. (VS, henkilöstö)

Työnantajan huolenpito ja vastuu henkilöstöstä heijastuvat koko yrityksen vastuullisuutena. (VS, henkilöstö)

Paulig tukee henkilöstön työhyvinvointia tukemalla henkilöstönsä vapaa-ajantoimintaa, johon ainakin osittain voivat osallistua myös henkilöstön perheenjäsenet (VS, henkilöstö). Sosiaalinen vastuu ulottuu sidosryhmän (henkilöstö) sidosryhmiin (henkilöstön perheenjäsenet).

Paulig tukee henkilöstön työhyvinvointia tukemalla myös vapaa-ajan toimintaa Suomessa ja Virossa. Vuotuisiin kesä- ja talvitapahtumiin pääsevät mukaan myös pauligilaisten perheenjäsenet. (YVR2010)

## Kuluttaja-asiakkaat

Kuluttajat vaativat erityisesti alkutuotannon tuotanto-olojen vastuullisuutta. Näihin vaateisiin Paulig viestii vastaavansa kehitystyöllä, sertifiointilla, sidosryhmäyhteistyöllä, sidosryhmiensä sitouttamisella ja henkilökohtaisella vuorovaikutuksella sidosryhmiensä kanssa alkutuotantomaissa. (YVR2010) Paulig on esimerkiksi osakkaana voittoa tavoittelemattomassa International Coffee Partners GmbH:ssa (ICP) neljän muun eurooppalaisen kahviyhtiön kanssa. ICP toteuttaa kahvin pienviljelijöiden ja heidän perheidensä toimeentuloa ja elinoloja parantavia projekteja eri alkuperämaissa yhdessä maiden hallitusten, kehitysyhteistyöorganisaatioiden ja kansalaisjärjestöjen kanssa. Pauligin osuus projektien kustannuksista oli vuonna 2011 noin 175 000 euroa. (BL20) Paulig korostaa viestinnässään useassa kohdassa sertifiointeja vastuullisuuden toteutumisen takuina (BL21; BL52). Sertifiointien tavoitteita ja taustoja myös avataan kuluttajalle. Reilu kauppa -sertifiointijärjestelmä on luotu parantamaan kehitysmaiden pienviljelijöiden ja suurtilojen työntekijöiden asemaa kansainvälisessä kaupankäynnissä. Luomu- eli luonnonmukaisten tuotteiden valmistusta sääntelee EU:n luomulainsäädäntö, jonka valvonnasta Suomessa vastaa Elintarviketurvallisuusvirasto Evira. Lisäksi Paulig noudattaa kaikissa raakakahvin ostosopimuksissaan EEC:n säännöksiä. (BL21.) Sertifiointit sisältävät sidosryhmien tekemät arviointit vastuullisuudesta eli säännölliset auditoinnit. Pauligin vastuuviestinnässä sosiaaliseen vastuuseen liittyvät tasa-arvokysymykset tulevat esille vain naistenpäivän yhteydessä kirjoitetussa kahvijutussa. (KJ1). Tuoteturvallisuus on yksi merkittävä sosiaalisen vastuun näkökulma, joka koskettaa erityisesti kuluttaja-asiakasta (Vainikainen 2005). Paulig viestii laadun ja tuoteturvallisuuden olevan osa päivittäistä toimintaansa (BL56).

Vastuullisuusmerkintä takaa, että kahvi on tuotettu ympäristöstä ja tuotantoketjussa toimivien ihmisten hyvinvoinnista huolehtien... Pauligilla on sekä UTZ CERTIFIED-, Reilu Kauppa- (Fairtrade), Luomu-sertifiointi. (BL52)

Tasa-arvoisemman tulevaisuuden avain on koulutus. Koulutuksen tavoite ei kuitenkaan tule olla vain viljelyksillä tehtävän työskentelyn tehostaminen. (KJ1)

Tuotteiden laadun ja tuoteturvallisuuden vaaliminen on osa päivittäistä työtämme (BL56)

### **Muut sidosryhmät**

Paulig mainitsee tekevänsä sidosryhmäyhteistyötä tutkijoiden, muiden valmistajien ja terveydenhuollon ammattilaisten kanssa. Paulig mainitsee esimerkkinä ISIC:n toiminnassa mukana olon. Verkkosivuilla ei ole kuitenkaan kahvin terveysvaikutuksiin liittyviä tutkimustuloksia. Vaikka ISIC mainitaan riippumattomaksi toimielimeksi, miten riippumattomuus on mahdollista, jos sen toimintaa rahoittavat kahvinvalmistajat? Ennemminkin tulee mieleen mahdollisuus, että ISIC:n toiminnan tavoitteena on muokata tutkimustieto kahvinvalmistajille sopivaan muotoon tai vaikuttaa siihen, mitkä tulokset ovat helposti terveydenhuollon ammattilaisten saatavilla ja mitkä puolestaan eivät. (BL8.) Tämä sama voidaan myös mieltää soveliaaksi lobbaamiseksi ja siten taloudellisen vastuun toteuttamiseksi. Verkkosivuilla jaetaan runsaasti ns. kahvin makupareja eli vinkkejä erilaisten kahvien ja leivonnaisten yhdistämiseen. Makuparien vinkkejä kirjoittavat myös ruoka- ja lifestyle-bloggaajat. Sidoryhmien kirjoittamat blogikirjoitukset lisäävät vuoropuhelua ja heidän avullaan Paulig saa näkyvyyttä bloggaajien omissa verkostoissa. Makupariyhdistelmissä ei oteta kantaa esimerkiksi niiden sisältämään kalorimäärään. Näin kahvin ja leivonnaisten yhteydestä ylipainoon ei ole mitään mainintoja. Sosiaalisen vastuun näkökulmasta ylipaino on kuitenkin Pauligin sidoryhmäläisten merkittävä kansanterveydellinen ja -taloudellinen ongelma Suomessa ja myös muualla maailmassa (Männistö ym. 2012).

Kahvi on yleisesti käytetty ja samalla yksi tutkituimmista juomista eri puolilla maailmaa. Lääketieteen ja ravitsemuksen tutkijat ovat jo pitkään aktiivisesti selvittäneet kahvin ja sen ainesosien mahdollisia terveysvaikutuksia. Pidämme tärkeänä merkityksellisen ja tieteellisesti pätevän tutkimustiedon jakamista terveydenhuollon ammattilaisille. Siksi olemme mukana ISICin (Institute for Scientific Information on Coffee) toiminnassa. Se on vuodesta 1990 toiminut voittoa tavoittelematon organisaatio, joka tukee riippumatonta, kahviin ja terveyteen liittyvää tieteellistä tutkimusta ja jakaa aktiivisesti tutkimustietoa terveydenhuollon ammattilaisten käyttöön verkkosivujen välityksellä. [www.coffeeandhealth.org](http://www.coffeeandhealth.org) (BL8)

### **Järjestöyhteistyö**

Paulig nimeää erilaisia järjestöjä, joiden toiminnassa se on mukana. Esimerkiksi Pauligin ja neljän muun eurooppalaisen kahviyhtiön vuonna 2001 perustama International Coffee Partners (ICP) on projekteillaan luonut kahvin pienviljelijöiden arkeen uusia mahdollisuuksia. Parantuneet viljelytaidot, satomäärien ja

laadun kasvu, organisoituminen, kahvimarjojen käsittelylaitosten rakentaminen, vaihtoehtoisten kasvien viljely ja asuntojen korjaaminen ovat kohentaneet viljelijäperheiden toimeentulomahdollisuuksia. (VS, vastuullisuus; BL22; YVR2010) ICP-kohteet toteutetaan yhteistyössä muun muassa EU-alueen julkisen sektorin, kansalaisjärjestöjen ja paikallisten kehitysjärjestöjen kanssa. Paulig on myös mukana 4C-järjestössä, jossa useiden eri sidosryhmien yhteistyöllä pyritään edistämään kahvituotannon vastuullisuutta (VS, hankinta). Pauligin verkkosivuilla on linkit järjestöjen verkkosivuille, mikä lisää Pauligin viestin uskottavuutta. Tämän tyyppisellä sidosryhmäyhteistyöllä voidaan samalla sekä varmistaa raaka-aineen saatavuus että tukea viljelijöiden toimeentuloa. Alkutuottajien menestys tuotantoketjussa on edellytys muidenkin toimijoiden menestykselle. Paulig korostaa omassa viestinnässään sidosryhmien merkitystä koko toimitusketjun ja oman toimintansa menestyksessä. Paulig viestii sidosryhmäyhteistyön sosiaalisen vastuun näkökulmasta, mutta sosiaalisen vastuun toteuttaminen tuottaa *”toiminnan menestyksen”* eli tulkintani mukaan taloudellisesti hyvän tuloksen. Kansalais- ja kehitysjärjestöjen osallistuminen vastuullisuusyhteistyöhön lisää luottamusta Pauligin yritysvastuuviestintää kohtaan (Kuisma & Temmes 2011, 278).

[International Coffee Partners](#) -yhteisön kautta teemme käytännön yhteistyötä pienviljelijöiden kanssa heidän toimintansa ja elinolojensa kehittämiseksi. Haluamme edistää kahvinviljelijöiden toimeentuloa ja samalla koko perheen ja yhteisön hyvinvointia lisäämällä viljellyn kahvin tuottavuutta. (VS, vastuullisuus)

Osana vastuullisuutensa kehittämistä Paulig liittyi alkuvuodesta 2013 4C-järjestöön. 4C on kahvinviljelijöiden, kahvin vienti- ja tuontiyritysten, kahvinvalmistajien ja kansalaisjärjestöjen yhteinen hanke, jonka tavoitteena on edistää kahvituotannon kestävästä kehitystä. [www.4c-coffeeassociation.org](http://www.4c-coffeeassociation.org) (VS, hankinta)

### **Yhteistyökumppanit**

Paulig mainitsee useita niin kotimaisia kuin kansainvälisiä yhteistyökumppaneitaan nimeltä. Nimeäminen antaa lukijalle mahdollisuuden tutustua yrityksen yhteistyökumppaneihin ja niiden toimintaan esimerkiksi niiden verkkosivuihin tutustumalla. Yhteistyökumppaneiden nimeäminen on yritykselle eräänlainen referenssi. Yhteistyökumppaneiden toimintaa arvioimalla lukija voi arvioida niiden toiminnan vastuullisuutta ja Pauligin yhteistyön merkitystä niiden kanssa. Paulig mainitsee tekevänsä kotimaassa yhteistyötä mm. GS1 Finland Oy:n (toimitusketjun standardointi), Elintarviketeollisuusliitto ry:n, Finnish Business & Society:n (yritysvastuuverkosto), Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL:n, Paahtimoyhdistys ry:n, Pakkausalan Ympäristörekisteri PYR Oy:n, Suomen pakkausyhdistys ry:n ja Suomen Uusiomuovi ry:n kanssa. Kaikkien näiden yhteistyökumppaneiden verkkosivuosoitteet olivat sivustolla lisätiedon hakemiseksi. Lisäksi Paulig mainitsee tekevänsä kansainvälistä yhteistyötä International Coffee Partners GmbH:n (ICP), Coffee and Climate, Institute for Scientific Information on Coffee (ISIC), European Coffee Federation (ECF), Speciality Coffee Association of America (SCAA), Speciality Coffee Association of Europe (SCAE) ja Suomalais-Venäläinen kauppakamariyhdistys

ry:n (SVKK) kanssa. Nämä ovat kahvialan toimijoiden organisaatioita. Eri toimijoiden osalta tekstissä oli linkit niiden verkkosivuille, joista voi etsiä lisätietoa sidosryhmäläisistä. (BL22)

Paulig kertoo antavansa koulutusta sidosryhmille, esimerkiksi kahvialan ammattilaisille (BL4). Myös koulutuksessa korostetaan koko kahvituotantoketjun näkökulmaa. Paulig kertoo yritysraportissaan (2010) yhteistyöstä ja sosiaalisesta vastuustaan Helsingin kaupungin sosiaaliviraston kanssa.

Koulutuksessa (Paulig Instituutti) keskitytään laatukahvin valmistamiseen ja tutustutaan muun muassa kahviketjun toimintaan pöydästä kuppiin. Vuonna 2011 kurssiohjelmaan lisättiin yrittäjille suunnattu Menestyvä kahvila -valmennus. Osallistujien antama palaute koulutuksista on kiitettävää... (BL4)

Paulig aloitti syyskuussa 2010 yhteistyön Helsingin kaupungin sosiaaliviraston tuetun työllistymisen palvelun kanssa palkkaamalla tuotantoon kaksi työntekijää... (YVR2010)

#### 5.2.4 Hyväntekeväisyys on monipuolista yhteistyötä

Paulig kertoo esimerkkejä yleishyödyllisestä toiminnastaan. Paulig tukee yleishyödyllistä toimintaa niin Suomessa kuin maailmankin. Yleishyödyllinen toiminta voidaan rinnastaa hyväntekeväisyydeksi, joka on terminä tutumpi. Hyväntekeväisyys on vastuullisen toiminnan ”jaloin” muoto. Siinä yrityksen vastuullisuutta toteutetaan joko täysin tai osittain irrotettuna yrityksen päivittäisestä liiketoiminnasta. Hyväntekeväisyys voi olla yhteistyötä, rahallista avustamista tai lahjoitusten antamista. Hyväntekeväisyyden määrittely tietyn vastuun kolmijaon mukaan on mielestäni haastavaa. Rahallinen lahjoitus on taloudellista vastuuta, mutta toisaalta toiminnalla kannetaan sosiaalista vastuuta tukemalla yhteiskunnan toimia ja tarpeita. Eri vastuullisuuden määritelmätkin tuovat oman haasteen määrittelylle. Esimerkiksi Juutisen ja Steinerin (2010) mukaan hyväntekeväisyys liittyy yrityksen yhteiskuntavastuuseen, mutta ei yritys vastuuseen. Vaikka käytänkin tässä tutkimuksessa yritys vastuukäsitettä, niin määrittelin hyväntekeväisyyden yritys vastuun eri lajeihin, mikäli se oli mahdollista tehdä.

Paulig tukee tai on tukenut yleishyödyllistä toimintaa Suomessa työllistämällä Työkeskus Visun kautta Vantaan Invalideja markkinointikampanjoiden alihankintatöissä, tekemällä yhteistyötä vapaaehtoisvoimin toimivien Walkersnuorisokahviloiden kanssa (BL23), lahjoittamalla kahvit Veikko Hurstin säätiön järjestämiin kodittomien joulutilaisuuksiin, tukemalla Turun tuomiokirkkoseurakunnan Domcafé-lähetyskahvilaa kahvilalahjoituksin, tukemalla lahjoituksin UNICEF:in toimintaa ja keräämällä kampanjalla varoja Mannerheimin Lastensuojeluliitolle (YVR2010).



Paulig on jo yli kymmenen vuoden ajan ollut mukana ennaltaehkäisevässä nuorisotyössä Aseman Lapset ry:n ylläpitämissä Walkers-kahviloissa eri puolilla Suomea. (BL23)

Joulukuussa 2010 ryhmä pauligilaisia keräsi varoja Mannerheimin Lastensuojeluliiton Lasten ja nuorten puhelinpalvelulle. ... Idea kampanjasta syntyi henkilöstön keskuudessa. ”Joulun alla oli halu tehdä jotain konkreettista joulukorttien lähettämisen lisäksi. Siitä se idea lähti”, kertoo hankkeen puuhamiehenä toiminut Harri Hytönen. (YVR2010)

Uuden Tverin paahtimon myötä yleishyödyllistä toimintaa on kohdistunut uuden tehtaan alueelle Venäjälle. Paulig tukee Tverissä vammaisten lasten Teremok-orpokotia lahjoittamalla Teremokille varoja, joilla hankitaan orpokotiin vaatteita, kalusteita ja muita varusteita. Tverin alueella toimii hyväntekeväisyysjärjestö Solnyshko (Aurinko), jolle Paulig ostaa vaatteita ja ruokaa toimitettavaksi vähävaraisille perheille. Paulig on osallistunut charity shop -tilojen kunnostukseen ja hankkinut niihin uuden vuoden lahjoja jaettavaksi lapsille. Pauligilla on Tverissä yliopisto-opiskelijoista koottu tuntityöryhmä. Opiskelijoille tarjotaan työtä tilanteissa, joissa tarvitaan nopeasti lisätyövoimaa. (BL20.) Opiskelijajayhteistyö ei ole puhtaasti yleishyödyllistä toimintaa, vaan toiminta hyödyttäne molempia osapuolia.

Pauligilla on Tverissä yliopisto-opiskelijoista koottu tuntiryhmä. Opiskelijoille tarjotaan työtä tilanteissa, joissa tarvitaan nopeasti lisätyövoimaa. (BL20)

## 5.2.5 Sidosryhmäviestinnällä on tärkeä rooli

### **Vuoropuhelu on osa vastuullisuutta**

Paulig määrittelee oman vastuullisuutensa arjen jokapäiväisiksi valinnoiksi ja teoiksi (VS). Vastuullisuus nähdään yrityksen toimintana, jolla turvataan sidosryhmien edut (VS). Yrityksen vastuullisuuden määritelmä on yhtäläinen sidosryhmäteorian kanssa. Paulig määrittelee vastuullisen toiminnan pitkäjänteiseksi toiminnaksi, joka vaatii sitoutumista. Yritys laajentaa vastuullisuuden määritelmää kuvaamalla sen omalta osaltaan tuotemerkkien rakentamiseksi, laadun ja kumppanuuksien vaalimiseksi, tuoteturvallisuudeksi, asiakkaiden ja kuluttajien (sidosryhmien) tarpeiden syvälliseksi ymmärtämiseksi, luottamuksen rakentamiseksi uusilla markkinoilla ja huolelliseksi riskien hallinnaksi (VS, liiketoiminta). Paulig määrittelee aktiivisen vuoropuhelun (viestinnän) kuluttajien ja asiakkaiden (sidosryhmien) kanssa vastuullisuudeksi (VS, tuotteet ja palvelut). Pauligin määrittelee vastuullisuutensa verkkosivujensa ”vastuullisuus”-välilehden eri vastuullisuuden osa-alueissa ja toimitusjohtajan vastuullisuuskatsauksessa.

Laadun ja tuoteturvallisuuden ohella vastuullisuus tarkoittaa Pauligilla aktiivista vuoropuhelua kuluttajien ja asiakkaiden kanssa. (VS, tuotteet ja palvelut)

### **Vastuun raportointi**

Paulig on ollut mukana luomassa elintarvikealan vastuullisuuden ohjeistoa, jota käytin aikaisemmin teoreettisen viitekehyksen lähdemateriaalina. Paulig viestii olevansa yritysvastuun raportoinnin uranuurtaja suomalaisessa elintarviketeollisuudessa. Raportointia ohjaa kansainvälinen GRI-ohjeisto. (VS, raportointi) Yrityksen verkkosivuilla on yritysvastuun mittarit ja tavoitteiden toteuma. Tulosten kertominen verkkosivuilla on osoitus avoimesta viestinnästä.

Raportoinnin pohjana on kansainvälinen Global Reporting Initiative (GRI) -ohjeisto. GRI:n mukaisesti Paulig raportoi sosiaalisen vastuun, ympäristövastuun ja taloudellisen vastuun toteutumisesta toimialaansa soveltuvien mittarein. Valitut GRI-mittarit löytyvät tästä taulukosta ja niiden toteutuminen sivustolta kyseisen osa-alueen kohdalla. Lisätietoa GRI-raportoinnista. (VS, raportointi)

### **Yritysvastuun linjaukset**

Johto on määritellyt yrityksen toimintapolitiikan yritysvastuun toteuttamiseksi. Poliittikka on viestitty yritysvastuublogitekstissä (BL25) kaikkien sidosryhmien luettavaksi. Yrityksen johto siis viestii avoimesti oman toimintapolitiikkansa. Toimintapolitiikassa korostuvat läpinäkyvyys (avoimuus viestinnässä), lakien ja Paulig-konsernin arvojen ohjaavuus toiminnassa, vastuullisuuden merkitys koko hankintaketjussa, sidosryhmävuoropuhelu, organisaation kehitys ja oppiminen sekä johtamisstandardien merkitys johtamisessa ja sidosryhmien arvioinnit. Eettisten periaatteiden jalkauttamista henkilöstölle tuetaan koulutuksella (VS).

Kahviryhmän johtoryhmä on 6.2.2013 hyväksynyt tämän toimintapolitiikan käytettäväksi kaikissa ryhmän yksiköissä.

Yritysvastuuseen sitoutuneena yrityksenä tavoitteemme on läpinäkyvyys kaikessa liiketoiminnassamme. Toimintapolitiikkamme on avoimesti kaikkien nähtävissä.

Noudatamme kaikessa toiminnassamme lainsäädäntöä ja viranomaismääräyksiä sekä Paulig-konsernin arvoja ja toimintaperiaatteita.

Huomioimme taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät näkökohdat sekä toimitusketjussamme että uusien ratkaisujen etsinnässä.

Kuuntelemme sidosryhmiämme ja solmimme kumppanuuksia, jotta voimme jatkuvasti parantaa vastuullisuustyötämme. Kehitämme tuotteitamme ja palvelukonseptejamme sekä kuluttajien että asiakkaidemme odotuksia ja tarpeita kuunnellen.

Päivitämme jatkuvasti tietämystämme, osaamistamme sekä toimintatapojamme varmistaaksemme parhaimmat käytännöt koko organisaatiossa.

Kehitämme toimintapolitiikkaamme sisältyvien asioiden hallintaa lainsäädännön, ISO 22 000, ISO 14001 ja OHSAS 18 001 -standardien, asiakastarpeiden ja hyvien käytäntöjen mukaisesti. Käytännön toteutuksesta vastaavat osaltaan kaikki työntekijät.

Johtamisjärjestelmän toimivuutta arvioivat säännöllisesti sekä oman organisaatiomme jäsenet että puolueettomat ulkopuoliset tahot ja asiantuntijat. (BL25)

Paulig on yhdistänyt erilaiset kansainväliset standardit omaksi johtamisjärjestelmäksi. Standardit ohjaavat niin raaka-aineen hankintaa kuin itse valmistusta tehtaalla. (BL56.) Sidosryhmien tekemät arvioinnit luovat järjestelmille uskottavuutta. Pauligilla kahvin hankintaa ovat jo vuosia ohjanneet ostotoiminnan periaatteet (Paulig Code of Conduct), joita myös kauppakumppanit ovat sitoutuneet noudattamaan. Niissä on määritelty muun muassa raakakahvien laatukriteerit ja varmistuskäytännöt. Ohjeistus ottaa kantaa myös viljelymenetelmien ympäristöystävällisyyteen ja kahviviljojen työntekijöiden työoikeuksiin ja työturvallisuuteen. (YVR2010)

Paahtimotoinnassa on käytössä kansainvälisten standardien mukaiset järjestelmät: ympäristöjärjestelmä ISO 14001, elintarviketurvallisuusjärjestelmä ISO 22000 sekä työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmä OHSAS 18001. Vuonna 2011 järjestelmät yhdistettiin Paulig Integrated Management System -johtamisjärjestelmäksi (IMS). IMS:ssä eri järjestelmien tavoitteet ja vaatimukset nivottiin yhteen, mikä auttaa yhtenäistämään toimintatavat. (BL56)

Pauligilla kahvin hankintaa ovat jo vuorisa ohjanneet ostotoiminnan periaatteet (Paulig Code of Conduct), joita myös kauppakumppanit ovat sitoutuneet noudattamaan. (YVR2010)

## **Henkilöstöjohtaminen**

Pauligilla henkilöstön kanssa käytävä vuoropuhelu on tapa toteuttaa henkilöstövastuuta. Vastuun toteutumista mitataan säännöllisesti TellUs-henkilöstökyselyn avulla koko konsernissa. Jatkuva koulutus ja johtamisen kehittäminen nähdään esimiestyön kehittämisen välineinä. Paulig viestii myös kyselyn esille tuomat johtamisen kehityskohteet. Käytännön tekona yritys vastuun johtamisen vahvistamiseksi mainitaan yritys vastuupäällikön nimeäminen organisaatioon. (VS). Se, että henkilöstö tuntee yrityksen arvot hyvin (VS), on tulos onnistuneesta johtamisesta ja sisäisestä viestinnästä. Arvojen tunnistaminen on edellytys johdon tavoittelemalle toiminnalle ja henkilöstön sitoutumiselle toimimaan vastuullisesti. Yritysvastuuraportissa (2010) Paulig kuvaa esimiestyön ytimessä olevien kehitys- ja tavoitekeskusteluiden, joilla tavoitellaan asiantuntemuksen kehittämistä, osaamisen mittaamista ja omien mahdollisuuksien tunnistamista. (VS)

Viime syksynä tehty, henkilöstövastuun osa-alueita kartoittanut TellUs-kysely osoitti meidän edenneen etenkin esimiestyön kehittämisessä. Jatkuva koulutus ja johtamisen kehittäminen ovat tässä avainasemassa. (VS)

Myös viime vuonna lanseeratut arvot tunnettiin hyvin. (VS)

Vastuullisuuden johtamisessa kerrotaan biojätteen määrän vähentämisen olevan tulospalkkiokriteeri (BL10). Henkilöstö sitoutetaan ja motivoidaan ympäristövastuuseen tulospalkkiokannustimella. Paulig viestii, että jokainen työntekijä tiedostaa voivansa vaikuttaa tulokseen omalla toiminnalla ja omalla vastuullisuudellaan (BL10).

Biojätteen määrän pienentäminen on myös yksi tuotannon henkilöstön tulospalkkiomittareista. (BL10)

### **Kansainväliset yhteistyökumppanit**

Sidosryhmäviestintä on Pauligilla tärkeässä roolissa omien toimintaperiaatteiden viestimisessä yhteistyökumppaneille. Viestintä ja vuoropuhelu ovat työkaluja erilaisten kulttuurien vastuudotusten ymmärtämiseen (VS). Paulig viestii käyneensä vuoden 2010 aikana ohjeistuksensa läpi kumppaneidensa kanssa Kolumbiassa, Etiopiassa ja Keniassa. Vuoden 2011 aikana oli tarkoitus käydä periaatteet läpi Nicaraguassa, Guatemalassa ja Meksikossa. (YVR2010)

Kansainvälistyminen tuo myös vastuullisuuteen uusia ulottuvuuksia, sillä lähtökohdat sille saattavat olla eri markkinoilla hyvinkin erilaiset. Baltiassa ja Venäjällä kartoitimme viime vuonna vastuullisuudesta ymmärtääksemme paremmin heidän odotuksiaan. (VS)

### **Kuluttajavuoropuhelulla tunnistetaan asiakkaiden haluamia tuotteita**

Paulig viestii käyvänsä aktiivista ja monipuolista kuluttajavuoropuhelua. Tämä käy myös ilmi kuluttajavuoropuhelun suuresta määrästä heidän vastuuviestinnässään. Paulig käy kuluttajavuoropuhelua useissa eri viestinnän kanavissa. Sähköisiä kanavia viestinnän välineinä Paulig perustelee helppoudella ja nopeudella. Sähköiset vuorovaikutuskanavat ovat tärkeimmät kuluttajapalvelun yhteydenpitotavoista. (BL1; YVR2010) Pauligin kuluttajavuoropuhelun merkitys ilmenee esimerkiksi siitä, että kuluttajavuoropuhelusta kertova blogiteksti on ensimmäisenä 56 blogitekstin joukossa. Blogeista neljän ensimmäisen tekstin kuvaukset näkyvät automaattisesti verkkosivuilla ilman, että niitä täytyisi lukea erikseen hakea näkyviin. Kolme ensimmäistä tekstiä liittyvät kuluttajavuoropuheluun ja palautteisiin, neljäs teksti kertoo sidosryhmätyöstä, jossa Paulig Instituutti kouluttaa kahvialan ammattilaisia. Blogitekstejä luettaessa näytön oikeaan reunaan tulee tarjolle luettavan blogitekstin aihepiiriin liittyviä muita blogitekstejä. Esimerkiksi ”Kuluttajapalvelu on vuorovaikutuksen solmukohta” -tekstiä luettaessa (BL1), tulee luettavaksi tarjolle laatu- ja tuoteturvallisuuden, tuotekehitykseen ja kuluttajapalveluun liittyviä blogitekstejä.

Vuosittain kuluttajapalveluun tulee tuhansia kahviin liittyviä yhteydenottoja, joihin kaikkiin vastataan henkilökohtaisesti. Pääosa yhteydenotoista tulee sähköpostin ja nettisivujen kautta, mutta kuluttajia palvellaan päivittäin myös puhelimitse. (BL1)

Kuluttajavuoropuhelun tuloksina Paulig kertoo muuttaneensa muovisen kahvimittan bambumittaan ja pienentäneensä papukahvipakkausten kokoa (BL1). Kuluttajia voidaan näin vuoropuhelun avulla hyödyntää yrityksen tuotekehityksessä. Vuoropuhelun myötä saatavan palautteen avulla varmistetaan tuotelaatua (BL1). Vuoropuhelusta saatavan informaation pohjalta pystytään suunnittelemaan kuluttajakilpailuja ja paahtimovierailuita yrityksen tavoitteita palvelevasti (BL1). Kuluttajakilpailut ja paahtimovierailut ovat nekin vuoropuhelun muotoja. Paulig on hyödyntänyt yhteisöllistä tutkimustapaa nuorten kanssa käytävään vuoropuheluun (BL5). Pauligille on tärkeää pystyä tunnistamaan nuorten ja siten tulevien kuluttajien tarpeita oman tulevaisuutensa menestyksen varmistamiseksi. Yhteisöt mahdollistavat moniulotteisen vuoropuhelun ja mahdollisuuden sitouttaa nuoria, tulevaisuuden kuluttajia, mukaan tuotekehitykseen. Kuluttajavuoropuhelun myötä yrityksen on myös helppo ymmärtää kuluttajien vastuullisuustoiveita. Paulig kertoo kuluttajapalveluun tulneiden tiedusteluiden perusteella kuluttajia kiinnostavan yhä enemmän kahvin alkuperä ja jäljitettävyyys, vastuullisuussertifioidut kahvit ja kahvipakkausten kierättäminen (YVR2010). Näihin tarpeisiin yritys voi vastata sekä vastuullisen toiminnan että siitä viestimisen keinoin.

Kuluttajapalautteen perusteella esimerkiksi Pauligin muovinen kahvimitta vaihtui ekologiseen bambumittaan ja papukahvipakkauksia pienennettiin. (BL1)

Lisäksi Paulig toteutti nuorilla kuluttajilla yhteisöllisen tutkimuksen, jolla syvennettiin vuoropuhelua nuorten kanssa ja lisättiin ymmärrystä heidän tarpeistaan. Yhteisössä nuoret jakoivat näkemyksiään kahvista ja pääsivät osallistumaan tuotekehitystyöhön. (BL5)

Paulig viestii avoimesti, kuinka tutkimustieto ja kuluttajien kuuntelu suuntaavat yrityksen tuotekehitystä. Yritys hyödyntää mielenkiintoisia ja vaivattomia tutkimustapoja aktivoitakseen kuluttajavuoropuhelua (BL5; KJ6). Yritys käyttää monipuolisia viestintäkanavia vuoropuhelussaan (BL5; YVR2010; KJ6). Pauligin Paula-brändi ei ole pelkästään markkinointiviestinnällinen, vaan kanava käydä sidosryhmävuoropuhelua. Paula-brändi on osa palautejärjestelmää ja tuotekehitystä ja toimii sekä kentällä ihmisten kanssa kasvotusten että erilaisissa sähköisissä kanavissa (YVR2010). Paula-brändiä kentällä edustaa kulloinkin tehtävään valittava henkilö. Sen sijaan sosiaalisessa mediassa Paula-brändin viestintää hoitavat kuluttajapalvelun henkilöstö eli tällä hetkellä Kaisa ja Marjo ja sosiaalisen median asiantuntija Aino.

Käymme aktiivista vuoropuhelua kuluttajien ja asiakkaidemme kanssa kuluttajapalvelussa, asiakaskäynneillä sekä tutkimuksissa... Uusien tutkimuskanavien avulla pyrimme tarjoamaan osallistujille entistä mielenkiintoisempia ja vaivattomampia tapoja vaikuttaa. Tutkimme ja luotaamme muun muassa Pauligin tuotteiden tunnettuutta sekä kuluttajien suhtautumista niihin. Mittaamme säännöllisesti myös asiakkaiden ja kuluttajien tyytyväisyyttä. (BL5)

Pauligin 17. Paula liikkuu aktiivisesti kuluttajien keskuudessa, pitää blogia ja on läsnä myös Facebookissa... Paula kiertää ympäri Suomea tapaamassa sidosryhmiä kahviloissa, ravintoloissa, myymälöissä, messuilla, oppilaitoksissa, koulutustilaisuuksissa sekä monenlaisissa tapahtumissa. Paula pausi vie kahvitietoa kuluttajille, myös tuo terveisiä kuluttajilta Pauligille. (YVR2010)

Yhä edelleen toivomme aktiivista yhteydenpitoa, uusia ideoita ja palautetta tuotteistamme. Viime vuonna saimme 165 ideaa, jotka vietiin edelleen tuotekehitystiimimme arvioitavaksi. (KJ6)

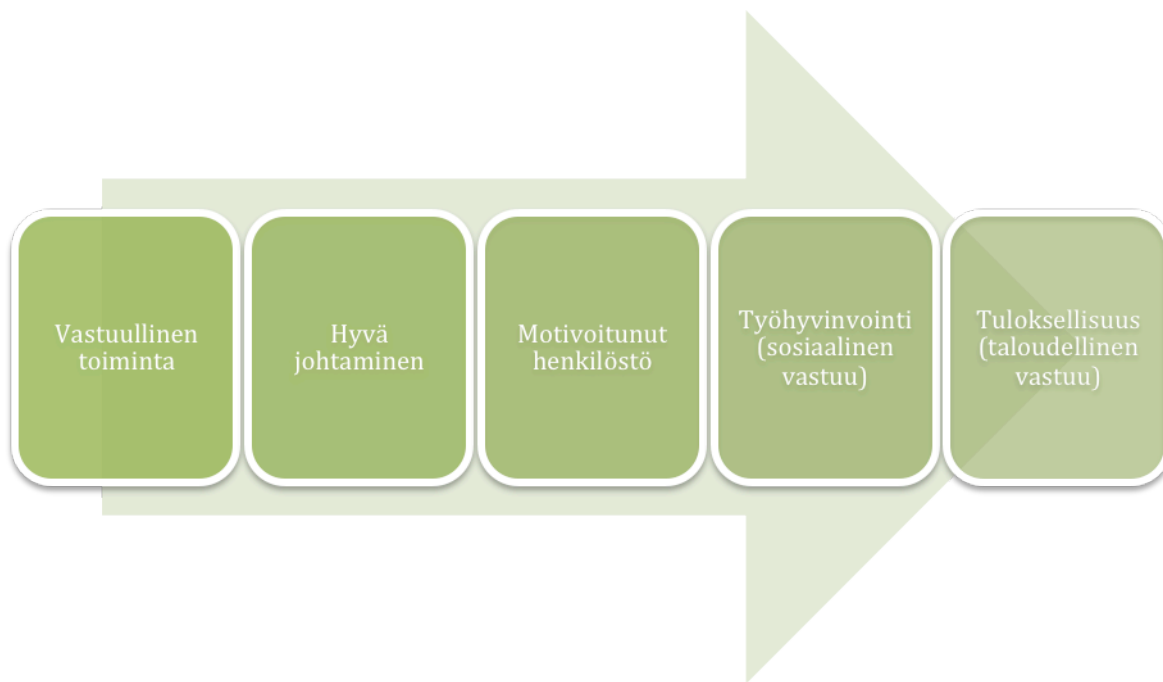
Meille saa muuten vinkata hyviä aamiaispaiikkoja :) (KJ7)

### **5.3 Mitä Paulig viestii vastuullisuuden ja kilpailukyvyn suhteesta?**

Tässä kappaleessa vastaan toiseen alatutkimuskysymykseeni eli mitä Paulig kertoo vastuullisuuden ja kilpailukyvyn suhteesta liiketoiminnassa. Aluksi kerron, mitä Paulig viestii johtamisen merkityksestä kilpailukyvyn synnyssä. Sen jälkeen kerron Pauligin näkemyksen vastuullisen toiminnan hyödyistä.

#### **5.3.1 Hyvästä johtamisesta syntyy tuloksellinen toiminta**

Hyvä johtaminen nousi aineistosta esiin yhtenä merkittävänä teemana. Johtaminen ei ilmene juurikaan vastuullisuuden blogiteksteissä, mutta yritysraportissa (YVR2010) ja toimitusjohtajan vastuullisuuskatsauksessa (VS) se tulee erityisesti ilmi. Johtamiseen liittyvä sisältö on vähäistä blogiteksteissä, ja kahvijutuista se puuttuu lähes kokonaan. Paulig kuvaa hyvän johtamisen olevan edellytys työhyvinvoinnille (sosiaalinen vastuu) ja tuloksille (taloudellinen vastuu) (YVR2010) (Kuvio 9). Työhyvinvointi muodostuu sosiaalisen vastuun elementeistä, kuten työterveys, turvallisuus, kehittämistyö ja koulutus.



KUVIO 9 Vastuullisesta toiminnasta syntyvä tuloksellisuus (tulkinta Pauligin yritys-vastuuraportista 2010)

Työhyvinvoinnin toteuttaminen ja tuloksellisuus vaativat johtamista ja systemaattista edistämistä (VS, henkilöstö). Näin Paulig perustelee, miksi yrityksen kannattaa toimia vastuullisesti ja johtaa hyvin henkilöstöään. Johtamisen onnistumista seurataan mittauksin (VS, henkilöstö), mikä luo edellytyksiä tavoitteelliselle johtamiselle ja tavoitteiden saavuttamiselle.

Hyvä johtaminen on avaintekijä työssä viihtymiseen ja tulosten syntymiseen. Pauligilla johtamista ja siinä onnistumista myös mitataan. Johtamiskulttuurin ohella työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työterveys ja -turvallisuus sekä kehittämistyö ja koulutus. (VS, henkilöstö)

### 5.3.2 Vastuullinen toiminta luo yritykselle monenlaisia kilpailuetuja

Paulig viestii avoimesti eri vastuullisuuden lajien, ympäristövastuun ja sosiaalisen vastuun vaikutuksesta taloudelliseen vastuuseen kuuluvaan taloudelliseen tulokseen. Paulig kertoo viestinnässään eri vastuuden keskinäisistä kytköksistä. Usein toteutettaessa vastuullista toimintaa, ei toteudu vain yksi vastuullisuuden laji vaan useampi vastuullisuuden laji. Sen vuoksi on haastavaa nimetä, mikä vastuullisuuden laji kulloinkin arjen toiminnassa toteutuu. Seuraavaksi esittelen Pauligin viesteistä ympäristövastuun vaikutuksia yrityksen menestykseen eli taloudelliseen kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Esimerkiksi logistii-

kan kehittäminen hyödyttää sekä ympäristöä että taloudellista kannattavuutta yhtä aikaa (BL9; BL55). Logistiikan tehokkuuteen vaikuttavat tuotantolaitosten maantieteellinen sijoittuminen suhteessa raaka-aineen toimituspaikkaan, valmiiden tuotteiden jakeluun vähittäismyyjille ja liikenneyhteydet. Paulig viestii huomioineensa logistiikkatekijät, mikä hyödyttää yhtä aikaa sekä ympäristöä että taloudellista kannattavuutta (YVR2010).

Kuljetusketjun ympäristöystävällisyyttä ja tehokkuutta parannetaan reittisuunnittelulla ja kuljetustapoja kehittämällä. (BL9)

Kustannustehokas jakelumalli vähentää ylimääräisiä kuljetusvaiheita ja säästää ympäristöä. (BL55)

Paulig viestii voimakkaasti henkilöstön merkityksen yrityksen menestykselle (tulkintani taloudelliselle menestykselle) (VS). Yrityksen henkilöstöstä huolehtiminen viestitään taloudellisesti kannattavana investointina. Paulig investoi yrityksen henkilöstöön tarjoamalla koulutusta ja luomalla työpaikoille hyvät työolosuhteet työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden lisäämiseksi (vrt. Elo-Pärssinen 2007a). Paulig vertaa oman henkilöstön sairauksien ja työtapaturmien aiheuttamia poissaoloja toimialan keskiarvoon, mikä helpottaa lukijaa muodostamaan käsitystä yrityksen toiminnan tasosta vertailtavuuden avulla ja lisää viestin luotettavuutta (Kuisma & Temmes 2011, 279). (VS, henkilöstö)

Sairauksista ja työtapaturmista johtuvien poissaolojen määrä on Pauligilla selvästi alhaisempi kuin toimialalla keskimäärin. Uusissa paahtimoissa Vuosaarella ja Tverissä työoloihin ja viihtyvyyteen, kuten ergonomiaan, ilmanvaihtoon ja valaistukseen, on kiinnitetty paljon huomiota. (VS, henkilöstö)

Yritys mainitsee yleisen vastuullisuuskäsityksen mukaan, että taloudellinen menestys on edellytys yritysvastuun eri vastuullisuuslajien toteuttamiselle. Toisaalta vastuullinen toiminta koetaan edellytyksenä taloudellisesti menestykselliseen liiketoimintaan. Taloudellisen vastuun viestitään hyödyttävän eri sidosryhmiä, kuten esimerkiksi henkilöstöä ja yhteiskuntaa. Taloudellinen vastuu toteutuu yrityksen maksamina veroina ja työllistämisenä. (VS, liiketoiminta)

Menestyvä liiketoiminta on vastuullisuuden kehittämisen taustalla ja toisinpäin: menestys voidaan saavuttaa vain vastuullisesti toimien. Kannattava kasvu hyödyttää henkilöstöä, yhteiskuntaa ja muita sidosryhmiä monin tavoin. Paulig luo toiminnallaan taloudellista hyvinvointia veronmaksajana ja työllistää Suomessa ja muilla markkinoilla. (VS, liiketoiminta)

Kuluttaja-asiakkaat ja muut asiakkaat ratkaisevat omilla ostopäätöksillään Pauligin taloudellisen menestyksen. Paulig viestii vastuullisen toiminnan olevan yksi mahdollisuus erottua markkinoilla ja vastata asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Paulig viestii vastuullisuuden olevan yksi ostopäätökseen vaikuttava tekijä (YVR2010). Vastuullisuudesta muodostuu näin siis kilpailukykytekijä. Vastuullisuuden merkityksen liiketoiminnassa tunnustetaan lisääntyvän tulevaisuudessa (VS).



Muita kuluttajien ostopäätökseen vaikuttavia trendejä ovat eettisyys ja ympäristöystävällisyys. Kuluttajat ovat entistä kiinnostuneempia tuotteiden alkuperästä ja siitä, miten ne on tuotettu. (YVR2010)

Paulig viestii sidosryhmien tekemän tutkimuksen perusteella vastuullisuudella olevan yhä suurempi merkitys yrityksen maineen syntymisessä (vrt. sidosryhmäteoria). On huomattava, että yritysten maine- ja vastuullisuus -tutkimus on TNS Gallupin tekemä eli yrityksen sidosryhmän tekemä tutkimus, jonka tulokset on viestitty yrityksen vastuullisuusblogissa. Yritysten maineen taso vaihtelee suuresti toimialojen ja yritysten välillä. Tutkimuksen mukaan kuluttajat pitävät Pauligia yhtenä vastuullisimmista yrityksistä. Tutkimus on sama, johon viittasin aikaisemmin kirjallisuuskatsauksessa suomalaisen mainetutkimuksen tuloksista (kappale 2.3, s. 31). (BL24.)

Suomessa vuosittain tehtävä laaja [Yritysten maine- ja vastuullisuus -tutkimus](#) kertoi kuluttajien pitävän Pauligia yhtenä vastuullisimmista yrityksistä. Vuoden 2012 lopulla kolmannen kerran toteutetussa tutkimuksessa Paulig sai elintarvikealan parhaat arvot ja nousi toiselle sijalle kaikkien toimialojen joukossa. (BL24)

Tutkimustulokset osoittavat, että vaihtelu maineen tasossa on edelleen suurta sekä eri toimialojen että yritysten välillä. Vastuullisuudella on yhä suurempi merkitys maineen muodostumisessa. Myös kiinnostus vastuullisuutta kohtaan on lisääntynyt ja suuri yleisö mieltää vastuullisuuden aiempaa monipuolisemmin. (BL24)

## 5.4 Miten Paulig viestii yritys vastuustaan kuluttaja-asiakkaille?

Tässä kappaleessa vastaan toiseen päätutkimuskysymykseeni eli miten Paulig toteuttaa yritys vastuuviestintäänsä. Aloitan tutkimuskysymykseen vastaamisen siitä, mitä mielestäni oleellista Paulig jättää yritys vastuuviestinnässään viestimättä. Sen jälkeen avaan tarkemmin, ketkä yritys vastuusta viestivät. Havainnollistan taulukoin (taulukot 3, 4 ja 5) vastuun lajien ilmenemistä ja viestien lähteitä.

### 5.4.1 Perheyrityksestä ja vastuullisuuden kehityskohteista ei juurikaan viestitä

Paulig ei juuri lainkaan viittaa perheyritykseen omassa vastuuviestinnässään tai korosta perheyrityksettä vastuullisen toiminnan käynnistäjänä. Yksi viittaus pitkään yrityshistoriaan ja perheyritykseen, on viesti, jossa laatu ja osaaminen rinnastetaan vastuulliseksi toiminnaksi jo yrityksen alkua ajoista lähtien. Pauligin viestistä käy ilmi perheyritysten taloudelliseen kannattavuuteen liittyvä piirre,

sillä perheyrietykset haluavat vaalia perheen nimeä ja mainetta, joka nostaa tuotteiden laatua, jolloin saadaan laadukkaimmilla tuotteilla aikaan parempi tuotto (Poza 2007, 14-15). Viestistä ilmenee omistajayrittäjän tahtotila.

Pauligilla vastuullisuus on ollut yksi toiminnan peruspilareista jo 1800-luvulta lähtien, jolloin nuori Gustav Paulig linjasi laadun ja osaamisen kaiken tekemisen ytimeen. (VS)

Kuten aikaisemmin kirjallisuuskatsauksessa mainitsin, yritykset viestivät yleisesti vain positiivisista hyvistä ja vastuullisista teoista. Vastuuviestinnässä ei yleensä juurikaan viestitä yrityksen ongelmista, haasteista tai kehittymisen kohteista vastuullisuuden osalta. Hyvistä teoista kertominen on tyypillistä myös Pauligin vastuuviestinnälle. Yritysvastuun haasteista tai ongelmista kerrotaan vain henkilöstökyselyn kehittämiskohteissa (YVR2010).

Myönteistä palautetta annettiin muun muassa henkilöstön sitoutumisesta ja työnantajakuvan vahvuudesta. Kehityskohteina kahviryhmässä korostuivat erityisesti sisäisen viestinnän kehittäminen ja omien toimenkuvien ja vastuiden selkiyttäminen (TelIUs -henkilöstökysely vuonna 2010). (YVR2010)

#### 5.4.2 Sidosryhmäläiset viestivät toistensa vastuusta

Pauligin vastuuviestinnässä hyödynnetään sidosryhmiä viestin kertojina. Viestijöinä on asiakkaita, omaa henkilöstöä ja muita sidosryhmiä. Esimerkiksi Kristiina Vehkomäki Psyconilta kertoo, kuinka Psycon toteuttaa oman henkilöstönsä (sidosryhmänsä) vastuullisuustoiveita Pauligin tuotteiden avulla (BL7). Samoin Coffee House -ketjusta Brand Manager Tommi Harju viestii kuinka he yrityksenä toteuttavat omaa vastuutaan Pauligin UTZ-sertifioidulla kahvilla (YVR2010). Myös Paulig kertoo muutamissa kohdin omien sidosryhmiensä vastuullisista toimista. Sidosryhmäläisten kertomat viestit nimeävät Pauligin sidosryhmäläisiä aina henkilötasolle asti (BL7; BL23; YVR2010). Sen sijaan kuluttaja-asiakkaiden kertomina vastuullisuusviestejä ei ole. Havainto on yllättävä, sillä Paulig korostaa kuluttaja-asiakkaiden kanssa käytävää vuoropuhelua käyttämättä heitä kuitenkaan viestin kertojina. Walkers-kahvilasta tehty [video](#) on hyvä esimerkki sidosryhmäviestintää hyödyntävästä viestinnästä (BL23; YouTube 2013). Videossa kerrotaan hyväntekeväisyydestä ja yhteistyöstä, jota Paulig tekee. Nuori vapaaehtoistyöntekijä, nuori asiakas, Walkers-kahvilan toimintavastaava Susanna Ylimys ja Pauligin yritysvastuupäällikkö Leena Miettinen kertovat Walkers-kahvilatoiminnasta. Videon kohderyhmänä ovat todennäköisesti nuoret kuluttaja-asiakkaat eli Pauligin tulevaisuuden asiakkaat. (BL23)

Psyconin aulatilassa hurisee kiiltävä Vendorin toimittama kahviautomaatti. Sen papsäiliöt on täytetty Paulig Professional -luomukahvilla, jolla on myös Reilun Kaupan merkki. Psyconin henkilökunta on ollut kahviasioissa aktiivista. "Henkilöstön

toiveesta otimme sertifioidun kahvin käyttöön automaateissa heti kun sitä oli saatavilla”, Kristiina Vehkomäki Psyconilta kertoo. (BL7)

Paulig on jo yli kymmenen vuoden ajan ollut mukana ennaltaehkäisevässä nuorisotyössä Aseman Lapset ry:n ylläpitämissä Walkers-kahviloissa eri puolilla Suomea. (BL23)

Analysoituani Pauligin vastuullisuusviestin sisällön edellä kuvatusti blogiteksteistä, verkkosivujen vastuullisuusosioista ja vuoden 2010 yritysraportista, jatkoin aineiston keruuta Pauligin kahvijutuista ja Facebookista. Tavoitteenani oli saada lisää vastauksia tutkimuskysymykseeni ”*Miten Paulig viestii yritysvoastuustaan kuluttaja-asiakkaille?*” ja toisaalta saada vertailevia tuloksia omille jo teksteistä tulkitsemilleni tuloksille. Niinpä päätin taulukoida blogitekstien, kahvijuttujen ja facebook-keskusteluiden avauksien sisällön. Jaoin viestin sisällön teoreettiseen viitekehukseen ja jo aikaisempaan aineiston ryhmittelyyni perustuen ympäristövastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen, taloudelliseen vastuuseen ja hyväntekeväisyyteen. Koska jo aikaisemmin analysoimissani teksteissä korostuivat erityisesti sidosryhmäyhteistyö ja kuluttajavuoropuhelu, ja lisäksi ne olivat relevantteja tarkastelukohtia sidosryhmäteorian ja viestinnän näkökulmista, päätin lisätä ne tarkastelun kohteiksi. Erityisesti taulukoinnissa hain havaintoja siitä, kuka tai ketkä Pauligin vastuullisuudesta viestivät. Taulukoinnilla pyrin tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseen ja toisaalta visualisoinnin avulla helpottamaan lukijaa tulkitsemaan tutkimukseni tuloksia. Useamman eri aineistolähteen käyttäminen ja niiden sisällön samanlainen analysointi saattaisi tuoda esille sellaisia tuloksia, joita en pelkästään aineistojen sisältöä luokittelemalla olisi havainnut.

Eri vastuiden tulkinta oli tekstikokonaisuuksista paikoin haastavaa. Päädyn tulkitsemaan niin, että jos teksti käsitteli yrityksen ympäristövastuuta ja vain tulkinnanvaraisesti käsitteli taloudellista vastuuta, tulkitsin tekstin sisältävän vain ympäristövastuuta. Samoin sosiaalisen vastuun ja sidosryhmäyhteistyön sisällön suhde oli määrittelyn kannalta haastavaa. Sosiaalinen vastuu sisältää sidosryhmäyhteistyön, mutta tulkitsin niin, että jos tekstissä viestittiin sidosryhmäyhteistyöstä, mutta siinä ei käsitelty sidosryhmäyhteistyötä sosiaalisen vastuunäkökulmasta, tulkitsin viestin sidosryhmäyhteistyöksi, mutta en sosiaalisesti vastuuksi. Tästä syystä sidosryhmäyhteistyöstä kertova teksti ei välttämättä saanut aina sosiaalisen vastuun luokitusta. Vastuuviestin kertojat on määritelty niin, ketkä ovat olleet ”yritys-Pauligin” lisäksi viestimässä sisältöä.

Taulukossa "Laji" ilmaisee yritysvastuun lajia siten, että "TA" on taloudellinen vastuu, "YM" on ympäristövastuu, "SO" on sosiaalinen vastuu, ja "HY" on hyväntekeväisyys. Sisällön osalta "SRYT" on sidosryhmäyhteistyö ja "KVP" on kuluttajavuoropuhelu. "Viestijä" kertoo sisällön viestijän Pauligin lisäksi siten, että "JO" on johtavassa asemassa oleva (työtehtävän arvona "-johtaja"), "HE" on henkilöstö (sisältäen päälliköt), "AS" on asiakkaat, "KU" on kuluttajat ja "MS" sisältää muut sidosryhmät. Merkintä "x" kuvaa havaintoa. Taulukoissa 3, 4 ja 5 ovat blogiteksteistä, kahvijutuista ja facebook-keskustelun avauksista tekemäni sisältöön ja viestin kertojiin pohjautuvat yhteenvedot.

TAULUKKO 3 Pauligin vastuullisuusblogitekstit

koodi	teksti	Laji				Sisältö		Viestijä				
		TA	YM	SO	HY	SRYT	KVP	JO	HE	AS	KU	MS
BL1	Kuluttajapalvelu on vuorovaikutuksen solmukohta			x		x	x		x			
BL2	Lukuja ja työmme tuloksia (tuotevalitukset)			x		x	x					
BL3	Paula kohtaa kahvinystävät			x		x	x		x			
BL4	Paulig instituutti kouluttaa ammattilaista			x		x						
BL5	Tutkimustieto ja kuluttajien kuuntelu suuntaavat tuotekehitystä			x		x	x		x			
BL6	Uusia makuja kahvimarkkinoille					x	x					
BL7	Psyconilla tuoksuu vastuullisesti valmistettu kahvi		x			x				x		
BL8	Kahvin terveysvaikutukset kiinnostavat			x		x						
BL9	Kuljetusten ympäristövaikutukset erityishuomion kohteena		x	x		x			x			
BL10	Vähemmän jätettä, kaikki lajiteltuna		x			x			x			
BL11	Frezza-juomat nyt pantillisissa kierrätysmuovipulloissa		x			x	x					
BL12	Pauligin kahvipakkausten merkkipaaluja		x	x								
BL13	Pentti Kari on nähnyt pakkauksen poikineen	x	x	x					x			
BL14	Pakkausten kehittäminen on pitkäjänteistä työtä		x									
BL15	Kaikki Pauligilla syntyvä jäte saa uuden elämän		x			x						
BL16	Paulig oli ehdolla Helsingin kaupungin ympäristöpalkinnon saajaksi		x			x						
BL17	Paulig mukaan elintarvikealan energiatehokkuusohjelmaan		x			x						
BL18	Energiatehokasta paahtamista		x			x						
BL19	Lukuja ja työmme tuloksia (raakakahvin hinta)	x										
BL20	Mukana yleishyödyllisessä toiminnassa	x		x	x	x						
BL21	Kahvituotantoon liittyviä lupia ja sitoumuksia		x	x		x						
BL22	Osallistuminen elinkeinoelämän ja toimialan kehittämiseen		x	x		x						
BL23	Walkersissa nuoret ja aikuiset kohtaavat kahvin äärellä (sis. video)	x		x	x	x			x		x	x
BL24	Paulig jälleen yksi huippuyrityksistä maineeltaan ja vastuullis...					x						
BL25	Paulig kahviryhmän toimintapolitiikka	x	x	x				x				

BL26	Kahvin hinta on monen tekijän summa	x						x				
BL27	Uusi paahtimo tuo työtä ja tukea lähiyhteisölle Tverissä	x	x	x	x	x		x				
BL28	Halutut tuotteet takaavat menestyksen	x		x				x				
BL29	Paulig investoi Suomessa ja muilla markkinoilla	x										
BL30	Vuosi 2012: vakaa kehitys jatkui	x						x				
BL31	Lukuja ja työmme tuloksia (työterveys)			x								
BL32	Työturvallisuus on jatkuvaa valppautta			x		x			x			
BL33	Työterveyshuolto ennakoi ja on lähellä			x		x						
BL34	Oikealla osaamisella huipputuloksiin			x		x						
BL35	Mentoroinnista puhtia työuran kaikissa vaiheissa			x		x		x	x			
BL36	Yhtenäinen johtamiskulttuuri motivoi ja tuo tulosta			x		x		x				
BL37	Lupaukset tekevät arvot näkyviksi			x		x			x			
BL38	Lukuja ja työmme tuloksia (sertifioitujen kahvilaatujen osto)			x		x						
BL39	Tansaniassa ICP-projekti innostaa kahvinviljelijöitä yhteistyöhön			x		x						x
BL40	Coffee and Climate auttaa viljelijöitä sopeutumaan ilmastonm...			x		x						
BL41	International Coffee Partners 12 vuotta, 24 000 tarinaa			x		x						
BL42	Kahvinviljelijät korostavat vastuullisen viljelyn hyötyjä	x	x	x		x						x
BL43	Vastuuserifiointi kertoo kahvin alkuperästä ja tuotannosta			x		x						
BL44	Jäljitettävyyden parantaminen hyödyttää koko kahviketjua			x		x						
BL45	Kerstin Linne tuntee kahvinviljelijöiden haasteet			x		x						x
BL46	Uusia työkaluja ilmastonmuutokseen sopeutuville viljelijöille			x		x						
BL47	Luottamus syntyy laadusta			x		x	x					
BL48	Ympäristöasiat tarkassa seurannassa		x	x		x						
BL49	Menestystä vastuullisesti toimien	x		x		x	x					
BL50	Hyvinvoiva henkilöstö vastuutyön ytimessä	x		x		x						
BL51	Vastuu hankintaketjussa ulottuu kauas ja lähelle			x		x						
BL52	Vastuumerkintä kertoo kahviketjusta		x	x								
BL53	Lukuja ja työmme tuloksia (energian kulutus)		x						x			
BL54	Suorat yhteydet alkuperämaihin ja video	x		x		x						
BL55	Tverin avaaminen vähensi merkittävästi kuljetuspäästöjä	x	x			x						
BL56	Hyvässä kahvissa yhdistyvät huippuraaka-aineet ja osaaminen			x		x			x			
		TA	YM	SO	HY	SRYT	KVP	JO	HE	AS	KU	MS
koodi	teksti	Laji				Sisältö			Viestijä			

Kaikkien blogitekstien (56 kpl) analysointi vahvistaa jo aikaisemmin valituista Pauligin blogiteksteistä, vuoden 2010 yritysraportista, verkkosivujen vastuullisuusvälilehdeltä ja kahvijutuista tekemiäni havaintoja, että Pauligin vastuullisuusviestinnässä vastuun lajeina korostuvat sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Taloudellinen vastuu on pienemmässä roolissa tai se on viestin-

nässä piilotettu, esimerkiksi käyttämällä termiä ”menestys”. Tulkintani ”menestymisestä” on taloudellinen vastuu, mutta Paulig viestii suoraan ”ympäristö vastuustaan” ja ”vastuustaan sidosryhmiä kohtaan”. Sen sijaan taloudellisesta menestymisestä viestiminen ei ole niin suoraa ja jää osittain lukijan tulkittavaksi.

Tekemäni Pauligin vastuuviestinnän sisällön erittely tukee erinomaisesti aikaisempaa sisällönanalyysillä tekemääni havaintoa Pauligin aktiivisesta sidosryhmäyhteistyöstä (44 havaintoa 56 blogitekstistä). Sen sijaan, vaikka Paulig korostaa aktiivista vuoropuhelua kuluttaja-asiakkaiden kanssa, ei kuluttajavuoropuhelu sisällöllisesti ole kovin suuressa osassa blogiteksteissä. Halusin varmistaa tällä keinoin juuri kuluttajavuoropuhelun määrän ja kuluttajan äänen kuulumisen, sillä se on osa sidosryhmäyhteistyötä ja tutkielmani näkökulma yrityksen vastuullisuusviestintään. Huomattavaa on kuitenkin se, että verkkosivuilla näkyvissä olevista neljästä blogitekstistä ensimmäinen on juuri kuluttajavuoropuheluun liittyvä asiakaspalvelusta kertova blogiteksti (BL1). Pauligin vastuullisuusblogiteksteissä korostuvat sosiaalinen vastuu, raaka-aineen viljely ja vastuullinen hankinta sekä yhteistyö viljelyn kehittämisessä viljelijöiden ja muiden toimialan toimijoiden kanssa.

Paulig hyödyntää omia johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitään ja muuta henkilöstöään vastuullisuusviestin kerronnassa, mikä lisää viestin uskottavuutta (Kuisma & Temmes 2011; Kuvaja & Malmelin 2008). Paulig hyödyntää myös eräitä muita sidosryhmiä omassa vastuullisuusviestinnässään. Esimerkiksi kahvinviljelijät kertovat yhdessä blogitekstissä vastuullisesta viljelystä (BL42). Sen sijaan yllättävää on, että Paulig ei hyödynnä asiakkaitaan ja kuluttajia oman vastuunsa viestijöinä. Tämä on yllättävää siksi, että Paulig kuitenkin viestii kuluttaja-asiakkaiden ja muiden asiakkaiden ratkaisevan omilla ostopäätöksillään Pauligin taloudellisen menestyksen.

Vastuullisuuden blogitekstejä ei pysty kommentoimaan verkkosivuilla. Tämä on yllättävä havainto, sillä blogien tarkoitus on mahdollistaa viestiminen muille ja muiden kanssa. Vuoropuhelu kirjoittajan ja lukijoiden välillä eli kommunikointimahdollisuus on juuri blogien merkittävä ominaisuus. Tästä syystä tuntuu ristiriitaiselta, että Paulig on nimennyt vastuullisista teoistaan kertovat tekstit blogeiksi. Pauligin viestiessä avoimesta ja aktiivisesta vuoropuhelusta kuluttajien ja yleensä sidosryhmien kanssa, tuntuu vastuullisuutta käsittelevien blogitekstien kommentoimisen puuttuminen kummalliselta.

Paulig tarjoaa erilaisia palveluita sidosryhmilleen vastuullisuuden vuoro-vaikutuksen lisäämiseen. Paulig tarjoaa sidosryhmien käyttöön palvelun verkkosivuillaan, jossa UTZ CERTIFIED -kahvin voi jäljittää kahvipaketin takaa löytyvällä valmistuspäivämäärällä. Palvelu on vastuullisuusvälilehden yhtenä vastuullisuuden osa-alueena. Palvelun avulla pääsee tutustumaan kahvitiloihin, joilla juuri kyseiseen kahvipakettiin paahdetut kahvipavut on viljelty. Kuluttajapalvelu tarjoaa puolestaan kuluttaja-asiakkaille henkilökohtaista palvelua. Asiakaspalvelun sähköpostiosoite on näkyvillä jokaisella verkkosivun näkymällä ja samoin asiakaspalvelun puhelinnumero, johon voi soittaa arkisin kello 9.00 - 12.30.

Seuraavassa yhteenvedossa (taulukko 4) on analyysini Pauligin kahvijutuista. Koodien merkitys on sama kuin aikaisemmin vastuullisuusblogiteksteissä. Taulukossa "Laji" ilmaisee yritys vastuun lajia siten, että "TA" on taloudellinen vastuu, "YM" on ympäristövastuu, "SO" on sosiaalinen vastuu, ja "HY" on hyväntekeväisyys. Sisällön osalta "SRYT" on sidosryhmäyhteistyö ja "KVP" on kuluttajavuoropuhelu. "Viestijä" kertoo sisällön viestijän Pauligin lisäksi siten, että "JO" on johtavassa asemassa oleva (työtehtävän arvona "-johtaja"), "HE" on henkilöstö (sisältäen päälliköt), "AS" on asiakkaat, "KU" on kuluttajat ja "MS" sisältää muut sidosryhmät. Merkintä "x" kuvaa havaintoa.

TAULUKKO 4 Pauligin kahvijutut

koodi	teksti	Laji				Sisältö		Viestijä				
		TA	YM	SO	HY	SRYT	KVP	JO	HE	AS	KU	MS
KJ1	Kahviteollisuuden naiset kääntävät vielä maailman pään			x		x			x			
KJ2	Gastro on jo kahden viikon päästä!						x					
KJ3	Vuoden Barista -finalistit vuosimallia 2014, osa 1		x			x	x					x
KJ4	Lumettoman laskiais-erilaiset laskiais-pullat						x					
KJ5	Kahvilavinkki: California Bakery Milanossa					x	x					
KJ6	Kuluttajien toiveita kuunnellen jo vuodesta 1924					x	x					
KJ7	Ihana aamiainen Café Briossissa!					x	x					
KJ8	Tarinoita Pauligilta, osa 1: Utelias kauppa-apulainen Gustav Paulig			x								
KJ9	Pannukahvi on pop!						x					
KJ10	Ystävänäpäiväkahvi ja -kaakao						x					
KJ11	Paulig Instituutin ihastuttavat kouluttajat Emmi ja Ulla			x		x			x			
KJ12	Lauri on tuore Brewers Cup voittaja!					x						
KJ13	Paulig mukana Vuoden Tarjoilija 2014 -kisassa			x		x						
KJ14	Lauantaina on Brewers Cup					x						
KJ15	Suomen Latte Art 2014 ja Vuoden Barista 2014 -kilpailujen finalistit selvillä					x						
KJ16	Sidamo-papujen jäljillä Etiopiassa			x		x			x			
KJ17	600-vuotias kahvila Rodoksella kutsuu historialliseen kahvihetkeen					x						x
KJ18	Tämä viikko on Kahviviikko!					x	x					
KJ19	Tervetuloa aluekoulutuksiin!					x	x					
KJ20	Kultakuppi ja Kultainen Gruppo löysivät uudet kodit					x			x			

Pauligin vastuujutuissa, "kahvijutuissa" painottuu sosiaalinen vastuu, mikä ilmenee sidosryhmäyhteistyöstä viestimisellä. Ympäristövastuusta, taloudellisesta vastuusta tai hyväntekeväisyydestä ei ollut havaintoja tässä kahdenkymmenen viimeisimmän kahvijutun otannassa, yhtä ympäristövastuun havaintoa

lukuun ottamatta. Päädyin kahdenkymmenen viimeisimmän kahvijutun otantaan kun havaitsin kahvijuttujen sisältöjen alkavan toistaa itseään eli kylläänäntyä. Kahvijuttujen sisällöt keskittyivät markkinoimaan Pauligin sidosryhmien tuotteita ja palveluita. Kahvijutut rakentuivat kilpailuista ja niissä palkituista henkilöistä, tapahtumista kertomisista, kahvilaesittelyistä ja sidosryhmien esittelyistä. Tästä syystä kahvijutuissa on sisällön osalta enemmän markkinoinnillinen kuin vastuuviestinnällinen näkökulma. Kahvijutut ovat tarinallisia kertomuksia. Toisin kuin vastuullisuusblogitekstien osalta, kahvijuttujen yhteydessä on lukijoilla mahdollisuus kommentteihin ja siten vuoropuheluun. Kolmen kahvijutun yhteyteen oli muodostunut lyhyehköjä kommentteja, joten Pauligin ja kuluttajien välinen vuorovaikutus ei ole kovin aktiivista kahvijuttujen osalta. Seuraavaksi kuvaan Pauligin facebook-keskusteluiden avauksien perusteella niissä ilmenevää vastuuviestintää (taulukko 5).

TAULUKKO 5 Pauligin facebook-keskusteluiden avaukset

	Pauligin facebook-keskustelun avaukset:
FB1	"Hyvää naistenpäivää" ja linkki artikkeliin- tasa-arvo (8.3.2014)
FB2	kilpailu skatelaudasta (7.3.2014)
FB3	kilpailu projektityöstä (6.3.2014)
FB4	Vuoden Barista -finalistien esittely (5.3.2014)
FB5	kilpailu projektityöstä (4.3.2014)
FB6	vinkkejä kuluttajilta (4.3.2014)
FB7	Paulig Cupsolo -kahvilaitteen rekisteröinti (3.3.2014)
FB8	valokuvakilpailu (3.3.2014)
FB9	keskustelun avaus elokuvista (2.3.2014)
FB10	"Mukavaa hiihtolomaa" Tazza-mainos (2.3.2014)
FB11	laskiaispullareseptit (1.3.2014)
FB12	kilpailu projektityöstä (28.2.2014)
FB13	artikkeli kuluttajavuoropuhelusta (27.2.2014)
FB14	Paulig Cupsolo -mainos (26.2.2014)
FB15	Paulig Cupsolo -mainos (24.2.2014)
FB16	"Hauskaa hiihtolomaa" Tazza-mainos (23.2.2014)
FB17	"Mitalikahvit Leijonille" (22.2.2014)
FB18	Historiallinen tarina (tuotelaatu) (21.2.2014)
FB19	"Mitalikahvit Aino-Kaisalle ja Kertulle" (18.2.2014)
FB20	"Iloista hiihtolomaa" Tazza-mainos (16.2.2014)
FB21	Ystävänäpäiväkahvi ja -kaakaoreseptit (14.2.2014)
FB22	keskustelun avaus erilaisista kahveista (13.2.2014)
FB23	"Mitalikahvit Ennille" (9.2.2014)

Tutkin Pauligin facebook-sivuston keskustelunavaukset tutkimushetkestä 9.3.2014 alkaen kuukauden ajalta. Pauligin facebook-sivuston esitutkimukseni perusteella totesin kuukauden tarkastelujakson riittävän pitkäksi ja antavan riittävästi aineistoa luotettavien tulosten ja tulkintojen saamiseksi. En katsonut



tarpeelliseksi tehdä keskustelun avauksien sisällöistä vastuullisuuden osalta sisällön erittelyä, sillä vain kolme keskustelun avausta liittyivät jollain lailla vastuullisuuteen. Facebook-keskustelun avaus 8.3.2014 sisälsi ”Hyvää naistenpäivää” -toivotuksen ja linkin kahvijutuissa analysoimaani naisten tasa-arvotekstiin (KJ1), joka sisälsi sosiaalisen vastuun näkökulman. Toinen sosiaalista vastuuta käsittelevä keskustelun avaus on 27.2.2014 tehty linkitys kuluttajavuoropuhelusta kertovaan tekstiin (KJ6). Kolmas vastuullisuutta sisältävä facebook-keskustelun avaus (21.2.2014) sisälsi linkin Pauligin historiaa käsittelevään kahvijuttuun (KJ8), joka sisälsi tuotteen laatuun liittyvän näkemyksen. Suurin osa facebook-keskustelunavauksista käsitteli kilpailuja, olivat vuoropuhelun avauksia, reseptejä kahvin kanssa tarjottaviin syötäviin, tuotemainoksia tai ”hyvän” tai ”onnen”-toivotuksia erilaisten syiden johdosta. Useassa näissä markkinointiviesteissä oli ideoitu syy juoda kahvia ja osallistaa kahvin juontiin läheinen ihminen.

Tutkimukseni otannan perusteella Paulig hyödyntää aktiivisesti facebookin mahdollisuuksia kuluttajavuoropuhelussaan. Samalla kun yritys käy vuoropuhelua kuluttajien kanssa, se markkinoi omia tuotteitaan ja houkuttelee vuoropuhelussa kuluttajaa lukemaan yrityksen vastuullisuusviestejäkin. Facebook toimii sekä markkinointi- että vastuullisuusviestinnässä ”sisäänheittäjänä”, ohjaten kuluttajat lukemaan harkitusti rakennettuja vastuullisuustekstejä ja tarinoita yrityksestä yrityksen verkkosivuille. Facebookin rooli on siis toimia verkottumisen työkaluna, mielenkiinnon herättäjänä ja sidosryhmäläisten ohjaajana yrityksen syvällisemmän viestinnän pariin. Kilpailuilla haetaan sivustoille tykkääjiä, jonka avulla tehdään maksullista ja kohdennettua markkinointiviestintää Facebookissa.

### 5.4.3 Yhteenvedo Pauligin tavasta viestiä vastuustaan

Paulig viestii omista vastuullisuusperiaatteistaan verkkosivujen vastuullisuusvälilehdellä ja toimitusjohtajan vastuullisuuskatsauksessa. Niissä yrityksen vastuuta kuvataan yleisellä tasolla ja annetaan vain joitain käytännön esimerkkejä vastuullisuuden perusteluiksi. Nämä vastuullisuusviestit vastaavat useiden muidenkin yritysten verkkosivuilla olevaa vastuullisuusviestintää. Paulig viestii kaikista vastuullisuuden ulottuvuuksista (ympäristö, sosiaalinen ja taloudellinen) jakaen vastuun hankinnan, henkilöstön, liiketoiminnan, ympäristön, tuotteiden ja palveluiden, raportoinnin ja kahvin jäljittämisen palvelun osioihin. Sen sijaan blogitekstit kuvaavat Pauligin vastuullisuuden toteuttamisen arjen toimia, joilla perustellaan annetut vastuullisuusväittämät. Blogitekstit käsittelevät monipuolisesti vastuun eri teemoja ja niiden viestimisessä hyödynnetään sidosryhmiä. Blogiteksteissä on myös mukana numeerista todistusaineistoa blogitekstien sisältämille arjen kuvauksille. Pauligin vastuullisuusviestintä noudattaa Kuisman ja Temmeksen (2011, 272) vastuuraportoinnin kaavaa perusviestien jakautumisesta yleiskuvaukseen (*”Tästä on kysymys”*), tarinoihin (*”Tällainen me olemme”*) ja faktoihin (*”Todistusaineisto”*). Myös yritysraportti (YVR2010) sisältää kaikki kolme edellä mainittua elementtiä.

Viestin kertojina Pauligin lisäksi on luonnollisia henkilöitä omilla nimillään niin yrityksen henkilökunnasta kuin sidosryhmistäkin. Viestintä painottuu vastuullisuudesta kertomiseen, mutta sisältää samalla myös tuotteiden ja palveluiden markkinointiviestintää. Tämä kertoo siitä, että vastuullisuus ei ole viestinnän, eikä toiminnankaan kannalta mikään erillinen asia, vaan integroituu onnistuneesti yrityksen muuhun viestintään. Vastuullisuusvälilehden vastuullisuusosiot ja vastuullisuusblogitekstit eivät sisällä vuorovaikutteisuuden mahdollisuutta, ainoastaan toimitusjohtajalle voi kirjoittaa suoraan hänelle suunnatun viestin.

Kahvijutut ovat verkkosivuilla olevia kahviin, Pauligiin ja Pauligin sidosryhmiin liittyviä tarinoita. Kahvijutut sisältävät vain vähän vastuullisuusviestintää painottuen sosiaalisen vastuun sidosryhmäyhteistyöhön. Kahvijutut ovat vuoropuhelua herättäviä ja omien ja sidosryhmien tuotteita ja palveluita markkinoivia. Kahvijutut toimivat sisältöinä Pauligin facebook-sivustolle, josta lukijoita kannustetaan kahvijuttujen pariin. Pauligin facebook-sivusto toimii aktiivisen kuluttajavuoropuhelun kanavana, joka pääasiassa markkinoi Pauligin tuotteita ja aktivoi kuluttajia erilaisin kilpailuin. Markkinoinnin lisäksi facebookista ohjataan lukijoita Pauligin verkkosivujen sisältöihin. Kahvijutuissa ja varsinkin facebookissa yritys pyrkii käymään aktiivista vuoropuhelua kuluttajien kanssa.

Yhteenvedonä voisin todeta, että vaikka Paulig käykin aktiivista vuoropuhelua kuluttaja-asiakkaidensa kanssa, niin verkossa tapahtuvan vastuuviestinnän osalta yrityksellä on vielä vuorovaikutteisuuden osalta kehitettävää.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohdin ja vertaan tapaustutkimukseni tuloksia aikaisempaan perheyrittäjyyden ja vastuuviestinnän tutkimukseen. Peilaan Pauligin vastuuviestinnästä saatuja ainutkertaisen tapaustutkimuksen tuloksina, sillä tapauksena on hyvämaineinen, taloudellisesti menestyvä ja elintarvikealalla toimiva kooltaan suuri perheyrittäjä. Pauligin yritys vastuuviestintä voi siten toimia muille perheyrittäjyksiä ikään kuin hyvänä esimerkkitapauksena ja oppimisen mahdollisuutena. Pysin pohdinnoissani olemaan kriittinen ja tuomaan esille tutkimuksen esille nostamia vastuuviestinnän puutteita ja kehityskohteita. Pohdin lisäksi yritys vastuuta yrittäjyyden oppiaineen näkökulmasta. Arvioin myös tutkimukseni luotettavuutta, yleistettävyyttä ja kerron tutkimukseni esiin nostamista jatkotutkimusaiheista. Päätän tutkimukseni näkökulmaan omasta oppimisprosessistani.

### 6.1 Pohdinta

#### **Tärkeimpien sidosryhmien odotukset ohjaavat vastuullisuutta ja siitä viestimistä**

Paulig viestii käyvänsä aktiivista vuoropuhelua kuluttaja-asiakkaiden ja muiden sidosryhmiensä kanssa. Aktiivisen vuoropuhelun avulla yritys pyrkii ymmärtämään syvällisesti kuluttajien tarpeita ja ennakoimaan heidän tulevia tarpeitaan eli tulevia trendejä. Paulig kertoo verkkosivuillaan vastuullisuusteoista, jotka ovat kuluttaja-asiakkaiden näkökulmasta kiinnostavia. Näitä teemoja ovat kahvin valmistus, ympäristöasiat, kahvin alkuperä, jäljitettävyyttä ja vastuullisuussertifiointit. Pauligin konkreettisista arjen teoista viestiminen vastaa sidosryhmien odotuksiin, sillä yritys vastuuviestinnältä odotetaan yleisesti juuri

konkreettisuutta (Onkila ym. 2013, 44). Aktiivisella vastuuviestinnällään Paulig poikkeaa tässä mielessä edukseen suomalaisista muista perheyrityksistä (Elo-Pärssinen 2007a) ja samoin myös muistakin suomalaisista yrityksistä (Loikkanen ym. 2007), sillä tutkimuksen mukaan sidosryhmät kaipaavat ajantasaista tietoa yrityksen vastuullisista toimista. Yritykset viestivät vastuusta omilla verkkosivuillaan, mutta harva suomalainen yritys on kuitenkaan hyödyntänyt täysin verkkosivustojen mahdollisuuksia vastuuviestinnässään. (Onkila ym. 2013, 51.)

Vastuullisuusviestinnän yksi luottamusta lisäävä tekijä on olennaisuus, jolla tarkoitetaan viestinnän antamaa kuvaa tärkeistä asioista. Eri sidosryhmät arvottavat asioita eri lailla, joten olennaisuuden kannalta on tärkeää tunnistaa sidosryhmien tiedon tarpeet. (Kuisma & Temmes 2011, 279.) Koska kuluttaja-asiakkaita eivät Pauligin mukaan askarruta yrityksen taloudelliseen vastuuseen liittyvät kysymykset, niin todennäköisesti tästä syystä niiden viestiminen on verkkosivuilla vähäistä. Taloudellinen vastuu saatetaan ohittaa raportoinnissa myös siksi, että vakiintunutta taloudellista raportointia pidetään riittävänä tai taloudellisen vastuun viestiminen vaatisi erityisindikaattoreita, jotka kuvaisivat paremmin pitkän aikavälin tuloksia (Kuisma & Temmes 2011, 276). Myös Pauligin perheomistus voi vaikuttaa taloudellisen vastuun vähäiseen viestintään, sillä perheyrityksellä ei ole tarvetta verkkosivuillaan vakuuttaa esimerkiksi yrityksen ulkopuolisia sijoittajia, kuten julkisesti noteerattavilla yrityksillä. Monet vastuullisuuskysymykset ovat moninaisia ja tiettyä vastuullisuustekoa voidaan viestinnässä perustella eri vastuun lajeilla. Pauligin viestinnässä korostuvat sidosryhmäyhteistyö, hankintaketju ja tuotteen laatu, jotka ovat sosiaaliseen vastuuseen liittyviä kysymyksiä. Myös ympäristökysymykset korostuvat koko hankintaketjussa, niin raaka-aineen tuotannon, kuljetuksen, tehdastuotannon kuin syntyvän jätteen suhteen.

Paulig huomioi viestinnällään eri viestintäkanavien lukijaryhmät. Yritysvastuuraportti, jota lukevat lähinnä alan asiantuntijat, tutkijat, viranomaiset, toimittajat ja analyytikot omistajat ja rahoittajat (Halme & Joutsenvirta 2011, 252; Kuisma & Temmes 2011, 270), sisältää johtamiseen liittyvää viestintää enemmän kuin muut kanavat. Sen sijaan kuluttaja-asiakkaille suunnattu vastuullisuusblogi, kahvijutut ja facebook-keskustelut sisältävät hyvin vähän johtamiseen liittyvää sisältöä. Pauligin yritys vastuuviestintä huomioi erilaisten sidosryhmien tarpeet viestinnän sisällön suhteen, joten viestintää voidaan pitää olennaisena (Kuisma & Temmes 2011).

### **Monipuoliset viestintäkanavat mahdollistavat aktiivisen vuorovaikutuksen**

Paulig viestii vastaavansa vastuullisella toiminnallaan sidosryhmien odotuksiin. Pauligin taloudelliselle menestykselle ovat ensiarvoisen tärkeitä kuluttaja-asiakkaiden ja yritysasiakkaiden ostopäätökset. Paulig viestii useassa kohdin, kuinka sille on tärkeää aktiivinen vuoropuhelu kuluttaja-asiakkaiden kanssa, jotta yritys voi tunnistaa kuluttajien odotukset ja tarpeet. Elintarvikealalla kulutuskäyttäytymisen ennustaminen ja ymmärtäminen on yksi tulevaisuuden haaste yhteiskuntavastuun näkökulmasta (Vainikainen 2005). Pauligin viestiä kuluttaja-asiakkaiden kanssa käytävästä vuoropuhelusta tukevat omat havaintoni viestinnän sisällön määrästä ja monista kanavista, kuten verkkosivujen vas-

tuullisuusblogitekstit, kahvijutut, Paula-brändi ja sähköiset sosiaalisen vuorovaikutuksen kanavat, kuten Facebook ja Twitter. Paulig viestii kantavansa huolta myös koko kahvitoimialan menestyksestä, jossa se mieltää vastuullisuuden olevan keino varmistaa koko toimialan menestys. Elintarviketeollisuuden vastuullisuudessa korostuu elintarviketeollisuuden ja alkutuotannon keskinäinen yhteistyö (Vainikainen 2005). Toimialan haasteita ovat ilmastonmuutos, viljelyn pienitilavaltaisuus ja kuluttajien kiinnostus ja vaatimukset tuotantolosuhteisiin. Sidosryhmänäkökulma tulee vastuuviestinnässä esille ei vain omaan menestykseen keskittymisestä, vaan myös koko toimialan menestymisen varmistamisesta, mikä kuvastaa perheyriyksille ominaista sidosryhmistä huolehtimista (Elo-Pärssinen 2007b, 21).

Sosiaalisen median kanavia hyödynnetään monipuolisesti aktiivisessa sidosryhmävuoropuhelussa. Vuoropuhelun kanavia ovat asiakaspalvelu niin puhelimitse, kuin sähköpostin ja facebookin välityksellä. Vastuullisista teoistaan Paulig viestii blogitekstien avulla. Tekstien nimeäminen blogiksi on harhaanjohtavaa, sillä teksteihin ei sisälly blogien perusajatusta eli vuorovaikutteisuutta. Tämä havainto on yllättävä, sillä avoin julkinen vastuullisuusvuoropuhelu ei ole mahdollista, ei edes Pauligin itsensä moderoimana. Toimitusjohtajan vastuullisuuskatsauksen yhteydessä on mahdollisuus kommentointiin, mutta viesti ei tule verkkosivuille näkyviin. Sen sijaan kahvijutut, Facebook-sivusto ja Twitter mahdollistavat julkisen vuorovaikutuksen, mutta näissä viestinnän kanavissa ei vastuullisuus ole sisältönä merkittävässä roolissa. Niin Paulig kuin muutkin yritykset voivat lisätä vastuullisuusviestinnän vuorovaikutteisuutta tuomalla vastuullisuuden sisältöjä aktiivisiin vuorovaikutuksen kanaviinsa, kuten Facebook-sivustolle, Twitteriin ja Pauligin osalta ”kahvijuttuihin”. Ylipäätään yrityksille on tärkeää osata integroida yritys vastuuviestintä omaan markkinointiviestintäänsä, jotta vastuullisuus ei jää irralliseksi yritys viestinnän osaksi. Aivan samoin kuin yritysten tulee kyetä integroimaan vastuullinen toiminta luonnolliseksi osaksi arkista toimintaa ja hyödyntämään yritys vastuuta innovoinnissaan saadakseen yritys vastuusta kilpailuetua (Halme & Laurila 2009).

### **Aktiivinen vuorovaikutus hyvän maineen ja kilpailukyvyn synnyttäjänä**

Yhtenä tutkimustavoitteenani oli etsiä vastauksia yritys vastuun ja kilpailukyvyn väliseen yhteyteen. Pauligilla on hyvä maine ja se on pääoman tuottoprosentilla mitattuna ollut useana vuonna erinomaisesti kannattava yritys. Yrityksen hyvä maine syntyy sidosryhmäteorian mukaan sidosryhmien välisestä luottamuksesta, joka muodostuu yrityksen vastuullisesta toiminnasta ja vastuusta viestimisestä. Tutkimukseni myötä minulle on muodostunut käsitys, että Paulig on onnistunut hyvin omassa sidosryhmävuoropuhelussaan. Aktiivisen vuoropuhelun avulla Paulig tunnistaa sidosryhmiensä tarpeet ja toteuttaa ne. Vuoropuhelun myötä tunnistetaan sidosryhmien odotukset niin yrityksen tuotteita, palveluita, vastuullisuutta kuin vuorovaikutustakin kohtaan. Perheyriyksien parempaa kannattavuutta suhteessa muihin yritys iin on selitetty parempana ketteryytinä vastata markkinoiden muutoksiin ja markkinointimahdollisuuksien tehokkaampana hyödyntämisenä, sillä omistajuus ja johtajuus ovat varsinkin pienissä yritys sissä yksissä käsissä (Poza 2007, 14-15). Sidosryhmävuoropuhe-

lua hyödynnetään myös sidosryhmien menestymisen varmistamisessa ja heidän toimintansa kehittämisesä, mikä on perheyriyksille tyypillistä (Elo-Pärssinen 2007b, 21). Esimerkiksi kouluttamalla raaka-aineen viljelijöitä Paulig varmistaa oman raaka-aineen saatavuuden ja samalla huolehtii viljelijöiden toimeentulon varmistamisesta.

Pitäisin kilpailukyvyyn kannalta merkittävänä tekona kuluttaja-asiakkaiden ja muiden sidosryhmien ottamista mukaan tuote- ja vastuullisuuskehitystyöhön, josta Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan yritys saa vastuullisesta toiminnastaan suurimman kilpailuedun. Nykyisen verkottumisen seurauksena syntynyt vahva kollektiivinen voima lisää kuluttajien markkinoihin vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tästä syystä yritysten kannattaa toimia tiiviissä yhteistyössä kuluttajien kanssa, kuunnella ja ymmärtää heidän ajatuksiaan ja näkemyksiään. Yritysten ja kuluttajien yhteistyö on aidoimmillaan kun kuluttajat osallistuvat yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (Kotler ym. 2011, 23.) Perheyriyksille tyypillinen markkinointimahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen, innovaatioiden tuottaminen ja hyvä ketteryys vastata markkinoiden muutoksiin helpottavat markkinoiden muutoksien hyödyntämistä (Koironen 2003, 27-31; Poza 2007, 14-15). Vastuullisuuden kehitystyötä Paulig tekee yhteistyössä useiden eri sidosryhmien kanssa. Kuitenkaan FIBSin yritys vastuututkimuksen (2014) mukaan vastuullisuutta ei vielä pidetä yrityksissä tuotekehityksen tai uusien innovaatioiden lähtökohtana. Sen mukaan vain 10 prosenttia yrityksistä kehittää tuotteita ja palveluita vastuullisuusnäkökulmasta käsin ja 5 prosenttia pyrkii luomaan sen kautta uusia innovaatioita. Nämä edellä mainitut vuorovaikutukseen perustuvat vastuulliset teot Paulig sen sijaan hyödyntää maineensa rakentamisessa viestimällä niistä sidosryhmiensä toiveet huomioiden.

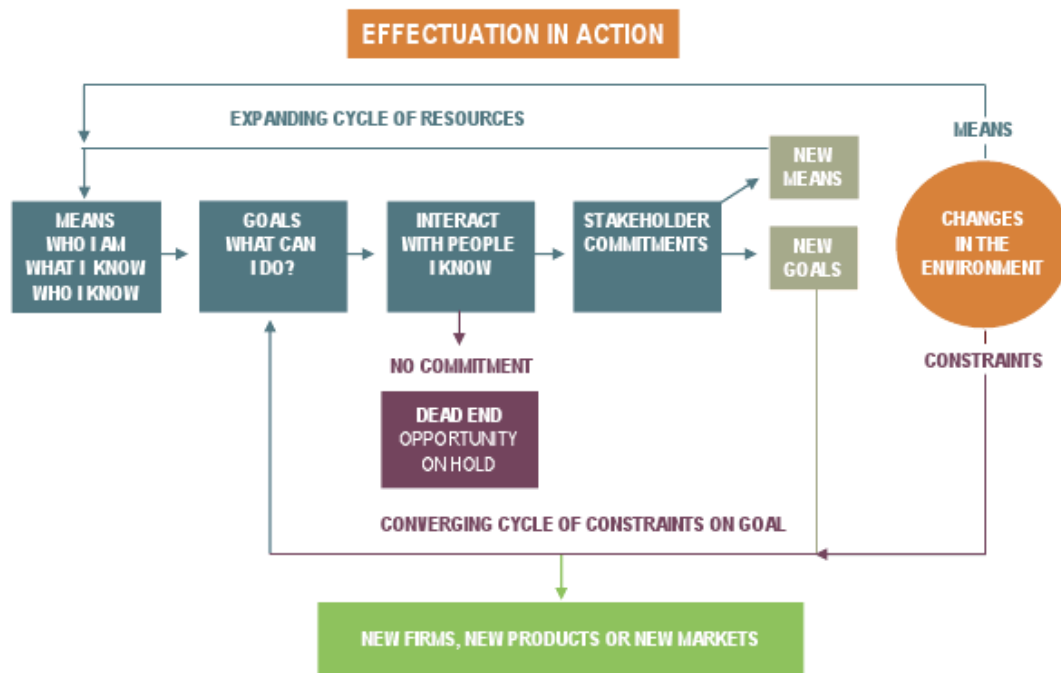
### **Sidosryhmäläiset vastuun viestijöinä lisäävät luottamusta vastuuviestintää kohtaan**

Sidosryhmäläiset vastuuviestien kertojina lisäävät viestejä kohtaan koettua luottamusta. Paulig hyödyntää omia johtavassa asemassa työskenteleviä henkilöitä ja muuta henkilöstöään vastuullisuusviestinsä kerronnassa, vaikka yleensä yritykset eivät hyödynnä henkilöstöään riittävästi vastuuviestin kertojina (Dawkins 2004). Paulig hyödyntää henkilöstönsä lisäksi myös muita sidosryhmiä omassa vastuullisuusviestinnässään, mikä lisää viestinnän uskottavuutta (Kuisma & Temmes 2011, 278; Kuvaja & Malmelin 2008, 39-40). Esimerkiksi kahvinviljelijät kertovat yhdessä blogitekstissä vastuullisesta viljelystä. Minusta Paulig voisi hyödyntää enemmänkin viljelijöitä vastuullisen toimintansa kertomisessa, sillä nyt Paulig perustelee voimakkaimmin eri standardeilla ja sertifiointeilla raaka-aineen vastuullista alkuperää. Kuisma ja Temmes (2011, 275) kyseenalaistavat yrityksen järkevyyden raportoida käytössä olevasta tarkastustai sertifiointijärjestelmästä, jos paikallinen lainsäädäntö ei tue sitä. Kun kuluttajat ovat kiinnostuneita vastuullisesti hankitusta raaka-aineesta, olisi viljelijöiden oma viesti juuri sitä ”*arjen teoista*” kertomista.

### **Sidosryhmäyhteistyöllä yritys muokkaa omaa toimialaa haluamaansa suuntaan**

Sidosryhmäyhteistyöllä voi vaikuttaa oman toimialan kehitykseen oman toiminnan kehittämisen lisäksi, mikä on merkki yritysvastuusta (Loikkanen ym. 2007). Paulig viestii olevansa aktiivisesti mukana useissa yhteistyöhankkeissa ja -projekteissa. Perheyrietyksille on tyypillistä yhteisen hyvän tavoittelu, yhteistyökyky ja yhteistyöhön osallistumisen arvostaminen (Koiranen 2003, 28). Myös viestintä strategisista kumppanuuksista kertoo syvästä yhteistyöstä sidosryhmien kanssa, jossa molemmat osapuolet voivat edistää omien strategioidensa mukaisia tavoitteita. Strategisessa kumppanuudessa osapuolet ovat todellisessa riippuvuussuhteessa, pyrkivät tietopääoman yhdistämiseen, suhteet ovat intensiivisiä ja vaativat paljon luottamusta. Osapuolet voivat päästä uudelle osaamisen tai tuottavuuden asteelle, mikäli ylimmän johdon vahva sitoutuminen on varmistettu. (Kuvaja & Malmelin 2008, 130-131.) Vaikka toimiminen yhteistyöhankkeissa ja -projekteissa perustellaan sosiaalisen ja taloudellisenkin vastuun näkökulmasta sidosryhmien menestyksen näkökulmalla, lienee toiminnalla myös toimialan kehitykseen vaikuttamisen merkitys. Tästä taloudellisen vastuun näkökulmasta yritys vähentää sidosryhmäyhteistyöllä oman toimintansa tulevaisuuden riskejä vaikuttamalla alan ohjeistoon, sopimuksiin ja standardeihin.

Riskien hallinta on yksi yritysvastuun keskeinen motiivi (Hassel & Semanova 2008; Kuvaja & Malmelin 2008). Yhteistyöllä toimijat voivat yhdessä lobata oman toimialan intressejä suhteessa muihin toimialoihin ja yhteiskuntaan. Tämä markkinoihin vaikuttava toiminta edustaa yrittäjyyden tutkimuksen uusinta tutkimustietoa, jossa omalla toiminnalla voidaan vaikuttaa alan markkinoihin ja siten omaan menestykseen. Markkinoihin vaikuttaminen tapahtuu aktiivisen vuorovaikutuksen myötä sidosryhmien kanssa, jolloin ne saadaan sitoutumaan omaan toimintaan ja syntyy yhdessä luotuja uusia tavoitteita, joiden tuloksena syntyy uusia tuotteita, palveluita ja markkinoita. Malli korostaa yritysten välistä yhteistyötä markkinoiden rakentamisen keinona, jolloin toimitaan yhteistyössä asiakkaiden, tavarantoimittajien ja jopa kilpailijoiden kanssa. Huomattavaa on, että tämä yrittäjyyden teorian käynnistävän kehittämisen (*effectuation*) malli (kuvio 10, s. 104) pohjautuu tutkimustietoon kaikkein menestyneimpien yrittäjien tavasta toimia. (Sarasvathy 2008; Read ym. 2011).



KUVIO 10 Käynnistävän kehittämisen malli (Read ym. 2011, 116).

### Vastuun toteuttamisessa oma henkilöstö on tärkeässä roolissa

Pauligin vastuuviestintä tukee aikaisempaa perheyrittäjyyden tutkimustietoa (Elo-Pärssinen 2007a; Niemelä 2006; Tourunen 2009a), jonka mukaan henkilöstö on perheyrittäjyydelle yksi tärkeimmistä sidosryhmistä. Perheyrittäjyydessä erityisesti henkilöstö koetaan tärkeänä menestyksen osatekijänä. Perheyrittäjyyden keskitetty omistusrakenne johtaa korkeampaan kokonaistuottavuuteen ja pidemmän tähtäyksen sitoutumiseen, mikä ilmenee investointina ihmisiin ja innovaatioiden tuottamisena (Poza 2007, 14-15). Paulig viestii useista eri keinoista vastuullisuuden merkityksen korostamisesta ja vastuun jalkauttamisesta hyvällä johtamisella henkilöstölleen. On huomattavaa, että yritys vastuun johtamisen laatu vaikuttaa, onko vastuullisuuden toteuttaminen kustannustehokasta ja saadaanko vastuullisuuden hyödyt varmistettua esimerkiksi viestinnällä (Lankoski & Halme 2011, 35-39). Pauligin käytännön toimia ovat olleet esimerkiksi säännöllinen henkilöstökysely (TellUs), henkilöstöresurssien vahvistaminen yritys vastuun johdon osalta ja ottamalla biojätteen määrän vähentäminen tuotannon henkilöstön tulospalkkiomittaristoon. Paulig viestii myös vastuullisuuteen liittyvistä kehityskohteista TellUs-kyselyn tuloksien perusteella. Nämä kyselyn kehityskohteet olivat tosin ainoat vastuuviestinnässä esille tulleet toiminnan parantamista vaativat näkökohdat. Pauligin viestintä on siis, samoin kuin muidenkin yritysten, hyvistä tehdyistä teoista viestimistä. Luottamusta herättävää ja viestinnän uskottavuutta lisäävää olisi kertoa rohkeammin haasteista, ongelmista ja kehityskohteista. Yrityshän voisi vuoropuhelussa haastaa kuluttajat ja muut sidosryhmät yhdessä ratkomaan myös niitä vastuullisuushaasteita, koska



tutkimustieto tukee käsitystä sidosryhmien halusta ratkaista yritysten ongelmia (Dawkins 2004, 116-118; Arnold 2010, 84). Yritys voisi ottaa sidosryhmät vastuullisuudenkin osalta samoin mukaan kuin yritys ottaa asiakkaat mukaan tuotekehitykseen.

Pauligin vastuuviestinnässä tasa-arvokysymyksiä käsitellään hyvin vähän. Tämä siitäkin huolimatta, että toimitusjohtaja on nainen ja yli puolet työntekijöistä on naisia. Paulig viestii naisia olevan monenlaisissa tehtävissä kaikilla organisaation tasoilla. (Pauligin verkkosivu, ”kahvijutut” (KJ1).) Liekö Pauligin tapauksessa, niin kuin Suomessa monissa muissakin yrityksissä, tasa-arvokysymykset ja tasa-arvoisuus ovat jo niin arkipäiväisiä, että niitä ei viestinnässä tuoda juurikaan esille. Suomalaisilla perheyrityksillä olisi kuitenkin mahdollisuus erottua tasa-arvokysymyksissä muista kansainvälisistä kilpailijoistaan. Kuitenkin yleisessä keskustelussa on kiinnitetty huomiota naisten miehiä pienempään palkkaukseen, uralla etenemisen esteisiin ja vähäiseen edustukseen yritysten hallituksissa. Paulig ei kerro, mitä arjen tekoja se on tehnyt omassa toiminnassaan tasa-arvon edistämiseksi. Pauligilla olisi mahdollisuus viestiä, että heillä on samanlaiset mahdollisuudet kummallakin sukupuolella edetä yrityksen korkeimpaan johtoon. Tämä sukupuolien melko hyvä tasa-arvo on tyyppillistä Suomessa, vaikka naisia olisikin viestiä täydestä tasa-arvosta. Naiset ottavat yhä useammin juuri perheyrityksissä näkyvän roolin jopa sen johtajana. Perheyritykset saattavat tarjota naisille työelämässä etenemiseen mahdollisuuksia, jotka voivat muissa yrityksissä olla saavuttamattomissa. Perheyritys saattaa tarjota naisille mahdollisuuden työskennellä myös hyvin miehisellä alalla. (Elo-Pärssinen 2007b; Elo-Pärssinen & Talvitie 2010.)

### **Yritysvastuuviestintä ei välttämättä vakuuta kuluttajaa**

Vastuuviestinnän olennainen ominaisuus on olla luottamusta herättävää. Yritysten tulee kuitenkin hyväksyä se, että kuluttajat eivät usko yritysten vastuuviestejä, viestit muuttuvat matkalla ennen vastaanottajalle saapumista tai kuluttajat tekevät niistä yrityksen näkökulmasta vääriä tulkintoja. (Halme & Joutsenvirta 2011; Kuisma & Temmes 2011; Kuvaja & Malmelin 2008.) Kerron esimerkkejä Pauligin yritysvastuuviesteistä, joihin itse suhtauduin kriittisesti. Sen jälkeen kuvaan median esille nostamia tapauksia, joista käy ilmi yritysvastuuilmiön kompleksisuus, mistä johtuen kuluttajien on haastavaa arvioida yritysten vastuullisuuden tasoa.

Paulig viestii oman toimintansa vastuullisuuden tavoitteista julkisesti kaikkien sidosryhmien luettavaksi. Viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä voidaan pitää yhtenä vastuullisen mittarina (Kuvaja & Malmelin 2008, 28). Toimintapolitiikan toteuttamista ja luotettavuutta lisää säännöllinen sekä oman organisaation että sidosryhmien tekemä arviointi. Sen sijaan toimintapolitiikan laatimisessa ei ole kerrottu, miten yrityksen sidosryhmät ovat olleet mukana sen laatimisessa tai, miten sidosryhmien tarpeita on otettu huomioon toimintapolitiikan laatimisessa. Kuluttajan saattaa olla omasta koulutuksestaan ja työelämäkokemuksestaan riippuen haastavaa mieltää erilaisten nimettyjen standardien toimintaa ohjaavaa merkitystä. Paulig perustelee esimerkiksi ympäristövastuullisuuttaan ja raakakahvin ostotoimintaa standardeilla ja toiminnan periaatteilla. Viestinnässä jää vaillinaiseksi ne käytännön arjen teot, joilla konk-

reettisesti varmistetaan, ettei lapsityövoimaa käytetä raakakahvin tuotannossa tai ettei kahvinviljelyllä aiheuteta ympäristöongelmia. Toisaalta Kuisma ja Temmes (2011, 275) haastavat pohtimaan lapsityövoiman kieltämisen järkevyyttä alihankintaketjussa. Lapsityövoima on länsimaisessa kulttuurissa laitonta, kuitenkin lapsen työpanos voi olla ratkaiseva hänen perheensä toimeentulossa muissa kulttuureissa. Kysymystä voi pohtia myös meidänkin kulttuurin näkökulmasta. En itse tunne tarvetta kritisoida vanhempiani lapsena antamastani työpanoksesta perheeni ja pienen maalaiskylän hyväksi maa- ja metsätalousteissa. Oikein kriittisesti arvioituna olen ollut lapsityövoimaa Valion, Karjaportin ja Tehdaspuun alihankintaketjuissa. Itse miellän työn olleen pikemminkin osa vastuulliseksi aikuiseksi kasvamisen prosessia kuin lapsityötä. Tällä pohdinnalla en halua vähätellä lapsityövoimaan liittyviä ongelmia, vaan korostaa erilaisten kulttuurien ja tapojen merkitystä vastuullisuutta arvioitaessa.

Paulig sortuu mielestäni osittain ”viherpesuun” perustelemalla kuljetuksen vähentyneillä päästöillä tuotannon siirron Suomesta Venäjälle. Väitteelle ei löydy täysin perustetta ainakaan vielä, sillä käytettäessä Kotkan satamaa raakakahvin satamana ja rekkakuljetuksia Venäjän paahtimolle, ei siirtoa voi vielä perustella ympäristönäkökohdilla. Ympäristönäkökohdilla lienee tarkoitus viedä pois huomiota tuotannon osittaisesta siirtämisestä Suomesta Venäjälle. Tuotannon siirtoon syynä lienee taloudelliset kysymykset, jotka jäävät viestinnässä vähemmälle huomiolle. Taloudellisen vastuun osalta Suomi yhteiskuntana menettää työpaikkoja ja työntekijöiden verotuloja, yrityksen kannalta järkevät investoinnit taasen varmistavat yrityksen taloudellista menestystä, josta puolestaan yrityksen maksamat verot maksetaan. Näitä taloudelliseen vastuuseen liittyviä pohdintoja olisin toivonut yritysvastuuviestintään lisää. Toisaalta vastuullisuuden pohdinta vastuuviestinnässä vähentäisi tavoiteltavaa viestin selkeyttä, joka on vastuuviestinnässä tärkeää (Halme & Joutsenvirta 2011).

Aloitin tutkimusaineiston keräämisen Pauligin yritysraportista vuodelta 2010. Luettuani raportin, mainittiin sen lopussa Viestintätoimisto Manifeston tuottaneen tekstit raporttiin. En voinut välttyä ajatukselta, että sidoryhmältä hankitaan ammattiosaamista vastuusisältöjen tuottamiseen, jotta toiminta saadaan kuvattua mahdollisimman vastuullisena.

Paulig viestii, että kahvin vastuullisuusmerkintä takaa ympäristönäkökohdian huomioimisen. Paulig ei ota kuitenkaan kantaa tuotteidensa ilmastovaikutuksiin, eivätkä myöskään Pauligin käyttämät sertifioinnit ota kantaa ilmastokuormitukseen. Huomioitavaa on, että Pauligin viestistä ei käy ilmi, miten tuotanto-oloja valvotaan tai varmistutaan vastuullisuudesta. Tuloksista ei myöskään ole mainintoja. Pohtia voi, miten kuluttajat tuntevat ja luottavat erilaisten sertifiointien kykyyn varmistaa tuotteen vastuullisuus. Sertifiointienkin on todettu olevan ristiriitaisia joissakin vastuullisuuskysymyksissä. Esimerkiksi Ruotsin kuluttajajärjestön luomutuotteiden ilmastotutkimuksessa todettiin, että luomutuote ei takaa tuotteen ilmastoystävällisyyttä. Ruotsin kuluttajajärjestön tutkimuksen mukaan Ranskassa tuotetut tomaatit olivat ilmastovaikutuksiltaan ekologisempia pitkästä kuljetusmatkasta huolimatta kuin Ruotsissa tuotetut luomutomaatit. Ruotsissa kasvatettujen tomaattien kasvihuoneiden lämmitykseen joudutaan käyttämään öljyä, jonka ilmastokuormitus on huomattava. Tilanne muuttuu, jos ruotsalaiset tomaatinviljelijät hyödyntävät aurinkopaneelei-

ta tulevaisuudessa kasvihuoneiden lämmityksessä. Tätä samaa näkemystä tukee myös suomalainen Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskuksen tutkimus, jossa todettiin suomalaisten kasvihuoneissa kasvatettujen tomaattien hiilijalanjälkeen vaikuttavan oleellisesti kasvihuoneen lämmitysmuoto ja vuodenaika. (Katajajuuri 2013.)

En usko kuluttajien luottavan täysin sertifiointeihin yritysvastuun takuukeinoina. Ajatuksia herättävää oli esimerkiksi 17.4.2014 Kuningaskuluttajaohjelmassa esitetyn Reilun kaupan ruusujen tuonti 7000 kilometrin päästä Kenian ruusuplantaaseilta Hollannin kautta Suomeen Keskolle myyntiin, mikä oli johtanut suomalaisten kukkia kasvattavien perheyriyten yritystoiminnan loppumiseen. Pohtia voi, onko oikeasti reilua maksaa kenialaiselle ruusuplantaasin työntekijälle minimipalkkaan 10% Reilun kaupan -lisää ja mainostaa ruusuja Suomessa Reilun kaupan ruusuina? Lisäksi aina on mahdollista, että dokumentointi ja teot eivät ole yhteneväiset. Itse esimerkiksi näin televisiosta dokumenttiohjelman, jossa Kaukoidän vaatetehtaissa oli toimittajan mukaan eri kirjanpito palkan laskua varten ja toinen kirjanpito länsimaisia ostajia varten. Dokumentin kuva-aineisto todisti, kuinka ihmiset tulivat tehtaasta lukittujen ovien takaa töistä pois keskellä yötä, vaikka toimittajalle näytetyn kirjanpidon mukaan työntekijät poistuvat normaalisti alkuillasta.

Pohdin, ovatko Pauligin viestimät kansainväliset standardit paras keino vakuuttaa kuluttajat hankintaketjun vastuullisuudesta? Standardit ovat eräänlaisia mittareita vastuullisuuden osalta, mutta itseäni ainakin kiinnostavat enemmän konkreettiset vastuullisuuden teot. Olisiko Pauligin ja muidenkin yritysten mahdollista viestiä sidosryhmien tekemistä auditointitoiminnasta ja niiden tuloksista verkkosivuillaan tai yritysblogeissaan?

### **Perheyrittäjyys-teema perheyriyksien vastuuviestinnässä vaihtelee**

Paulig ei juurikaan viesti olevansa perheyriyys tai perustele yritysvastuutaan perheyrittäjyyteen pohjautuvaksi. Havainto on yllättävä, sillä niin itselläni kuin yleisen keskustelun mukaankin, perheyrittäjyydellä on positiivinen mielikuva. Yritysten markkinointiviestit muuttuvat kohti inhimillisempiä arvoja (Kotler ym. 2011) ja perheyriyten yritysvastuu pohjautuu perheyrittäjyydessä omistajien arvoihin (Elo-Pärssinen 2007a; Nemilentsev 2013). Voisi ajatella perheyriyten kannattavan hyödyntää perheyrittäjyyttään ja omia arvojaan eli sitä perheyriyksiin sitoutunutta sosiaalista pääomaa perustellessa omaa yritysvastuutaan ja kertoessaan vastuullisista käytännön teoista sidosryhmilleen. Jotkut suomalaiset perheyriytkset korostavat omistajuuden muotoa markkinointiviestinnässään. Tällaisia ovat esimerkiksi Eilakaisla Oy, SOL Pesulapalvelut ja Marja Kurki Oy korostamalla perheyrittäjyyttä, yrityksen tarinaa ja historiaa sekä kasvullista omistajuutta omassa viestinnässään. Suomalaisten perheyriyten on todettu olevan vaatimattomia ja arkoja viestimään perheyriytsarvoista. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 16-17.) Perheyriykselle, kuten Pauligille, voi vastuullisesta toiminnasta, siitä viestimisestä ja aktiivisesta sidosryhmävuorovaikutuksesta syntyä hyvä maine, joten perheyrittäjyyden korostaminen ei sinällään ole tämän tapaustutkimuksen tapauksen mukaan edellytys hyvälle maineelle.

### **Tunteet ovat kurissa suomalaisessa vastuullisuusviestinnässä**

Pauligin vastuuviestintä on asiakeskeistä ja toteutetuista käytännön toimista kertomista. Tunteita ei ole yhdistetty vastuullisuusviestintään, vaikka tunteiden yhdistäminen vastuuviestintään olisi kuluttajia puhuttelevaa (Halme & Joutsenvirta 2011). Iloisuus on yksi menestyneiden perheyritysten arvo (Koiranen 2003, 29), joten perheyrityksissä olisi valmiina arvopohja tunteikkaammalle vastuuviestinnälle. Toisaalta Kuisman ja Temmeksen (2011, 278) mukaan kulttuurierot vaikuttavat vastuullisuusviestintään, esimerkiksi suomalaisessa kulttuurissa niukka ja asiallinen tyyli tuo uskottavuutta kun taas muissa kulttuureissa viestimme vaikuttaa varovaiselta ja jopa peittelevältä. Koska vastuullisuus on moniin standardeihin, säädöksiin ja lakeihin pohjautuvaa, sen viestinnästäkin tulee helposti hyvin muodollista. Kun Paulig viestii perheenjäsentenkin olevan mukana pauligilaisten vapaa-ajan harrastamisessa, niin pauligilaisten perheenjäsenet voisivat viestiä tätä sosiaalista vastuuta kuvaavaa toimintaa, jolloin se voisi olla nykyistä tunteikkaampaa. Perheenjäsenten, mikäli se ei ole vastoin Pauligin viestintäperiaatteita, viestit sopisivat hyvin Pauligin blogiin, Facebookiin, Twitteriin tai kahvijuttuihin. Ehkäpä kansainvälisillä markkinoilla toimivien suomalaisten perheyritysten kannattaisi kulttuurieroista johtuen eriyttää suomalaisille ja kansainvälisille suunnattu verkkosivujen sisältö ja tunnelma vastatakseen sidosryhmien odotuksiin paremmin.

### **Vastuullisuus kilpailukeinona ei aina toimi**

Olen tutkimuksessani kuvannut, miten perheyritys voi saada kilpailuetua vastuullisuudesta ja siitä viestimisestä. Suurin potentiaali vastuullisuuden hyödyntämiseen lienee mikro- ja pk-yrityksissä, joissa vastuuviestintää ei ole hyödynnetty juuri lainkaan. Tämä johtuu pienten yritysten riittämättömistä taloudellisista ja/tai inhimillisistä resursseista (Lähdesmäki 2012). Vastuullisuudella on kuitenkin haastavaa kilpailla sellaisten yritysten kanssa, joilla on resurssiylivoima. Esimerkiksi McDonald's käytti vuonna 2012 788 miljoonaa dollaria mainostamiseen eli noin 2% koko maailman mainosrahoista (488 miljardia dollaria). Huomattavaa on, että McDonald's oli myös lelujen suurin jakelija 20% osuudella koko lelumyynnistä. (Business Insider 2014.) Kuluttajien vastuullisuusvaatimuksiin McDonald's pyrkii Yhdysvalloissa vastaamaan kasvislisukkeiden ponnekkaammalla tarjoamisella vaihtoehtona aterioiden ranskanperunoille. Näin McDonald's pyrkii vaikuttamaan varsinkin lasten epäterveelliseen ruokavaliioon ja sen aiheuttamaan ylipainoon. (Alavalkama 2013.)

Suuret kansainväliset yritykset, joilla on ylivoimaiset resurssit, kenties epäeettinen toimintakulttuuri ja vahvat lobbausverkostot, rahoittavat poliitikkoja ja pystyvät vaikuttamaan lainsäädäntöön oman asemansa ja verkostojensa kautta. Tällaisia suuryrityksiä toimii julkisen keskustelun perusteella ainakin tietoon, tietoliikenteeseen ja elektroniikkaan liittyvillä toimialoilla, pankki- ja vakuutustoimialalla ja elintarviketoimialalla. Suomessa tällaisia yrityksiä ei tällä hetkellä ole, aikoinaan Nokiasta sanottiin yleisessä keskustelussa, että se on kokonsa ja siten vaikutusvaltansa osalta huolestuttavan suuri Suomeen.

Tyypillistä tämän päivän liiketoiminnassa on, että kansainväliset yritykset suunnittelevat mutkikkaalla yritysrakenteella ja veroparatiiseja hyödyntäen itselleen kilpailuetua tuottavan mitättömän verotuksen. Suuret erot eri maiden

verotuksessa tekevät rahavirtojen vastuullisuuden arvioinnin hankalaksi. Kuisma ja Temmes (2011, 277) haastavat pohtimaan, milloin korkean verotuksen maissa hyväksytty verosuunnittelu muuttuu veronkierroksi? Esimerkiksi ruotsalainen perheyritys Ikea ei ole maksanut Ruotsiin veroja juuri lainkaan, vaikka on erittäin menestynyt yritys. Suomen on todettu olevan maailman vähiten korruptoituneiden maiden joukossa, mutta siitä huolimatta yleisessä keskustelussa Suomessakin on todettu olevan rakenteellista korruptiota. Kun yhteiskunnassa on korruption kulttuuri, niin epäeettiset yritykset voivat käyttää sitä hyväksi omien tavoitteidensa edistämiseksi.

### **Yritysvastuuviestinnästä kohti yritysvastuun vuorovaikutusta**

Minulle oli yllättävää, että Paulig nostaa sidosryhmävuoropuhelun vastuullisuuden määritelmään, mikä korostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä vastuullisten tekojen rinnalla. Kilpailuedun näkökulmasta vuoropuhelun sisällyttäminen yrityksen vastuullisuuden määritelmään on merkittävää, sillä vastuullisuuden kilpailuetu muodostuu vastuullisista teoista ja viestinnästä (Juutinen & Steiner 2010; Taubken & Leibold 2010; Halme & Joutsenvirta 2011; Kuisma 2011). Paulig viestii vastuullisuuden pitkästä aikajänteestä, joka on yhtäläinen perheyritysten toiminnan aikajänteelle, sillä perheyrittäjyyteen sisältyy ajatus toiminnan jatkuvuudesta sukupolvilta toisille (Elo-Pärssinen 2007a). Sitoutuminen vastuuseen vaatii koko yrityksen sitoutumista, mikä tarkoittaa myös henkilöstön (sidosryhmän) sitoutumista vastuulliseen toimintaan.

Paulig viestii vastuullisuuden olevan omien sidosryhmiensä etujen turvaamista pitkällä aikavälillä, mikä on yhtäläinen yrityksen menestymisen ratkaisevan sidosryhmien menestymisen näkökulman kanssa (Dawkins 2004; Castka & Balzarova 2008; Kim & Reber 2008) ja erityisen tyypillistä perheyrityksille (Elo-Pärssinen 2007b; Koironen 2003, 28-31). Tätä näkemystä Paulig perustelee esimerkiksi yhteistyöllä kahvin raaka-aineen kasvattajien kanssa, jotta yhteistyöllä voidaan varmistaa heidän toimintansa kannattavuus ja kahviraaka-aineen viljely jatkossakin muiden viljelykasvien sijaan. Pauligin tulee oman taloudellisen menestyksensä turvaamiseksi varmistaa raaka-aineen saanti, jota Paulig viestii toteuttavansa vastuullisesti toimien sidosryhmiensä kanssa yhteistyössä.

Tutkimuksessani on korostunut sidosryhmävuorovaikutuksen rooli yrityksen menestystekijänä. Sekä teoreettisessa tutkimusosuudessa että empiirisessä osiossa yrityksen ja sidosryhmien välinen yhteistyö, vuoropuhelu ja luottamus ovat olleet korostetusti esillä. Paulig määrittelee sidosryhmävuoropuhelun osana vastuullisuuden määritelmäänsä. Pitäisikö viestintäteorian muuttamisen myötä, vuorovaikutuksen keskeisen merkityksen Sarasvathyn käynnistävän kehityksen mallissa ja sidosryhmäteorian korostaman sidosryhmävuorovaikutuksen merkityksen sidosryhmäyhteistyössä, alkaakin määritellä vastuuviestintä muotoon *"yritysvastuun vuorovaikutus"*? Vuorovaikutus korostaisi viestinnän lisäksi sitä sidosryhmien välistä suhdetasoa, joka sisältyy viestintäteorian mukaan myös termiin *"viestintä"*. Yritysvastuun vuorovaikutuksen voisi määritellä muotoon: *"Yrityksen vastuulliset toimenpiteet ja niistä viestiminen yrityksen ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutteisessa suhteessa"*. Vastuullisuuden vuorovaikutus korostaisi nykyiseen määrittelyyn verrattuna vuorovaikutuksen

merkitystä. Suomalaisissa perheyrietyksissä on todettu perheyrietysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan tulevan ennen maineen rakentamista viestinnällisin keinoin (Elo-Pärssinen 2007a). Veisikö uusi määritelmä yritys vastuun ilmiötä paremmin siihen suuntaan, johon sen pitäisi kehittyä tarjoamaan yrityksillemme se kilpailuedun mahdollisuus, mikä siihen sisältyy?

### **Yritysvastuun vuorovaikutuksen tulevaisuuden mahdollisuuksia**

Tekniikan kehittyminen tulee mahdollistamaan monia kuluttajavastuuseen liittyviä sovelluksia, mikäli kuluttajat vaativat niitä yrityksiltä tai yritykset ymmärtävät tarjota niitä kuluttajille kilpailuedun saamiseksi. Mikäli yritys vastuun nähdään yrityksessä innovaatioiden ajurina, niin silloin yritys hyödyntää vastuullisuudessa olevat mahdollisuudet liiketoimintansa kehittämiseksi (Halme & Laurila 2009). Todistamme parhaillaan vähittäiskaupan murrosta, jossa kivijalkaliikkeet ovat joutuneet kokemaan verkkokauppojen kilpailun. Kivijalkaliikkeet ovat kulutustavaroiden osalta muuttuneet niin sanotuiksi sovituskopeiksi. Kuluttaja-asiakkaat käyvät testaamassa tuotteet kivijalkaliikkeessä ja tilaavat ne sitten edullisemmin verkkokaupasta. Osittain tämän kehityksen tuloksena Kesko päätti sulkea kahdeksan Anttilan myymäläänsä 31.3.2014, perustellen myymälöidensä sulkemisia verkkokaupan kasvulla, kulutuksen vähentymisellä ja kilpailun kiristymisellä (Iltasanomat 2014). Mikäli vähittäiskaupat haluavat vastata kilpailuun, täytyy niiden haastaa omilla verkkokaupoillaan muut verkko-toimijat tai tuottaa jotain sellaista lisäarvoa myymälöissään, että kuluttaja on valmis transaktioon kivijalkaliikkeissä.

Yksi lisäarvopalvelu voisi olla vastuullisuuden toteuttamiseen tarjottavat palvelut. Voisiko vähittäiskauppa sitouttaa kuluttajia ruoan ostamisen ennustamisella? Vastuullisilla kuluttajilla olisi halutessaan mahdollisuus verkkopalvelulla ennustaa omaa ostokäyttäytymistä kumppanuuskauppaansa. Kuluttaja hyötyisi palvelusta tuotteen saatavuuden varmistumisella ja vähittäiskauppa saisi tuotetilauksiaan varten entistä ennustettavampaa tietoa. Vähittäiskauppa toki ennustaa jo nyt kuluttajien tarpeita, mutta voisiko ennustettavuutta edelleen kehittää avoimen vuorovaikutuksen kautta ja vähentää näin ruokahävikkiä? Jatkossa jääkaappien verkottuessa internetiin, ne toiminevat vuorovaikutuksessa vähittäiskaupan kanssa. On mielenkiintoista nähdä, yleistykö ruoan tilaaminen kivijalkaliikkeistä niin, että vähittäiskauppa hoitaa ruoan jakelun kotiin tai ainakin ruuan keräämisen tilauksen perusteella kuluttajalle valmiiksi. Tätä kehitystä tukee Ylen uutinen, jossa todettiin ruoan tilaamisen verkosta olevan kovassa kasvussa ja varsinkin noutopalvelun, jossa kaupan myyjät tilauksen perusteella keräävät tuotteet kuluttajalle valmiiksi kassiin (Jaakkola 2014). Tällä hetkellä julkisessa keskustelussa ennakoidaan, että niin sanotut itseohjautuvat robottiautot ovat lähempänä kuin aavistammekaan. Ehkäpä nämä robottiautot ilman työntekijän palkkakustannuksia ovat riittävän edullisia logistiikaltaan ja siten aivan uudenlaisen ostokäyttäytymisen mahdollistajia. Kuluttaja-asiakkaan lisäarvo olisi ajan, liikkumiskustannusten ja hermojen säästyminen.

### **Yritysvastuun merkitys yrittäjyyden koulutuksessa**

Yrittäjyyden oppiaineen näkökulmasta keskiössä ovat yrittäjyyden merkitys yhteiskunnassa, markkinoiden liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen, yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvät kysymykset ja yrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät. Tämän tutkimuksen pääteema on ollut yritysten vastuullisesta toiminnasta ja siitä viestimisestä saatava kilpailuedun mahdollisuus. Yritysvastuuseen liittyvien ongelmien ratkaisut voisivat yritysvastuun innovoinnin näkökulmasta tuoda yrittäjyyden oppiaineen opiskelijoille näkökulman yritysvastuun synnyttämien mahdollisuuksien ja kilpailuedun hyödyntämisestä (vrt. kappaleessa 2.1, Halme & Laurila 2009). Omissa opinnoissani yrittäjyyden eettiset kysymykset tai vuorovaikutuksen merkitys liiketoiminnan menestystekijöinä ovat mielestäni jääneet vähälle huomiolle. Tämä näkyy kurssien opintosisällöissä ja siten opettajien opetuksen painopisteiden valinnoissa. Havaintoani tukee myös työ- ja elinkeinoministeriön (2008) näkemys yritysvastuun sisällyttämisestä koulutukseen. Ministeriö ehdottaa, että yritysten vastuullisuusnäkökohtien sisällyttäminen opetukseen kaikilla koulutustasoilla on olennaista, jotta tulevaisuuden johtajat, yrittäjät ja työntekijät ymmärtäisivät vastuullisuuteen tähtäävien investointien merkityksen pitkän aikavälin menestyksessä. Erityisesti huomiota olisi kiinnitettävä yrittäjäkoulutukseen sekä pk-yritysten johtajille ja henkilökunnalle suunnattuun koulutukseen. (Työ- ja elinkeinoministeriön kehittämisstrategia 2008.)

## **6.2 Tutkimuksen arviointia**

Tässä kappaleessa arvioin tekemäni tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä ja kerron tutkimukseni esiin nostamista jatkotutkimusaiheista. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on merkittävä. Tutkija itse on ymmärrettävä tutkimuksen keskeisenä tutkimusvälineenä. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija itse ymmärretään tutkimuksensa luotettavuuden keskeisenä kriteerinä, jolloin tutkimusta arvioidaan koko prosessina, eikä pelkästään tutkimusosion ja tulosten osalta. (Eskola & Suoranta 1998, 210-211.) Jotta lukija voisi ymmärtää ajatteluani, olen pyrkinyt tutkimuksessani kuvaamaan ja perustelemaan valintani koko tutkimusprosessin osalta. Olen pyrkinyt avaamaan näkökulmani tutkittavaan ilmiöön. Lisäksi olen kuvannut yksityiskohtaisesti suhteeni tutkimuksen kohdeyritykseen ja oman taustani, jotta lukija voisi muodostaa käsityksensä minusta tutkijana.

Tutkimuksen *uskottavuus* luotettavuuden kriteerinä tarkoittaa sitä, että tutkijan on tarkastettava vastaavako hänen käsityksensä ja tulkintansa tutkittavien käsityksiä. Tämä näkemys ei kuitenkaan ole kiistaton, sillä tutkittavien arvioinnit tutkijan tulkinnoista eivät välttämättä lisää uskottavuutta. Voivathan tutkittavat olla sokeita kokemuksilleen tai tilanteilleen. (Eskola & Suoranta 2008, 211.) Tutkimukseni osalta minulla ei ole ollut tutkittavia henkilöitä tutkimuk-

sessani, joten en voi tällä keinoin lisätä tutkimukseni uskottavuutta. Tutkimustulosten *siirrettävyys* on mahdollista tietyin ehdoin, vaikka yleisesti naturalistisessa paradigmassa katsotaankin, etteivät yleistyksset ole mahdollisia (Eskola & Suoranta 2008, 211-212). Uskoisin tutkimukseni tulosten olevan jossain määrin siirrettäviä esimerkiksi kuluttajamarkkinoilla eri toimialoilla toimivien yritysten suhteen ja muidenkin vastuullisesti toimivien yritysten kuin pelkästään perheyrittäjien osalta.

Tutkimuksen *varmuutta* lisää tutkijan ennakko-oletuksien huomioiminen (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tutkimusasetelmani oli tutkia hyvämaineisen yrityksen verkkoviestintää, joten suhtautumiseni ja ennakko-odotukseni kertoivat laadukkaasta ja määrällisesti kattavasta aineistosta tutkimukseni tekemiseen. Nopea esitutkimus myös tuki näkemystäni. Tästä huolimatta kuitenkin yllätyin tutkimukseni aikana, miten paljon Pauligilla oli vastuuviestintään liittyvää aineistoa. Erityisen yllättävää aineiston paljous oli moniin muihin esitutkimukseni perheyrittäjiin verrattuna. Kun tutkimuksen tulokset saavat tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista, puhutaan tutkimuksen *vahvistuvuudesta* (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tutkimukseni tulokset saavat hyvin tukea niin tutkimukseni teoriasta, sidosryhmäteoriasta, kuin perheyrittäjyyden, vastuullisuuden, maineen, viestinnän ja vastuuviestinnän tutkijoiden tutkimustuloksista ja näkemyksistä. Pauligin keskeinen viesti oman menestymisen varmistamiseksi sidosryhmien menestyksen varmistamisella on yhteneväinen sidosryhmäteorian kanssa (Clarkson 1995; Wheeler & Sillanpää 1997). Henkilöstön merkittävä rooli vastuullisuudessa ja siitä viestimistä saa tukea perheyrittäjyyden tutkimuksesta, jossa henkilöstö on yksi perheyrittäjien tärkeimpiä sidosryhmiä (Elo-Pärssinen 2007a; Niemelä 2006; Tourunen 2009a).

Kuluttaja-asiakkaiden tärkeä rooli vastuuviestinnän vuoropuhelussa ja tuotekehityksessä saavat tukea perheyrittäjyyden tutkimuksesta ja vastuullisuuden tutkimuksesta, jossa asiakkaat ovat perheyrittäjien toinen tärkeä sidosryhmä (esim. Elo-Pärssinen 2007a). Laadullisen tutkimuksen teoreettisesta tai olemuksellisesta *yleistettävyydestä* puhuttaessa keskitytään Eskolan ja Suoranta (2008, 67) mukaan tulkintoihin, joita aineistosta tehdään. Tapaustutkimuksen tuloksia ei voi suoraan yleistää, mutta ne voivat toimia yleistämisen esiasaina (Metsämuuronen 2009, 223-224). Koska empiirinen tutkimukseni sai hyvin tukea teoreettisesta viitekehiksestä, uskon voivani jossain määrin yleistää tapaustutkimukseni tuloksia pohdittaessa, mitä ja miten vastuullisesti toimivien perheyrittäjien tulisi vastuustaan viestiä, saadakseen siitä luottamusta sidosryhmäsuhteisiinsa ja siitä syntyvän hyvän maineen myötä kilpailuetua. Uskon tuloksia voivan tulkita myös eri konteksteissa, kuten muissakin yrityksissä kuin pelkästään perheyrittäjien yrityksissä ja myös eri toimialoilla, toimialojen erityispiirteet toki huomioiden. Tutkimukseni lähestymiskulma oli kuluttaja-asiakkaan näkökulma, mutta tutkimukseni tulokset ovat kuitenkin sovellettavissa myös muiden sidosryhmien odotuksiin yritysvastuuviestintää kohtaan.

Aineistonkeräyksen ja analyysin tutkimuskäytänteitä kuvataan *käytettynä logiikkana*. Näistä tutkimusvaiheista voidaan erottaa tutkimusteksti rekonstruoiduna logiikkana. Tutkimuksen teksti *kuva* realistisen näkemyksen mukaan käytettyä tutkimuskäytännettä mahdollisimman tyhjentävästi ja heijastaa tutkimuskohdetta enemmän tai vähemmän totuudenmukaisesti. Realistinen luo-



tettavuusnäkemys kertoo, kuinka pätevästi tutkimustekstissä kuvataan tutkitua kohdetta. (Eskola & Suoranta 2008, 212.) Tutkimustekstiä olen pyrkinyt kirjoittamaan mahdollisimman ymmärrettävällä kielellä ja pyrkinyt kuviolla ja taulukoilla tukemaan sanallista viestintääni.

Realistisessa luotettavuusnäkemyksessä käytetään *validiteetin* käsitettä, joka jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla viitataan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen sopusointuun. Tämä tarkoittaa sitä, että teoreettis-filosofisten lähtökohtien, käsitteellisten määritteiden ja menetelmällisten ratkaisujen tulee olla loogisessa suhteessa keskenään. Tutkija osoittaa oman tieteellisen otteensa ja tieteenalansa hallinnan sisäisellä validiteetilla. Ulkoinen validiteetti muodostuu tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisestä suhteen pätevyydestä. Ulkoinen validiteetti korostaa tutkijan käyttäytymistä, sillä ulkoinen validiteetti saavutetaan kuvaamalla tutkimuskohde täsmälleen sellaisena kuin se on (Eskola & Suoranta 2008, 213.) Olen tutkimusraportissani pyrkinyt sisällön osalta loogiseen etenemisjärjestykseen, lukijalle tarpeellisten käsitteiden määrittelyyn ja huolelliseen lähdeviitteiden käyttöön. Näillä keinoin olen pyrkinyt lisäämään tutkimukseni validiteettia.

Reliabiliteetti on osa realistista luotettavuusnäkemystä. Aineiston tulkinta on reliabeli silloin kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. Reliabiliteetin tarkastamiseksi voidaan käyttää indikaattorien vaihtoa, useampaa havainnointikertaa ja useamman havainnoitsijan käyttöä. (Eskola & Suoranta 2008, 213.) Reliabiliteetin varmistamiseksi analysoin aineistoani sekä sisällönanalyysillä että sisällön erittelyllä. Käytin tutkimuksessani aineistona useita eri lähteitä eli Pauligin verkkosivujen, yritysvastuuraportin, vastuullisuusblogitekstien, ”kahvijuttujen” ja facebook-keskustelunavauksien aineistoa.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös laadullisten aineistojen arvioinnin perusteella. *Aineiston merkittävyys* vaikuttavat aineistojen *yhteiskunnallinen merkittävyys* ja riittävyys, analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus. Tutkija joutuu pohtimaan ja olemaan tietoinen aineistonsa kulttuurisesta paikasta ja sen tuotantoehdoista. (Eskola & Suoranta 2008, 214-216.) Pidän tutkimukseni aineiston merkittävyyttä hyvänä, sillä aineistoni oli kaikille julkista ja aidosti totta olevaa yritysviestinnän sisältöä. Uskoisin samoilla tutkimusmenetelmillä ja samanlaisella teoreettisen viitekehyksen aineistoon perehtymisellä päädyttävän saman suuntaisiin tutkimustuloksiin, vaikka onkin selvää, että laadulliselle tutkimukselle ominaisesti kahta samanlaista tulosta on lähes mahdoton saavuttaa.

Toinen laadullisen aineiston arviointiin liittyvä tekijä on *aineiston riittävyys ja analyysin kattavuus*. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineiston kokoa on ennakkoon lähes mahdotonta määrittää. Aineiston koko selviää tutkimuksen edetessä, jossa apuna voi käyttää saturaatiota eli aineiston kylläntymistä. Aineistoa oli ennakoimaani enemmän tarjolla, joten haasteena oli aineiston paljous, ei sen riittävyys. Aineiston kattavuus on sitä, että tulkintoja ei perusteta satunnaisiin poimintoihin aineistosta. Aineiston kattavuudesta olen huolehtinut huolellisella viestisisältöjen ryhmittelyllä.

Kolmas luotettavuuteen vaikuttava tekijä on *analyysin avoimuus ja toistettavuus*. Arvioitavuus on lukijan kykenemistä seurata tutkijan päättelyä. Toistettavuus on analyyseissä käytettyjen luokittelu- ja tulkintasääntöjen yksiselittei-

syöttä. Kun tutkimus on toistettava, toinen tutkija voi luokittelu- ja tulkintasääntöjen perusteella tehdä samat tulkinnot aineistosta. Laadullisen analyysin arvioitavuutta ja toistettavuutta voidaan lisätä luetteloimalla aineisto, pilkkomalla tehdyt tulkinnot riittävän pieniin vaiheisiin ja nimenomaistamalla ratkaisu- ja tulkintasäännöt. Tutkimuksen tulkintasääntöjen nimenomaistaminen toteutetaan siten, että lukijalle annetaan tulkinnan lisäksi nähtäväksi aineistokatkelma, josta tulkinta on tehty. (Eskola & Suoranta 2008, 214-216.) Tutkimukseni olen koodeilla kuvannut eri tekstilainauksien alkuperän. Vastuuviestinnän analysoinnissa olen tulkintojeni lisäksi tuonut julki esimerkkejä tutkimusaineistostani, josta olen tulkintani tehnyt. Sisällön erittelyssä olen kuvannut, millä perusteella olen eritellyt eri vastuullisuuden lajit, viestien pääsisällöt (sidosryhmäyhteistyö/kuluttajavuoropuhelu) ja viestin kertojien luokittelun.

Lopuksi arvioin tutkimukseni *eettisyyttä*. Eettisen tutkimuksen tulee la "hyvää tutkimusta", joka saattaa olla laadullisen tutkimuksen ongelma. Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on merkittävä hyvän tutkimuksen kriteeri. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-133.) Olen ilmentänyt tutkimusraportissani johdonmukaisuutta argumentoimalla aikaisempaa tieteellistä tutkimusta tieteellisiin relevantteihin lähteisiin viitaten ja noudattamalla tieteellistä viittaustapaa. Muut kuin tieteelliset lähteet ovat tutkijoiden ja asiantuntijoiden kirjoituksia tai tunnetun median uutisointia. Eettisen kestävyuden olen varmistanut tutkimussuunnitelmalla, sopivalla tutkimusasetelmalla, huolellisella raportoinnilla ja ongelmatilanteissa tutkimukseni ohjaajan apua kysymällä. Eettisyys tulee esille oikeastaan jo aikaisemmin tässä kappaleessa tehdyssä tutkimukseni arvioinnissa. Olen pyrkinyt tekemään tutkimustani eettisesti sitoutuneena.

### **Lisätutkimustarve**

Kvalitatiivinen analyysi johtaa usein uusien ongelmien ja kysymysten jäljille. Laadullista tutkimusta voidaan arvioida myös sen perusteella, miten se onnistuu nostamaan esiin jatkotutkimuskelpoisia tutkimusongelmia (Eskola & Suoranta 2008, 222). Tutkimukseni myötä lisätutkimusta tarvittaisiin seuraaviin kysymyksiin:

*Miksi perheyrietykset tai muutkaan yritykset eivät viesti aktiivisesti yritysvastuustaan?*

Aikaisempi tutkimus toi esille, että varsinkaan suomalaiset yritykset eivät ole aktiivisia yritysvastuun viestijöitä. Tutkimuksella tulisi selvittää tarkemmin, mitkä syyt johtavat varovaiseen yritysvastuuviestintään.

*Millaisen prosessin avulla varovainen vastuuviestijä muuttuu aktiiviseksi vuorovaikuttajaksi?*

Olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi tapaustutkimuksen keinoin, miten yritys on muuttunut vuorovaikutteiseksi yritysvastuuviestijäksi. Kiintoisaa olisi tietää, ovatko yrityksen omat resurssit riittäneet muutokseen, onko rekrytoitu vastuuviestinnänosaajia vai hyödynnetty yrityksen ulkopuolista osaamista?

*Miten perheyritys hyödyntää henkilöstöään yritysvastuun vuorovaikutuksessa?*

Aikaisemman tutkimuksen mukaan henkilöstö on aliarvostettu resurssi yritysvastuuviestinnän toteuttamisessa. Tässä tutkimuksessa henkilöstöllä oli kuitenkin tärkeä rooli yritysvastuuviestijöinä. Lisätutkimuksella voisi selvittää tarkemmin henkilöstön roolia ja mahdollisuuksia yritysvastuuviestijöinä.

*Miten kuluttaja-asiakkaat suhtautuisivat yritysten heiltä vaatimaan vastuuseen?*

Tutkimuksessani ja aikaisemmissa tutkimuksissa on ollut keskiössä yritysten sidosryhmien vaatimukset yritysten vastuullisuudesta. Asetelman voisi kääntää toisin päin ja tutkia, miten kuluttaja-asiakkaat suhtautuisivat yrityksen heiltä vaatimaan vastuuseen esimerkiksi viestimällä, että kuluttaja-asiakkaiden vastuulla on käyttää asianmukaisesti ostamansa elintarvikkeet ruokahävikin vähentämiseksi.

*Miksi kuluttaja-asiakkaita ei hyödynnetä yritysvastuun viestinnässä?*

Tutkimukseni yhtenä tuloksena oli, että kuluttaja-asiakkaita ei hyödynnetä yrityksen vastuuviestijöinä. Lisätutkimuksella voisi selvittää, onko näin laajemmin kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten suhteen ja miksi kuluttaja-asiakkaita ei hyödynnetä yritysvastuun viestijöinä?

### 6.3 Lopuksi

Olen jo tutkimuksen alkuvaiheista asti suhtautunut tähän tutkimukseen oppimisprosessina, aivan kuten tapaustutkimukseenkin voi suhtautua tapauksen oppimisen näkökulmasta (Metsämuuronen 2009, 223-224). Toivon tutkimukseni olevan hyötyä oppimisen näkökulmasta perheyrittäjille ja perheyrityksille. Tutkimuksen aihe muokkautui oman mielenkiintoni ja osaamiseni yhdistämisestä aikaisemman tieteellisen tutkimuksen tuottamaan ongelmaan. Lisäksi uskon yritysten kannalta ajankohtaiseen aiheeseen syventymisestä olevan hyötyä itselleni työelämässä. Olen kokenut tutkimusprosessin mielekkäänä ja olen oppinut paljon uutta yritysvastuun viestimisestä.

Tutkimukseni aikana olen keittänyt eräätkin tuumauskahvit. Tutkimukseni perusteella luotan, että jatkossakin Presidentistä tai Juhla Mokasta jää hyvä jälkimaku.

Päätän tutkimukseni mukailleen suomalaista perinneviisautta:

*Kell' onni on, se onnen kätkeköön.*

*Mut' ken vastuullinen on, se siitä kertokoon.*

## LÄHTEET

### Kirjallisuuslähteet:

- Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. 1990, The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science* 1 (2), 177-194.
- Arnold, C., R. 2010. *Ethical Marketing and the New Consumer*. Wiley. Ekirja.
- Barrett, J.D. 2009. Corporate Social Responsibility and Quality Management Revisited. *The Journal for Quality and Participation*, 1, 24-31.
- Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. 2005. Understanding the Trust-Control Nexus. *International Sociology* Vol. 20, 3. P. 259-282.
- Carroll, A., B. 1991. The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*. Vol 34 Issue 4, 39-48.
- Castka, P. & Balzarova, M., A. 2008. ISO 26000 and supply chains - On the diffusion of the social responsibility standard. *International journal of production economics* Vol. 111 Issue 2, p. 274-286.
- Clarkson, M., B., E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. Vol. 20 Issue 1. P. 92-117.
- Cornelissen, J. 2009. *Corporate Communications. A Guide to theory and practice*. Second Edition. Sage Publications. Lontoo.
- Dawkins, J. 2004. Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management* Vol 9,2.
- de Bakker, F., G., A., Ohlsson, C., den Hond, F., Tengblad, S., Turcotte, M-F. B. 2007. Tracing the Evolution of Corporate Discourse on Corporate Social Responsibility: A longitudinal, Lexicological Study. Teoksessa den Hond, F., de Bakker, Frank G. A. & Neergaard, P. *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*. Ashgate ekirja.
- de Bakker, F., G., A. & den Hond, F. 2008. Activists' influence tactics and corporate policies. *Business Communication Quarterly*, Vol. 71, Issue 1, p. 107-111.

- Denzin, N., K. & Lincoln, Y., S. 2005. *The Handbook of Qualitative Research*. Third Edition. Sage Publications. Thousands Oaks. London, New Delhi.
- Dyer, W., G. Jr., Wilkins, A., L. & Eisenhardt, K., M. 1991. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt; Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 16, Issue 3, p. 613-619.
- Eberle, D., Berens, G. & Li, T. 2013. The Impact of Interactive Corporate Social Responsibility Communication on Corporate Reputation. *Journal of Business Ethics* (2013) Volume 118, Issue 4, pp 731-746.
- Elo-Pärssinen, K. 2007a. Arvot ja yhteiskuntavastuullinen toiminta suurissa perheyriyksissä. Omistajan näkökulma. *Jyväskylä studies in business and economics* 61. Jyväskylän Yliopisto.
- Elo-Pärssinen, K. 2007b. Perheyriytysten yhteiskuntavastuu osana liiketoimintaa. Teoksessa Kansikas, J. & Römer-Paakkanen, T. (toim.) *Perheyriytksen yhteiskuntavastuu ja omistajuus*. Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. 1457-036X; 158. p. 18-25.
- Erikson, P. & Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4/2005.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. Painos. (1. p. 1998) Vastapaino.
- Fombrun, C., J. 1996. *Reputation: realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press. Boston (MA).
- Fombrun, C., J. & Rindova, V., P. 2000: The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. Teoksessa Schultz, M., Hatch, M.J. & Larsen, M.H. (toim.): *The Expressive Organization*. Oxford University Press, Oxford. s. 77-96.
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J-M., Paananen, J., Pesonen, I., Järvelä, K. & Mäkelä, J. 2009. Elintarvikeketjun vastuullisuus. Kuvaus vuorovaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista. Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus. MTT Taloustutkimus. Helsinki.
- Galbreath, J. & Shum, P. 2012. Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR-FP link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management* 37(2) 211-229.
- Gallo, M., A. 2004. The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review* 17.2 p. 135-149.

- Gardberg, N., A. & Fombrun, C., J. 2002. The Global Reputation Quotient Project: First steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4, 4, 303-307.
- Gomez, L., M. & Chalmers, R. 2011. Corporate Responsibility in U.S. Corporate Websites: A Pilot Study. *Public Relations Review*, Volume 37 Issue 1, p. 93-95.
- Gotsi, M. & Wilson, A., M. 2001. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6 Iss: 1, pp.24 - 30.
- Groenland, E. A. G. 2002. Qualitative research to validate the RQ-dimensions. *Corporate Reputation Review*, 4, 4, 308-315.
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY. Porvoo - Helsinki - Juva.
- Halme, M & Jousenvirta, M. 2011. Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa Jousenvirta, M, Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*.
- Halme, M. & Laurila, J. 2009. Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84 (3), 325-339.
- Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. 2012. *Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta*. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Hassel, L. & Semenova, N. 2008. Financial Outcomes of Environmental Risk and Opportunity in U.S. Companies. *Sustainable Development*.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003a. Johdatus perheyritysten tutkimiseen. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) *Quo vadis. Suomalainen perheyritys?* Turun kauppakorkeakoulu. Pk-instituutti. Kirjapaino Grafia Oy.
- Heinonen, J. & Toivonen, J. 2003b. Perheyritykset suomalaisessa yhteiskunnassa. Teoksessa Heinonen, J. (toim.) *Quo vadis. Suomalainen perheyritys?* Turun kauppakorkeakoulu. Pk-instituutti. Kirjapaino Grafia Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Hong, S., Y. & Rim, H. 2010. The influence of customer use of corporate webpages: Corporate social responsibility, trust, and word-of-mouth communication. *Public Relations Review* Vol. 36 Issue 4, p 389-391.

- Huovari, J., Kangasharju, A. & Alanen, A. 2001. Alueiden kilpailukyky. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen raportteja N:o 176. Helsinki.
- Jensen, L., J. & Rodgers, R. 2001. Cumulating the Intellectual Gold of Case Study Research. *Public Administration Review* Vol 61 Issue 2, p. 235-246.
- Juholin, E. 2006. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juutinen, S & Steiner, M-L. 2010. *Strateginen yritysvastuu*. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Kansikas, J. 2007. Epilogi. Teoksessa Kansikas, J. & Römer-Paakkanen, T. (toim.) *Perheyriityksen yhteiskuntavastuu ja omistajuus*. Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. 1457-036X; 158. p. 132.
- Kansikas, J. & Römer-Paakkanen, T. 2007. Johdanto: Tutkimuskohteena perheyriityksen omistajuus, perhe ja liiketoiminta. Teoksessa Kansikas, J. & Römer-Paakkanen, T. (toim.) *Perheyriityksen yhteiskuntavastuu ja omistajuus*. Julkaisuja / Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta. 1457-036X; 158. p. 6-17.
- Karjaluoeto, H. 2010. *Digitaalinen markkinointiviestintä: esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin*. Docendo.
- Keeler, D. 2003. *Shaping up*. *Global Finance* Vol. 17 (7), 18-22.
- Kim, S. & Reber, B. H. Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34, p. 337-342.
- Koironen, M. 2007. *Hyvä omistajuus*. Konetuumat Oy. Tampere.
- Koironen, M. 2002. Over 100 years of age but still entrepreneuriallly active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15 (3): 175-187.
- Koironen, M. 2003. *Perheyriityksen johtaminen*. Konetuumat Oy. Tampere.
- Kotler, P. 2005. *Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen*. Readme.fi. Helsinki.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. *Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen*. Talentum. Helsinki.
- Kuisma, M. 2011. *Pakkausten vastuullisuusnäkökohdat yritysten kilpailukykytekijöinä*. Aalto-yliopisto.



- Kuisma, M. & Temmes, A. 2011. Yritysten vastuuraportointi. Teoksessa Jousenvirta, M, Halme, M., Jalas, M. ja Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita Publishing. Helsinki.
- Lankoski, L. 2008. Vastuullisuus ja "viimeinen rivi". Kirjallisuuskatsaus vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 28/2008. Helsinki.
- Lankoski, L. & Halme, M. 2011. Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa Jousenvirta, M, Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa.
- Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo, S. 2007. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Nykytila ja kehittymisnäkymät. VTT tiedotteita.
- Lähdesmäki, M. 2012. Studies on corporate social responsibility in the finnish small business context. Publications 26. University of Helsinki. Ruralia Institute.
- Lähdesmäki, M. & Siltajojja, M. 2010. Towards a Variety of Meanings - Multiple Representations of Reputation in the Small Business Context. *British Journal of Management*, Vol. 21, 207-222.
- Margolis, J., D. & Walsh, J., P. 2003. Misery lover companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48: 268-305.
- McWilliams, A. & Siegel, A., D. 2001. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 26 Issue 1, p. 117-127.
- Merisavo, M. 2008. The interaction between digital marketing communication and customer loyalty. Helsingin kauppakorkeakoulu. A-333.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp Oy. Helsinki.
- Moreno, A. & Capriotti, P. 2009. Communicating CSR, citizenship and sustainability on the web. *Journal of Communication Management*. Vol 13 Issue 2 157-175.
- Morsing, M. & Schultz, M. 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* Volume 15 Issue 4, p. 323-338.

- Mustakallio, M. 2002. Contractual and Relational Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision-making Quality and Firm Performance. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki.
- Männistö, S., Laatikainen, T. & Vartiainen, E. 2012. Suomalaisten lihavuus ennen ja nyt. Tutkimuksesta tiivistä 4. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.  
[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90885/TutkimuksestaTiivistä4\\_lihavuus.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90885/TutkimuksestaTiivistä4_lihavuus.pdf?sequence=1)
- Nemilentsev, M. 2013. Building value-based family enterprise culture: a family perspective. Jyväskylän tutkimus ja taloustieteiden tutkimuskeskus 1457-1986; 126. Jyväskylän yliopisto.
- Niemelä, M. 2006. Pitkäaikaisten perheyriytysten arvoprofiili – pitkäikäisten perheyriytysten arvojen ja jatkuvuuden kuvaus bronfenbrennerin ekologisen teorian avulla. Jyväskylän tutkimus ja taloustieteiden tutkimuskeskus 1457-1986; 48. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Niittykangas, H. 2011. Alueellinen yrittäjäyys. N:o 369/2011.  
<https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp369>  
viitattu 12.10.2013
- Niittykangas, H. 2003. Yrittäjä ja yrityksen toimintaympäristö. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja N:o 134/2003. Jyväskylä
- Onkila, T., Koskela, M., Joensuu, K., Siltaoja, M., Baumeister, S., Aarras, N., Pesonen, H-L & Nurmi, P. 2013. Yritys tuottaa – sidosryhmät käyttävät? WINCSR-hankkeen tuloksia yritysvastuutiedon tuottamisesta ja käyttämisestä. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. N:o 192/2013.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3): 403-411.
- Peltoniemi, A. & Yrjölä, T. 2012. Kuluttajien ja tuottajien näkemyksiä ruoan ostopäätöksistä ja tuotantotavoista. Työselosteita ja esitelmiä. 138/2012. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki.
- Pomering, A. & Dolnicar, S. 2009. Assessing the prerequisite of successful CSR implementation: Are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics*, Volume 85 Issue 2, p. 285-301.
- Porter, M., E., & Kramer, M., R. 2006. Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Havard Business Review*. Volume 84, Issue 12, p. 78-92.

- Poza, E., J. 2007. Family Business. Mason OH, Thomson South-Western. The Thomson Corporation.
- Read, S., Sarasvathy, S., Dew, N., Wiltbank, R. & Ohlsson, A-V. 2011. Effectual Entrepreneurship. Routledge. Kirja.  
<https://www.dawsonera.com/abstract/9780203836903>. Viitattu 5.4.2014.
- Sarasvathy, S., D. 2008. Effectuation - Elements of Entrepreneurial Expertise. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Siltaoja, M. 2006. Value priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation - A Qualitative Study. Journal of Business Ethics, 68: 91-111.
- Siltaoja, M. 2011. Vastuullinen liiketoiminta yritysten aineettomien pääomien rakentajana. Teoksessa Puusa A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Unipress.
- Smith, K., T. & Alexander, J., J. 2013. Which CSR-Related Headings Do Fortune 500 Companies Use on Their Websites? Business Communication Quarterly 76(2) 155-171.
- Stake, R. E. 2005. Qualitative Case Studies. Teoksessa Norman, K.D. & Lincoln, Y. S. The Sage Handbook of Qualitative Research. Third Edition. Sage Publications. Thousands Oaks. London, New Delhi.
- Steier, L. 2001. Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. Family Business Review, 14.4 p. 353-367.
- Taubken, N & Leibold. 2010. Ten rules for successful CSR communication. Teoksessa Pohl, M & Tolhurst, N. 2010. Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully. Kirja
- Tourunen, K. 2009a. Perheyrytykset kansantalouden resurssina : keskisuurten ja suurten yritysten omistajuus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-2005. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in business and economics 1457-1986; 71.
- Tourunen, K. 2009b. Perheyrytykset kansantaloudessa. Yritysten omistus, toiminnan laajuus ja kannattavuus Suomessa 2000-luvun alussa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ- ja yrittäjäyys. 53/2009.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. Vastuullisuudesta kilpailuetua pk-yrityksille. Kehittämisstrategia vuosille 2008-2011.

- Uhlener, M., L., van Goor-Balk, H., J., M. (Annemieke) & Masurel, E. 2004. Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, volume 11 issue 2. P. 186-194.
- Vainikainen, A. 2005. Yhteiskuntavastuu elintarvikeketjussa: selvitys vastuullisista toimintatavoista ja käytännöistä kotimaisessa elintarvikeketjussa. Elintarviketeollisuusliitto. Helsinki.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Wheeler, D. & Sillanpää, M. 1997. *The Stakeholder Corporation: the Body Shop: blueprint for maximizing stakeholder value*. Pitman Publishing, Lontoo.
- Windell, K. 2007. The commercialization of CSR: Consultants Selling Responsibility. Teoksessa den Hond, F., de Bakker, Frank G. A. & Neergaard, P. *Managing Corporate Social Responsibility in Action: Talking, Doing and Measuring*. Ashgate ekirja.

#### **Muut lähteet:**

- Alavalkama, S. 2013. Ylipaino kuriin - McDonald's markkinoi kasviksia. *Taloussanommat* 27.9.2013. Luettu 24.4.2014. <http://www.taloussanommat.fi/palvelut/2013/09/27/ylipaino-kuriin-mcdonalds-markkinoi-kasviksia/201313493/12>
- Aro, J. 2014 Fiva SRV:n aprillipilasta: Pörssi-yhtiön antaman tiedon oltava luotettavaa - Miltton: Tiedotteen piti olla hauska. *Yle Uutiset* 1.4.2014. Luettu 2.4.2014. [http://yle.fi/uutiset/fiva\\_srvn\\_aprillipilasta\\_porssiyhtion\\_antaman\\_tiedon\\_oltava\\_luotettavaa\\_miltton\\_tiedotteen\\_piti\\_olla\\_hauska/7167738](http://yle.fi/uutiset/fiva_srvn_aprillipilasta_porssiyhtion_antaman_tiedon_oltava_luotettavaa_miltton_tiedotteen_piti_olla_hauska/7167738)
- Business Insider 2013. 13 Facts About McDonald's That Will Blow Your Mind. 1.10.2013. Luettu 3.10.2013. <http://www.businessinsider.com/facts-about-mcdonalds-to-blow-your-mind-2013-9>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Luettu 8.1.2014. Vastuullinen yritystoiminta - käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä: [http://pda.ek.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/Vastuullinen\\_yritystoim.pdf](http://pda.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Vastuullinen_yritystoim.pdf)
- FIBS-yritysvastuuverkosto. 2014. FIBSin yritysvastuututkimus 2014. Luettu 28.3.2014. <http://fibsry.fi/fi/uutishuone> - [/pressreleases/fibsin-](#)

[yrittävien vastuu tutkimus-2014-yrittäjät-hyötyvät-vastuullisuudesta-enemmän-kuin-uskovatkaan-973167](http://www.hs.fi/talous/a1390023786461)

Hänninen, J., Mäkinen, E. & Pietiläinen, T. 2014. HS selvitti: Suomalaisjohtajat keräävät palkkioita veroparatiiseista. Helsingin sanomien verkkolehti. 19.1.2014. Luettu 19.1.2014. <http://www.hs.fi/talous/a1390023786461>

Ihamuotila, M. 2014. Mika Ihamuotilan twiittaus 1.4.2014. Luettu 2.4.2014. <https://twitter.com/MikaIhamuotila/status/450963744798281728>

Iltasanomat. 2014. Kesko sulkee nämä Anttilat. 31.3.2014. Luettu 22.4.2014. <http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-1288671784056.html>

Jaakkola, J. 2014. Ruoan tilaaminen netistä kovassa kasvussa - "Jouduttiin myymään eioota". Yle-uutiset 27.4.2014. Luettu 28.4.2014. [http://yle.fi/uutiset/ruoan\\_tilaaminen\\_netista\\_kovassa\\_kasvussa\\_jouduttiin\\_myymaan\\_eioota/7209510](http://yle.fi/uutiset/ruoan_tilaaminen_netista_kovassa_kasvussa_jouduttiin_myymaan_eioota/7209510)

Järvelä, M. 2014. Ilmastonmuutos ja ruokaketju, kestävän kotimaisen ruoantuotannon haasteita. 10.4.2014. Puheenvuoroja ruuan ekologisuudesta -seminaari. Jyväskylä.

Kammonen, H. 2014. Vanhasta maailmankuvasta huonoa yritysviestintää. Kauppalehti 3.4.2014.

Katajajuuri, J-M. 2013. Kuuma tomaatti. 3.10.2013. Ruoan tuotannon ja kulutuksen ympäristövaikutukset -seminaari. Espoo. Seminaarimateriaali. Luettu 24.4.2014. [http://www.hyria.fi/files/9115/Kuuma\\_tomaatti\\_katajajuuri.pdf](http://www.hyria.fi/files/9115/Kuuma_tomaatti_katajajuuri.pdf)

Kauppalehden verkkosivu. Balance Analyysi. Luettu 28.3.2014. <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/oy+gustav+paulig+ab/08352916>

Kauppalehti 2014. Kopiointi nakersi Marimekon myyntiä. 5.2.2014. Luettu 5.2.2014. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/kopiointi+nakersi+marimekon+myyntia/201402621155>

Marimekon lehdistötiedote 26.9.2013. Louekarin Hetkiä/Moments-kuvio kilpailuvoittaja vuonna 2013. Luettu 28.3.2014. <https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=574439&lang=fi>

Marimekon lehdistötiedote 27.9.2013. Marimekko vahvistaa Maija Louekarin Hetkiä/Moments-kuvion inspiraatioksi vanhan valokuvan. Luettu 28.3.2014.

<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=574662&lang=fi>

Pauligin yritysvastuuraportti 2010 – Pavusta kuppiin. Luettu 18.1.2014.  
[http://www.paulig.fi/sites/default/files/Raports/paulig\\_yvr\\_2010\\_fi.pdf](http://www.paulig.fi/sites/default/files/Raports/paulig_yvr_2010_fi.pdf)

Pauligin verkkosivuilla vastuullisuuden välilehti ja blogitekstit. Luettu 10.1.2014. <http://www.paulig.fi/vastuullisuus>

Pauligin verkkosivuilla yritys-välilehti. Luettu 28.3.2014.  
<http://www.paulig.fi/yritys>

Pauligin verkkosivujen kahvijutut. Luettu 8.3.2014.  
<http://www.paulig.fi/kahvijutut>

Pauligin verkkosivujen toimitusjohtajan vastuullisuuskatsaus. Luettu 13.1.2014.  
<http://www.paulig.fi/kahvijutut/vastuutekomme-herattavat-luottamusta>

Pauligin Facebook-sivusto. Luettu 9.3.2014.  
<https://www.facebook.com/pauligcafe>

Perehyritystenliiton verkkosivu 2014. Luettu 8.3.2014.  
<http://www.perheyritysasiantuntijat.fi/www/fi/julkaisut/vaitoskirjat.php>

Ranta, E. 2014. Marimekon Ihamuotila kuittaili Venäjälle aprillipilassa. Taloussanomat 1.4.2014. Verkkojulkaisu. Luettu 2.4.2014.  
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/2014/04/01/marimekon-ihamuotila-kuittaili-venajalle-aprillipilassa/20144647/170?ref=hs-no>

Salminen, M. 2013. Ulkomaalaiset hyviä veronmaksajia. Kauppalehti 5.11.2013.

Savaspuro, M. 2014 Yritysviestintä uhohti ympäriöivän todellisuuden. Kauppalehti 10.3.2014, Markkinointi, B18.

Sinervä, I. 2014 Vain valtio voi pelastaa Talvivaaran. Kauppalehti 26.3.2014, 23.

SRV:n lehdistötiedote 1.4.2014. Helsinkiin saattaa kohota maailman korkein majakka. Luettu 2.4.2014.  
<https://www.srv.fi/media/tiedotteet/helsinkiin-saattaa-kohota-maailman-korkein-majakka>

- T-Media. 2013. Kone nousi Suomen maineikkaimmaksi yhtiöksi. Luottamus&Maine -mainetutkimus. 13.9.2013. Luettu 3.4.2014. <http://www.t-media.fi/kone-nousi-suomen-maineikkaimmaksi-yhtioksi/>
- TNS Gallup. 2013. Vastuullisuudella yhä suurempi rooli maineen muodostumisessa. Yritysten maine ja vastuullisuus 2012. 24.1.2013. Lehdistötiedote. Luettu 3.4.2014. <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=14882&k=14320>.)
- YouTube. 2013. Paulig - Walkers. Walkersissa nuoret ja aikuiset kohtaavat kahvin äärellä. PauligSuomi. Katsottu 23.1.2013. <http://www.youtube.com/watch?v=UheoXSO0qBo>