

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

**YMPÄRISTÖJOHTAMISEN SIDOSRYHMÄYHTEISTYÖ
KAHDELLA TOIMIALALLA**

Yrityksen ympäristöjohtaminen,
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2009

Laatija: Marileena Koskela

Ohjaaja: professori Hanna-Leena
Pesonen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Marileena Koskela	
Työn nimi Ympäristöjohtamisen sidosryhmäyhteistyö kahdella toimialalla	
Oppiaine Yrityksen ympäristöjohtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Toukokuu 2009	Sivumäärä 81
Tiivistelmä <p>Ympäristöjohtamisen merkitys osana yritysten johtamista kasvaa jatkuvasti. Hyvin usein tarve yritysten ympäristötyön kehittämiseksi tulee yrityksen sidosryhmiltä. Nykyään yrityksiä myös kannustetaan yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Tärkeänä osana yritysten yhteiskuntavastuullisuutta nähdään sidosryhmäyhteistyö. Yritysten koetaan tarvitsevan ja saavan toimintaansa oikeutus eri sidosryhmiltä.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sidosryhmiä osana yrityksen johtamista. Päättävänä on selvittää sidosryhmäyhteistyön muotoja kahdella toimialalla. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaisia eroja sidosryhmäyhteistyössä on yrityksen taustamuuttujien kautta tarkasteltuna. Tarkasteltuun valitaan kemianteollisuus ja liikenne- ja kuljetussektori.</p> <p>Kyselyyn vastaajat tekivät useimmin yhteistyötä sisäisistä sidosryhmistä henkilöstön, työturvallisuushenkilöstön, johdon ja laatuhenkilöstön kanssa. Ulkoisista sidosryhmistä vastaajat tekivät eniten yhteistyötä ympäristöviranomaisten, yritysasiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Yhteistyömuodoista yleisimpiä olivat sisäisten sidosryhmien kanssa henkilöstökoulutus, riskinarviointi, tiedon ja kokemusten vaihto sekä tuotteen ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdista tiedottaminen. Ulkoisten sidosryhmien kanssa yleisimpiä yhteistyömuotoja puolestaan olivat viranomaistarkastukset, tiedon ja kokemusten vaihto sekä riskinarviointi. Taustamuuttujien kautta tarkasteltuna eniten yhteistyötä tekivät kemianteollisuuden yritykset; yritykset, jotka toimivat myös Suomen ulkopuolella; yritykset, joilla oli sertifioitu ympäristöjohtamisjärjestelmä sekä isot yritykset.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat osittain yhteneväiset ja osittain eriävät aiempien tutkimusten kanssa. Tässä tutkimuksessa ja aiemmissa tutkimuksissa tärkeinä yhteistyökumppaneina on pidetty työntekijöitä, viranomaisia ja asiakkaita. Aiemmista tutkimuksista poiketen lähiyhteisön ja omistajien rooli ei korostunut tässä tutkimuksessa.</p>	
Asiasanat Sidosryhmät, yhteistyö, ympäristöjohtaminen, kemianteollisuus, liikenne- ja kuljetussektori	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Ympäristötyö tutkimuksessa mukana olevilla toimialoilla.....	3
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	6
2	TAUSTA.....	8
2.1	Yritysten yhteiskuntavastuu.....	8
2.1.1	Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite.....	8
2.1.2	Yritysten yhteiskuntavastuun historia, nykypäivä ja tulevaisuus	14
2.1.3	Yrityksen yhteiskuntavastuun tuomat edut organisaatioille	20
2.2	Yrityksen sidosryhmät	21
2.2.1	Sidosryhmän käsite	21
2.2.2	Sidosryhmäteorian historia, nykypäivä ja tulevaisuus.....	23
2.2.3	Sidosryhmien jaottelu	26
2.2.4	Sidosryhmäyhteistyön muodot.....	33
2.2.5	Sidosryhmäyhteistyön tuomat edut organisaatioille	41
2.3	Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sidosryhmät	46
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TYÖN SUORITUS	48
3.1	Työn suoritus	48
3.2	Kysely ympäristövastaaville	49
3.2.1	Kyselyn toteutus.....	49
3.2.2	Kyselyn analysointi.....	51
3.2.3	Kyselyyn vastanneiden tausta	52
4	KYSELYN TULOKSET	54
4.1	Sisäisten sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö.....	54
4.2	Ulkoiset sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö	57
4.3	Erot sidosryhmäyhteistyössä	61
5	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	66
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Ympäristöjohtamisen merkitys osana yritysten johtamista kasvaa jatkuvasti. Maailmalla sertifioidujen ISO 14001 -ympäristöjohtamisjärjestelmien määrä on kasvanut vuosina 2001–2005 reilusta 36 000 sertifikaatista reiluun 111 000 (ISO 2006). Suomessakin kasvu on ollut huomattavaa. Vuonna 2001 sertifioituja järjestelmiä oli 687 kappaletta ja vuonna 2005 jo 923 kappaletta (ISO 2005). Hyvin usein tarve yritysten ympäristötyön kehittämiseksi tulee yrityksen sidosryhmiltä (esimerkiksi Welford 1998). Perinteisesti sidosryhmä määritellään henkilöryhmäksi, jolla on vaikutusta yritykseen tai johon yritys vaikuttaa (Freeman 1984). Nykyään, ympäristötyön lisäksi, yrityksiä kannustetaan yhteiskuntavastuulliseen toimintaan, jossa ympäristöasioiden lisäksi yrityksen tulee kantaa vastuu taloudellisista ja sosiaalisista asioista (Elkington 1999; Kujala & Kuvaja 2002; Juholin 2004). Tärkeänä osana yritysten yhteiskuntavastuullisuutta nähdään sidosryhmäyhteistyö. Yritysten koetaan tarvitsevan ja saavan toimintaansa oikeutus eri sidosryhmiltä (Freeman 1984; Kujala & Kuvaja 2002; Niskala & Tarna 2003).

Sidosryhmiä on tutkittu hyvin monesta lähtökohdasta. Yksi tyypillinen tutkimuskohde on sidosryhmät, erityisesti kansalaiset, osana päätöksentekoa. Sidosryhmien mukaan otto on nähty keskeisenä tekijänä hankkeen hyväksyttävyyden kannalta (Kojo 2005). Kansalaisten osallistumista ympäristöaiheeseen päätöksentekoon on tutkittu esimerkiksi alueellisen luonnonsuojelun suunnittelussa (Gladstone 2000), metsäsuunnittelussa (Tikkanen, Hänninen, Isokääntä & Alahuhta 2005; Hickey, Innes & Kozak 2007), vesialueen suunnittelussa (Leach, Pelkey & Sabatier 2002), meren varantojen käytön suunnittelussa (Grafton & Kompas 2005), ekosysteemien hallinnassa (Brody, Cash, Dyke & Thornton 2006) sekä radioaktiivisen ja ongelmajätteiden loppusijoituksessa (Goidell, Hagen, Thompson & Sattler 1998; Ramos 2005).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sidosryhmiä osana yrityksen johtamista. Myös tällä alueella tutkimusta tehdään laajasti, kuten Myllykangas (1998) huomauttaa tutkimuksensa kirjallisuusselvityksen johtopäätöksensä. Yrityksen ja sidosryhmien yrityksen suhdetta tutkitaan ainakin

seuraavien käsitteiden alla: sidosryhmänäkemys, sidosryhmäajattelu, sidosryhmäjohtaminen (suomeksi myös välittävä johtaminen) ja sidosryhmäteoria¹.

Sidosryhmänäkemyksen mukaan organisaation muodostavat lukuisat sidosryhmät monimutkaisine vaikutussuhteineen (Niskala & Näsi 1995). Johdon tehtävänä on ottaa yrityksen johtamisessa huomioon eri sidosryhmien toiveet (Freeman 1984; Niskala & Näsi 1995; Belz & Strannegård 1997; Mitchell, Agle & Wood 1997; Kujala 2001; Kujala ja Kuvaja 2002). Kujala (2001) mukaan sidosryhmänäkemys antaa mahdollisuuden tarkastella yritystoimintaa muustakin kuin omistajien voittojen maksimoinnin näkökulmasta. Toisin sanoen, sidosryhmänäkemys mahdollistaa johtamisen eettisen pohdinnan.

Sidosryhmäajattelun tarkoituksena on havainnollistaa yritystä sen sidosryhmäsuhteiden kautta (Carroll 1995; Näsi 1995b; Vaara 1995; Niskala & Tarna 2003). Tässä yrityksen olemassaolo sidotaan onnistumiseen sidosryhmien vaatimusten täyttämiseksi (Littunen 2001; Niskala & Tarna 2003). Juholinin (2004) mukaan sidosryhmäajattelun keskiössä on vuorovaikutus ja molemminpuolinen riippuvuus. Kujala ja Kuvaja (2002) lisäävät edellä mainittuun vielä johdon toiminnan tärkeyden sidosryhmäsuhteiden hallinnassa.

Sidosryhmäjohtamisella Freeman (1984) tarkoittaa yritykselle tärkeiden sidosryhmäsuhteiden hallintaa osana yrityksen johtamista. Gilbert, Hartman, Mauriel & Freeman (1988) määrittävät sidosryhmäjohtamisen tavoitteeksi yrityksen ja sidosryhmien tavoitteiden tasapainottamisen. Kujalan ja Kuvajan (2002) lanseeraamassa termissä välittävä johtaminen on sisällöllisesti kyse Freemanin sidosryhmäjohtamisesta. Kujala ja Kuvaja (2002) ovat tosin kehittäneet ajatusta hieman pidemmälle: Sananmukaisesti välittävä johtaja välittää sidosryhmien mielipiteitä sidosryhmältä toiselle.

Sidosryhmäteorian mukaisesti yrityksen johtamisessa pitää ottaa huomioon eri sidosryhmien tarpeet (Niskala & Näsi 1995; Näsi 1995b; Frooman 1999; Hasnas 2004). Lisäksi Hasnas (2004) korostaa, että yritystoiminnan pitää hyödyttää tasapuolisesti kaikkia sidosryhmiä (myös Gray, Kouhy & Lavers 1995; Näsi 1995b). Mitchell et al. (1997) huomattavat tosin,

¹ Englanniksi käytetään termejä ”stakeholder approach”, ”stakeholder thinking”, ”stakeholder management” ja ”stakeholder theory”.

että sidosryhmäteorian tarkoituksena on mallintaa, minkä sidosryhmien tavoitteet pitää huomioida yrityksen päätöksenteossa.

Kuten edellä mainittu osoittaa, yrityksen ja sidosryhmien suhdetta voidaan tutkia monesta näkökulmasta. Paljon on myös tutkittu sidosryhmien roolia yrityksen ympäristöjohtamisen edistäjänä (Henriques & Sadorsky 1996; Blum-Kusterer & Hussain 2001; Buysse & Verbeke 2003; Hillary 2004; Sheehan & Ritchie 2005; Bremmens, Omta, Kemp & Haverkamp 2007). Vähemmän on tutkittu yrityksen ja sidosryhmien välistä yhteistyötä. Usein aiheena onkin ollut yhden yrityksen ja sidosryhmien välinen yhteistyö jonkin tietyn ongelman ympärillä (Geffen & Rothenberg 2000; de Bakker, Fisscher & Brack 2002; O'Dwyer 2005). Lisäksi on selvitetty sidosryhmäyhteistyön laajuutta. Esimerkiksi kansainvälissä ympäristöjohtamisenbarometreissä yhtenä alueena on ollut sidosryhmäyhteistyö (Kestemont & Ytterhus 1997; Baumast 2001). Vähemmän on tarkasteltu sidosryhmäyhteistyötä toimialan tasolla: esimerkiksi Céspedes-Lorente, de Burgos-Jiménez ja Álvarez-Gil (2003) tutkivat hotellisektoria ja Doonan, Lanoie ja Laplante (2005) massa- ja paperiteollisuutta.

1.2 Ympäristötyö tutkimuksessa mukana olevilla toimialoilla

Tässä luvussa kuvataan tutkimukseen osallistuvien toimialojen, kemianteollisuuden ja liikenne- ja kuljetussektorin, taustaa. Taustana esitellään alojen merkitys Suomen kansantaloudelle, toimialan yleiskuvaus sekä alan ympäristötyötä.

Kemianteollisuus on merkittävä teollisuuden ala Suomessa. Tuotannon arvo vuonna 2006 oli reilu 16 miljardia euroa (Kemianteollisuus ry 2008; Tilastokeskus 2008), mikä on 14 % Suomen teollisuuden tuotannon arvosta (Kemianteollisuus ry 2008). Kemianteollisuuden liikevaihdosta suurimmat osat muodostuvat öljytuotteista (36 %), peruskemikaaleista (32 %) ja muovituotteista (14 %) (Kemianteollisuus ry 2006 c). Vuonna 2006 ala työllisti reilun 35 000 henkilöä (Kemianteollisuus ry 2008; Tilastokeskus 2008).

Kemianteollisuus ry:n jäsenyritykset ovat henkilöstömäärältään keskimäärin melko suuria (taulukko 1), kun taas toimialaluokituksen kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistussektorilla suurin osa yrityksistä on pieniä (taulukko 2). Erot näiden taulukkojen henkilöstömäärissä selittyvät osittain tilastointieroilla. Kemianteollisuus ry:n (2008) mukaan kemianteollisuuden ydintoimialueita Suomessa ovat muovituotteet ja puolivalmisteet, petrokemiantuot-

teet, ympäristötuotteet, metsäteollisuuskemikaalit, maalit, maatalouden kemikaalit, muut kemialliset tuotteet, lääkkeet ja biotekniset tuotteet (Kemianteollisuus ry 2008). Tilastokeskuksen toimialaluokituksessa kemianteollisuus muodostuu lähinnä luokasta kemikaalien, kemiallisten tuotteiden ja tekokuitujen valmistus. Kemianteollisuus ry:n ”määritelmästä” poiketen esimerkiksi öljytuotteet kuuluvat muihin luokkiin. (Toimialaluokitus 2002.) Toinen eroja selittävä tekijä lienee se, että toimialaliittoon kuulunee enemmän isoja yrityksiä.

TAULUKKO 1 Kemianteollisuus ry:n jäsenyritysten henkilöstömääräjakauma (Kemianteollisuus ry 2006 c)

Henkilöstömäärä	Osuus yrityksistä (%)
Alle 6	1
6–25	8
26–100	24
101–500	47
Yli 500	20

TAULUKKO 2 Kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus sektorin henkilöstömäärä (Tilastokeskus 2009)

Henkilöstömäärä	Osuus yrityksistä (%)
Alle 4	56
5–19	19
20–99	13
100–499	9
Yli 500	2

Kemianteollisuudessa tehtävää ympäristö- ja turvallisuustyötä ohjaa kansainvälinen Responsible Care -ohjelma, suomeksi Vastuu huomista -ohjelma. Ohjelma käynnistyi Kanadassa vuonna 1985 ja Suomessa vuonna 1992 (Kemianteollisuus ry 2006 a). Ohjelman alkuperäisenä tarkoituksena oli vastata yleisön kysymyksiin kemikaalien turvallisuudesta ja tällä hetkellä korostetaan monitasoisen sidosryhmäyhteistyön tärkeyttä (ICCA 2006). Maailmanlaajuisesti ohjelmaan on sitoutunut 52 maata (Kemianteollisuus ry 2006 a) ja noin 90 % kemianteollisuuden tuotannosta (ICCA 2002). Ohjelmaa pidetään varsin onnistuneena (ICCA 2002; ICCA 2006): Esimerkiksi vuoden 2002 YK:n ympäristökokous nimesi Responsible Care -ohjelman esimerkiksi kestävä kehityksen mukaisesta toiminnasta (ICCA 2006; Kemianteollisuus ry 2006 b). Suomen kemianteollisuuden yrityksistä Vastuu huomista -ohjelmassa on mukana 108 yritystä, mikä kattaa yli 80 % kemianteollisuuden tuotannosta (Kemianteollisuus ry 2006a). Jokainen ohjelmaan sitoutunut maa määrittää omalle toiminnalleen kansalliset tavoit-

teet. Suomen ohjelman yleisperiaatteissa korostuu jatkuva parantaminen ja sidosryhmäyhteistyö. Kemianteollisuus ry luettelee paljon vaikutuksia, jotka ovat aiheutuneet ohjelman seurauksena. Esimerkiksi erilaisia päästöjä on onnistuttu vähentämään ja lähes kaikissa ohjelmaan osallistuvissa yrityksissä on ympäristöjohtamisjärjestelmä. (Kemianteollisuus ry 2006 b.) Tullevaisuudessa kemianteollisuuden ympäristötyön vaatimuksia tulee EU:n REACH-kemikaaliasetuksesta (Euroopan Komissio 2003).

Maantieliikenne on Suomen kuljetusmuodoista tärkein. Tilastokeskuksen mukaan (2005) reilu 60 % kuljetuksista tapahtuu tieliikenteessä (ks. SKAL 2007). Kuljetusyritysten kansantaloudellinen merkitys voidaan määrittää lähinnä epäsuorasti. Vuonna 2005 kaupan ja teollisuuden logistiikkakustannukset olivat noin 26 miljardia euroa (SKAL 2007). Vastaava luku oli noin 18 miljardia euroa vuosina 1999 ja 2000 (SKAL 2005). Yli 40 % tästä muodostui kuljetuksista, reilut 20 % varastoinnista ja sitoutuneen vaihtopääoman korkokustannuksista kummastakin ja loput logistiikan hallintokustannuksista.

Suurin osa liikenne- ja kuljetussektorin yrityksistä on varsin pieniä (taulukot 3 ja 4). Sektorin työllistämien henkilöiden tarkkaa määrää on hyvin vaikea sanoa. SKAL (2005) tilastoi yritysten kokoa yrityksen omistamien autojen perusteella (taulukko 3). Autojen pieni määrä korreloi pienen henkilöstömäärän kanssa. Kuitenkin taulukossa 4 on liian monta yritystä, koska liikenne- ja kuljetussektorin lisäksi siinä on myös varastointi-sektori.

TAULUKKO 3 Liikenne- ja kuljetussektorin yritysten koko (SKAL 2005)

Autojen määrä	Osuus (%)
1	57
2	18
3–5	18
6–10	5
11–20	1
Yli 20	1

TAULUKKO 4 Kuljetus ja varastointi -sektorin henkilöstömäärä (Tilastokeskus 2009)

Henkilöstömäärä	Yritysten osuus (%)
Alle 4	86
5–19	11
20–99	2
100–499	0
Yli 500	0

SKAL (2008) on tunnistanut liikenne- ja kuljetussektorin merkittävimmiksi ympäristövaikutuksiksi päästöt ilmaan, melun ja energiankulutuksen. Liikennemuodot jaetaan maa-, ilma- ja vesiliikenteeseen. Usein maaliikenteestä erotetaan vielä tie- ja rautatieliikenne omiksi osikseen. Liikenteestä aiheutuvat ympäristövaikutukset riippuvat kuljetusmuodosta. Tyypillisiä liikenteestä aiheutuvia ympäristövaikutuksia ovat ilmansaasteet (katupöly, typpioksidit, häkä, rikkiyhdisteet, hiilidioksidi), melu (autot, lentokoneet), maisemamuutokset (tiet, vesiväylät), eläinkuolemat (3-7 miljoonaa kuollutta pien- tai keskikokoista eläintä), suolaus (erityisesti harjualueilla), luonnonvarojen kulutus (liikennevälineet, -väylät ja polttoaineet), jätteet sekä onnettomuudet (Hakala & Välimäki 2005). Liikenteen ympäristövaikutusten vähentäminen on Euroopan komission tavoitteita (Commission of the European Communities 2004) ja vastaavia tavoitteita on myös asetettu Itämeren alueelle (Maciejowski & Westermarck 2003).

Kaikki teollinen toiminta aiheuttaa ympäristövaikutuksia. Suomen ympäristökeskus tilastoi esimerkiksi happamoittavien yhdisteiden, haihtuvien orgaanisten yhdisteiden ja hiilimonoksidin päästöt Suomessa. Energiantuotanto aiheuttaa vähintään lähes puolet typenoksidi-, hiilimonoksidi-, haihtuvien orgaanisten yhdisteiden ja rikkidioksidipäästöistä (Suomen ympäristökeskus 2008a). Ammoniakkipäästöistä yli 90 % syntyy maataloudessa. Liikenne aiheuttaa merkittävän osuuden typenoksidi- (34 % kokonaispäästöistä), hiilimonoksidi- (49 %) ja haihtuvien orgaanisten yhdisteiden päästöistä (29 %). Teollisuus kokonaisuudessaan tuottaa 18 % rikkidioksidipäästöistä. (Suomen ympäristökeskus 2008a.) Tutkimukseen valitut toimialat aiheuttavat varsin pienen osan Suomen kokonaispäästöistä. Liikenne- ja kuljetussektorin päästöosuus on korkeimmillaan typenoksidien osalta (noin 14 % kokonaispäästöistä) ja kemianteollisuuden rikkidioksidien osalta (noin 4 %) (Suomen ympäristökeskus 2008b). Hiilidioksidipäästöistä tieliikenne aiheuttaa noin 16 prosenttia (Lipasto/Liikenteen päästöt 2004, SKAL 2007 mukaan).

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää sidosryhmäyhteistyön muotoja kahdella toimialalla. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, millaisia eroja sidosryhmäyhteistyössä on yrityksen taustamuuttujien kautta tarkasteltuna. Tarkasteltuun valitaan kemianteollisuus ja liikenne- ja kuljetussektori. Vaikka tutkimuksen kohteeksi valittujen teollisuuden alojen ympäristövaikutukset ovat pienet verrattuna moneen muuhun sektoriin, tarjoavat nämä sektorit mielenkiintoiset tutkimuskohteet. Kemianteollisuus on valittu tarkasteluun, koska heidän ympäristötyöllään on

pitkät perinteet Vastuu huomisesta -ohjelman puitteissa. Liikenne- ja kuljetussektori on valittu tarkastelun kohteeksi puolestaan sen vuoksi, että lähes kaikki muiden toimialojen yritykset tarvitsevat (tavarankuljetus)palveluja jossain tuotantoketjunsä vaiheessa. Tutkimus tehdään otostutkimuksena näiden toimialojen yrityksistä.

Tutkimuksen tavoitteet voidaan tiivistää seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Minkälaisista sidosryhmäyhteistyötä kyselyyn vastanneissa yrityksissä tehdään?
2. Kenen kanssa yhteistyötä tehdään (sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät)?
3. Miten yrityksen taustatekijät vaikuttavat tehtyyn yhteistyöhön?

Aiemmista sidosryhmäaiheisista tutkimuksista poiketen tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat yritysten ympäristöasioista vastaavat henkilöt, koska oletetaan, että heiltä saadaan yritysjohtoa luotettavampi kuva yrityksissä tehtävästä ympäristötyöstä. Lisäksi tutkimuksen kohteeksi on valittu toimialataso siksi, että kyselyllä saadaan tällöin kattavampi kuva toimialan yritysten tekemästä yhteistyöstä, kuin jos menetelmäksi olisi valittu vain muutaman yrityksen edustajan haastattelu.

Seuraavassa luvussa käsitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvää teoriataustaa. Teoria jakautuu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäiseksi tarkastellaan yrityksen yhteiskuntavastuun käsitettä. Tässä tarkastellaan käsitteen historiallista kehittymistä ja yhteiskuntavastuullisen toiminnan tuomia hyötyjä yritykselle. Toisena teoria-alueena ovat yrityksen sidosryhmät. Luvussa käsitellään sidosryhmä käsitteen sisältöä ja historiallista kehittymistä. Lisäksi luvussa selvitetään sidosryhmien tyypittelyä laajemmiksi ryhmiksi, sidosryhmäyhteistyön tapoja ja hyötyjä. Työn kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen aineisto ja menetelmät. Luvussa kuvataan myös tutkimuksen eteneminen. Luku neljä esittelee tutkimuksen tulokset. Tulokset ovat jaettu kolmeen ryhmään. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään sisäisten sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä, toisessa ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä ja kolmannessa yritysryhmien välisiä eroja. Työn viidennessä luvussa tarkastellaan saatujen tuloksien luotettavuutta. Luku kuusi päättää työn yhteenvetoon. Työn liitteinä ovat taulukot yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmistä ja yrityksen sidosryhmistä sekä käytetty kyselylomake.

2 TAUSTA

2.1 Yritysten yhteiskuntavastuu

2.1.1 Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite

Tässä luvussa käydään läpi yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen sisältöä. Itse käsite ja sen sisältö on vielä varsin vakiintumaton. Tämän vuoksi tässä luvussa luetellaan ensin käsitteen rinnakkaiskäsitteitä ja tämän jälkeen listataan käsitteen määrittelyssä yleisimmin mainittuja osatekijöitä. Kirjallisuudessa esiintyviä termin määrittelyjä on kerätty työn liitteeseen 1. Luvun lopussa käydään tarkemmin läpi taloudellisen, ympäristö- ja sosiaalisen vastuun sisältöä. Pääpaino on sosiaalisessa vastuussa, koska monet kirjoittajat pitävät sitä osa-alueetta vakiintumattomimpana.

Yritysten yhteiskuntavastuu -käsitteenä ei ole kaikkien hyväksymä. Käsitteen rinnalla käytetään ainakin seuraavia termejä: vastuullinen yritystoiminta, kestävä kehitys yrityksessä (Niskala & Tarna 2003), kestävä kehityksen mukainen yritystoiminta, hyvä yrityskansalaisuus (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001), vastuullinen liiketoiminta, yritysetiikka, yritysvastuu, yrityskansalaisuus (Juholin 2004), liiketoiminnan vastuu (Kujala & Kuvaja 2002), yritysten sosiaalinen vastuu ja kestävä kehitys (Talvio 2004). Sama vakiintumattomuus näkyy myös englanninkielisessä kirjallisuudessa. Yleisimmin kirjallisuudessa käytetään termiä “corporate social responsibility”. Tämän lisäksi ainakin seuraavia termejä käytetään: “corporate sustainability”, “corporate responsibility”, “good corporate citizenship” (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001), “sustainable entrepreneurship” (Zwetsloot & Starren 2004), “responsible business conduct”, “corporate citizenship”, “voluntary corporate initiatives” (ICC 2002), “sustainability”, “accountability”, “good corporate governance” (Juholin 2003), “corporate accountability” (Kujala & Kuvaja 2002), “corporate engagement”, “corporate involvement”, “corporate community involvement”, “sustainable development” ja “triple bottom line” (Talvio 2004). Lisäksi Hopkins (2004) pitää yhteiskuntavastuun lähikäsitteinä “social responsible company”, “corporate social responsiveness”, “corporate governance”² ja “ethical corporation”.

² Corporate governance voidaan nähdä synonyymina yritysten yhteiskuntavastuulle, mutta esimerkiksi Timonen (2000) määrittelee corporate governancen erilailla. Hänen mukaansa corporate governance

Yritysten yhteiskuntavastuu -terminä ei ole sisällöllisesti vakiintunut (esim. Gray et al. 1995; Frankental 2001; Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Commission of the European Communities 2002; Hopkins 2004; Doane 2005; Wilenius 2005). Juholin (2004) tiivistää yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen määrittelyongelman sanomalla, että määritelmän ääripäinä ovat maailmaa syleilevä ajattelu ja tarkasti mitattavat toimiala- ja yritysmaat säännöt. Eri määritelmistä on tunnistettavissa tiettyjä yhteisiä piirteitä. Doanen (2005) mukaan yhteinen tekijä on, että määritelmässä uskotaan olevan mahdollista tehdä yhtäaikaista rahaa ja täyttää yhteiskunnan vaatimukset. Vehkaperän (2005) mukaan määritelmässä on kolme yhdistävää tekijää. Määritelmille on yhteistä 1) yrityksen vastuu toimintansa (taloudellisista, ympäristö- ja sosiaalisista) vaikutuksista, 2) yrityksen vastuu ylittää lakisääteiset velvoitteet ja 3) yrityksellä on vastuuta ympäröiviin sidosryhmiin. Näiden lisäksi seuraavat tekijät on tunnistettavissa useimmista yritysten yhteiskuntavastuun määritelmistä:

- Yritysten yhteiskuntavastuu nähdään ylittävän lakisääteisen vastuun eli yritysten yhteiskuntavastuu on yrityksille vapaaehtoista toimintaa.
- Yritysten yhteiskuntavastuun avulla yritykset hallitsevat omia vaikutuksiaan ympäröivään yhteiskuntaan.

Painotukset näiden eri osa-alueiden välillä vaihtelevat määritelmästä toiseen ja hyvin harvassa määritelmässä mainitaan nämä kaikki. Esimerkkejä yritysten yhteiskuntavastuun määritelmästä on siis liitteessä 1. Liitteessä on käytetty yllä olevaa määritelmien jaottelua.

Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi taloudellisen, ympäristö- ja sosiaalisen vastuun osa-alueiden sisältöä. Vaikka osa-alueet käydään läpi omina kokonaisuuksinaan, on osa-alueiden välillä selvät linkit. Juholinin (2003) mukaan ympäristö- ja sosiaalisista vaikutuksista voi tulla taloudellisista seuraamuksia ja ympäristö- ja talousvaikutukset koskettavat ihmisiä.

Taloudellisen vastuun sisältö vaihtelee kirjoittajittain. Teollisuuden ja työnantajain (2001) mukaan taloudellista vastuuta on vastata omistajien tuotto-odotuksiin ja osallistua yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottamiseen. Tarkemmin heidän mukaansa taloudelliseen vastuuseen kuuluu kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus sekä taloudelliset edellytykset sosiaaliselle ja ympäristövastuulle. Wilenius (2005) taloudellinen vastuu pitää sisällään tasan tuoton omistajille, luotettavan tilinpidon, henkilöstömäärän kasvun, verojen maksamisen sekä lahjoituk-

pitää sisällään yritystoimintaan liittyvät päätöksenteko- ja valvontajärjestelmät sekä sidosryhmien aseman ja oikeuksien kuvauksen.

set. Niskala ja Tarna (2003) puolestaan jakavat yrityksen taloudellisen vastuun kahteen osaan. Ensimmäiseen kuuluu vastuu toiminnan taloudellista kestävyydestä ja toiseen sidosryhmien taloudellisten vaikutusten huomioiminen. Nämä vaikutukset voidaan jakaa vielä suoriin ja välillisiin. Suoria vaikutuksia ovat esimerkiksi palkkojen ja verojen maksaminen. Välillisiä puolestaan työllistämisaikutukset, jotka aiheutuvat yrityksen ostojen seurauksena. Juholinin (2004) mukaan taloudellisen vastuun osa-alueita ovat laskun- ja palkanmaksupolitiikka, lainanoton mitoittaminen sekä kokonaisvaltainen riskienhallinta. Hänen mukaansa taloudellinen vastuu pohjautuu kannattavuuteen, joka on saavutettu hyväksyttävillä keinoilla. Usein taloudellisen vastuun kantamista pidetään yrityksen ensisijaisena velvoitteena. Laurilan (1995) mukaan muusta vastuullisuudesta ei voida puhua, jos yritys ei toimi kannattavasti.

Ympäristövastuun määrittämisessä eri kirjoittajat ovat hyvin yhtenäisiä. Teollisuus ja työnantajat (2001) tiivistävät ympäristövastuun ympäristöstä ja luonnonvaroista huolehtimiseksi. Käytännössä tällä tarkoitetaan vesistöjen, ilman ja maaperän suojelua; ilmastonmuutoksen torjuntaa; luonnon monimuotoisuuden turvaamista sekä tehokasta ja säästävää luonnonvarojen käyttöä. Wileniuksen (2005) mukaan ympäristövastuuseen kuuluu esimerkiksi energian kulutuksen ja CO₂-päästöt vähentäminen sekä yrityksen materiaalivirtojen hallinta. Ympäristövastuu on Niskalan ja Tarnan (2003) mukaan vastuuta ekologisesta ympäristöstä. Tähän liittyy vastuu tuotteen koko elinkaaren aikaisista ympäristövaikutuksista.

Teollisuus ja työnantajien (2001) mukaan sosiaalinen vastuullisuus tarkoittaa sitä, että ”yritys toimii avoimesti, noudattaa hyviä toimintatapoja kaikissa sidosryhmäsuhteissa ja kunnioittaa sidosryhmiensä käsitystä vastuullisesta ja eettisestä toiminnasta.” He jakavat sosiaalisen vastuun neljään osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat ja yhteistyöt yritysverkostossa sekä suhteet lähiyhteisöissä ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen. Tarkemmin näiden osa-alueiden sisältö on esitelty taulukossa 5.

TAULUKKO 5 Sosiaalisen vastuun sisältö (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001)

Sosiaalisen vastuun osa-alue	Osa-alueen sisältö
Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Työturvallisuus – Työterveyshuolto – Tyky-toiminta – Henkilöstön tyytyväisyys – Työmotivaatio – Työpaikan houkuttelevuus – Henkilöstön koulutus ja palkitseminen – Henkilöstöpolitiikan syrjimättömyys – Henkilöstön näkemysten huomioiminen yrityksen toiminnassa
Tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja	<ul style="list-style-type: none"> – Tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten tunteminen – Haitallisten aineiden välttäminen – Asianmukaiset tuotemerkinnot ja tuotetiedon jakaminen – Markkinoinnin ja mainonnan totuudenmukaisuus – Kuluttajien valitusten järjestelmällinen käsittely – Kuluttajansuoja sähköisessä kaupankäynnissä
Hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa	<ul style="list-style-type: none"> – Yrityksen suhteet asiakkaisiin ja liikekumppaneihin – Alihankkijoiden, raaka-ainetoimittajien ja urakoitsijoiden arviointi – Hyvä tiedonkulku – Lahjonnasta kieltäytyminen – Teollis- ja tekijänoikeuksien kunnioittaminen
Suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen	<ul style="list-style-type: none"> – Yhteydet ympäristön asukkaisiin, yhteisöihin, viranomaisiin ja poliittisiin päättäjiin – Yhteistyöhankkeet koulujen kanssa – Lahjoitukset sosiaalitoimintaan, terveydenhuoltoon, taiteeseen ja liikuntaan

Wileniuksen (2005) mukaan sosiaalinen vastuu puolestaan koostuu työoloista, työpaikkakoulutuksesta sekä ostotoiminnan sosiaalisen laadun varmistamisesta. Niskala ja Tarna (2003) luettelevat puolestaan seuraavat asiat kuuluvan yrityksen sosiaalisen vastuun piiriin: henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen; ihmisoikeudet, tuotevastuu- ja kuluttajansuoja sekä hyvät toimintatavat sidosryhmäsuhteissa. Sosiaalisen vastuun voi heidän mukaansa jakaa välittömään ja välilliseen. Välittömän vastuun piiriin kuuluvat oman henkilökunnan työolosuhteet ja välilliseen puolestaan toimittajaketjun. Edellä mainittuihin osa-alueisiin Juholin (2004) lisää vielä henkilöstön järjestäytymisvapauden sekä työn ja perheen yhteensovittamisen. Hän myös ko-

rosta sosiaalisen pääoman erilaisuutta verrattuna taloudelliseen ja ympäristölliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma kasvaa sitä mukaan, kun sitä kuluttaa.

Zwetsloot ja Starren (2004) mukaan sosiaalisen vastuun tarkastelun voi jakaa kolmelle tasolle: yrityksen sisälle, yrityksen ulkopuolelle paikallistasolle ja yrityksen ulkopuolelle maailmanlaajuiselle tasolle. Nämä tasot, tasojen mukainen toiminta sekä eri tasojen sidosryhmät on tarkemmin esitetty taulukossa 6. Zwetslootin ja Starrenin (2004) mielestä yhteiskuntavastuun kentässä sosiaalisten vaatimusten hallinta on kaikkien vaikeinta, koska nämä asiat koskettavat niin laajaa sidosryhmäkenttää. Asiat vaikuttavat esimerkiksi työntekijöihin, liiketoimintakumppaneihin, paikalliseen yhteisöön ja jossakin tapauksissa jopa kehitysmaihiin asti.

TAULUKKO 6 Sosiaalisen vastuun kolme tasoa (Zwetsloot & Starren 2004)

Tarkastelutaso	Toiminnan kohteet	Yhteistyökumppanit
Sisäinen toiminta	Henkilöstöpolitiikka, työturvallisuus, liiketoiminnan etiikka, muutoksenhallinta, organisaation oppiminen	Työntekijät
Ulkoinen toiminta: paikallinen taso	Paikallinen yhteiskuntavastuu	Liiketoimintapartnerit, paikalliset viranomaiset, paikalliset kansalaisjärjestöt
Ulkoinen toiminta: maailmanlaajuinen taso	Ihmisoikeudet, maailman laajuiset ympäristökysymykset, työturvallisuus toimittajayrityksissä, maailmanlaajuinen yhteiskuntavastuu	Asiakkaat, sijoittajat, maailmanlaajuiset kansalaisjärjestöt

Välimaa (2004b) tekee tekstissään pitkän luettelon asioista, jotka kuuluvat yritysten sosiaaliseen vastuuseen. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi hän nostaa esille asioita, jotka ovat tärkeitä, kun toiminta tapahtuu kehittyneiden maiden ulkopuolella. Yrityksen sisäisiin asioihin sosiaalisessa vastuussa kuuluvat esimerkiksi henkisestä hyvinvoinnista, tasa-arvosta, yksityisyyden suojasta ja yleisesti työoloista huolehtiminen; häirinnän ja kiusaamisen, lapsi- ja pakotyön sekä fyysisen rankaisemisen poistaminen sekä järjestäytymis- ja sanavapauden kunnioittamisen. Yrityksen ulkoisia asioita puolestaan ovat esimerkiksi reilut kilpailukäytännöt, verojen maksaminen, alkuperäiskansojen tukeminen sekä poliittinen osallistuminen. Tärkeäksi osaksi yritysten sosiaalista vastuuta Välimaa (2004b) lisäksi nostaa tuotteiden vastuullisuuden.

Elkingtonin (1999) kuvaus yhteiskuntavastuun sisällöstä toimii tässä hyvänä yhteenvetona käsitteen sisällöstä. Hän tarkastelee yhteiskuntavastuun osa-alueita varallisuuden, tilivelvollisuuden, kirjanpidon, mittareiden, auditoinnin ja raportoinnin kautta (taulukko 7).

TAULUKKO 7 Yhteiskuntavastuun sisältö (Elkington 1999)

	Talous	Ympäristö	Sosiaaliset asiat
Varallisuus	Nykyään: aineellinen, taloudellinen ja inhimillinen varallisuus	Kriittinen ympäristövarallisuus Uusiutuva, korjattava tai korvattava ympäristövarallisuus	Yhteiskunnan inhimillinen varallisuus (terveys, osaaminen, koulutus)
Tilivelvollisuus	Lakisääteinen tilivelvollisuus Johtajien tilivelvollisuus osakkeenomistajille	Lakisääteinen tilivelvollisuus Yrityksen tilivelvollisuus sidosryhmilleen	Lakisääteinen tilivelvollisuus Yrityksen tilivelvollisuus sidosryhmilleen
Kirjanpito	Perinteisen laskentatoimen periaatteet	Tarve laajentaa perinteisen laskentatoimen näkökulmaa	Yritystoiminnan vaikutukset ihmisiin
Mittarit	Tuloslaskelma, tase	Korjauskustannukset Ympäristövaikutukset	Esim. eläinkokeet, suhteet lähiyhteisöön, vähemmistöjen työllistäminen, työympäristö ja naisten oikeudet
Auditointi	Toiminnan auditointi	Ympäristöjohtamisjärjestelmän auditoinnit	Ei-taloudellisen toiminnan auditointi
Raportointi	Vuosikatsaus	Ympäristöraportti	Sosiaalisen vastuun raportti

Taloudellinen varallisuus on perinteisesti nähty koostuvat niistä varoista, jotka jäävät jäljelle, kun varallisuudesta vähennetään velat. Perinteisessä näkökulmassa varallisuus on muodostunut rahavaroista ja kiinteistä omaisuudesta (kuten esimerkiksi koneista ja laitteista). Nykyään kuitenkin yrityksen varallisuuteen ajatellaan kuuluvan myös inhimillinen pääoma eli työntekijöiden osaaminen. Tilivelvollisuus taloudellisessa vastuussa nähdään lakisääteisenä vastuuna ja vähintäänkin yrityksen johtajien vastuuna osakkeenomistajille. Taloudellisen kirjanpidon termit ja toimintatavat ovat kehittyneitä. Mittareina Elkington (1999) pitää tuloslaskelmaa ja tasetta. Taloudellista vastuuta voidaan auditoida sekä sisäisesti että ulkoisesti. Raportoinnilla voidaan verrata yrityksiä toisiinsa ja taloudellisen vastuun osalta pääraportointi tapahtuu vuosiraporteissa. (Elkington 1999.)

Ympäristöön liittyvä varallisuus voidaan jakaa Elkingtonin (1999) mukaan kahteen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän varallisuus on kriittistä, koska sitä tarvitaan ylläpitämään elämää maa-

pallolla. Toisen ryhmän varallisuus puolestaan jakautuu kolmeen ryhmään: Ensimmäisen ryhmän varallisuus on uusiutuvaa, toisen korjautuvaa esimerkiksi metsän istutuksilla ja kolmannen korvattavissa esimerkiksi fossiilisten polttoaineiden korvaaminen uusiutuvilla energialähteillä. Myös ympäristövastuun tilivelvollisuus on lakisääteistä (ympäristölainsäädäntö). Toisaalta myös esimerkiksi media on kiinnostunut yritysten ympäristötoiminnasta ja lisäksi yritykset itse asettavat ympäristötavoitteita omille alihankkijoilleen. Ympäristökirjanpito on vasta kehittymässä. Mittarit voidaan nähdä kahdella eri tavalla. Yritys voi kirjata ympäristövaikutukset kustannuksina, esimerkiksi kunnostus- ja vakuutuskustannuksina. Toisaalta yritys voi myös kuvata toimintansa ympäristövaikutuksia, kuten energiankulutusta ja syntyneiden jätteiden määriä. Ympäristövastuuseen liittyvää työtä auditoidaan osana ympäristöjohtamisjärjestelmien auditointia. Ympäristöasioista yritykset usein raportoivat ympäristöraporteissa. (Elkington 1999.)

Sosiaalinen varallisuus tarkoittaa Elkingtonin (1999) mielestä laajasti ottaen yhteiskunnan varallisuuden tuottokykyä, mikä pitää sisällään yksilöiden inhimillisen pääoman. Myös sosiaalista vastuullisuutta ohjaa yhteiskunta, esimerkkinä Elkington (1999) mainitsee orja- ja lapsityövoiman kieltämisen länsimaissa. Samalla lailla kun yhteiskunta on kiinnostunut yrityksen ympäristövastuusta, yhteiskunta on kiinnostunut myös sosiaalisesta vastuusta. Sosiaalisen kirjanpidon tarkoituksena on selvittää yrityksen vaikutukset ihmisiin yrityksen sisä- ja ulkopuolella. Sosiaalisen vastuun mittareina Elkington (1999) luettelee eläinkokeet, asemyynnin, lähiyhteisösuhteet, vähemmistöjen työllistämisen, ihmisoikeudet, alkuperäiskansat, ydinvoiman, vastuuttoman mainonnan, maa- ja metsäoikeudet, sortohallitukset, poliittisen vaikuttamisen, ammattiyhdistystoiminnan, työolosuhteet ja naisten oikeudet. Laajasti ottaen sosiaalisella auditoinnilla tarkoitetaan ei-taloudellista auditointia. Toisin sanoen, sosiaalisen auditoinnin tarkoituksena on selvittää, kuinka yritys toimii osana ympäröivää yhteiskuntaa. Sosiaalisen vastuun asioista voisi raportoida sosiaalisen vastuun raporteissa, mutta Elkington (1999) näkee ne hyvin kehittymättöminä. (Elkington 1999.)

2.1.2 Yritysten yhteiskuntavastuun historia, nykypäivä ja tulevaisuus

Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen vakiintumattomuus luo käsitystä termin uutuudesta. Termin osalta näin onkin. Kuitenkin sisällöllisesti yritykset ovat huolehtineet yhteiskuntavastuun piiriin kuuluvista asioista jo pitkään. Juholin (2003) sanookin, että yhteiskuntavastuullisuuden juuret löytyvät länsimaisesta kulttuurista. Tässä kappaleessa luodaan lyhyt katsaus yri-

tysten yhteiskuntavastuun kehittymiseen historiasta nykypäivään sekä tulevaisuuden haasteisiin.

Monet kirjoittajat nimeävät yritysten yhteiskuntavastuun alkusysäykseksi tehtaiden patruunat (esimerkiksi Frankental 2001; Könnölä ja Rinne 2001; Juholin 2003; Juholin 2004). Teollistumisen alkuvuosina oli tyypillistä, että tehtaan omistajat tarjosivat työpaikan lisäksi työntekijöilleen asunnot, koulut, terveydenhuollon ja myös kirkot (Frankental 2001; Juholin 2003; Talvio 2004; Vehkaperä 2005). Tässä kuitenkin on tärkeää muistaa, että toiminta ei ollut pelkkää hyväntekeväisyyttä tehtaan omistajien taholta (Frankental 2001; Vehkaperä 2005). Teollisuustyötä ei tuolloin pidetty hyvänä vaihtoehtona ja tehtaan omistajien piti tarjota jotain ylimääräistä, jolla työvoima saatiin pidettyä töissä (Juholin 2003).

Yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan kehittämisenä näkyy myös kulttuurisidonnaisuus. Esimerkiksi USA:ssa toiminta on kehittynyt eri lähtökohdista kuin Pohjoismaissa. USA:ssa 1800- ja 1900-luvuilla hyvin menestyneiden yritysten vastuuna katsottiin olevan hyväntekeväisyys yhteiskunnan huono-osaisimpia kohtaan (L'Etang 1986, Juholinin 2003 mukaan). Kuitenkin samaan aikaan oli korostuneesti esillä yritysten voiton tavoittelu. Yritysten johtajilla oli vastuu voiton tuotosta yrityksen omistajille (Juholin 2004).

1800-luvulla oli tyypillistä, että yrityksillä oli omat sosiaaliasioista käsittelevät ohjelmat. Kun lainsäädäntö, esimerkiksi työsuojeluasioiden osalta, takasi tietyn minimitason kaikille, ei yrityskohtaiselle ”yhteiskuntavastuullisuudelle” nähty tarvetta. Vähittäin 1900-luvun loppupuolella yhteiskuntavastuun merkitys kasvoi. (Zwetsloot & Starren 2004.) Ensimmäisiä tutkimuksia yrityksen ja yhteiskunnan välisestä suhteesta tehtiin 1930- ja 1950-luvuilla (Carroll 1999, Vehkaperän 2005 mukaan).

Yritysten yhteiskuntavastuun merkitys kasvoi erityisesti 1960-luvulta lähtien (Hopkins 2004). Tällöin kiinnostuksen kohteena olivat yritysten ympäristövastuu, tuoteturvallisuus ja työntekijöiden asema (Juholin 2004). Toiminnan kehittymiseen on vaikuttanut myös laki yhteistoiminnasta 1970-luvun lopulta, laatujohtaminen 1980-luvulla ja ympäristöjohtaminen 1990-luvulla (Juholin 2004). 1990-luvun puolivälissä asiayhteyteen liitettiin myös sosiaaliset asiat (Wilenius 2005). Suomalaisen yritysten edustajien haastatteluissa on tullut esille, että yritykset ovat ottaneet yritysten yhteiskuntavastuu -termin laajemmin käyttöön vasta 2000-luvun alussa (Juholin 2003; Tammilehto 2003). Tosin haastatteluissa on haluttu korostaa sitä, että

yhteiskuntavastuullista toimintaa on tehty jo vuosia (Tammilehto 2003). Aihepiirin tutkimus kehittyi ja kasvoi erityisesti 1970, -80 ja -90-luvuilla ja Suomessa 1990-luvulla (Vehkaperä 2005).

Terminä yritysten yhteiskuntavastuuta on käytetty 1990-luvulta lähtien (Vehkaperä 2005; Wilenius 2005). Ennen Rio de Janeiron ympäristökokousta isot yritykset kokoontuivat miettimään yritysten panosta tulevaan ympäristökokoukseen (Wilenius 2005). Wilenius (2005) siis näkee Business Council for Sustainable Developmentin perustamisen yhteiskuntavastuun ensiaskelina. Vastaavasti Juholin (2004) nimeää yhteiskuntavastuullisen aloitusajankohdaksi Euroopassa 1995–1996, jolloin Corporate Social Responsibility European (CSR) toiminta käynnistettiin.

Syitä sille, miksi yritysten yhteiskuntavastuusta puhutaan juuri nyt, on useita. Yhtenä tärkeimpänä pidetään globalisaatiota (esim. Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Kujala & Kuvaja 2002; McIntosh et al. 2003, Juholin 2003 mukaan; Niskala ja Tarna 2003; Juholin 2004; Wilenius 2005; Lovio 2006). Monikansalliset yritykset ovat selvästi hyötynet globalisaatiokehityksestä ja monet ovatkin sitä mieltä, että he eivät ole riittävästi huomioineet kehityksen mukanaan tuomia ympäristö- ja sosiaalisia vaikutuksia (Niskala & Tarna 2003). Kestävän kehityksen mukaista vastuuta pitäisikin olla entistä enemmän myös yrityksillä, koska heidän talous voi olla suurempi kuin köyhimpien maiden (Laurila 1995; Niskala & Tarna 2003; Juholin 2004). Taloudellisesti heikkojen valtioiden voikin olla vaikea valvoa alueellaan toimivien yritysten toimintaa (Collier & Wanderley 2005). Erityisesti isojen yritysten koko on kasvanut entisestään: Kun vielä 1980-luvulla 350 suurimman yrityksen kauppa oli 40 % kokonaiskaupasta, oli osuus 2000-luvun alussa noussut 70 % (Hopkins 2004). Samoin keskustelua yritysten yhteiskuntavastuusta on lisännyt yritysten talouteen liittyvät asiat ja erityisesti niihin liittyvät ongelmat. Kirjanpitoskandaalit (Juholin 2003; Niskala & Tarna 2003; Hopkins 2004; Lovio 2006) ovat herättäneet keskustelua voitontavoittelun keinoista. Tämän vuoksi enää ei pidetä riittävänä, että yrityksessä keskitytään vain talouden kehittämiseen (Zwetsloot & Starren 2004).

Myös informaatioteknologian kehittyminen on lisännyt yritysten kiinnostusta yhteiskuntavastuuseen (esimerkiksi Kujala & Kuvaja 2002; McIntosh et al. 2003, Juholin 2003 mukaan; Collier & Wanderley 2005). Yhteiskuntavastuullinen toiminta nähdäänkin usein maineriskin hallintana (myös Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Doane 2005), koska informaatio

on periaatteessa kaikkien saatavilla jopa reaaliajassa, jolloin yritysten kannalta epämiellyttävät asiat leviävät nopeasti (Elkington 1999; Niskala & Tarna 2003; Talvio 2004).

Kolmantena syynä yrityksen yhteiskuntavastuun asioiden tärkeälle roolille on se, että viime aikoina yhteiskuntavastuun asiat ovat kiinnostaneet yhä laajenevaa sidosryhmien joukkoa (Kujala & Kuvaja 2002; Collier & Wanderley 2005). Esimerkiksi brittiläisiltä kysyttäessä (heinäkuussa 2002) neljä viidestä oli sitä mieltä, että isoilla yrityksillä on velvollisuuksia yhteiskuntavastuun asioista. Myös yhteiskuntavastuun merkitys ostopäätöksen takana on kasvanut. Vuonna 1998 vajaa kolmannes vastanneista kiinnitti yhteiskuntavastuun asioihin huomiota ja vuonna 2002 määrä oli noussut 44 %:iin. (Lewis 2003). Myös Kujala ja Kuvaja (2002) nostavat esille kuluttajien kiinnostuksen yritysten toimintatavoista. Wilenius (2005) puolestaan kertoo artikkelissaan Andy Oliverin, Shellin ympäristö- ja turvallisuuspäällikön, haastattelun tuloksia. Shell kartoitti 1990-luvun lopussa kansalaisten mielipiteitä kansainvälisistä yrityksistä. Selvityksen perusteella kansainvälisten yritysten koettiin perustavan toimintansa väärään tietoon, ahneuteen, riistoon ja ympäristön saastuttamiseen.

Yritysten yhteiskuntavastuu -termin voidaan ajatella olevan vakiintunut osaksi yritysten johtamista. Yhteiskuntavastuuasioiden merkityksen kasvu on Elkingtonin (1999) mukaan kasvanut pitkälti yleisen arvomuutoksen takia eikä niinkään lakisääteisten vaatimusten kasvun takia. Lisäksi yritysten johtajat asennoituvat yhteiskuntavastuun asioihin aiempaa positiivisemmin (Kujala & Kuvaja 2002). Tällä hetkellä yritykset pyrkivät aktiivisesti johtamaan yhteiskuntavastuuta ja kehittämään johtamisen työkaluja. Yritysten toiminnan keskipisteenä ovat jatkuva parantaminen ja sidosryhmien vaatimukset. (Commission of the European Communities 2002.) Juholin (2003) näkee kirjallisuuskatsauksensa perusteella yritysten yhteiskuntavastuun muuttuneen yritysten sisäisestä ja vain muutaman yrityksen toiminnasta suurimman osan hyväksymäksi toiminnaksi.

Suomessa yritysten yhteiskuntavastuun kentän asioiden tärkeys osana johtamista ei ehkä näy yhtä selvästi. Keskuskauppakamari (2003) selvitti vuonna 2002 yritysjohtajien näkemyksiä yhteiskuntavastuusta Suomessa. Taloudellisen vastuun korostuminen näkyy johtajien vastauksista (taulukko 8). Isommat yritykset pitivät yhteiskuntavastuuta tärkeämpänä kuin pienet yritykset, samoin kansainvälisillä markkinoilla toimivat yritykset verrattuna kotimaisilla markkinoilla toimiviin. (Keskuskauppakamari 2003.) Suomen ”heikompa” tulosta voidaan selittää sillä, että Suomessa asioiden ajatellaan olevan kunnossa, koska lainsäädäntö asettaa toimin-

nalle tiukat vaatimukset (Juholin 2003). Lainsäädännön noudattamista pidettiin Keskuskauppakamarin (2003) tutkimuksessa hyvin tärkeänä.

TAULUKKO 8 Yrityksen yhteiskuntavastuun osa-alueiden tärkeys yritysjohtajien mielestä (Kauppakamari 2003)

Osa-alue	”Erittäin tärkeä” -vastauksien osuus (%)
Vastuu yrityksen tuotteista ja palveluista	90,3
Vastuu lainsäädännön noudattamisesta	90,0
Vastuu toiminnan kannattavuudesta	81,8
Vastuu henkilökunnan hyvinvoinnista	65,4
Vastuu sijoituksista ja investoinneista	55,0
Vastuu ympäristöstä	54,6
Vastuu lähiympäristöstä	17,1
Vastuu kulttuurin tukemisesta	3,3

Yksi yritysten yhteiskuntavastuun aihepiirin tulevaisuudessa pohdittava asia on yhteiskuntavastuun velvoitteisiin liittyvän lainsäädännön tarpeellisuus. Wilenius (2005) näkee, että tällä hetkellä on jo havaittavissa, että ollaan siirtymässä säätelyn ajasta (eng. age of regulation) vapaaehtoisuuden aikaan (eng. age of responsibility). Wilenius pitää vapaaehtoista toiminnan kehittämistä parhaana motivaattorina yrityksille toiminnan kehittämiseen. Vastaavilla linjoilla on myös Juholin (2004). Hänen mukaansa lainsäädännön heikkoutena on, että se ohjaa yrityksiä täyttämään vain minimin. Lainsäädännön puuttumiseen liittyy kuitenkin ongelmia, kuten Doane (2005) tuo esille. Usein lainsäädännön puuttuminen palvelee yrityksiä, koska he voivat silloin itse päättää, mihin asioihin panostavat.

Toinen tulevaisuuden haaste liittyy toimintojen siirtämiseen Suomen tai Euroopan ulkopuolelle. Suomalaiset yritykset tunnistavat yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvät haasteet liittyvän lähinnä Suomen rajojen ulkopuoliseen toimintaan (Juholin 2003). Tällöin usein keskustellaan siitä, missä määrin yrityksen pitäisi tarjota niin sanottuja yhteiskunnallisia peruspalveluja. Könnölä ja Rinne (2001) perustelevat yritysten vastuuta yritysten omalla edulla. Peruskoulutuksen tukeminen tuottaa yritykselle parempia työntekijöitä ja samalla sitouttaa työntekijöitä paremmin yrityksen toimintaan – sekä työntekijöinä että asiakkaina (Könnölä & Rinne 2001). Schmidheinyn (1992) esimerkissä Shell koulutti 1960-luvulla nigerialaisia toimimaan yrityksen johtotehtävissä (koska ekspartiaattien työsopimukset tulivat Shellille kalliiksi). Usein tätä vastuullisuutta peräänkuulutetaan, kun teollisuusmaiden yritykset siirtävät toimintojaan kehitysmaihin. Ongelmana tässä tietenkin on, että mitä tapahtuu yhteiskunnalle, jos yritys poistuu

tukineen maasta, ennen kuin yhteiskunta on valmis ottamaan vastuuta esimerkiksi kouluista ja sairaaloista.

Yrityksen yhteiskuntavastuun merkitys osana yritysten johtamista tulee korostumaan jatkossa. Tammilehto (2003) näkee oman tutkimuksena pohjalta, että yritysten yhteiskuntavastuu nousee yhdeksi yrityksen menestystekijäksi. Vastaavilla linjoilla ovat myös Collier ja Wanderley (2005). He korostavat yritysten yhteiskuntavastuun merkitystä osana yritysten johtamista ja toiminnan kehittämistä eikä vain manneriskin hallintana. Wilenius (2005) lisää, että tulevaisuudessa yhteiskunta ei tule hyväksymään yritystoimintaan, joka aiheuttaa merkittäviä haittoja ympäröivälle yhteiskunnalle ja luonnolle. Samoin ajattelevat myös Kujala ja Kuvaja (2002). Heidän mukaansa on nähtävissä, että tulevaisuudessa vastuullinen toimintatapa on normi. Vastuullinen toimintatapa on yritysten tulevaisuutta myös siinä mielessä, että vain vastuullinen toimintatapa takaa yritysten toiminnan jatkumisen (Juholin 2003). Tällöin usein puhutaan toimiluvan hankkimisesta (eng. license to operate) (esim. Warhurst 2005). Warhurstin (2005) mielestä yritysten sidosryhmille ei riitä jatkossa, että yritykset eivät aiheuta vahinkoa (eng. do no harm), vaan yritysten pitäisi löytää toimintaympäristöstään mahdollisuuksia toimia positiivisesti. Toisin sanoen yritysten tulisi löytää mielekkäitä tapoja kehittää ympäröivää yhteiskuntaa oman ydinosuamisalueensa ympäriltä. Esimerkkinä tästä hän kertoo DHL:n (kansainvälinen logistiikka alan yritys) toiminnasta. DHL osallistuu säännöllisesti erilaisiin World Economic Forumin avustushankkeisiin tarjoamalla kuljetusapua. Warhurstin (2005) mukaan konfliktitilanteiden jälleenrakennuksessa monella yrityksellä voi olla merkittävä rooli saadakseen paikallisen yhteiskunnan jälleen jaloilleen. Prahalad (Pralhad & Hammond 2002; Prahalad & Hart 2002) on kehittänyt tätä ajatusta vielä pidemmälle. Hänen mukaansa on tärkeää, että yritykset näkevät maapallon köyhät potentiaalisina asiakkaina passiivisten avustusten vastaanottajien sijasta. Tällöin kannattava liiketoiminta kehittää sekä yritystä että sen asiakkaita.

Myös Juholin (2004) näkee yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan linkittyvän entistä tiiviimmin toiminnan jatkuvuuteen. Samalla hän myös korostaa yritysten yhteiskuntavastuullisuuden eri osa-alueiden linkittymistä toisiinsa. Hänen mukaansa ei välttämättä ole järkevää erotella eri osa-alueita toisistaan vaan pyrkiä sulauttamaan ne yhteen. Juholinin (2004) mukaan lähitulevaisuuden haasteet yrityksissä liittyvät yrityksen sidosryhmiin. Tärkeiksi sidosryhmiksi Juholin nostaa tästä näkökulmasta työntekijät (vastuullinen henkilöstöpolitiikka), alihankkijat (vastuullinen alihankinta) sekä asiakkaat (vastuullinen kuluttaminen).

2.1.3 Yrityksen yhteiskuntavastuun tuomat edut organisaatioille

Yritysten on mahdollista saavuttaa myös etuja, kun toimintaa kehitetään vastuullisesti. Laajasti ottaen nämä edut voidaan jakaa kahteen ryhmään, jotka ovat taloudelliset ja imagohyödyt.

Yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan seurauksena on mahdollista saada taloudellista hyötyä montaa kautta. Yksi mahdollisuus on, että vastuullinen toiminta nostaa yrityksen osakkeen arvoa (Zwetsloot & Starren 2004). Toinen näkökulma on, että toimintaan liittyvät kustannukset voivat laskea paremman riskienhallinnan kautta (Niskala & Tarna 2003; Euroopan työturvallisuus- ja terveysturvasto 2004; von Geibler, Kuhndt, Seifert, Lucas, Lorek & Bleischwitz 2004; Välimaa 2004b; Zwetsloot & Starren 2004; Monni 2006; Business for Social Responsibility 2007), kun työntekijät osaavat toimia oikein (Juholin 2003). Von Geibler et al. (2004) korostaa työntekijöiden lisäksi myös johtajien osaamisen kehittymistä tekijänä, joka mahdollistaa paremman tuloksen tekemisen. Vastaavasti kehittynyt riskienhallinta vähentää myös rikossyytteiden määrää (ICC 2002) ja näihin liittyviä kustannuksia.

Kolmas tapa taloudellisen hyödyn saamiseen on toiminnan kehittäminen. Esimeriksi työntekijöiden parempi tietoisuus mahdollistaa tuottavamman toiminnan (Juholin 2003; Hopkins 2004; Wilenius 2005). Useampien sidosryhmien mukaan ottaminen yrityksen johtamiseen mahdollistaa laajemman näkökulman toiminnan kehittämiseen (von Geiblerin et al. 2004). Yleisen toiminnan kehittämisen kautta yrityksen tuotteiden myynti voi kasvaa (Business for Social Responsibility 2007). Lisäksi yritysten yhteiskuntavastuullinen toiminta voi luoda kokonaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Zwetsloot & Starren 2004; Monni 2006) ja uusia markkinoita (Zwetsloot & Starren 2004; ks. myös Prahalad & Hammond 2002; Prahalad & Hart 2002). Tosin, kuten Monni (2006) tuo esille, tämä edellyttää yritykseltä omaehtoista toiminnan kehittämistä. Toisaalta Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto (2001), Juholin (2003) sekä Zwetsloot ja Starren (2004) nostavat esille, että toiminnan pitkäaikainen jatkuvuus ja kannattavuus ovat mahdollisia ainoastaan yrityksille, jotka hoitavat toimintansa yhteiskuntavastuullisesti.

Yritysten yhteiskuntavastuullisesta toiminnasta vielä toistaiseksi saa myös selvää imagohyötyä (Könnölä & Rinne 2001). Yrityksen imagolla on merkitystä yrityksen työntekijöiden, asiakkaiden ja sijoittajien mielessä. Parantunut yrityskuva auttaa saamaan (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Kujala & Kuvaja 2002; Juholin 2003; Hopkins 2004; Business for

Social Responsibility 2007) ja pitämään (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; ICC 2002; Juholin 2003; Euroopan työturvallisuus- ja terveysturvasto 2004) osaavaa työvoimaa. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan sanotaan myös kehittävän yrityksen työilmapiiriä (Juholin 2003; Hopkins 2004; Wilenius 2005). Maine on myös tärkeä asia silloin, kuin kilpaillaan asiakkaista (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Euroopan työturvallisuus- ja terveysturvasto 2004) ja sijoittajista (Juholin 2004). Yhtä useampi sijoittaja on kiinnostunut yrityksen toiminnasta laajemminkin kuin vain taloudellisten asioiden osalta (Schmidheiny 1992; ICC 2002; Kujala & Kuvaja 2002; Niskala & Tarna 2003; Euroopan työturvallisuus- ja terveysturvasto 2004; Hopkins 2004; Kuisma 2004; Moore 2004; Välimaa 2004b). Toisaalta myös eri pörssit ovat luoneet yhteiskuntavastuun indeksejä kuten Dow Jones Sustainability Index, Domini Social Index ja FTSE4Good (Niskala & Tarna 2003; Juholin 2004). Tällöin imagohyödyt linkittyvät suoraan myös taloudellisiin hyötyihin. Kujala ja Kuvaja (2002) korostavat sitä, että sijoittajia kiinnostaa yrityksen ympäristötyössä se, miten se vaikuttaa heidän saamiin tuottoihin (myös Collier & Wanderley 2005).

2.2 Yrityksen sidosryhmät

2.2.1 Sidosryhmän käsite

Sidosryhmän määritelmiä on monia. Sanana kuitenkin sidosryhmä on vakiintunut suomen kielen englanninkielisen stakeholder-sanan käännöksenä. Tässä luvussa esitellään kirjallisuudessa esiintyviä erilaisia sidosryhmien määritelmiä.

Sidosryhmä-käsitteen historia on pitkä (tarkemmin historiasta luvussa 2.2.2 Sidosryhmäteorian historia). Ensimmäisen kerran käsitettä on käytetty Stanford Research Institute raportissa vuonna 1963 (Freeman 1984). Tämän mukaisesti sidosryhmät ovat tahoja, joita ilman yritys ei voi toimia (Freeman 1984). Myllykangas (1998) nostaa esille sidosryhmä-käsitteen pohjoismaalaisuuden. Pohjoismaista tutkijoista käsitteen kehittäjinä yleensä mainitaan ruotsalaiset Eric Rhenman ja Bengt Stymne 1960-luvulta (Näsi 1995a; Myllykangas 1998). Heidän mukaansa sidosryhmien ja yrityksen välillä on riippuvuussuhde. Sidosryhmät ovat riippuvaisia yrityksistä tarpeidensa täyttäjinä ja yritysten toiminta on riippuvaista sidosryhmistä (Rhenman 1964, Näsi 1995b mukaan; Rhenman & Stymne 1964, Myllykankaan 1998 mukaan; Rhenman 1968, Freeman 1984 mukaan; myös Bruzelius & Skärvad 1983, Kankkusen & Matikaisen

1995 mukaan). Vastaavasti sidosryhmän määrittivät myös suomalaiset Ahlstedt ja Jahnukainen vuonna 1971 (Näsi 1995a).

Perinteisenä sidosryhmän määritelmänä pidetään Freemanin vuonna 1984 kirjassaan ”Strategic management: A stakeholder approach” antamaan sidosryhmän määritelmää. Tämän mukaisesti sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Toisaalta myös Freeman itse on muokannut määritelmäänsä myöhemmin. Vuonna 1983 Freeman ja Feed jakoivat sidosryhmän määritelmän laajaan ja suppeaan (ks. Freeman 2004). Laaja määritelmä oli kuten yllä oleva perinteinen sidosryhmän määritelmä. Suppeaan sidosryhmän määritelmään kuuluivat vain yritystoiminnan kannalta elintärkeät tahot. Vuonna 1988 Freeman lisäsi määritelmään yrityksen johtajat, jolloin vaikuttavana tekijänä ja vaikutuksen kohteena oli johtajien päätöksenteko (Gilbert, Hartman, Mauriel & Freeman 1988). Freemanin vuoden 2004 määritelmä poikkeaa eniten edellä mainituista. Siinä yrityksen ei nähdä enää olevan riippuvainen sidosryhmistä, vaan yrityksen toiminta vaikuttaa vain joko positiivisesti tai negatiivisesti tahoihin, joita kutsutaan sidosryhmiciksi (Freeman 2004).

Freemanin määritelmissä ei oteta kantaa sidosryhmä-käsitteen aikaulottuvuuteen tai kontekstiin. Sen sijaan Clarkson (1995) ja Hopkins (1999, Juholinin 2003 mukaan) nostavat esille, että sidosryhmien vaatimukset liittyvät yrityksen menneeseen, nykyiseen tai tulevaan toimintaan. Sidoryhmät voidaan myös määritellä tarkasteltavan aihepiirin mukaisesti. Esimerkiksi ympäristöjohtamisen näkökulmasta yrityksen sidosryhmiä ovat tahot, jotka ovat kiinnostuneita yrityksen ympäristötoiminnasta (Linnanen, Markkanen & Ilmola 1997).

Osassa määritelmiä sidosryhmä määritellään Freemanin perinteistä määritelmää selvästi suppeammin. Esimerkiksi yritys vastuun raportointisuosituksessa (GRI - Global Reporting Initiative) sidosryhminä pidetään tahoja, joihin yrityksen toiminta merkittävästi vaikuttaa tai jotka voivat huomattavasti hankaloittaa yrityksen toimintaedellytyksiä (GRI 2006). Lovion (2004) suppea sidosryhmämääritelmä pienentää sidosryhmien joukkoa edelleen. Hänen mukaan sidosryhmiä ovat vain tahot, joilla on liiketoimia yrityksen kanssa.

Edellä mainituista määritelmistä poikkeaa selvästi Vaaran 1995 määritelmä. Hänen mukaansa sidosryhmän suhde yritykseen on kaksisuuntainen. Sidoryhmillä on resursseja, joita yritys tarvitsee, mutta toisaalta sidosryhmä odottaa vastavuoroisuutta yritykseltä.

Sidosryhmän sidos tai panos (eng. stakes) yritykseen vaihtelee sidosryhmästä riippuen. Pannoksena voi olla rahaa, tietoa, työpanosta, ideoita, tavaraa, statusta tai valtaa (Näsi 1995b; Juholin 2003). Esimerkiksi siis työntekijöiden kohdalla panos on työpanos, alihankkijoiden kohdalla puolestaan tuotteet ja valtion kohdalla tiet, tietoliikenne- ja koulutusjärjestelmä (Kankkunen & Matikainen 1995). Sidoksen syntymisen taustalla voi olla kiinnostus, oikeus, omistajuus, asiakkuus tai sopimussuhde (Näsi 1995b; Juholin 2003). Sidoksen luonne myös vaihtelee eri sidosryhmien ja yrityksen välillä. Sidos voi olla kiinteä tai löyhä, välttämätön, tärkeä, hyödyllinen, pelottava tai uhkaava (Juholin 2003).

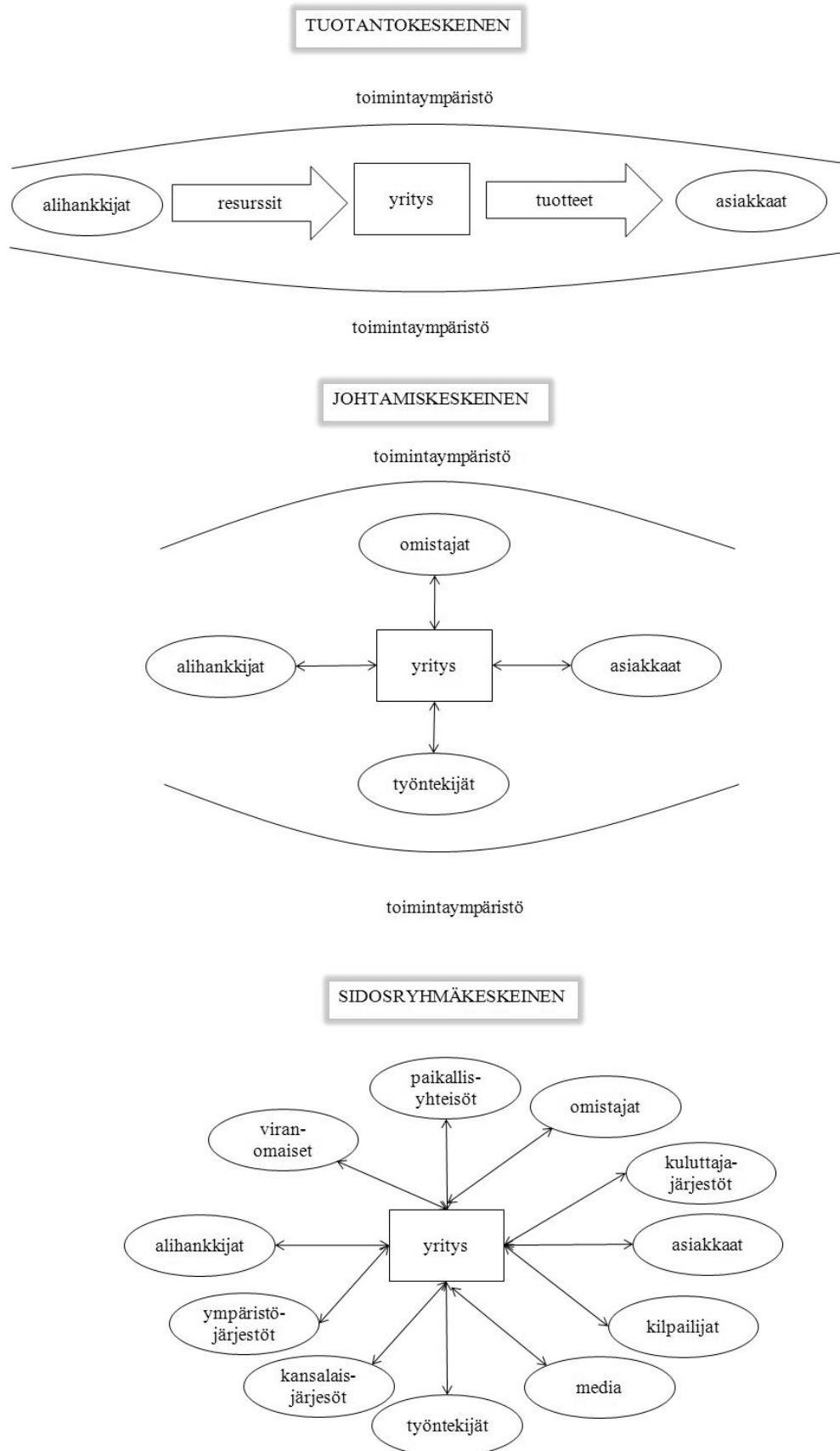
2.2.2 Sidosryhmäteorian historia, nykypäivä ja tulevaisuus

Tässä kappaleessa tarkastellaan sidosryhmäajattelun kehittymistä historiasta nykypäivän kautta tulevaisuuteen. Keskeisessä roolissa on Freemanin (1984) kuvaus yritystoiminnan kehittymisestä.

Sidosryhmä-käsitteellä ja sidosryhmiä korostavalla johtamistavalla on pitkät juuret. Eri lähteissä tosin historia kirjataan hieman erilailla. Useimmin sanotaan, että sidosryhmä-käsitettä käytettiin ensimmäisen kerran vuonna 1963 Stanford Research Institutun raportissa (Freeman 1984; Takala & Uusitalo 1995). Belz ja Strannegård (1997) kuitenkin sanovat, että sidosryhmä-käsite olisi peräisin jo 1930-luvun alusta. 1960- ja 1970-luvuilla käsitettä kehitettiin erityisesti Pohjoismaissa. Ruotsissa käsitteen parissa työskentelivät Rhenman ja Stymne (Näsi 1995b; Kujala & Kuvaja 2002) ja Suomessa Ahlstedt ja Jahnukainen (Kujala & Kuvaja 2002). Suurimman suosion käsite sai Freemanin (1984) kuuluisan kirjan jälkeen. Aihetta jatkokehitteli myös Carroll. (Näsi 1995b.) Suosituksi johtamisen näkökulmaksi sidosryhmät nousivat 1980- ja 1990-luvulla (Belz & Strannegård 1997; Kujala 2001). Kujalan mukaan johtajien asenteet muuttuivat sidosryhmiä huomioon ottaviksi 1990-luvulla. Samaan aikaan sidosryhmien merkitys osana yritysten ympäristöjohtamista korostui (Belz & Strannegård 1997). Näsin (1995b) mukaan aihetta käsiteltiin kunnolla tieteellisessä keskustelussa vasta 1990-luvulla.

Freeman (1984) esittää yritysten sidosryhmäyhteistyön kehittymisen kolmen vaiheen kautta. Vaiheet ovat tuotantokeskeinen, johtamiskeskeinen ja sidosryhmäkeskeinen malli (Freeman 1984) (kuvio 1).

KUVIO 1 Yritystoiminnan kehittymien: tuotantokeskeinen, johtamiskeskeinen ja sidosryhmäkeskeinen malli (Freeman 1984)



Tuotantokeskeisen mallin aikaiset yritykset toimivat yksinkertaisesti: Toimittajilta ostetut raaka-aineet muokattiin tuotteiksi, jotka myytiin asiakkaille. Yrittäjä omisti yrityksensä itse ja hän oli perheineen myös yrityksen ainut työvoima. Käytännössä tälläkin hetkellä suurin osa uusista yrityksistä toimii tällä periaatteella. Tärkeimmät sidosryhmät tässä vaiheessa olivat toimittajat ja asiakkaat. (Freeman 1984.)

Johtamiskeskeinen malli kuvasi yrityksiä parhaiten tilanteessa, jossa yrityskoko kasvoi, minkä myötä tuli tarvetta yritysten ammattijohtajille. Työmenetelmät myös kehittyivät (esimerkiksi tuotannon automatisointi), mikä puolestaan loi tarvetta laajemmalle omistajuudelle. Tuotantomäärien kasvaminen puolestaan vaikutti työntekijöiden määrän kasvuun. Tämä myös lisäsi yritystä ympäröivien sidosryhmien määrää. Tärkeiksi ryhmiksi muodostuivat omistajat, työntekijät ja heidän liittonsa, toimittajat sekä asiakkaat. Suurin osa tämän päivän yrityksistä toimii tämän mallin mukaisesti. (Freeman 1984.) Tällaisen toiminnan tarkoituksena oli maksimoida omistajien saama tuotto (Beauchamp & Bowie 2004; Freeman 2004). Tämä malli pitää yrityksen ympäristöä vielä varsin stabiilina (Gilbert, Hartman, Mauriel & Freeman 1988).

Eräänlaisena välivaiheena yrityskeskeisen ja sidosryhmäkeskeisen toimintatavan välissä on Lovion (2004) mukaan tehokkuuden tavoittelu. Tässä tilanteessa ei riitä, että yritys huomioi vain osakkeenomistajien mielipiteen, vaan tärkeitä sidosryhmiä ovat myös alihankkijat, työntekijät ja asiakkaat. Tällä näkökulmalla tavoitellaan pitkäaikaista menestystä. (Lovion 2004.)

Pisimmälle viety, sidosryhmien merkitystä korostava malli, lähtee liikkeelle yrityksen vuorovaikutuksesta sidosryhmien kanssa. Nykyään yrityksen ei koeta toimivan tyhjiössä vaan vuorovaikutuksessa eri ryhmien kanssa. (Freeman 1984.) Lovio (2004) kuvaa perinteisen yritysnäkemyksen muuttumista sanomalla, että sidosryhmäajattelu korostaa taloudellisen hyödyn tavoittelun sijasta hyvinvoinnin tavoittelua. (Lovio 2004.)

Nykymalli yritystoiminnasta on siis Freemanin (1984) sidosryhmäkeskeisen mallin mukainen. Käytännössä, kuten Freeman toteaa, suurin osa yrityksistä toimii vielä johtamiskeskeisen mallin mukaisesti. Tätä tukevat myös tutkimukset: Esimerkiksi Parthasarthy ja Yin (1996) totesivat tutkimuksena johtopäätöksensä, että sidosryhmäyhteistyö ei ole vielä kovin suosittua USA-laisten yritysten keskuudessa. Yrityksen sidosryhmät kuitenkin elävät selvästi sidosryhmäkeskeisen mallin mukaisesti. Yhä useammat sidosryhmät vaativat tietoa yrityksen toiminnasta (Elkington 1999). Tällä hetkellä voidaan sanoa olevan tilanne, jossa yrityksen on pakko ottaa

huomioon eri sidosryhmien vaatimukset toiminnalle. Yrityksen pitää myös pyrkiä ennakoimaan näitä vaatimuksia (Lovio 2004).

Sidosryhmäyhteistyön merkitystä on vaikea kuvata tulevaisuudessa. Kuitenkin on epätodennäköistä, että sen merkitys vähensi tulevaisuudessa. Monelle yritykselle Freemanin (1984) kuvaaman mallin kolmas vaihe, sidosryhmäkeskeinen malli, on vasta tulevaisuutta. Joka tapauksessa yhä useamman yrityksen toimintaa kuvaa paremmin nykyään verkosto kuin tarkat organisaatorajat (Hagelaar & van der Vorst 2002). Verkostossa sidosryhmien välinen yhteistyö nousee tärkeään rooliin. Yhteistyön tavoitteena pitää Hagelaarin ja van der Vorstin (2002) mukaan olla yhteisen kilpailuedun tavoittelu eikä keskinäinen kilpailu. Sidosryhmäyhteistyön tulevaisuutta voi myös olla yhteistyö yritykselle uusien sidosryhmien kanssa. Enarsson (1998) pitää tulevaisuuden sidosryhminä asiakkaita, kilpailijoita, mediaa, työntekijöitä sekä rahoittajia. Yhteistyö uusien tahojen kanssa voi luoda palvelu- tai tuoteideoita. Ilmola (1999) perustelee väitettään sillä, että esimerkiksi ympäristöjärjestöjen jäsenet useasti ovat asenteidensa osalta edelläkävijöitä.

2.2.3 Sidosryhmien jaottelu

Sidosryhmät on jaoteltu kirjallisuudessa hyvin erilaisiin ryhmiin³. Tyypillinen jaottelu jakaa sidosryhmän kahteen ryhmään. Tässä luvussa käsitellään tarkemmin näitä jaotteluja.

Sidosryhmät voidaan jakaa yrityksen toiminnan kannalta ensisijaisiin tai toissijaisiin sidosryhmiin (Clarkson 1995; Mitchell, Agle & Wood 1997; Niskala & Tarna 2003). Ensisijaiset sidosryhmät ovat ryhmiä, joita ilman yritys ei pysty toimimaan (Clarkson 1995; Schaltegger 1997; Juholin 2004). Niskala ja Tarna (2003) määrittelevät ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvaksi ryhmät, joilla on sopimusperustainen suhde yritykseen (myös Carroll 1989, Niskala & Näsi 1995 mukaan) tai joihin yrityksen toiminta suoraan vaikuttaa. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat työntekijät, omistajat, asiakkaat, tavarantoimittajat, sijoittajat, johtajat ja paikallinen yhteisö (Clarkson 1995; Niskala & Tarna 2003; Freeman 2004; Juholin 2004). Toissijaiset sidos-

³ Mitchell, Agle ja Wood (1997) kuvaavat jaottelun runsautta seuraavasti: "We will see stakeholders identified as primary and secondary stakeholders; as owners and nonowners of the firm; as owners of capital or owners of less tangible assets; as actors or those acted upon; as those existing in a voluntary or an involuntary relationship with the firm; as right-holders, contractors or moral claimants; as resource providers to or dependents of the firm; as risk-takers or influencers; and as legal principals to whom agent-managers bear a fiduciary duty."

ryhmät eivät ole yritystoiminnan kannalta niin tärkeitä (Clarkson 1995; Niskala & Näsi 1995). Tähän ryhmään voidaan ajatella kuuluvan muut kuin ensimmäiseen ryhmään kuuluvat sidosryhmät (Niskala & Tarna 2003), kuten esimerkiksi media ja kansalaisjärjestöt (Clarkson 1995; Niskala & Näsi 1995). Jakoa ensisijaisiin ja toissijaisiin sidosryhmiin voidaan myös jalostaa. Buysse ja Verbeke (2003) nostivat kolmanneksi ryhmäksi lainsäätäjät. Juholin (2004) puolestaan lisäsi kolmanneksi ryhmäksi marginaaliset ryhmät. Näiden merkitys, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöjen, on yrityksen kannalta pieni (Juholin 2004).

Sidosryhmät voidaan myös jakaa todellisiin ja mahdollisiin sidosryhmiin (Mitchell, Agle & Wood 1997). Lovio (2004) on lisännyt tähän jakoon myös passiiviset sidosryhmät. Hänen mukaansa mahdolliset sidosryhmät ovat kokonaan yrityksen toiminnan ulkopuolella, esimerkiksi paikalliset asukkaat. Passiiviset sidosryhmät, kuten rahoittajat, ovat mukana liiketoiminnassa, mutta he eivät pyri vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Aktiiviset sidosryhmät pyrkivät nimensä mukaisesti vaikuttamaan yritykseen. Hieman vastaavaa jaottelua käyttää myös Elkington (1999). Hänen mukaansa sidosryhmät voidaan jakaa perinteisiin ja tuleviin. Perinteisiä ovat osakkeenomistajat, rahoittajat, lainsäätäjät ja poliittiset päätöksentekijät (International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche 1992, Elkington 1999 mukaan). Tulevia puolestaan ovat työntekijät, asiakkaat, ammattiliitot, tutkimuslaitokset sekä kansalaisjärjestöt (International Institute for Sustainable Development, Deloitte & Touche 1992, Elkington 1999 mukaan).

Sidosryhmien jaottelu voidaan myös tehdä suppeasti tai laajasti. Suppeaan määritelmään kuuluvat yritykselle tärkeät sidosryhmät (Freeman & Reed 1983, Freeman 2004 mukaan), joiden kanssa yritys myös käytännössä voi tehdä yhteistyötä (Mitchell, Agle & Wood 1997). Laaja määritelmä nähdäänkin usein teoreettisena määritelmänä, jossa kuka tahansa voi vaikuttaa yritykseen tai yritys voi vaikuttaa keneen tahansa (Mitchell, Agle & Wood 1997; Freeman & Reed 1983, Freeman 2004 mukaan).

Melko yksinkertainen tapa sidosryhmien jaottelussa jakaa sidosryhmät yrityksen sisäisiin ja yrityksen ulkoisiin. Nimensä mukaisesti sisäiset sidosryhmät toimivat yrityksen sisällä ja ulkoisen sen ulkopuolella. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välillä on kuitenkin linkki. Näsin (1979, Näsi 1995a mukaan) mukaan ulkoiset sidosryhmät pyrkivät vaikuttamaan sisäisiin. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat omistajat, päätöksentekijät, liitot ja työntekijät (Greenley 1986). Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat hallitus/hallinto, poliittiset ryhmät, taloudellinen yhteisö,

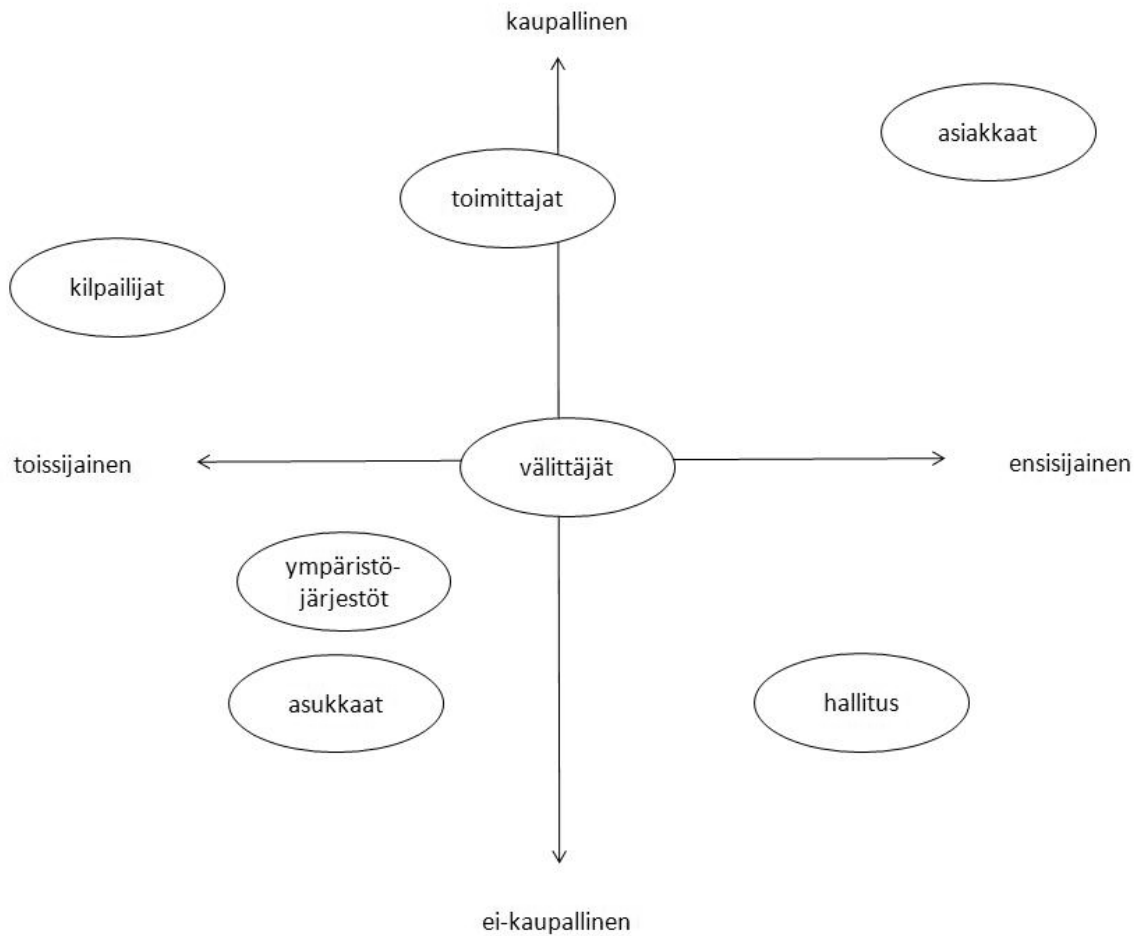
kauppaliitot, aktivistiryhmät (Greenley 1986). Greenley (1986) lisäsi sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien rinnalle vielä markkinapaikkasidosryhmät, joihin kuuluvat asiakkaat, kilpailijat ja toimittajat.

Yllä olevia sidosryhmäjaotteluja voidaan pitää melko yksinkertaisina. Näissä sidosryhmät on jaettu kahteen tai kolmeen ryhmään. Osa tutkijoista pitääkin näitä jaotteluja liiallisina yksinkertaistuksina todellisuudesta. Esimerkiksi yrityksen on hankalaa suunnitella yhtä toimintastrategiaa ulkoisille sidosryhmille. Seuraavassa esitelläänkin yksityiskohtaisempia sidosryhmien jaotteluja.

Bremmers, Omta, Kemp ja Haverkamp (2007) yhdistävät omassa mallissaan ensisijainen-toissijainen ja kaupallinen-ei-kaupallinen jaottelun nelikentäksi (kuvio 2). Tässä mallissa ensisijainen-toissijainen jaottelu noudattaa Clarksonin (1995) määritelmää. Kaupallisilla sidosryhmillä on Bremmersin et al. (2007) mukaan paljon vaikutusvaltaa yritykseen. Ei-kaupallisten sidosryhmien tärkein tavoite yrityksen suhteen ei ole raha. Bremmersin et al. (2007) esimerkin mukaisesti lähiseudun asukkaat arvostavat enemmänkin puhdasta ympäristöä.

Nelikenttää sidosryhmien jaotteluun käyttävät myös Wheeler ja Sillanpää (1998). Akseleina ovat ensisijainen ja toissijainen sekä sosiaalinen ja ei-sosiaalinen. Sosiaalisella Wheeler ja Sillanpää (1998) tarkoittavat ihmisiä. Ensisijaisia sosiaalisia sidosryhmiä heidän mukaansa ovat paikallisyhteisö, tavarantoimittajat, asiakkaat, sijoittajat, työntekijät ja johtajat. Toissijaisia sosiaalisia sidosryhmiä puolestaan ovat viranomaiset, erilaiset painostusryhmät, media, teollisuusjärjestöt ja kilpailijat. Ensisijaisia ei-sosiaalisia ovat luonto, eläimet ja tulevat sukupolvet. Toissijaisia ei-sosiaalisia ovat ympäristöjärjestöt ja eläinsuojelujärjestöt. (Wheeler & Sillanpää 1998.)

KUVIO 2 Sidosryhmien sijainti nelikentässä kaupallinen–ei-kaupallinen ja ensisijainen–toissijainen (Bremmers et al. 2007)



Lovion (2004) mallissa sidosryhmät on jaettu seitsemään ryhmään: yrityksen sisäiset sidosryhmät, tuoteketjusidosryhmät, muut tuotantotekijöitä tarjoavat sidosryhmät, taloudelliseen toimintaan ympäristöön kuuluvat sidosryhmät, poliittiseen toimintaan kuuluvat sidosryhmät, yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät ja joukkotiedotusvälineet. Taulukossa 9 on esitetty tämän jaottelun mukaisesti sidosryhmien kuvaus. Lisäksi Lovion (2004) mukaan sidosryhmiä voidaan jaotella heidän ja yrityksen välisen suhteen perusteella. Ensimmäinen suhde on tekninen vuorovaikutus, joka on tyypillisesti tuoteketjusidosryhmien välillä. Esimerkiksi alihankkijat valmistavat yritykselle juuri tiettyä osaa. Näitä suhteita on hidas ja kallis muuttaa. Toinen suhdetyyppi on taloudellinen vaihtosuhte. Tässä suhteessa yritys ostaa tuotteita sekä maksaa palkkaa, osinkoja ja veroja. Kolmas suhde on informaatio-suhde, jossa yritys antaa erilaista tietoa omasta tuotteestaan. Neljäs suhde eli valtasuhde liittyy hierarkiaan ja tämän vuoksi lähinnä vain sisäisten sidosryhmien välillä on valtasuhteita.

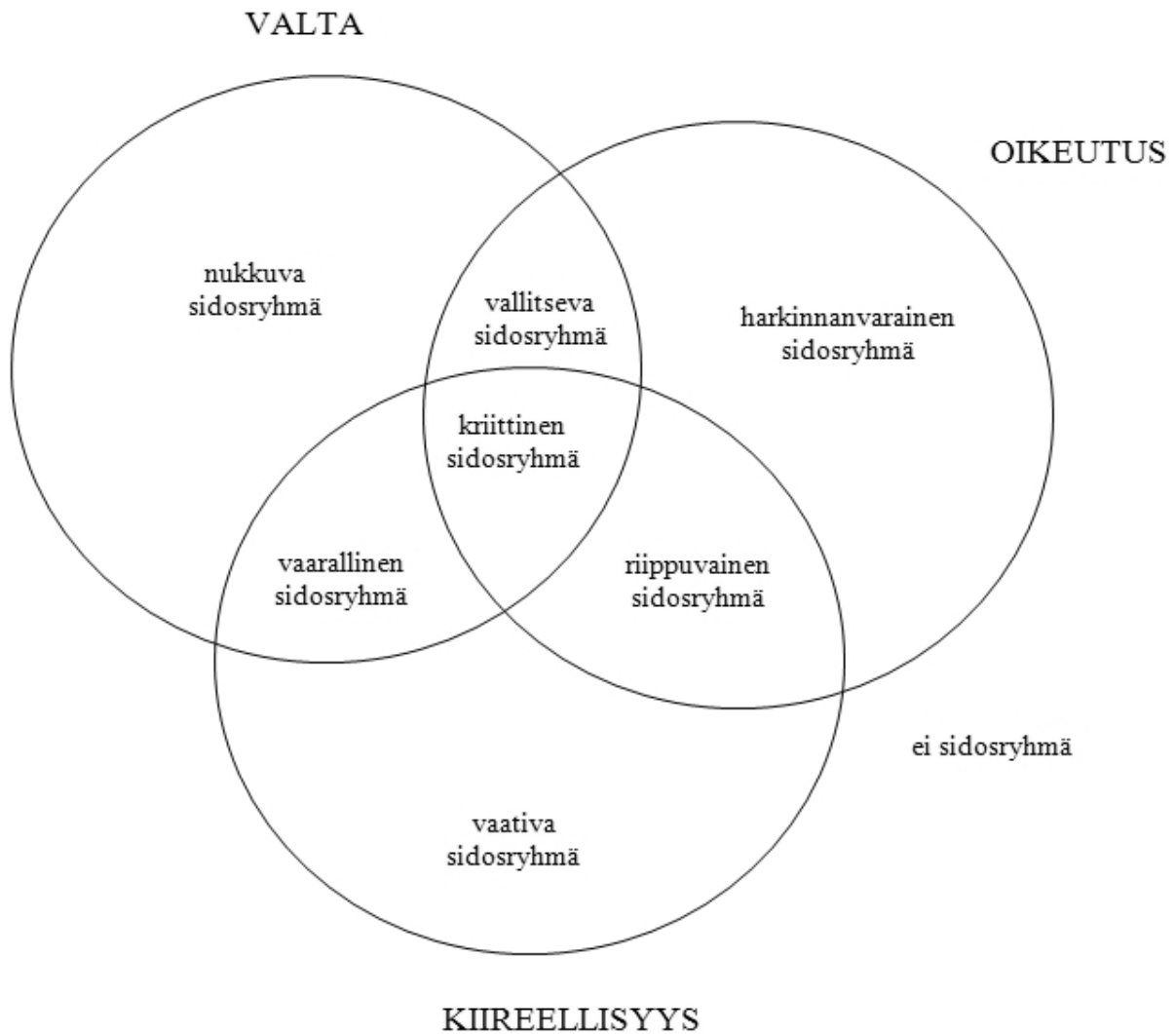
TAULUKKO 9 Sidosryhmäluokan tyypilliset piirteet (Lovio 2004)

Sidosryhmäluokka	Ryhmän kuvaus
Yrityksen sisäiset sidosryhmät (omistajat, johtajat, henkilöstö)	Pysyvä suhde yritykseen Taloudellinen panos Osallistuminen päätöksentekoon
Tuoteketjusidosryhmät (alihankkijat, jakelijat, kuluttajat, jätehuolto-organisaatiot)	Melko pysyvä suhde yritykseen Taloudellinen panos Osallistuvat tuotteen elinkaareen
Muut tuotannontekijöitä tarjoavat sidosryhmät (rahoittajat ja erilaiset konsultointiorganisaatiot)	Ei välttämättä pysyvä suhde
Taloudelliseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät (kilpailijat, toimiala-, työmarkkina- ja kuluttajajärjestöt)	Vaikuttavat voimakkaasti yritykseen
Poliittiseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät (viranomaiset ja poliittiset järjestöt)	Liiketoimintasuhde (verot ja julkiset palvelut)
Yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön kuuluvat sidosryhmät (paikalliset asukkaat, kansalaiset, tulevat sukupolvet, yhteiskunnalliset järjestöt, tutkijat)	Yrityksen vaikutukset kohdistuvat näihin tai nämä pyrkivät vaikuttamaan yritykseen.
Joukkotiedostusvälineet	Toisten sidosryhmien hyödyntämä

Sidosryhmien luokitettu voi antaa kuvan, että sidosryhmät voitaisiin luokitella pysyvästi omiin luokkiinsa. Käytännössä kuitenkin verkosto, jossa yritys ja sidosryhmät toimivat, on jatkuvassa, dynaamisessa muutoksessa (Freeman 1984; Välimaa 2004a). Freeman (1984), Vaara (1995) sekä Zwetsloot ja Starren (2004) huomattavatkin, että yksittäinen henkilö voi kuulua useampaan sidosryhmään. Esimerkiksi työntekijä voi olla yrityksen asiakas, osakkeenomistaja, lähiseudun asukas sekä kuulua erilaisiin kansalaisjärjestöihin (Freeman 1984; Zwetsloot & Starren 2004). Lisäksi sidosryhmät pyrkivät myös vaikuttamaan toisiin sidosryhmiin (Freeman 1984; Välimaa 2004a), saadakseen itselleen tärkeät asiat hyväksytyksi yrityksen päätöksenteossa.

Edellä mainituista sidosryhmäjaotteluista poikkeaa selvästi Mitchellin et al. (1997) malli (kuvio 3). Tämä malli korostaa sidosryhmäsuhteiden dynaamisuutta. Mitchell et al. (1997) jakavat sidosryhmät eri luokkiin kolmen ominaisuuden (vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden) kautta. Eri sidosryhmät pitävät hallussaan erilaisia näiden ominaisuuksien yhdistelmiä. Vallalla Mitchell et al. (1997) tarkoittavat henkilön kykyä saada toinen tekemään jotain, mitä hän ei muuten tekisi (Pfeffer 1981). Oikeutus tarkoittaa Mitchellin et al. (1997) mukaan yhteiskunnan hyväksymiä toimintatapoja. Kiireellisyys tarkoittaa vaatimuksen ajallista kiireyttä ja tärkeyttä sidosryhmälle (Mitchell et al. 1997).

KUVIO 3 Sidosryhmien jaottelu (Mitchell et al. 1997)



Mitchellin et al. (1997) malli tunnistaa seitsemän erilaista sidosryhmää (taulukko 10). Kahdeksas on ”ei sidosryhmä” (tai potentiaalinen sidosryhmä), jolla ei ole yhtään ominaisuutta. Sidosryhmiä, joilla on vain yksi ominaisuus, kutsutaan piileviksi sidosryhmiksi. Näitä ryhmiä ovat nukkuva, harkinnanvarainen ja vaativa sidosryhmä. Sidosryhmiä, joilla on kaksi ominaisuutta, kutsutaan odottaviksi sidosryhmiksi. Näitä sidosryhmiä ovat vallitseva, vaarallinen ja riippuvainen sidosryhmä. Sidosryhmää, jolla on kaikki kolme ominaisuutta, kutsutaan tärkeäksi sidosryhmäksi. Tämä sidosryhmä on kriittinen sidosryhmä. Taulukossa 10 on annettu esimerkkejä tämän ryhmittelyn mukaisista sidosryhmistä.

TAULUKKO 10 Esimerkkejä sidosryhmistä Mitchellin et al. (1997) jaottelussa

Sidosryhmä nimi	Ominaisuus	Esimerkki sidosryhmästä
Nukkuva	Valta	Viranomaiset
Harkinnanvarainen	Oikeutus	Hyväntekeväisyysjärjestöt
Vaativa	Kiireellisyys	Yksittäinen työntekijä
Vallitseva	Valta ja oikeutus	Asiakkaat
Vaarallinen	Valta ja kiireellisyys	Kilpailijat
Riippuvainen	Oikeutus ja kiireellisyys	Alihankkija
Tärkeä	Valta, oikeutus ja kiireellisyys	Omistaja

Yrityksen vaikutuspiirissä toimii paljon sidosryhmiä. Freemanin (1984) esimerkin mukaisesti usalaiselle yritykselle on helppo tunnistaa yli 50 sidosryhmää. Käytännössä yritys ei pysty huomioimaan useiden ryhmien, monesti ristiriitaisiakin vaatimuksia samanaikaisesti (Wheeler & Sillanpää 1998; Littunen 2001; Kujala & Kuvaja 2002; Juholin 2004; Välimaa 2004). Edellä mainitut sidosryhmäjaottelut auttavat yritystä tunnistamaan itselleen tärkeitä sidosryhmiä. Lisäksi liitteeseen 2 on kerätty kirjallisuudessa esiintyviä sidosryhmäluetteloita. Liitteessä on lueteltu yrityksen sidosryhmiä, yritykselle tärkeitä sidosryhmiä, yrityksen ympäristötyöhön kannustavia ryhmiä sekä yrityksen ympäristötyöstä kiinnostuneita ryhmiä. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella useimmin yrityksen toimintaan vaikuttavaksi tahoksi mainitaan asiakas. Muut usein mainitut tahot ovat yrityksen lähiyhteisö, omistajat, työntekijät ja viranomaiset.

Sidosryhmät ohjaavat yritysten toimintaa. Kuitenkin tutkimuksissa, joissa sidosryhmävaatimusten lisäksi on selvitetty muiden tekijöiden vaikutusta toimintaan, on saatu myös toisenlaisia tuloksia. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että sidosryhmien merkitys ei ole ensisijainen toiminnan kehittämisessä. Esimerkiksi Khanina ja Anton (2002) osoittivat, että ympäristötyöhön kannustivat myös tarve ympäristökustannusten vähentämiseen ja Miresan (2007) lisäksi syyksi myös imagon kehittämisen. Vastaavasti Kestemont ja Ytterhus (1997), Blum-Kusterer ja Hussain (2001) sekä Revell ja Blackburn (2007) totesivat tutkimuksissaan, että sidosryhmien merkitys osana yritysten ympäristötyötä oli vähäinen. Laurila (1995) osoitti tutkimuksessaan, että yrityksen edut ovat ensisijaisia verrattuna sidosryhmien etuihin. Lisäksi tutkimuksissa, joiden tarkoituksena on ollut selvittää yleisesti sidosryhmien merkitystä, ympäristö ei ole noussut esiin. Näin esimerkiksi totesivat ihmetellen Sheehan ja Ritcie (2005) hotellisektorin tutkimuksessaan.

2.2.4 Sidosryhmäyhteistyön muodot

Tässä luvussa tarkastellaan sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Kappaleen alussa käydään läpi yleisiä periaatteita sidosryhmäyhteistyön käynnistämiseksi. Seuraavaksi esitellään eri kirjoittajien tyypittelyjä sidosryhmäyhteistyön muodoista. Loppuosa kappaletta käsittelee erilaisia tapoja tehdä yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sidosryhmäyhteistyötä yrityksen näkökulmasta. Toisin sanoen näkökulmana on yrityksen toiminnan kehittäminen. Yhteistyö on myös mahdollista toiseen suuntaan: Yritys tarjoaa omaa asiantuntemustaan sidosryhmien käyttöön osana yhteiskuntavastuullista toimintaa. Kujalan ja Kuvajan (2002) esimerkissä ”mainostoimisto suunnittelee ja toteuttaa lastensuojeluun liittyvän kampanjan mainokset ja esitteet kustannuksitta.”

Usein sidosryhmäyhteistyötä pidetään uutena asiana yrityksille. Käytännössä kuitenkin yritykset tekevät yhteistyötä sidosryhmien kanssa päivittäin: Yritykset ostavat raaka-aineita tavaran toimittajilta, myyvät tuotteita asiakkaille ja maksavat osinkoa omistajilleen (Freeman 1984). Lisäksi yrityksellä on käytössään paljon toimintatapoja sidosryhmäyhteistyöhön, kuten esimerkiksi yhtiökokoukset, asiakastyytyväisyystutkimukset, avoimien ovien -päivät ja henkilöstön työtyytyväisyystutkimukset (Niskala & Tarna 2003). Toisaalta myös sidosryhmät hyödyntävät näitä perinteisiä vuorovaikutustapoja. Kansalaisjärjestöt ostavat muutaman osakkeen, jotta voivat osallistua yhtiökokouksiin ja keskustella siellä heille tärkeistä asioista (Kujala & Kuvaja 2002). Haastetta yrityksille tulee siinä vaiheessa, kun yhteistyötä tehdään muiden kuin ”perinteisten” sidosryhmien kanssa (Gilbert, Hartman, Mauriel & Freeman 1988).

Kujala ja Kuvaja (2002), Juholin (2004) ja Välimaa (2004a) käsittelevät teoksissaan sidosryhmävuoropuhelun käynnistämistä. Vuoropuhelun periaatteet on helposti sovellettavissa myös sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen. Ensimmäinen vaihe on nimetä vastuhenkilö sidosryhmäyhteistyölle. Sidosryhmäyhteistyön käynnistäminen lähtee liikkeelle toiminnalle tärkeiden sidosryhmien määrittämisestä (Kujala & Kuvaja 2002). Prosessin alkuvaiheessa pitäisi myös pystyä tunnistamaan sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Kujala & Kuvaja 2002). Odotukset selvittämällä on helpointa valita yhteistyöhön parhaiten sopivat toimintatavat (Juholin 2004; Välimaa 2004a). Yksi pohtimisen arvoinen asia on, tehdäänkö yhteistyötä yhden ryhmän kanssa kerrallaan vain järjestetäänkö esimerkiksi monelle sidosryhmälle yhteisiä tilaisuuksia (Juholin 2004). Sidosryhmän odotusten lisäksi vuorovaikutustavan valintaan vaikuttaa myös yrityksen käytettävissä olevat resurssit (Juholin 2004; Välimaa 2004a). Seuraavassa

vaiheessa tehdään toimintasuunnitelma yhteistyöstä (Kujala & Kuvaja 2002). Ensimmäiset yhteistyökuviot kannattaa aloittaa pienimuotoisesti, jotta yritys saa kokemusta yhteistyöstä ja voi siirtyä kohti haastavampia toimintatapoja (Kujala & Kuvaja 2002). Kujala ja Kuvaja (2002) huomauttavat, että hedelmällisen yhteistyön tavoitteet asetetaan yhdessä sidosryhmien kanssa, koska tämä lisää sidosryhmien sitoutumista prosessiin. Vaikka tavoitteet yhteistyölle asetetaankin yhteisesti, lopullinen vastuu prosessista ja mahdollisista muutoksista toiminnassa on yrityksellä itsellään (Kujala & Kuvaja 2002). Kolmas vaihe on itse yhteistyön toteuttaminen ja neljäs työn arviointi. Kujalan ja Kuvajan (2002) mielestä vuorovaikutus olisi hyvä dokumentoida, sillä tämä helpottaa toiminnan arviointia. Usein myös sidosryhmät toivovat dokumentointia, jolla yritys osoittaa yhteistyön muutokset omassa toiminnassaan (Kujala & Kuvaja 2002). Vastuuhenkilö myös huolehtii siitä, että yhteistyön aikana esiin tulleet muutostarpeet otetaan yrityksen toiminnassa huomioon (Kujala & Kuvaja 2002; myös Välimaa 2004a).

Yrityksen sidosryhmäsuhde voidaan jakaa aktiiviseen tai passiiviseen (Kujala & Kuvaja 2002). Aktiivinen suhde on tiedon, näkemysten ja palautteen vaihtamista. Passiivinen suhde puolestaan on tiedonvälittämistä. (Kujala & Kuvaja 2002.) Vastaavalla tavalla sidosryhmäsuhdetta analysoi myös Jaatinen (2003), tosin hän tarkastelee myös sidosryhmän vaikutusvaltaa. Hän jakaa aktiivisuuden kolmelle tasolle: aktiivinen, tiedostava ja passiivinen, ja vaikutusvallan kolmelle tasolle: vahva, kohtalainen ja heikko (kuvio 4). Aktiivinen toimija toimii itse. Tiedostava toimija seuraa keskustelua ja on valmiina toimimaan. Passiivinen toimija ei toimi itse, vaikka toiminta saattaa vaikuttaa häneen. Vaikutusvallaltaan heikko ryhmä on marginaalinen mutta tarvittaessa äänekäs. Kohtalaisen vaikutusvallan ryhmällä on laaja kannatus, tunnustettu asema ja tärkeä merkitys kyseessä olevan asian kannalta. Vahvan vaikutusvallan ryhmällä on laaja kannatus, vahva asema sekä keskeinen rooli kyseessä olevassa asiassa. Sidoryhmän roolit taulukoimalla (kuvio 4) voidaan valita tilanteeseen parhaiten sopiva toimintatapa. Taulukon harmaalla alueella pelkkä seuranta riittää.

KUVIO 4 Kohderyhmien strateginen valinta (Jaatinen 2001, Jaatisen 2003 mukaan)

Aktiivisuus Vaikutusvalta	Aktiivinen	Tiedostava	Passiivinen
Vahva	Sopeutuminen Hätäkeinot	Osallistaminen	Suhdetoiminta Kyselyt
Kohtalainen	Tavoitteiden muuttaminen Kampanjat	Informointi Keskusteluryhmät	
Heikko	Neuvottelu		

Yritys voi toimia vuoropuhelussa sidosryhmiensä kanssa monella tasolla (taulukko 11). Toisessa päässä yritys yksisuuntaisesti tiedottaa toiminnastaan ja toisessa päässä yritys hyödyntää sidosryhmien asiantuntemusta oman toimintansa kehittämiseksi. Jaatinen (2003) huomauttaa-kin yrityksen tiedottamisen harvemmin mahdollistavan hedelmällistä sidosryhmäsuhdetta. Hänen mukaansa yrityksen pitäisikin olla valmis kuuntelemaan sidosryhmiä ja tekemään muutoksia omaan toimintaansa tältä pohjalta.

Hyvin yleinen sidosryhmäyhteistyön muoto on sidosryhmävuorovaikutus. Vuorovaikutustavat vaihtelevat yrityksen sille asettamien tavoitteiden mukaan. Kujala ja Kuvaja (2002) huomauttavatkin, että toiminnasta tiedottamiseen käytetään eri tapoja kuin todelliseen vuoropuheluun eri sidosryhmien välillä. Juholinin (2004) mukaan yritysviestintä on tärkeä toimintatapa yritykselle. Sen avulla yrityksen on mahdollista olla suorassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa, koska jatkuva kasvokkain keskustelu ei ole mahdollista. Sidosryhmävuorovaikutukseen on lukuisia tapoja, kuten esimerkiksi tiedotteet, postitukset, lehdet, kyselyt, tiedotustilaisuudet, tapaamiset, avoimien ovien -päivät, vierailut, seminaarit, haastattelut, tapahtumat, roundtable-keskustelut, focus group -työskentely ja kokoukset (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Kujala & Kuvaja 2002; Tammilehto 2003; Välimaa 2004 b). Keskuskauppakamari (2003) on selvittänyt tiedottamistapojen yleisyyttä Suomessa (taulukko 12). Sisäinen tiedottaminen oli selvästi yleisempää kuin ulkoinen tiedottaminen. Internetin merkitys Keskuskauppakamarin selvityksessä ja myös Juholinin⁴ (2004) selvityksestä on yllättävän pieni. Voisi ajatella, että tämän merkitys tulee jatkossa kasvamaan.

⁴ Juholin (2004) selvitti yritysten yhteiskuntavastuun merkitystä Suomen 20. suurimmalle yritykselle vuonna 2004 perehtymällä yritysten Internet-sivuihin. Vain yhdellä yrityksellä oli etusivulla maininta yritysten yhteiskuntavastuusta, kun taas sidosryhmät oli mainittu noin puolella sivuilla.

TAULUKKO 11 Yrityksen ja sidosryhmien välisten vuorovaikutustapojen jaottelu

Vuorovaikutustapa	Sisältö
Sidosryhmän huomiota jättäminen	<ul style="list-style-type: none"> – Ei tehdä yhteistyötä eikä varata resursseja yhteistyöhön (Freeman 1984)
Tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> – Informoidaan sidosryhmiä (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Yrityksen totuuden kertominen (Freeman 1984) – Imagon luominen (Freeman 1984) – Yhdensuuntainen vuorovaikutus (Freeman 1984) – Tiedotustilaisuudet, tiedotteet, raportit (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Ei välitöntä palautetta (Juholin 2004) – Suorat tavat: tilaisuudet, yhtiökokoukset (Juholin 2004) – Välillisesti: Internet, tiedotteet, julkaisut, sähköposti (Juholin 2004)
Tiedonkeruu	<ul style="list-style-type: none"> – Sidosryhmän mielipiteiden (näkemysten, ideoiden, ehdotusten) kerääminen (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan; Juholin 2004) – Sidosryhmät eivät osallistu prosessiin (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Haastattelut, pienryhmäseminaarit, kyselyt, mielipidetutkimukset (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan)
Konsultointi	<ul style="list-style-type: none"> – Palautetta valmiiseen ehdotukseen (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Kokoukset, seminaarit, suorat yhteydenotot (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Juholin (2004) kutsuu tätä vaihetta tiedonvaihdoksi, jossa työskentelytapoina foorumit, seminaarit, paneelit ja kyselyt
Rajattu dialogi	<ul style="list-style-type: none"> – Yritys päättää prosessin tavoitteet ja rajaukset (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Sidosryhmät vaikuttavat lopputulokseen, mutta yritys tekee päätöksen ratkaisusta (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Seminaarit, foorumit, paneelit, kyselyt (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Juholin (2004) kutsuu tätä vaihetta tiedonvaihdoksi, jossa työskentelytapoina foorumit, seminaarit, paneelit ja kyselyt
Teema dialogi	<ul style="list-style-type: none"> – Akuutin asian ympärillä (Juholin 2004) – Muutosten ja uusien hankkeiden käsittely (Juholin 2004)
Avoin dialogi	<ul style="list-style-type: none"> – Yritys ja sidosryhmät päättävät yhdessä tavoitteista ja lopputuloksesta (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan; Juholin 2004) – Vaatii paljon aikaa ja resursseja (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Eri tahojen hyvä sitoutuminen prosessiin (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan) – Interaktiiviset työskentelytavat (Harris 2002, Niskala & Tarna 2003 mukaan)
Neuvoa-antava vuoropuhelu	<ul style="list-style-type: none"> – Asiantuntijat paneelikeskustelussa (Juholin 2004)

TAULUKKO 12 Sidosryhmille tiedottaminen (Keskuskauppakamari 2003)

Tiedottamistapa	Tavan yleisyys (% vastaajista)
yhtiön sisäiset tiedostustilaisuudet, palaverit	53,5
suulliset keskustelut	40,1
kotisivut	25,7
intranet	23,4
henkilökuntalehti	20,1
tiedotteet	18,6
mainonta, markkinointi	16,4
asiakaslehti	12,6
lehdistötiedotteet	6,3
tiedostustilaisuudet sidosryhmille	6,3

Sidosryhmävuorovaikutuksen työkaluista tässä tarkastellaan tarkemmin ympäristö- tai yhteiskuntavastuuraporttia sidosryhmävuorovaikutuksessa. Raportointi kehittää toiminnan avoimuutta (Niskala & Lovio 2004) ja sen avulla on helppo levittää laajasti tietoa sidosryhmille (Ratinen & Markkanen 1999). Raportoinnilla siis osoitetaan sidosryhmille alueet, jotka ovat yritykselle tärkeitä (Mätäsaho, Niskala & Tuomala 1998). Yhteiskuntavastuuraportoinnin kehittämiseen voi käyttää kansainvälistä Global Reporting Initiative (GRI) ohjeistusta (GRI 2006). Usein ajatellaan, että raportti tehdään vain ulkoisille sidosryhmille, kuitenkin Mätäsaho et al. (1998) huomauttavat, että raportin avulla voidaan lisätä myös sisäistä ympäristötietoutta. Spencen (2007) mukaan ympäristöraportin julkaiseminen palvelee lähinnä yrityksen omia tarpeita. Hän perustelee tätä sillä, että yrityksillä ei useinkaan ole käsitystä siitä, ketkä ympäristöraportteja lukevat eivätkä yritykset saa palautetta yrityksen ulkopuolisilta tahoilta raportista.

Yritykset voivat järjestää sidosryhmilleen keskustelutilaisuuksia (Schmidheiny 1992). Paneeleja voidaan käyttää esimerkiksi tuotelanseerausten yhteydessä, toimintastrategian uudistamisessa sekä tuoteinnovaatioiden kehittämisessä, mutta myös lähiseudun asukkaiden huolenaiheiden keräämiseen (Kujala & Kuvaja 2002). Yksi tyypillinen tilaisuuksien aihe on yhteiskuntavastuuraportin läpikäynti (Elkington 1999). Samoin on myös mahdollista, että yritys perustaa paneelin, joka kokoontuu säännöllisesti keskustelemaan ajankohtaisista aiheista (Kujala & Kuvaja 2002; Jaatinen 2003). Vastaavanlaisen esimerkin antaa myös Schmidheiny (1992). Dow on perustanut ympäristöpaneelin (eng. corporate environmental advisory council), joka kokoontuu muutaman kerran vuodessa ”ohjaamaan” yrityksen ympäristö- ja turvallisuustyötä. Paneelin tavoitteena on kehittää toimintaa vastuullisemmaksi. (Schmidheiny 1992.) Lisäksi yritys voi osallistua muiden tahojen järjestämiin keskustelutilaisuuksiin. Kuvajan ja Kujalan

(2002) esimerkki on toimialojen yhteistyöjärjestöt, joissa myös kilpailijat voivat keskustella keskenään.

Yritykset tekevät myös enenevässä määrin yhteistyötä oman tuotantoketjunsä kanssa, tosin Harrison ja Easton (2002) huomauttavat, että ympäristöyhteistyö tuotantoketjussa on vielä vähäistä (ks. Sharfman, Shaft & Anex 2009). Vastaavaan tulokseen päädyttiin myös Massey Universityn tutkimuksissa vuosina 2005 ja 2007 (Massey University 2005, 2007). Tuotantoketjulla tarkoitetaan toimittajien, jakelijoiden ja asiakkaiden kuljetuksineen muodostamaa verkostoa (Messelbeck & Whaley 1999). Stevens (1989) puolestaan määrittää tuotantoketjuun kuuluvan raaka-aineiden, komponenttien ja valmiiden tuotteiden suunnittelun ja hallinnan toimittajilta lopulliselle asiakkaalle (ks. Ofori 2000). Alihankintaketjun yhteistyötä kuvataan termillä tuotantoketjun hallinta (eng. supply chain management) (Ofori 2000). Vastaavasti voidaan määrittää ympäristöaiheinen tuotantoketjun hallinta (eng. environmental supply chain management). Ympäristöaiheisella tuotantoketjun hallinnalla tarkoitetaan ryhmää toimintatapoja ja yhteistyösuhteita, joiden avulla pyritään vastaamaan tuotteen ja palvelujen suunnittelun, hankinnan, tuotannon, jakelun, käytön, uudelleenkäytön ja käytöstä poiston ympäristövaatimuksiin (Hagelaar & van der Vorst 2002, Mintcheva 2005 mukaan). Youngin & Kielkiewicz-Youngin (2001) mukaan yritykset tekevät yleisemmin yhteistyötä alihankkijoiden kuin asiakkaiden kanssa. Bremmersin et al. (2007) tutkimuksessa kolmasosa vastaajista teki yhteistyötä asiakkaiden ja alihankkijoiden kanssa.

Alihankkijoiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä on kirjallisuudessa paljon esimerkkejä. Tyypillisesti alihankkijayhteistyö on auditointia, koulutusta ja ympäristövaatimusten asettamista (Hämäläinen 1997; Messelbeck & Whaley 1999; Ofori 2000; Young & Kielkiewicz-Young 2001; Kautto, Heiskanen & Melanen 2002; Kujala & Kuvaja 2002; Massey University 2007). Lisäksi alihankkijat vyöryttävät näitä vaatimuksia omassa tuotantoketjussaan alapäin (Langfield-Smith & Greenwood 1998). Toffel (2000) nostaa esille, että tulevaisuudessa alihankkijoiden yhtenä valintakriteerinä voi olla sertifioitu ympäristöjohtamisjärjestelmä. Kortelainen (2008) korostaa alihankkija-auditointien osalta, että niiden tarkoituksena pitäisi olla alihankkijan toiminnan kehittäminen eikä puutteista rankaisu. Young & Kielkiewicz-Young (2001) mukaan omalle tuotantoketjulle voidaan myös järjestää avoimen oven -päiviä, joiden tavoitteena on kertoa yrityksen toiminnan tavoitteista ja sitouttaa toimittajia yrityksen toimintamalliin.

Lisäksi kirjallisuudesta löytyy paljon esimerkkejä pää- ja alihankkijan välisistä tuotekehitysprojekteista. Handfield, Ragatz, Petersen & Monczka (1999) esimerkissä tavoitteena oli nopeuttaa uusien tuotteiden kehittämistä. Yrityksen toimintatapaa piti muuttaa paljon suhteessa aiempaan. Alihankkijoiden kanssa tehtiin tiiviimpää yhteistyötä ja heille kerrottiin enemmän valmiin tuotteen toiminnallisuudesta, jotta he pystyivät tuottamaan paremmin yrityksen tarpeisiin sopivia komponentteja. (Handfield et al. 1999.) Kauton et al. (2002) tapaustutkimuksissa yhdellä yrityksellä oli tapana tehdä avaintoimittajien kanssa tuotekehitysyhteistyötä. Pujari, Wright ja Peattie (2003) tutkivat yritysten tuotekehitysprojektien yhdistämistä ympäristöjohtamisen alle. Heidän tutkimuksessaan toimittajien mukana olo tuotekehityksessä lisäsi ympäristöasioiden huomioon ottamista. Xerox on järjestänyt alihankkijoilleen yhteistyöfoorumin, jonka tarkoituksena oli opettaa alihankkijoille uudelleentuottamista (remanufacture) (Senge & Carstedt 2001). Uudelleentuottamisen ideana on hyödyntää käytöstä poistettujen tuotteiden osia uusien tuotteiden valmistuksessa. Alihankkijoille tämä tarkoitti selkeää rahallista hyötyä, koska ei tarvinnut tehdä täysin uusia osia. Lisäksi alihankkijat oppivat uusia taitoja, joita he pystyivät hyödyntämään myös muissa asiakassuhteissaan. (Senge & Carstedt 2001.) Myös Young ja Kielkiewicz-Young (2001) pitävät tärkeänä sidosryhmien rahallista kannustamista: yhteisen toiminnan seurauksena saadut hyödyt jaetaan myös alihankkijoille.

Alihankkijoiden kanssa tehtävä yhteistyö voi myös olla ongelmien ratkaisua tai koulutusta. Geffenin ja Rothenbergin (2000) tutkimuksessa päähankkija ja alihankkija järjestivät kuukausittaisia tapaamisia, joissa keskusteltiin teknologista ongelmista ja haettiin niihin yhteistä ratkaisua. Osallistuva henkilökunta piti tätä hyvin hedelmällisenä työskentelytapana. McIntyre, Smith, Henham & Pretlove (1998) korostavat, että ketjuyhteistyötä tarvitaan, jotta voidaan parhaiten täyttää asiakkaiden vaatimukset. He antavat esimerkkinä Xeroxin ketjuyhteistyön ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Texas Instruments puolestaan on järjestänyt koulutusta alihankkijoilleen ympäristöjärjestelmän luomiseksi. Tässä koulutuksessa Texas Instruments on hyödyntänyt omaa ympäristöjohtamisen osaamistaan. (Young & Kielkiewicz-Young 2001.)

Asiakkaiden kanssa tehtävästä yhteistyöstä on alihankkijayhteistyötä vähemmän käytännön esimerkkejä. Kautto et al. (2002) kertoo esimerkkinä Nokia Mobile Phonesin, jossa kuluttajia ohjeistetaan käytön aikaisen energiakulutuksen vähentämiseksi. Vastaavasti yritys voi pyrkiä opastamaan kuluttajaa tuotteen oikeanlaiseen käytöstä poistoon (Ilmola 1999). Young ja Kielkiewicz-Young (2001) antavat esimerkkinä kemianteollisuuden Responsible care

-ohjelman, jonka puitteissa on mahdollista tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa näiden tuotteiden ympäristövaikutusten vähentämiseksi. Freeman (1984) antaa esimerkkinä asiakaspaneelit yrityksen tuotteiden kehittämiseksi. Vastaavasta puhuvat myös Kivisaari ja Lovio (2000) ja Remmen ja Münster (2003). Kivisaaren ja Lovion (2000) esimerkit tiivistä asiakasyhteistyöstä löytyvät laboratorioinstrumenttien (von Hippel 1988), lentokoneiden (Rosenberg 1982) ja paperikoneiden kehityksestä.

Yhteistyöprojekteja voidaan käynnistää myös omaa tuotantoketjua laajemman sidosryhmäjoukon kanssa. Nadvin (1999) esimerkissä toimialan yritysten välinen yhteistyö mahdollisti laatukonsulttien palvelut myös pienille yrityksille, joille palvelut olisivat muuten olleet hintansa puolesta saavuttamattomissa. Jo aikaisemminkin yritysten luoma klusteri oli tarjonnut yritykselle yhteisiä konsultointi- ja vientipalveluja. Lisäksi klusterin oli suurena toimijan mahdollista myös kiinnittää kyseisen maan johdon huomio ongelmaan. Tämä tuskin olisi ollut mahdollista yksittäiselle yritykselle. Suomalainen esimerkki on Metsäakatemia. Toimintatiedeana Metsäakatemiassa on pyrkiä yhteistyössä löytämään ratkaisua yhteiseen ongelmaan (Jaatinen 2003). Moorsin ja Dijkeman (2006) esimerkissä hollantilainen sinkin tuotantolaitos toimi yhteistyössä paikallisella ja kansainvälisellä tasolla jäteongelmansa ratkaisemiseksi. Paikallisella tasolla jäteongelman ratkaisemiseksi perustettiin ohjausryhmä. Kansainvälisellä tasolla sinkin tuotantolaitokset työskentelivät yhdessä ongelman ratkaisemiseksi. Koska oma tutkimuskeskus ei ollut riittävän osaava, tarvittiin apua ulkopuolelta. (Moors & Dijkema 2006.) Myös Manring ja Moore (2006) huomattavat, että yhteistyöprojekteja tarvitaan, kun yrityksen sisältä ei löydy riittävästi osaamista ongelman ratkaisuun. Heidän esimerkissään yhteistyöhön tekstiilialan yrityksen vesipäästöjen hallintaan osallistui biologeja, kemistejä, viranomaisten edustajia, kansalaisjärjestöjen edustajia, kansalaisia sekä tekstiiliteollisuuden edustajia. Yhteistyön avulla löydettiin vähemmän vaarallisia kemikaaleja. (Manring & Moore 2006.)

Isolla kansainvälisellä yrityksellä on paljon mahdollisuuksia kehittää tuotantoketjuaan vastuullisempaan suuntaan. Yksi vaihtoehto on yhteistyö ympäristöjärjestöjen kanssa, mikä mahdollistaa laajemman asiantuntemuksen ja kontaktipinnan yrityksen käyttöön. Elkington (1999) kuitenkin näkee, että yritysten avoimuus yhteistyöhön ympäristöjärjestöjen kanssa on vielä vähäistä. Myös kansalaisjärjestöt voivat olla haluttomia yhteistyöhön. Yksi syy yhteistyöhaluttomuuteen on, että järjestöt voivat kokea toimivansa yritysten ilmaisina konsultteina (Kujala & Kuvaja 2002). Juniperin ja Mooren (2002) esimerkissä Starbucks rahoitti kahvintuottaji-

en toiminnan kehittämistä. Yhteistyön mahdollisti Conservation International, joka otti yhteyttä Starbucksiin ja jolla oli kontaktit kahvintuottajiin. Projektin odottamattomana hyötynä olivat sekä sisäiset että ulkoiset imagovaikutukset: Sekä työntekijät että asiakkaat arvostivat yhteistyön jälkeen yritystä enemmän. Joutsenvirta (2004) luettelee kuusi yrityksen ja ympäristöjärjestöjen välistä yhteistyömuotoa: nimen lisensointi, yrityssponsorointi, hyväksyntä tuotteille, toimintatapojen kehittäminen, järjestelmäallianssi ja julkishallinnon allianssi. Hän näkee yrityksen saatavana hyötynä vihreän innovoinnin, jossa yrityksen tuotteiden ympäristöominaisuuksia kehitetään. Yritys siis saa sidosryhmäyhteistyön avulla uusia ideoita ja osaamista oman toiminnan kehittämiseen. (Joutsenvirta 2004.)

Edellä mainittujen tahojen lisäksi yhteistyötä voidaan tehdä myös toimialajärjestöjen sekä oman konsernin kanssa. Osa tutkimuksista on nostanut myös toimialajärjestöjen roolin merkittävästi sidosryhmäyhteistyössä. Esimerkiksi Corbettin ja Cutlerin (2000) tutkimuksen yritysten mukaan toimialajärjestö tiedotti kansalaisille toimialan tuotteista, seurasi tekniikan kehittymistä sekä tiedotti jäsenilleen tulevista muutoksista. Konsernin sisäinen yhteistyö puolestaan mahdollistaa käytettävästä teknologiasta sopimisen, resurssien jaon sekä oppimisen hyvistä käytännöistä (Corbett & Cutler 2000).

Tässä kappaleessa käsiteltiin lähinnä yrityksen tekemää yhteistyötä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Käytännössä yrityksen on tärkeää tehdä yhteistyötä myös sisäisten sidosryhmiensä kanssa. Esimerkiksi sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa suoraan myös ulkoisen viestinnän toimivuuteen (Juholin 2004). Vastaavasti sisäinen yhteistyö vaikuttaa ulkoisen yhteistyön toimivuuteen (Freeman 1984). Sidoryhmäyhteistyö ulkoisten sidosryhmien kanssa voidaan aloittaa, kun yhteistyötä on tehty ensin sisäisten sidosryhmien, yrityksen johdon ja henkilöstön kanssa (Kujala & Kuvaja 2002). Käytännössä juuri yrityksen sisäiset sidoryhmät tekevät yhteistyötä yrityksen ulkoisten tahojen kanssa (Freeman 1984).

2.2.5 Sidoryhmäyhteistyön tuomat edut organisaatioille

Sidosryhmäyhteistyöstä on hyötyä yritykselle. Pidempiaikaisen yhteistyön mahdollistaa vain molemminpuolinen hyöty eli myös sidoryhmien pitää kokea hyötyvänsä yhteistyöstä. Saavutettavissa olevat hyödyt voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Hyödyt voivat kohdistua yritykseen itseensä, sekä yritykseen että sidoryhmiin tai ympäristöön. Yritykseen kohdistuvia hyötyjä ovat imagohyödyt, toiminnan ennakointi, kustannussäästöt ja oman toiminnan kehittäminen.

Samanaikaisesti yritykseen ja sidosryhmiin kohdistuvat hyödyt puolestaan ovat alihankkijan toiminnan kehittyminen, toisilta oppiminen sekä sidosryhmäyhteistyön kehittyminen. Sidoryhmäyhteistyöllä on myös mahdollista vähentää tehokkaasti tuotantoketjun ympäristövaikutuksia.

Aktiivisella sidoryhmäyhteistyöllä yritys voi parantaa imagoaan (esimerkiksi Schmidheiny 1992; Hämäläinen 1997; Tammilehto 2003). Sidoryhmäyhteistyö on maineriskin hallintaa (Niskala & Tarna 2003). Kujala ja Kuvaja (2002) huomattavatkin, että avoin yritys nähdään sidoryhmien mielessä luotettavana kumppanina, jonka pienet poikkeamat sovitusta voidaan antaa anteeksi. Tässä mielessä hyvä imago myös parantaa yrityksen kilpailukykyä (Könnölä & Rinne 2001) ja toisaalta huono imago voi aiheuttaa taloudellista tappiota yritykselle (Välimaa 2004a). Välimaa (2004a) muistuttaakin, että kerran menetettyä luottamusta on äärimmäisen hankala palauttaa. Kujala ja Kuvaja (2002) nostavat esille myös yhteistyön yrittämisen imagohyödyn. Yhteistyötarjouksesta ei kannata yrityksen eikä sidoryhmän kieltäytyä, koska toinen osapuoli voi hyödyntää tätä kieltäytymistä omiin tarkoituksiinsa (Kujala & Kuvaja 2002). Imagon kannalta yhteistyö on tärkeintä markkinoita lähinnä olevan yrityksen osalta. Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan imagovaikutukset kohdistuvat tähän yritykseen, jos ketjun toiminnassa on epäeettisyyttä. Sidoryhmäyhteistyöllä on myös mahdollista saada hyväksyttävyyttä yrityksen toiminnalle. Tässä Fischhoffin (2007) mukaan hyödyllisiä ovat olleet pit-saillat lähistön asukkaiden kanssa.

Sidoryhmäyhteistyö toimii myös eräänlaisena toiminnan ennakoinnin työkaluna, heikkojen signaalien tunnistamisena (Halme & Markkanen 1999). Yritykset saavat tietoa muuttuvasta toimintaympäristöstään sidoryhmiltään (Könnölä & Rinne 2001; Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Kujala & Kuvaja 2002; Niskala & Lovio 2004). Erityisen tärkeää yrityksen toiminnan kannalta on saada mahdollisimman aikaisin tietoa sidoryhmien kielteisistä asenteista yritystä kohtaan. Kaikkiin sidoryhmävaatimukseen yritys ei pysty vastaamaan, koska ne ovat keskenään ristiriitaisiaakin, mutta sidoryhmävuorovaikutuksen avulla yrityksen kuitenkin pitäisi pystyä perustelemaan oman kantansa (Kujala & Kuvaja 2002). Tämä on äärimmäisen tärkeää, kuten Välimaa (2004a) huomauttaakin: ”Vaikka tieteellisten tutkimusten kautta olisi osoitettu hyvät ja toimivat ratkaisut tiettyihin tilanteisiin, voi sidoryhmien vastakkaisilla mielipiteillä silti olla merkittävät vaikutukset yrityksen toimintaan.” Vuorovaikutuksen tärkeimpänä tavoitteena onkin saada sidoryhmät ymmärtämään yrityksen toimintaa (Kujala & Kuvaja 2002; Niskala & Lovio 2004). Toisaalta myös yrityksen on tärkeä oppia

prosessin kautta ymmärtämään sidosryhmien kannat (Kujala & Kuvaja 2002). Sidoryhmävuorovaikutuksen merkityksen tärkeyttä perustellaan usein Novo Nordiskin ja Shellin huonoilla kokemuksilla (esimerkiksi Välimaa 2004a). Keskeinen osa sidoryhmävuorovaikutuksen onnistumisesta on, että osapuolet pystyvät näkemään toisen osapuolen kannan asiaan (Lovio 2004). Sidoryhmien tuki on kuitenkin pitkällä tähtäyksellä ainut tapa varmistaa yrityksen toiminnan jatkuvuus (Freeman 1984; Kujala & Kuvaja 2002; Niskala & Tarna 2003; Juholin 2004). Mätäsaho et al. (1998) nimeävätkin sidoryhmäytyyväisyyden yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi.

Hyvin usein sidoryhmäyhteistyön hyötynä ja samoin myös tavoitteena nähdään kustannussäästöt (esimerkiksi Messelbeck & Whaley 1999; Geffen & Rothenberg 2000; Hagelaar & van der Vorst 2002; Tan 2005; Tötzer & Ömer-Rieder 2007; Sharfman et al. 2009). Kustannussäästöjä tulee esimerkiksi, kun alihankkijayhteistyön avulla voidaan vähentää riskejä ja vastuukustannuksia (Schmidheiny 1992). Sidoryhmäyhteistyön avulla on myös mahdollista saavuttaa kilpailuetua (Schmidheiny 1992; Handfield et al. 1999; Young & Kielkiewicz-Young 2001; Tötzer & Ömer-Rieder 2007). Langfield-Smith ja Greenwood (1998) raportoivat selvää tuottavuuden kehittymistä alihankkijayhteistyön seurauksena.

Moni yritys aloittaa sidoryhmäyhteistyön tavoitteenaan kehittää omaa toimintaansa (Kujala & Kuvaja 2002). Brody et al. mukaan (2006) sidoryhmäyhteistyöllä on mahdollista kehittää johtamistapoja. Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan sidoryhmät voivat auttaa yritystä toiminta-ajatuksen kehittämisessä. Lisäksi sidoryhmiltä voi saada apua uusien tuotteiden kehittämiseen (Ilmola 1999; Cullen 2000; Kujala & Kuvaja 2002; Välimaa 2004a; Lehtipuu 2006). Sidoryhmäyhteistyö voi olla hyödyllistä myös toiminnan kehittämiseksi tarvittavien oikeiden kontaktien löytämiseen, kuten Johannsson 1985 (ks. Littunen 2001) ja Van Horne, Frayret ja Poulin (2006) huomauttavat. Myös organisaatiokulttuuria on mahdollista kehittää sidoryhmäyhteistyön avulla. Schmidheiny (1992) listaa saatavina hyötyinä työntekijöiden tuen, vastuunoton ja moraalien kehittymisen. Tammilehdon (2003) ja Tanin (2005) mukaan yhteistyö myös lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta. Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan sekä työntekijöiden että johtajien vuorovaikutustaidot kehittyvät sidoryhmäyhteistyön kautta.

Ideaalitilanteessa sidoryhmäyhteistyön hyödyt kohdistuvat sekä itse yritykseen että sen sidoryhmiin. Välimaan (2004a) mukaan hyvä sidoryhmäyhteistyö aiheuttaa muutoksia sekä yrityksen että sidoryhmän toiminnassa. Schmidheiny (1992) sanookin, että usein laatu- ja

ympäristötyön parantaminen yhteistyössä alihankkijoiden kanssa kehittää sekä pää- että alihankkijan toimintaa. Usein, jotta päähankkija pystyy täyttämään asiakkaansa tuotteelle asetamat vaatimukset, tämä edellyttää yhteistyötä alihankkijoiden kanssa (Jensen, Hoffman, Møller, Schmidt, Christiansen, Elkington & van Dijk 1997; Wheeler & Sillanpää 1998; Tan 2005; Sharfman et al. 2009). Samalla alihankkijan toimintaa kehitetään ja alihankkija pystyy myymään omaa kehittyntä osaamistaan myös toisille päähankkijoille. Lisäksi näissä tilanteissa päähankkija usein sitoutuu pitkiin toimitussuhteisiin alihankkijan kanssa (Langfield-Smith & Greenwood 1998), mikä taas tuo jatkuvuutta myös alihankkijan toimintaan. Wong (2000) nostaakin esille seikan, että jos alihankkija kokee, että päähankkija ei tyydytä alihankkijan tarpeita, alihankkijakaan ei viitsi tehdä kaikkeaan päähankkijan tarpeiden tyydyttämiseksi. Schmidheiny (1992) kutsuukin menestyviksi yrityksiksi sellaisia, jotka pystyvät tuottamaan lisäarvoa laajalle sidosryhmäjoukolle. Sidoryhmille pitää siis tarjota mahdollisuus omien tarpeidensa tyydyttämiseen (Kujala & Kuvaja 2002). Välimaa (2004a) korostaa yhteistyön järkevyyden arviointia. Pienen alihankkijan voi olla rajallisten resurssiensa vuoksi vaikeaa osallistua sidosryhmäyhteistyöhön. Yhteistyöhön käytetty aika voi Välimaan (2004a) mukaan olla pois tuotteen tai palvelun tuottamisesta päähankkijalle.

Sidosryhmävuorovaikutuksen hyötynä on myös mahdollisuus oppia toisilta (Ilmola 1999; Young & Kielkiewicz-Young 2001; O'Dwyer 2005). Toisten yritysten johtajat ovat jo voineet ratkaista ongelman, jonka parissa omassa yrityksessä kamppaillaan (Plaut 2000; Kujala & Kuvaja 2002). Langfield-Smith ja Greenwood (1998) väittävätkin, että kokemuksesta oppimisella saadaan toimintaa kehitettyä paremmin kuin vain sopeutumalla päähankkijan antamiin vaatimuksiin. Kortelainen (2008) nimeää sidosryhmien auditoinnin parhaimmillaan oppimiskokemukseksi sekä pää- että alihankkijan osalta. Myös Manringin ja Mooren (2006) mukaan sidosryhmäyhteistyö mahdollistaa toisen osapuolen näkökulman ja tilanteen oppimisen. Sidoryhmäyhteistyötä on myös mahdollista käyttää tiedon levittämiseen (Young & Kielkiewicz-Young 2001).

Sidosryhmäyhteistyö myös kehittää sidosryhmäyhteistyötä. Tässä suhteesta toiminta on kehämäistä. Sidoryhmäyhteistyö kasvattaa sidosryhmien luottamusta yritykseen (Könnölä & Rinne 2001; Tan 2005; Sharfman et al. 2009), mikä puolestaan helpottaa sidosryhmäyhteistyötä jatkossa (Brody et al. 2006). Sidoryhmäyhteistyön avulla on myös mahdollista lisätä asiakasuskollisuutta (Tammilehto 2003). Sidoryhmiä voidaan myös yhteistyön avulla sitouttaa yrityksen tavoitteisiin (Kujala & Kuvaja 2002). Kehämäisyys toimii myös toisinpäin. Hy-

vät kokemukset sidosryhmäyhteistyöstä lisäävät yrityksen luottamusta sidosryhmiin ja sitä kautta lisäävät yrityksen tekemää yhteistyötä sidosryhmien kanssa (Carter & Jennings 2002). Lisääntynyt alihankinnan käyttö on ajanut yritykset tilanteeseen, jossa yhteistyö alihankkijoiden kanssa on menestymisen edellytys. Wong (2000) sanookin hyvin, että yritykset eivät kilpaile markkinoillaan vain itsenään vain koko toimitusketjullaan. Toisin sanoen, tuotteen kehittäminen (Elkington 1999) ja tiukentuneisiin asiakasvaatimuksiin vastaaminen (Mintcheva 2005) edellyttää koko arvoketjun yhteistyötä.

Keskeinen hyöty ja myös motivoiva tekijä sidosryhmävuorovaikutuksen käynnistämiseksi on, että sen kautta yrityksen on mahdollista saada käyttöönsä laajempaa osaamista (Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001; Young & Kielkiewicz-Young 2001; Kujala & Kuvaja 2002; Fischhoff 2007) ja enemmän resursseja (Linnanen et al. 1997; Handfield et al. 1999). Sidoryhmäyhteistyön avulla on mahdollista saavuttaa tuloksia, joita sidosryhmät eivät yksin saavuttaisi (Ku, Gurumurthy & Kao 2007). Erityisesti pienten alihankkijoiden rajalliset resurssit voivat olla yksin kehittämisen esteenä (Geffen & Rothenberg 2000). Vastaava tilanne voi olla kehitysmaiden paikallisilla yrityksillä (Schmidheiny 1992): Nadvin (1999) esimerkissä yhteistyö alihankkijoiden ja ostajien kanssa mahdollisti tiukentuneiden laatuvaatimusten täyttämisen. Koulutus on esimerkiksi alue, jossa yritykset tarvitsevat apuja sidosryhmiltään (Fischhoff 2007). Toisaalta myös alihankkija voi tuntea tietyn tuotantoteknologian päähankkijaa paremmin ja pystyy neuvomaan päähankkijaa teknologian hyödyntämismahdollisuuksista (Clark & Fujimoto 1991, Geffen & Rothenbergin 2000 mukaan; Handfield et al. 1999; Jaatinen 2003).

Tietenkin sidosryhmäyhteistyöllä voidaan myös vähentää yrityksen (tai tuotteen) aiheuttamia ympäristövaikutuksia. Tötzer ja Ömer-Rieder (2007) sanovat hyödyiksi tuotteen elinkaaren pidentämisen sekä materiaalin ja energian kulutuksen vähentämisen. Jo esimerkiksi luotettavan elinkaariarvioinnin tekeminen edellyttää yhteistyötä oman tuotantoketjunsä kanssa (Mätäsaho et al. 1998; Remmen & Münster 2003). Geffen ja Rothenberg (2000) sanovatkin, että heidän tutkimuksessa alihankkijayhteistyö mahdollisti ympäristö-, laatu- ja taloustavoitteisiin pääsemisen. Kaiser, Eagan ja Shaner (2001) huomauttavat, että usein yritykset tarvitsevat yhteistyötä toimintaketjussaan, jotta he ymmärtävät paremmin tuotteensa aiheuttamat ympäristövaikutukset. Schmidheiny (1992) antaa tästä esimerkkinä Volkswagenin. Yhteistyö auton elinkaaren loppupään toimijoiden kanssa toi Volkswagenille ymmärrystä, miten auto pitäisi valmistaa, jotta materiaalikierrätys olisi mahdollisimman helppoa. Lisäksi Du Point on suunnitellut Espanjaan tehtaan yhdessä ympäristöjärjestöjen kautta (Schmidheiny 1992). Yhteis-

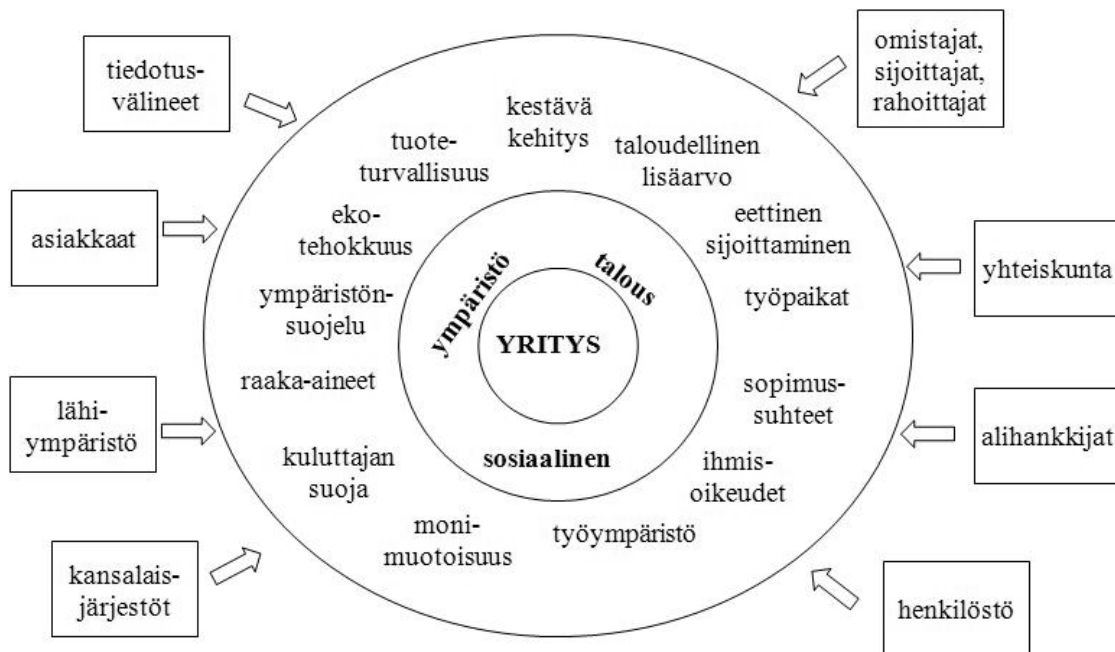
työtä pidettiin hyvänä asiana alueen biodiversiteetin kannalta (Schmidheiny 1992). Ketjuyh-teistyö nähdään mahdollisuutena ratkaista laajoja ympäristöongelmia (Groenewegen & Ver-gragt 1991; Adolfsson 1997). Groenewegenin ja Vergragtin (1991) esimerkissä alihankkija-neuvottelujen tuloksena tuotantoketjun myöhemmissä vaiheissa jätteen ja puhdistuskustannus-ten määrä väheni.

2.3 Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sidosryhmät

Kaksi edellistä lukua ovat käsitelleet yritysten yhteiskuntavastuuta ja yrityksen sidosryhmiä toisistaan erillisinä asioina. Käytännössä kuitenkin nämä kaksi aihetta ovat sidoksissa toisiinsa, kuten kuvio 6 osoittaa. Tässä luvussa käydään läpi näiden osa-alueiden välistä yhteyttä. Tämä luku toimii myös työn teoriaosan yhteenvetona.

Eri sidosryhmät ovat kiinnostuneita yritysten yhteiskuntavastuun eri osa-alueista. Taloudelli-sesta vastuusta ovat kiinnostuneita pankit, vakuutusyhtiöt, osakkeenomistajat ja investoijat. Ympäristövastuusta ovat puolestaan kiinnostuneita ympäristöviranomaiset, paikalliset viran-omaiset, ympäristöjärjestöt ja maanomistajat. Sosiaalisen vastuun asioista ovat kiinnostuneita työntekijät, johtajat, kansalaisjärjestöt, laajemmin ihmiskunta ja myös tulevat sukupolvet. (Zwetsloot & Starren 2004.)

KUVIO 5 Yrityksen yhteiskuntavastuu ja yrityksen sidosryhmät (Niskala & Tarna 2003)



Yritysten yhteiskuntavastuu nähdäänkin mahdollisuutena vastata sidosryhmien vaatimuksiin (Tammilehto 2003; Wilenius 2005). Tämä on helppo ymmärtää Niskalan ja Tarnan (2003) sanoin ”yrityksen yhteiskunnalliset vaikutukset ovat käytännössä vaikutuksia eri sidosryhmiin”.

Yrityksen pitäisi muistaa, että sen tarkoituksena on yhteiskunnan ”palvelu” eikä toisinpäin. Koska yhteiskunta antaa yhteisiä palveluja yrityksen käyttöön, yrityksen pitäisi ottaa sidosryhmät huomioon osana yrityksen johtamista. (Takala 1999, Juholinin 2003 mukaan.) Yksi yritysten yhteiskuntavastuun periaatteista on, että se on yritykseltä vapaaehtoista toimintaa. Niskala ja Tarna (2003) kuitenkin huomattavat, että tämä vapaaehtoisuus ei tarkoita vastuun välttelyä. Yrityksen oman yhteiskuntavastuun määrittelyssä pitääkin ottaa sidosryhmien vaatimukset huomioon (myös Kujala & Kuvaja 2002).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TYÖN SUORITUS

3.1 Työn suoritus

Tutkielman suorittaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen, jotka olivat kirjallisuusselvitys, kyselyn toteuttaminen, kyselyn analysointi ja työn raportointi. Ajallisesti nämä eri osavaiheet tapahtuivat osittain päällekkäin, mutta tässä vaiheet kuvataan erillisinä osina.

Tutkielman ensimmäinen vaihe oli kirjallisuusselvitys. Osavaiheista kirjallisuusselvitys vei eniten aikaa ja kesti lähes koko prosessin. Kirjallisuusselvityksen tavoitteena oli tutustua tutkielman aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen. Selvitykseen valittiin kaksi laajempaa kokonaisuutta: yritysten yhteiskuntavastuu ja sidosryhmäteoria. Kirjallisuusselvityksen tavoitteena oli selvittää, minkälaista aiempaa tutkimusta tämän tutkielman aihepiiristä on tehty ja toisaalta myös antaa pohjaa tutkimuksen toiselle vaiheelle eli kyselyn toteuttamiselle. Kirjallisuusselvitys tehtiin tutustumalla laajasti sekä suomalaisen että kansainväliseen alan kirjallisuuteen. Julkaisuja haettiin ensin Suomen tieteellisistä kirjastoista sekä Elsevier-tietokannasta. Toisessa vaiheessa kirjallisuutta haettiin ensin löytyneiden julkaisujen lähdeluetteloiden avulla sekä hakemalla viittauksia ensin löytyneisiin julkaisuihin tieteellisistä tietokannoista.

Seuraavana vaiheena oli kyselyn toteuttaminen. Kyselyn toteutus on raportoitu tarkemmin luvussa 3.2 Kysely ympäristövastaaville. Kyselylomake luotiin kirjallisuusselvityksen pohjalta, jolloin varmistettiin kyselyn tulosten vertailtavuus aiemmin tehtyihin tutkimuksiin. Kirjallisuusselvityksen pohjalta myös saatiin vastausvaihtoehdot sidosryhmistä sekä sidosryhmäyhteistyön muodoista. Kyselylomakkeen ymmärrettävyys testattiin kahdella tutkijalla sekä kahdella teollisuudessa työskentelevällä henkilöllä. Lomakkeen sanamuotoja korjattiin saadun palautteen perusteella. Kysely lähetettiin kahdelle toimialalle; kemianteollisuuteen sekä liikenne- ja kuljetussektorille. Kyselyn kohderyhmänä oli yritysten ympäristöasioista vastaava henkilöstö.

Tulosten analysointi jaettiin kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa analysointiin koko otosjoukkoa koskevat tulokset. Näin saatiin selville yleisesti ympäristöaiheisen sidosryhmäyhteistyön tilanne Suomessa valitulla kahdella toimialalla (tutkimuskysymykset 1 ja 2). Toisessa

vaiheessa selvitetään, mitä eroja sidosryhmäyhteistyössä esiintyy taustamuuttujien kautta tarkasteltuna (tutkimuskysymys 3).

Tutkimuksen viimeinen vaihe oli raportointi. Ajallisesti myös raportointi kesti koko tutkimuksen ajan, pääpainon kuitenkin ollessa tutkimuksen loppupuolella.

3.2 Kysely ympäristövastaaville

3.2.1 Kyselyn toteutus

Tutkimuksen kysely kohdistettiin ympäristöasioista vastaaville henkilöille kahdella toimialalla (kemianteollisuudessa sekä liikenne- ja kuljetussektorilla). Kyselyn päätarkoituksena oli selvittää yrityksissä tehtävää sidosryhmäyhteistyötä kahdesta näkökulmasta: kenen kanssa yhteistyötä tehdään ja minkälaista yhteistyötä tehdään. Lisäksi kyselyn analysoinnissa selvitettiin, mitkä tekijät selittävät löytyviä eroja.

Kyselylomakkeessa oli kysymyksiä viidestä aihepiiristä: ympäristöjohtaminen yrityksessä, sidosryhmäyhteistyö, väittämia, ympäristötyö ja sidosryhmät sekä taustakysymykset. Ympäristöjohtaminen yrityksessä -kysymyksissä selvitettiin ympäristöjohtamisjärjestelmien määrää sekä syitä johtamisjärjestelmän luomiselle. Sidoryhmäyhteistyö-osuudessa selvitettiin sekä sisäisten että ulkoisten sidoryhmien osalta tehtävää yhteistyötä ja sidoryhmien tärkeyttä. Väittämien kysymykset käsittelivät vastaajien käsitystä ympäristöjohtamisen tasosta sekä tehtävästä sidoryhmäyhteistyöstä omassa yrityksessä. Lisäksi kyselyssä selvitettiin vastaajien ympäristöasenteita. Tämän osion tulokset julkaistaan tässä vain sidoryhmätyötä koskevien väittämien osalta. Ympäristötyö ja sidoryhmät -osiossa oli yksi avoin kysymys, johon vastaaja saattoi kommentoida aihetta yleisesti. Taustakysymyksiä selvitettiin vastaajan ympäristötointa, tehtävän hoitoon kuluva aika sekä yrityksen henkilömäärää, toimialaa ja päämarkkina-alueita. Suurin osa kyselyn kysymyksistä oli suljettuja kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot oli annettu. Tosin näistäkin suurimmassa osassa viimeinen vaihtoehto oli avoin. Vastausvaihtoehdoista vastaaja saattoi valita kaikki yrityksensä toimintaa kuvaavat vaihtoehdot. Sidoryhmäyhteistyötä koskevien väittämien osalta käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa: täysin samaa mieltä, samaa mieltä, eri mieltä, täysin eri mieltä, en osaa sanoa. Kyselylomake löytyy työn liitteestä 3.

Kysely toteutettiin vuodenvaihteessa 2005/2006. Kysely postitettiin kahdessa erässä. Ensimmäisessä erässä (11.11.2005) lähetettiin kysely liikenne- ja kuljetussektorin yrityksiin. Osoitetiedot näihin yrityksiin saatiin Suomen kuljetus ja logistiikka ry:stä (SKAL ry). SKAL ry:stä pyydettiin yhteystiedot yrityksistä, jotka työllistävät yli 10 työntekijää. Koska henkilömäärät eivät löytyneet SKAL ry:n rekisteristä, rajaus tehtiin ajoneuvomäärän perusteella (yli seitsemän autoa). Kysely lähti 367 suurimmalle SKAL:n jäsenyritykselle. Ennen muistutusta saatiin 53 vastausta, joista yksi oli tyhjä (lähettäjä pyysi ruotsinkielistä kyselyä). Vastausprosentti oli 14,1. Muistutus lähetettiin liikenne- ja kuljetussektorin yrityksiin 9.12.2005. Viimeinen vastaus näiltä yrityksiltä saatiin 28.12.2005. Muistutuksen jälkeen palautettiin 13 vastausta, joista kaksi oli tyhjää. Toinen pyysi ruotsinkielistä kysyä ja toinen kertoi jo vastanneensa kyselyyn. Käyttökelpoisia vastauksia saatiin näin ollen 63 kappaletta, vastausprosentin ollessa 17,1.

Toisessa erässä (18.11.2006) lähetettiin kysely kemianteollisuuden yrityksiin. Kysely lähetettiin 122 yritykseen. Näiden yritysten yhteystiedot saatiin Kemianteollisuus ry:n jäsenrekisteristä, joka on Internetissä. Rekisterin käyttöön pyydettiin lupa Kemianteollisuus ry:stä. Yhteensä jäsenrekisterissä on 368 yritystä. Satunnaisotannalla valittiin 122 yritystä. Kyselyllä haluttiin tavoittaa erityisesti kemianteollisuuden valmistavaa teollisuutta, niin esimerkiksi insinööri-toimistot rajattiin aineiston ulkopuolelle. Ensimmäisellä kierroksella saatiin 33 vastausta. Näistä yksi oli tyhjä vastaus, koska vastaaja ei kokenut ympäristöasioiden kuuluvan hänen yrityksensä toimintaan. Lisäksi lähetetyistä kuorista kaksi palautui väärän osoitteen takia. Ensimmäisen kierroksen jälkeen vastausprosentti oli 26,2. Muistutus lähetettiin 2.1.2006. Viimeinen vastaus kemianteollisuudesta saatiin 23.1.2006. Toisella kierroksella saatiin 20 vastausta, joista yksi palautettiin tyhjänä, koska se oli päätynyt väärään osoitteeseen. Käyttökelpoisia vastauksia kemianteollisuudesta saatiin siis yhteensä 52 kappaletta ja vastausprosentti näin ollen oli 42,6.

Yhteensä kysely lähetettiin 489 yritykseen ja käyttökelpoinen vastaus saatiin 114 yritykseltä. Koko kyselyn vastausprosentti oli 23,3. Tulosten analysoinnissa huomattiin, että kaikki kyselyt eivät olleet kohdistuneet oikeille toimialoille. Vastausten perusteella yritysten toimialajakauma oli seuraava: liikenne- ja kuljetusala 64 vastausta, kemianteollisuus 42 vastausta, energiateollisuus kaksi vastausta ja muita viisi (elintarviketeollisuus, muoviteollisuus, pakkausteollisuus, palvelut, ympäristöhuolto). Koska tarkastelukohteena oli liikenne- ja kuljetusala sekä kemianteollisuus, vain näille toimialoilta saadut vastaukset otettiin käsittelyssä huomioon.

Käsittelyyn hyväksytyjä vastauksia saatiin yhteensä 107 kappaletta, näistä ennen muistutusta saapui 78 (72,9 %) ja muistutuksen jälkeen 29 (27,1 %) kappaletta.

3.2.2 Kyselyn analysointi

Analysoinnissa käytettiin tilasto-ohjelma SPSS:n versiota 14.0. Tulosten analysointi jaettiin kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin koko otosjoukkoa koskevat tulokset. Näin saatiin selville yleisesti ympäristöaiheisen sidosryhmäyhteistyön tilanne valituilta toimialoilta. Toisessa vaiheessa selvitettiin, mitä eroja sidosryhmäyhteistyössä esiintyy eri toimialojen välillä, erikokoisten yritysten välillä ja erilaisten markkina-alueiden välillä. Lisäksi selittävinä muuttujina käytettiin sertifioitua ympäristöjohtamisjärjestelmää, vaikka kysymys ei sijannutkaan kyselylomakkeella taustakysymys-osiossa. Jakoa taustamuuttujiin ei tehty niin, että yksittäisen yrityksen tiedot olisivat paljastuneet. Tilastollisesti merkitsevien erojen selvittämiseen käytettiin χ^2 -riippumattomuustestiä. Kaikkien muuttujien kohdalla tämän testin ehdot eivät olleet voimassa, tällöin laskettiin Fisherin tarkka -testi.

Kaikilta osin kyselyyn vastanneet eivät noudattaneet annettuja vastausohjeita. Lisäksi osaan kysymyksistä oli vastattu puutteellisesti. Nämä poikkeamat on koodattu seuraavilla tavoilla. Kysymys 1.1 käsitteli yrityksen sertifioitua ympäristöjärjestelmää. Jos tähän kysymykseen oli valittu kaikki vastausvaihtoehdot (ISO 14001, EMAS ja ei järjestelmää), tämä vastaus on koodattu kohtaan ”ei järjestelmää”. Kysymys 2.1 käsitteli sisäisiä sidosryhmiä ja osa vastaajista oli maininnut kohdassa ”muu” jonkun ulkoisen sidosryhmän. Näitä ei ole koodattu, koska kaikki vastaajat olivat valinneet kyseisen sidosryhmän kysymyksessä 2.4, joka käsitteli ulkoisia sidosryhmiä. Kysymyksessä 2.2, joka käsitteli sisäisten sidosryhmien tärkeysjärjestystä, osa vastaajista on maininnut myös ulkoisia sidosryhmiä. Nämä vastaukset on koodattu tähän kohtaan. Kysymys 2.7 oli taulukko, jossa piti valita mainittuja sidosryhmiä suhteessa annettuihin väittämiin. Yleisesti tässä kysymyksessä oli eniten puutteita vastauksissa. Jos taulukossa ei ollut yhtään rastia, kysymykset koodattiin puuttuvina tietoina. Jos taulukkoon oli valittu sidosryhmiä, tällöin tyhjät kohdat koodattiin tyhjiksi.

Taustakysymysten osalta epäselvissä tilanteissa päädyttiin seuraaviin ratkaisuihin. Kysymykseen työtehtävistä osa vastaajista oli valinnut monta vaihtoehtoa, tällöin tehtäväksi on valittu ensiksi mainittu. Osa oli myös valinnut vaihtoehtoista jonkun lainausmerkkeihin ja kirjoittanut lisäksi toimenkuvan. Näissä tilanteissa toimenkuvaksi on valittu kirjoitettu toimenkuva.

Kysymyksiin ajankäytöstä ympäristöasioihin ja yrityksen henkilömäärästä osa vastaajista antoi haarukan. Tällöin vastauksesi on koodattu kyseisen haarukan keskimäinen arvo. Lisäksi osa vastaajista oli kommentoinut ajankäyttöä sanallisesti (kuten ”vähän”). Nämä vastaukset on jätetty koodaamatta.

Ennen tulosten varsinaista analysointia tarkastettiin, oliko ennen muistutusta ja muistutuksen jälkeen saapuneissa vastauksissa tilastollisesti merkitseviä eroja. Erojen selvittämiseen käytettiin χ^2 -riippumattomuustestiä. Kaikkien muuttujien kohdalla tämän testin ehdot eivät olleet voimassa, tällöin laskettiin Fisherin tarkkatesti. Kemianteollisuudesta vastanneiden vastauksissa ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroja ennen muistutusta ja muistutuksen jälkeen lähetetyissä vastauksissa. Liikenne- ja kuljetusalalta vastanneiden keskuudessa eroja löytyi seuraavien vastausvaihtoehtojen kohdalta:

- Kysymys 2.4: Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö / Maa-alueen omistajat (p=0,044)
- Kysymys 2.4: Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö / Toimialan muut yritykset (p=0,044)
- Kysymys 2.7: Seuraavat ryhmät antavat palautetta ympäristötyöstämme / Lähiseudun yritykset (p=0,042)
- Kysymys 2.7: Ympäristöyhteistyötä tulisi syventää seuraavien sidosryhmien kanssa / Maahantuojat (p=0,003)
- Kysymys 2.7: Olemme kiinnostuneita seuraavien ryhmien mielipiteistä koskien yrityksemme ympäristötoimintaa / Lähiseudun yritykset (p=0,042)

Näistä vastauksista ainoastaan ”maahantuojien kanssa syvennettävä ympäristöyhteistyötä” -kysymyksen kohdalla ero on erittäin merkitsevä. Yhteensä merkittäviä eroja siis löytyi viidessä eri vastausvaihtoehdosta. Kun koko kyselyssä oli lähemmäs 200 annettua vastausvaihtoehtoa, voidaan saatuja vastauksia ennen muistutusta ja sen jälkeen pitää riittävän samanlaisina.

3.2.3 Kyselyyn vastanneiden tausta

Tässä kappaleessa esitellään kyselyyn vastanneiden henkilöiden tausta sekä taustatietoja heidän edustamistaan yrityksistä.

Hieman alle puolella (49,5 %) vastaajalla ei ollut varsinaista ympäristöaiheista toimea. Ympäristöaiheisen toimen oli valinnut 46,7 % vastaajista. Ympäristövastaavia oli 29 kappaletta (27,1 %), ympäristöpäälliköitä 16 vastaajaa (15,0 %) ja ympäristöinsinöörejä tai -asiantuntijoita viisi (4,6 %). Neljä ei ollut kertonut toimeaan. Muiden luokan suurin ryhmä oli toimitusjohtaja (14 vastausta) ja toiseksi suurin ryhmä oli yrittäjä (kahdeksan vastausta). Yhteensä 19 eri toimenkuvaa oli mainittu. Kyselyyn vastanneet käyttivät keskimäärin melko vähän työajastaan ympäristöasioiden hoitamiseen. Keskiarvo oli 11,5 % (SD 17,8). Vaihteluväli oli 0-100 %.

Vastanneista 38:lla (35,5 %) oli sertifioitu ISO 14001 -ympäristöjohtamisjärjestelmä. Yhdelläkään yrityksellä ei ollut sertifioitua EMAS-järjestelmää. Näin ollen 69 (64,5 %) yrityksellä ei ollut sertifioitua järjestelmää. Lisäksi kuusi yritystä oli kommentoinut kyselyyn, että ympäristöjohtamisjärjestelmä on heillä työn alla. Heidän ohella kolme vastaajaa sanoi, että heillä on sertifioimaton ympäristöjohtamisjärjestelmä.

Henkilömäärä kyselyyn vastanneissa yrityksissä vaihteli välillä 3–4700, keskiarvon ollessa 155 (SD 558). Henkilömäärän mukaisesti yritykset on luokiteltu taulukossa 13 pieniin (alle 20 henkilöä), keskisuuriin (20–99 henkilöä) ja suuriin (yli 100 henkilöä). Tällä jaottelulla suurin osa (38 %) kyselyyn vastanneista yrityksistä oli keskisuuria.

TAULUKKO 13 Kyselyyn vastanneiden henkilömääräjakauma

Henkilöstömäärä	Vastaajien määrä (kpl)	Vastaajien määrä (%)
Alle 20 henkilöä	37	34,6
20–99 henkilöä	41	38,4
Yli 100 henkilöä	25	23,4

Yritysten päämarkkina-alueiden perusteella yritykset voitiin jakaa kahteen ryhmään. Vain Suomessa toimi 57 yritystä ja 50 yrityksen päämarkkina-alueisiin kuului Suomen lisäksi muitakin maita.

4 KYSELYN TULOKSET

4.1 Sisäisten sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tulokset yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön osalta. Luvussa vastataan kysymyksiin: Kenen kanssa yhteistyötä tehdään? Ketkä ovat tärkeitä sidosryhmiä? Minkätyyppistä yhteistyötä tehdään? Minkälaisia asenteita sidosryhmäyhteistyöhön liittyy? Kuinka sidosryhmät luokitellaan tiettyihin yhteistyötyyppihin?

Sisäisistä sidosryhmistä useimmiten yhteistyötä tehdään henkilöstön (84,1 % vastaajista), työturvallisuushenkilöstön (65,4 %), johdon (65,4 %) ja laatuhenkilöstön (58,9 %) kanssa (taulukko 14). Kyselyssä mainituista sisäisistä sidosryhmistä harvimminkin yhteistyötä tehdään omistajien (40,2 %) ja palohenkilöstön (46,7 %) kanssa. Vastaajat tekevät keskimäärin yhteistyötä neljän sisäisen sidosryhmän kanssa.

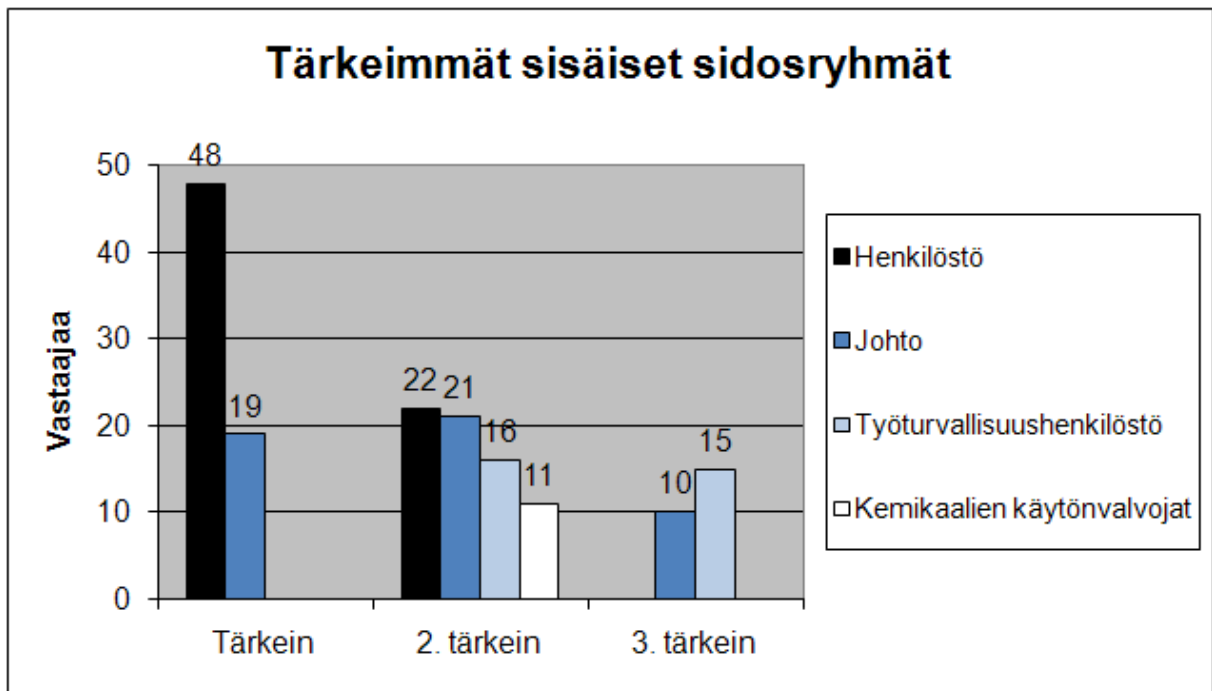
TAULUKKO 14 Sisäiset yhteistyötahot

Yhteistyömuoto	Tehdään yhteistyötä (kpl)	Tehdään yhteistyötä (%)
Henkilöstö	90	84,1
Työturvallisuushenkilöstö	70	65,4
Johto	69	64,5
Laatuhenkilöstö	63	58,9
Kemikaalien käytönvalvojat	53	49,5
Palohenkilöstö	50	46,7
Omistajat	43	40,2

Kuviossa 6 on esitetty vastausten jakauma kysyttäessä tärkeintä, toiseksi tärkeintä ja kolmanneksi tärkeintä sidosryhmää. Kuviossa on esitetty ne sidosryhmät, jotka oli nimetty useammin kuin kymmenen kertaa. Tärkeimmäksi sisäiseksi sidosryhmäksi oli mainittu 13 eri sidosryhmää. Näistä kaksi (asiakkaat ja SKAL) luokitellaan tavallisesti ulkoisiin sidosryhmiin. Eniten mainintoja (48 kappaletta) sai henkilöstö. Toisella sijalla oli johto (19 mainintaa). Kolmetoista vastaajaa oli jättänyt kyseisen kohdan tyhjäksi. Toiseksi tärkein sidosryhmä -kysymyksen oli jättänyt 20 vastaajaa vastaamatta. Tässä vastauksessa eri sidosryhmiä oli mainittu yhdeksän. Näistä kaksi (jätehuolto ja viranomaiset) luokitellaan yleensä ulkoisiin sidosryhmiin. Toiseksi tärkeimmäksi sidosryhmäksi nousi henkilöstö (22 vastausta). Toisella sijalla oli johto (21 vastausta). Työturvallisuushenkilöstö oli sijalla kolme (16 vastausta) ja kemikaalien käytönvalvo-

jat sijalla neljä (11 vastausta). Kolmanneksi tärkeimmän sisäisen sidosryhmän osalta 16 eri ryhmää saivat mainintoja. Näistä vastauksista neljä (asiakkaat, Ekokem, ulkopuoliset urakoitsijat ja viranomaiset) yleensä luokitellaan ulkoisiksi sidosryhmiksi. 44 vastaajaa oli jättänyt tämän kohdan tyhjäksi. Kolmanneksi tärkeimmäksi nousi työturvallisuushenkilöstö 15 maininnalla. Johto sai 10 mainintaa.

KUVIO 6 Tärkeimpien sidosryhmien vastausvaihtoehtojen jakaumat



Taulukossa 15 on esitetty vastausten jakautuminen kyselyssä esitettyjen sidosryhmäyhteistyömuotojen osalta sisäisten sidosryhmien kohdalla. Yli puolet vastaajista antoi henkilöstökoulutusta, teki riskinarviointia, vaihtoi tietoa ja kokemuksia, arvioi toiminnan ympäristövaikutuksia sekä kertoi tuotteen ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdista sisäisille sidosryhmille. Harvimminkin vastaajat järjestivät ympäristöasennekyselyjä.

Vastaajat kokivat, että sisäisten sidosryhmien kanssa tehtävää ympäristöaiheista yhteistyötä tullaan lisäämään. Suurin osa vastaajista (72 %) oli tämän väittämän kanssa vähintäänkin samaa mieltä. Johtajia ja työntekijöitä koskevien väittämien osalta vastaajat olivat harvemmin samaa mieltä. Vastaajista alle puolet (48,6 %) kokivat, että johtajat viestivät ympäristöasioiden tärkeydestä ja yli joka kolmas (36,4 %) oli tämän väitteen kanssa vähintäänkin eri mieltä. Samalla tavalla vastaukset olivat jakautuneet kysyttäessä työntekijöiden kiinnostusta ympäristöasioihin.

TAULUKKO 15 Yhteistyömuotojen jakautuminen sisäisessä sidosryhmäyhteistyössä

Yhteistyömuoto	Tehdään yhteistyötä (kpl)	Tehdään yhteistyötä (%)
Henkilöstökoulutukset	78	72,9
Riskinarvioinnit (esim. ympäristö-, turvallisuus-, paloriskit)	69	64,5
Tiedon ja kokemusten vaihto	62	57,9
Toiminnan ympäristövaikutusten arviointi	55	51,4
Tuotteen ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdat	54	50,5
Palautteen kerääminen	38	35,5
Ympäristötietoiskut	22	20,6
Ympäristöasennekyselyt	10	9,3

Taulukkoon 16 on koottu sisäisten sidosryhmien kohdalla vastausjakauma seuraavien väittämien osalta:

- Meillä on kahdensuuntaista tiedonvälitystä seuraavien ryhmien kanssa (Kahdensuuntainen tiedonvälitys).
- Teemme tuotekehitysyhteistyötä seuraavien ryhmien kanssa (Tuotekehitysyhteistyö).
- Seuraavat ryhmät antavat palautetta ympäristötyöstämme (Palaute).
- Ympäristöyhteistyötä tulisi syventää seuraavien sidosryhmien kanssa (Syvennettävä yhteistyötä).
- Olemme kiinnostuneita seuraavien ryhmien mielipiteistä koskien yrityksemme ympäristötoimintaa (Mielipide).

TAULUKKO 16 Vastausten jakautuminen sisäisten sidosryhmien osalta yhteistyötä kartoittavien väittämien suhteen

Väittäjä \ Sidosryhmä	Kahdensuuntainen tiedonvälitys		Tuotekehitysyhteistyö		Palaute		Syvennettävä yhteistyötä		Mielipide	
	Kpl	%	Kpl	%	Kpl	%	Kpl	%	Kpl	%
Henkilöstö	63	58,9	26	24,3	35	32,7	19	17,8	20	18,7
Johto	56	52,3	16	15,0	27	25,2	7	6,5	12	11,2
Laatuhenkilöstö	43	40,2	13	12,1	22	20,6	7	6,5	15	14,0
Työturvallisuushenkilöstö	41	38,3	12	11,2	15	14,0	14	13,1	16	15,0
Omistajat	34	31,8	6	5,6	16	15,0	6	5,6	12	11,2

Kahdensuuntaista tiedonvälitystä oli useimmin henkilöstön ja johdon kanssa. Harvimminkin tiedonvälitystä oli omistajien kanssa. Tuotekehitysyhteistyötä käsittelevän väittämän osalta vas-

taukset olivat jakautuneet samoin kuin tiedonvälityksen osalta. Henkilöstö ja johto antoivat myös useimmin palautetta ympäristötyöstä. Harvimmin palautetta antoivat omistajat ja työturvallisuushenkilöstö. Vastaajat kokivat, että ympäristöaiheista yhteistyötä pitäisi sisäisistä sidosryhmistä useimmin lisätä henkilöstön sekä työturvallisuushenkilöstön kanssa. Vähiten tarvetta yhteistyön lisäämiseen koettiin olevan johdon, laatuhenkilöstön sekä omistajien kanssa. Vastaajat olivat useimmin kiinnostuneita henkilöstön, työturvallisuushenkilöstön sekä laatuhenkilöstön mielipiteestä. Johdon ja omistajien mielipide kiinnosti sisäisistä sidosryhmistä harvimmin.

4.2 Ulkoiset sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tulokset yrityksen ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävän yhteistyön osalta. Luvussa vastataan kysymyksiin: Kenen kanssa yhteistyötä tehdään? Ketkä ovat tärkeitä sidosryhmiä? Minkätyyppistä yhteistyötä tehdään? Minkälaisia asenteita sidosryhmäyhteistyöhön liittyy? Kuinka sidosryhmät luokitellaan tiettyihin yhteistyötyyppeihin?

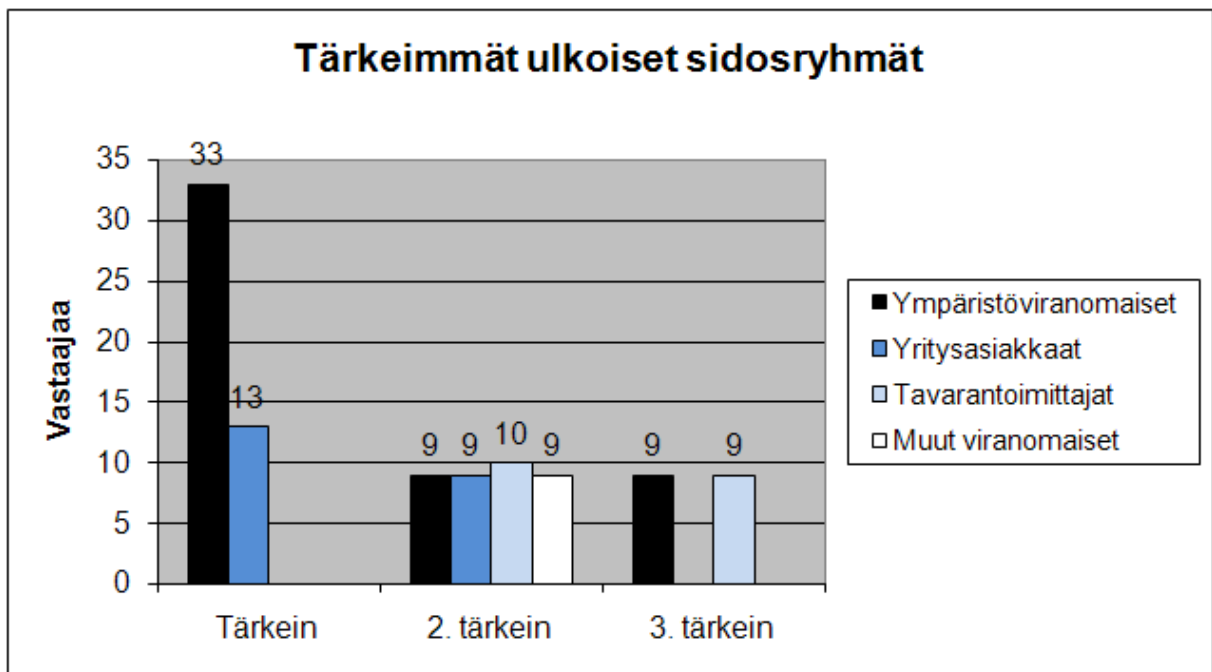
Vastaajat tekevät eniten yhteistyötä ympäristöviranomaisten (57,0 % vastaajista), yritysasiakkaiden (57,0 %) ja tavarantoimittajien (51,4 %) kanssa (taulukko 17). Harvimmin vastaajat tekivät yhteistyötä alan opiskelijoiden (13,1 %) ja ympäristöjärjestöjen kanssa (12,1 %). Keskimäärin vastaajat tekivät yhteistyötä kuuden ulkoisen sidosryhmän kanssa.

Kuviossa 7 on esitetty vastausten jakautuminen kysyttäessä tärkeintä, toiseksi tärkeintä ja kolmanneksi tärkeintä ulkoista sidosryhmää. Tähän kuvioon on kerätty ne ulkoiset sidosryhmät, jotka oli mainittu yhdeksän kertaa tai useammin. Tärkein ulkoinen sidosryhmä-kysymykseen oli jättänyt vastaamatta 14 vastaajaa. Tärkeimmäksi ulkoiseksi sidosryhmäksi ehdotettiin 20 eri ryhmää. Selvästi tärkeimmäksi nousivat ympäristöviranomaiset (33 mainintaa). Yritysasiakkaat olivat toisella sijalla (13 mainintaa). Toiseksi tärkein ulkoinen sidosryhmä kysymykseen oli jättänyt vastaamatta 24 vastaajaa. Eri ryhmiä oli mainittu 24 kappaletta. Toiseksi tärkeimmäksi ulkoiseksi sidosryhmäksi nousi tavarantoimittajat (10 vastaajaa). Kolmanneksi tärkeimmän ulkoisen sidosryhmän kysymykseen oli jättänyt vastaamatta 44 vastaajaa. Kolmanneksi tärkeimmäksi sidosryhmäksi oli ehdotettu 18 eri ryhmää. Kaikkien vastusmäärä oli alle 10. Yhdeksän vastausta oli sekä tavarantoimittajien kohdalla että ympäristöviranomaisissa.

TAULUKKO 17 Ulkoiset yhteistyötahot

Yhteistyömuoto	Tehdään yhteistyötä (kpl)	Tehdään yhteistyötä (%)
Ympäristöviranomaiset	61	57,0
Yritysasiakkaat	61	57,0
Tavarantoimittajat	55	51,4
Alihankkijat	46	43,0
Muut viranomaiset	39	36,4
Toimialajärjestöt	38	35,5
Vakuutusyhtiöt	37	34,6
Energiantuottajat	36	33,6
Lähiseudun yritykset	33	30,8
Maahantuojat	32	29,9
Muut yritykset	30	28,0
Alan koulutuslaitokset	30	28,0
Kansalaiset	28	26,2
Kuluttaja-asiakkaat	25	23,4
Maa-alueen omistajat	18	16,8
Media	17	15,9
Rahoittajat	17	15,9
Alan opiskelijat	14	13,1
Ympäristöjärjestöt	13	12,1

KUVIO 7 Tärkeimpien ulkoisten sidosryhmien vastausvaihtoehtojen jakauma



Taulukossa 18 on esitetty ulkoisten sidosryhmien osalta tehtävät yhteistyömuodot. Yli puolet vastaajista oli viranomaistarkastusten kohteena sekä vaihtoi tietoa ja kokemuksia ulkoisten

sidosryhmien kanssa. Lisäksi lähes puolet teki sidosryhmien kanssa riskinarviointia. Harvimmista vastaajista järjestivät ympäristöaiheisia yritysvierailuja sekä avoimien ovien -päiviä tai tekivät ympäristöasennekyselyjä tai -haastatteluja.

TAULUKKO 18 Yhteistyömuotojen jakautuminen ulkoisessa sidosryhmäyhteistyössä

Yhteistyömuoto	Tehdään yhteistyötä (kpl)	Tehdään yhteistyötä (%)
Viranomaistarkastukset	58	54,2
Tiedon ja kokemusten vaihto	56	52,3
Riskinarvioinnit (esim. ympäristö-, turvallisuus-, paloriskit)	52	48,6
Toiminnan ympäristövaikutusten arviointi	47	43,9
Ympäristötietoa tuotteista tai palvelusta	43	40,2
Ympäristövaatimusten asettaminen palvelulle tai tuotteelle	42	39,3
Materiaalivirtayhteistyö	36	33,6
Yhteiset koulutustilaisuudet	35	32,7
Tuotekehitysyhteistyö	23	21,5
Ympäristöaiheiset yritysvierailut	15	14,0
Avoimien ovien -päivät	13	12,1
Ympäristöasennekyselyt tai -haastattelut	12	11,2

Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä käsittelevät väittämät olivat yleisiä väittämiä, joissa useassakaan ei ollut nimetty sidosryhmiä. Ulkoisilla sidosryhmillä koettiin olevan merkitystä ympäristöyhteistyötä ohjaamassa, esimerkiksi 86,9 % vastaajista koki, että sidosryhmien mielipiteillä on merkitystä yrityksen ympäristötyön kannalta. Kysyttäessä laatu-, ympäristö- ja turvallisuusasioiden merkityksestä yhteistyökumppaneiden valinnassa, vastaajat kokivat, että näillä kaikilla asioissa on merkitystä. Turvallisuusasiat olivat tärkeitä 84,1 % vastaajista, laatuasiat 81,3 % ja ympäristöasiat 77,6 %. Noin puolet (52,3 %) vastaajista koki, että hänen yrityksensä keskusteli aktiivisesti ympäristöasioista muiden yritysten kanssa. Noin joka kolmas (31,8 %) vastaajista oli eri mieltä tämän väittämän kanssa. Noin kaksi kolmesta (64,5 %) vastaajasta puolestaan koki, että toiminnan ympäristövaikutuksista kerrotaan yrityksen ulkopuolelle. Myös kaksi kolmesta (66,4 %) vastaajasta koki, että tulevaisuudessa yhteistyötä ympäristöasioissa tullaan lisäämään ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Taulukossa 19 on esitetty ulkoisten sidosryhmien osalta vastaavat tiedot kuin taulukossa 16 sisäisistä sidosryhmistä.

TAULUKKO 19 Vastausten jakautuminen ulkoisten sidosryhmien osalta yhteistyötä kartoitettavien väittämien suhteen

Väittäjä Sidosryhmä	Kahdensuuntainen tiedonvälitys		Tuotekehitysyhteistyö		Palautte		Syvennettävä yhteistyötä		Mielenpide	
	Kpl	%	Kpl	%	Kpl	%	Kpl	%	Kpl	%
Ympäristöviranomaiset	44	41,1	3	2,8	28	26,2	15	14,0	29	27,1
Yritysassiakkaat	42	39,3	26	24,3	30	28,0	20	18,7	37	34,6
Tavarantoimittajat	34	31,8	21	19,6	6	5,6	23	21,5	13	12,1
Alihankkijat	30	28,0	21	19,6	5	4,7	16	15,0	15	14,0
Toimialajärjestöt	29	27,1	7	6,5	7	6,5	11	10,3	11	10,3
Vakuutusyhtiöt	25	23,4	4	3,7	15	14,0	13	12,1	14	13,1
Muut viranomaiset	23	21,5	3	2,8	13	12,1	8	7,5	17	15,9
Toimialan muut yritykset	20	18,7	5	4,7	3	2,8	18	16,8	13	12,1
Energiantuottajat	19	17,8	5	4,7	7	6,5	25	23,4	12	11,2
Lähiseudun yritykset	17	15,9	4	3,7	10	9,3	9	8,4	16	15,0
Maahantuojat	17	15,9	12	11,2	2	1,9	9	8,4	7	6,5
Yrityksen naapurusto	17	15,9	1	0,9	15	14,0	9	8,4	23	21,5
Kuluttaja-asiakkaat	16	15,0	6	5,6	18	16,8	9	8,4	11	10,3
Rahoittajat	12	11,2	2	1,9	5	4,7	7	6,5	13	12,1
Alan opiskelijat	12	11,2	4	3,7	6	5,6	17	15,9	11	10,3
Maa-alueen omistajat	8	7,5	0	0	8	7,5	2	1,9	6	5,6
Ympäristöjärjestöt	7	6,5	1	0,9	8	7,5	14	13,1	11	10,3
Media	1	0,9	1	0,9	9	8,4	10	9,3	15	14,0

Kahdensuuntaista tiedonvälitystä vastaajilla on useimmin ympäristöviranomaisten ja yritysasiakkaiden kanssa. Harvemmin tietoa välitettiin median, ympäristöjärjestöjen sekä maa-alueen omistajien kanssa. Tuotekehitysyhteistyötä yritykset puolestaan tekivät useimmiten yritysasiakkaiden, tavarantoimittajien sekä alihankkijoiden kanssa. Yhteistyötä tehtiin harvimminkin maa-alueen omistajan, yrityksen naapuruston, ympäristöjärjestöjen sekä median kanssa. Ympäristöviranomaiset sekä yritysasiakkaat antoivat kyselyyn vastanneille yrityksille palautetta heidän ympäristötoiminnastaan. Palautetta koettiin harvimminkin saatavan maahantuojilta ja toimialan muilta yrityksiltä. Ympäristöyhteistyön syventämisen tarvetta koettiin olevan energiantuottajien sekä tavarantoimittajien osalta. Yhteistyön syventämiseen koettiin

harvimmin tarvetta maa-alueen omistajien ja rahoittajien kanssa. Eniten yrityksiä kiinnosti yritysasiakkaiden sekä ympäristöviranomaisten mielipide. Vastaajat eivät olleet kovin kiinnostuneita maa-alueen omistajan eivätkä maahantuojan mielipiteestä ympäristöasioiden hoitamisen suhteen.

4.3 Erot sidosryhmäyhteistyössä

Tässä kappaleessa esitellään, minkälaisia eroja vastauksissa oli eri taustamuuttujien avulla tarkasteltuina. Eroja on tarkasteltu sen perusteella,

- millä toimialalla vastaajan yritys toimii,
- minkä kokoisessa yrityksessä vastaaja toimii,
- toimiiko vastaajan yritys Suomen lisäksi myös ulkomailla sekä
- oliko vastaajan yrityksellä sertifioitua ympäristöjohtamisjärjestelmää.

Esiintyneet erot on tiivistetty taulukossa 20 taustamuuttujien toimiala, markkina-alue sekä ympäristöjohtamisjärjestelmä perusteella. Taulukossa on esitelty se taustamuuttuja, jonka perusteella useampi yritys teki yhteistyötä kyseisen sidosryhmän kanssa tai teki kyseistä yhteistyötyyppiä. Tarkemmin erot esitellään seuraavassa.

Vertailtaessa kemianteollisuudessa sekä liikenne- ja kuljetussektorilla työskentelevien vastaajien vastausten eroja, huomattiin, että kemianteollisuuden yritykset tekivät useammin yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja myös useammin erityyppistä yhteistyötä. Sisäisten sidosryhmien osalta kemianteollisuuden yritykset tekivät useammin yhteistyötä kaikkien mainittujen sidosryhmien kanssa. Lisäksi kemianteollisuuden yritykset järjestivät useammin henkilöstökoulutuksia ja ympäristötietoiskuja sekä käsittelevät sisäisten sidosryhmien kanssa useammin tuotteen ympäristö- ja turvallisuusnäkökohtia. Myös kemianteollisuuden yritykset tekivät useammin riskinarviointeja sekä toiminnan ympäristövaikutusten arviointia yhdessä sisäisten sidosryhmien kanssa.

Ulkoisista sidosryhmistä kemianteollisuuden yritykset tekivät useammin yhteistyötä alihankkijoiden, energiantuottajien, maahantuojien, median, tavarantoimittajien, toimialajärjestöjen, toimialan muiden yritysten, vakuutusyhtiöiden, ympäristö- ja muiden viranomaisten sekä kansalaisten kanssa. Muiden mainittujen ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävässä yhteistyössä ei ollut eroja kemianteollisuuden sekä liikenne- ja kuljetussektorin välillä. Lisäksi kuuden yh-

teistyötyypin kohdalla oli tilastollisesti merkitseviä eroja näiden toimialojen välillä. Nämä yhteistyötyypit olivat avoimien ovien -päivät, ympäristötietoa tuotteista tai palvelusta, materiaa-
livoirtayhteistyö, riskinarviointi, tuotekehitysyhteistyö sekä viranomaistarkastukset.

TAULUKKO 20 Sidosryhmäyhteistyön erot taustamuuttujien suhteen

Sisäiset sidosryhmät				
	Taustamuuttuja			
	Toimiala: Kemia- teollisuus	Markkina-alue: Myös ulkomaat		Ympäristöjohtamis- järjestelmät: ISO 14001
Sidosryhmät	Henkilöstö Johto Kemikaalien käytönval- vojat Laatuhenkilöstö Omistajat Palohenkilöstö Työturvallisuushenkilöstö	Henkilöstö Johto Kemikaalien käytönval- vojat Laatuhenkilöstö Palohenkilöstö		Johto Kemikaalien käytönval- vojat Laatuhenkilöstö Palohenkilöstö Työturvallisuushenkilöstö
Yhteistyötyyppi	Henkilöstökoulutukset Ympäristötietoiskut Tuotteen ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdat Riskinarvioinnit Toiminnan ympäristövai- kutusten arviointi	Palautteen kerääminen Ympäristötietoiskut Riskinarvioinnit Toiminnan ympäristö- vaikutusten arviointi		Henkilöstökoulutukset Palautteen kerääminen Riskinarvioinnit Toiminnan ympäristövai- kutusten arviointi
Ulkoiset sidosryhmät				
	Taustamuuttuja			
	Toimiala: Kemia- teollisuus	Markkina-alue: Myös ulkomaat		Ympäristöjohtamis- järjestelmät: ISO 14001
Sidosryhmät	Alihankkijat Energiantuottajat Maahantuojat Media Tavarantoimittajat Toimialajärjestöt Toimialan muut yritykset Vakuutusyhtiöt Ympäristöviranomaiset Muut viranomaiset Yrityksen naapurusto	Alan opiskelijat Alihankkijat Maahantuojat Media Rahoittajat Tavarantoimittajat Toimialan muut yrityk- set Vakuutusyhtiöt Ympäristöviranomaiset Muut viranomaiset Yrityksen naapurusto		Alan koulutuslaitokset Alihankkijat Media Tavarantoimittajat Toimialan muut yritykset Ympäristöviranomaiset Muut viranomaiset Yrityksen naapurusto
Yhteistyötyyppi	Avoimien ovien -päivät Ympäristötietoa tuotteista tai palvelusta Materiaalivoirtayhteistyö Riskinarviointi Tuotekehitysyhteistyö Viranomaistarkastukset	Avoimien ovien -päivät Ympäristötietoa tuot- teista tai palvelusta Riskinarvioinnit Toiminnan ympäristö- vaikutusten arviointi Ympäristöasennekyselyt ja -haastattelut		Avoimien ovien -päivät Ympäristötietoa tuotteista tai palvelusta Riskinarvioinnit Toiminnan ympäristövai- kutusten arviointi

Kun tarkasteltiin toimialan vaikutusta muihin taustamuuttujiin, havaittiin tässä myös eroja. Kemianteollisuuden yritykset toimivat liikenne- ja kuljetusalan yrityksiä useammin myös Suomen ulkopuolella. Vastaavasti liikenne- ja kuljetusalan yritykset toimivat kemianteollisuuden yrityksiä useammin vain Suomessa. Kemianteollisuuden yrityksillä oli myös useammin ympäristöjohtamisjärjestelmä. Kemianteollisuuden yritykset työllistivät muita useammin yli 100 työntekijää ja liikenne- ja kuljetussektorin yritykset muita useammin alle 20 työntekijää.

Tilastollisesti merkitseviä eroja oli myös yritysten välillä, jotka toimivat vain Suomessa ja jotka toimivat Suomen lisäksi myös muissa maissa. Ne yritykset, jotka toimivat Suomen lisäksi myös muissa maissa, tekivät useimmin yhteistyötä sekä erityyppistä yhteistyötä. Myös ulkomailla toimivat yritykset tekivät useammin yhteistyötä henkilöstön, johdon, kemikaalien käytönvalvojen, laatuhenkilöstön sekä palohenkilöstön kanssa verrattuna muihin. Sidosryhmäyhteistyötyypeistä ulkomaillakin toimivat yritykset olivat valinneet muita useammin seuraavat: palautteen kerääminen, ympäristötietoiskut, riskinarvioinnit sekä toiminnan ympäristövaikutusten arviointi.

Ulkoista sidosryhmistä myös ulkomailla työskentelevät yritykset tekivät useammin yhteistyötä 11 ryhmän kanssa. Näitä ryhmiä olivat alan opiskelijat, alihankkijat, maahantuojat, media, rahoittajat, tavarantoimittajat, toimialan muut yritykset, vakuutusyhtiöt, ympäristöviranomaiset, muut viranomaiset sekä yrityksen naapurusto. Suomen lisäksi muuallakin toimivat yritykset järjestävät avoimien ovien -päiviä muita useammin. Lisäksi nämä yritykset antavat ympäristötietoa tuotteista tai palveluista muita useammin. Samoin he arvioivat yhdessä ulkoisten sidosryhmien kanssa riskejä sekä toiminnan ympäristövaikutuksia muita useammin. Myös ulkomailla toimivat yritykset tekevät ympäristöasennekyselyjä tai -haastatteluja useammin. Suomen lisäksi muuallakin toimivat yritykset ovat viranomaistarkastusten kohteena useammin kuin muut yritykset.

Taustamuuttujien osalta tarkasteltaessa myös tässä löytyi eroja. Niillä yrityksillä, joilla oli toiminta vain Suomessa, oli harvemmin sertifioitua ympäristöjohtamisjärjestelmää. Vain Suomessa toimivista yrityksistä useampi oli liikenne- ja kuljetusalan yritys. Vain Suomessa toimivat yritykset olivat useammin pieniä yrityksiä ja ne yritykset, jotka toimivat myös ulkomailla, olivat useammin suuria.

Eroja löytyi myös yritysten välillä, joilla oli ja joilla ei ollut sertifioitua ympäristöjohtamisjärjestelmää. Yritykset, joilla oli sertifioitu ympäristöjohtamisjärjestelmä, tekivät useammin yhteistyötä sekä olivat useammin valinneet tietyt sidosryhmäyhteistyötyypit. Sisäistä sidosryhmistä ympäristöjohtamisjärjestelmälliset yritykset tekivät yhteistyötä useammin johdon, kemikaalien käytönvalvojien, laatuhenkilöstön, palohenkilöstön sekä työturvallisuushenkilöstön kanssa. Lisäksi nämä yritykset tekivät seuraavia yhteistyömuotoja muita useammin: järjestivät henkilöstökoulutuksia, keräsivät palautetta, arvioivat riskejä sekä toiminnan ympäristövaikutuksia.

Ulkoisten sidosryhmien osalta yritykset, joilla on ympäristöjohtamisjärjestelmä, tekivät useammin yhteistyötä alan koulutuslaitosten, alihankkijoiden, median, tavarantoimittajien, toimialan muiden yritysten, ympäristöviranomaisten sekä yrityksen naapuruston kanssa. Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävien sidosryhmäyhteistyötyypeistä nämä yritykset olivat valinneet muita useammin viisi. Näitä olivat avoimien ovien -päivät, ympäristötietoa tuotteista tai palvelusta, riskinarvioinnit, toiminnan ympäristövaikutusten arviointi sekä viranomaistarkastukset.

Eroissa, erikokoisten yritysten välillä tehtävässä sidosryhmäyhteistyötyypissä sekä kenen kanssa yhteistyötä tehdään, oli enemmän vaihtelua verrattuna muihin niin sanottuihin taustamuuttujiin. Monessa tapauksessa erot menivät niin, että yhteistyömäärä kasvoi yrityskoon kasvaessa. Pienet (alle 20 työntekijää) yritykset tekivät harvemmin yhteistyötä henkilöstön kanssa. Yrityskoon kasvaessa yhteistyötä tehtiin useammin johdon, kemikaalien käytönvalvojien, palohenkilöstön sekä työturvallisuushenkilöstön kanssa. Isot (yli 100 työntekijän) yritykset järjestivät ympäristötietoiskuja sekä kertoivat tuotteen ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdista muita useammin. Yrityskoon kasvaessa seuraavat yhteistyötyypit yleistyivät: henkilöstökoulutukset, palautteen kerääminen, riskinarvioinnit sekä toiminnan ympäristövaikutusten arviointi.

Seuraavien ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtiin useammin yhteistyötä, kun yrityskoko kasvoi: alan koulutuslaitokset, toimialajärjestöt, toimialan muut yritykset, ympäristöviranomaiset sekä muut viranomaiset. Isot yritykset tekivät muita useammin yhteistyötä alihankkijoiden, maahantuojien, median, vakuutusyhtiöiden sekä yrityksen naapuruston kanssa. Lähiseudun muiden yritysten kanssa tekivät muita useammin yhteistyötä isot yritykset ja muita harvemmin keskisuuret yritykset. Ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö yleistyi yritys-

koon kasvaessa seuraavien yhteistyömuotojen osalta: ympäristövaatimukset palveluille tai tuotteille, riskinarvioinnit, toiminnan ympäristövaikutusten arviointi sekä viranomaistarkastukset. Isot yritykset antoivat muita useammin ulkoisille sidosryhmille ympäristötietoa palveluista ja tuotteista.

5 TUTKIMUKSEN ARVIOINTI

Tässä luvussa arvioidaan tässä raportoidun tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kirjallisuusselvityksen sekä kyselyn luotettavuuden kautta.

Kirjallisuusselvityksen avulla pyrittiin tutustumaan mahdollisimman laajasti tutkimuksen alaa käsittelevään kirjallisuuteen. Kirjallisuutta haettiin sekä suomen että englannin kielellä. Pääsääntöisesti kirjallisuutena käytettiin englanninkielisiä tieteellisiä julkaisuja. Kirjallisuutta haettiin tieteellisten tietokantojen, lähinnä Elsevier-tietokannan, kautta. Hakua voidaan pitää hieman suppeana sen takia, että tietokantojen käyttöoikeuksien laajuus vaihtelee organisaatioittain ja organisaation sisälläkin vuosittain. Tutkimuksessa käytettyä hakutapaa voidaan kuitenkin pitää riittävänä työn laajuus huomioiden.

Kyselyn luotettavuutta voidaan arvioida seuraavien osatekijöiden kautta: kyselylomakkeen ymmärrettävyys sekä kattavuus, vastausprosentti, aineiston koodaus, aineiston analysointi sekä kyselyn yleistettävyys. Kyselylomakkeen ymmärrettävyyttä pyrittiin parantamaan sillä, että lomaketta kommentoi kaksi tutkijaa sekä kaksi teollisuudessa työskentelevää henkilöä. Lisäksi kyselylomakkeessa pyrittiin käyttämään mahdollisimman yksiselitteisiä kysymyksiä. Kyselylomakkeen ymmärrettävyyttä voidaan pitää varsin hyvänä. Lomakkeen kattavuudella tässä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin eri vastausvaihtoehdot olivat valmiiksi annettu. Vastausvaihtoehdot saatiin kirjallisuusselvityksen perusteella. Tyypillisimmän sidosryhmät sekä tehtävät sidosryhmäyhteistyötyypit saatiin siis tätä kautta. Kyselyn kattavuutta myös testattiin ulkopuolisilla. Kyselyyn vastanneet antoivat vain muutamaaan kysymykseen omia vastausvaihtoehtoja. Tämän pohjalta kyselylomakkeen kattavuutta voidaan pitää hyvänä.

Koko kyselyn vastausprosentti jäi hieman alhaiseksi. Toisaalta verrattuna kirjekyselyn tyypilliseen vastausprosenttiin (20–80 % (Heikkilä 1998)), tämän tutkimuksen vastausprosentti (23 %) on tyypillinen. Kemianteollisuuden yritysten osalta vastausprosenttia (43 %) voidaan jopa pitää hyvänä. Liikenne- ja kuljetussektorin osalta vastausprosenttia täytyy pitää vaatimattomana. Heidän osaltaan vastausprosenttia olisi voinut saada korkeammaksi, jos kysely olisi toteutettu myös ruotsin kielellä. On epätodennäköistä, että liikenne- ja kuljetussektorin yrityksiltä olisi saatu kovin montaa lisävastausta, vaikka kysely olisi lähetetty kolmannen kerran. Vastausten määrä väheni huomattavasti jo toisella kierroksella. Lisäksi muistutuksen jälkeen

saapuneet lomakkeet olivat puutteellisemmin täytetty verrattuna ennen muistutusta saatuihin lomakkeisiin. Vastaavasti kun tarkastellaan kemianteollisuuden yrityksiltä saatuja vastauksia, kolmannen postituskerran jälkeen vastauksia olisi voinut vielä saada enemmän vastauksia. Kuitenkin vastausprosentti oli jo toisen postituksen jälkeen sangen korkea, niin tarvetta lisäpostitukseen ei nähty.

Vastausten koodausten osalta virhettä on voinut syntyä, koska vastaukset koodattiin käsin. Satunnaisvirheet tarkastettiin ottamalla frekvenssijakauma kaikista vastauksista, jolloin yksittäiset väärät arvot saatiin esille ja voitiin korjata. Käytettyjen analyysien luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. Aineisto analysointiin käytettiin vain analyysejä, joiden ehdot olivat tällä aineistolla voimassa.

Kyselyn yleistettävyyttä voidaan arvioida saatujen vastausten laadun perusteella. Kuten luvussa 3 mainittiin, kyselylomakkeen kysymyksessä 2.7, joka käsitteli tehtävää sidosryhmäyhteistyötä suhteessa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin, oli vastauksissa eniten puutteita. Tämän kysymyksen antamia tuloksia voidaan pitää vain suuntaa antavina. Osa vastaajista ei siis ollut vastannut tähän kysymykseen ollenkaan tai oli laittanut taulukkoon vain muutamia rasteja, jolloin voidaan epäillä, kuvaako vastaus todella yrityksen toimintaa.

Lisäksi yleistettävyydessä voidaan tarkastella otoksen edustavuutta suhteessa perusjoukkoon. Tulosten yleistettävyys riippuu siitä, pidetäänkö perusjoukkona valittujen toimialojen kaikkia yrityksiä vai jäsenliittojen yrityksiä. Kemianteollisuus ry:n jäsenyritykset ovat suhteellisen isoja (yli puolet työllistää yli 100 henkeä). Alalla työskentelevistä yrityksistä suurin osa on pieniä (yli puolet työllistää alle 4 henkeä). Tämän perusteella tämän tutkimuksen kohteena kemianteollisuudesta olivat alan suuret yritykset. Liikenne- ja kuljetussektorilla jäsenyritysten ja alan kaikkien yritysten henkilömäärässä ei ole suurta eroa, jos siis oletetaan, että omistettujen autojen määrä korreloi työntekijämäärän kanssa. Tämän sektorin yritykset ovat tyypillisesti pieniä (yli 80 % työllistää alle 4 henkeä). Koska liikenne- ja kuljetussektorin jäsenyrityksiä on niin paljon, niin tutkimuksessa tehtiin rajausta, että tutkimukseen valitaan vain liiton suurimmat yritykset. Tästä syystä myöskään liikenne- ja kuljetussektorin osalta pieniä yrityksiä ei tällä kyselyllä tavoitettu. Eli tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää valittujen toimialojen kaikkiin yrityksiin. Kemianteollisuuden osalta vastaukset kuvastavat varsin hyvin Kemianteollisuus ry:n jäsenyritysten näkemyksiä. Liikenne- ja kuljetussektorin osalta voidaan tehdä vain varovaisia yleistyksiä, koska vastausprosentti jäi alhaiseksi.

Kyselyn avulla saatiin selville kenen kanssa ja minkälaista sidosryhmäyhteistyötä kyselyyn vastanneissa yrityksissä tehdään. Lisäksi onnistuttiin selvittämään, mitä eroja yhteistyössä on yritysten taustamuuttujien avulla tarkasteltuna. Tässä mielessä tutkimuksen voidaan sanoa täyttäneen sille asetetut tavoitteet.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sidosryhmäyhteistyön muotoja kahdella toimialalla. Toimialoiksi tutkimukseen valittiin kemianteollisuus ja liikenne- ja kuljetussektori. Tässä luvussa tehdään yhteenveto tutkimuksen tuloksista kirjallisuuden ja työn empiirisen osan perusteella. Luvussa myös tarkastellaan saatujen tulosten taustoja. Lisäksi tuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin. Luvun lopussa nostetaan esille muutamia jatkotutkimusaiheita.

Kirjallisuuden perusteella havaittiin, että sidosryhmä voidaan määrittää monella tavalla. Freeman (1984) on määrittänyt sidosryhmät laajasti tahoiksi, joihin yritys vaikuttaa tai jotka vaikuttavat yritykseen. Muut määritelmät ovat yleensä tätä suppeampia. Kirjallisuudesta myös löytyi useita sidosryhmien luokitteluja. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin jaottelua, jossa sidosryhmät jaetaan sijaintinsa mukaisesti yrityksen sisäisiin ja yrityksen ulkoisiin. Osa sidosryhmien jaotteluista kritisoidaan staattisuutensa vuoksi, koska käytännössä yrityksen sidosryhmäkenttä on jatkuvassa muutoksessa. Tässä mielessä todellisuutta kuvaa paremmin esimerkiksi Mitchellin et al. (1997) malli, jossa sidosryhmät jaetaan luokkiin ominaisuuksien, vallan, kiireellisyyden ja oikeutuksen, avulla. Yrityksen vaikutuspiirissä toimii paljon sidosryhmiä. Osa ryhmistä on toisia tärkeämpiä yritykselle. Kirjallisuuden pohjalta tärkeiksi ryhmiksi voidaan nostaa asiakkaat, lähiyhteisö, omistajat, työntekijät ja viranomaiset.

Sidosryhmäyhteistyön muotoja kirjallisuudessa on käsitelty monin tavoin. Laajasti ottaen yhteistyön tavat voidaan jakaa sidosryhmävuorovaikutukseen ja käytännön yhteistyöprojekteihin. Sidosryhmävuorovaikutuksen kautta yritykset kertovat oman toimintansa vaikutuksista ja myös keräävät sidosryhmiensä mielipiteitä. Vuorovaikutuksen voi toteuttaa henkilökohtaisesti (esimerkiksi haastattelujen, tapaamisten ja seminaarien avulla) tai kirjallisesti (esimerkiksi tiedotteiden, lehtien ja kyselyjen kautta). Myös yrityksen ja sidosryhmien väliset yhteistyöprojektit ovat yleistyneet. Yritykset tekevät yhteistyötä oman tuotantoketjunsä kanssa, yleisimmin ketjun alkupään (alihankkijat, tavarantoimittajat) kuin loppupään (asiakkaat) kanssa. Ympäristöjärjestöjen ja tutkimuslaitosten kanssa tehtävällä yhteistyöllä yritys saa laajempaa osaamista toimintansa kehittämiseen.

Työn empiirisessä osassa haettiin vastausta kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen kysymys oli, minkälaista sidosryhmäyhteistyötä kyselyyn vastanneissa yrityksissä tehdään.

Sisäisten sidosryhmien kanssa yleisimmin järjestetään henkilöstökoulutuksia, tehdään riskinarviointeja, vaihdetaan tietoa ja kokemuksia sekä arvioidaan toiminnan ympäristövaikutuksia. Ulkoisten sidosryhmien kanssa puolestaan yleisimmin tehdään viranomaistarkastuksia sekä vaihdetaan tietoa ja kokemuksia. Vertailtaessa sisäisten ja ulkoisten kanssa tehtävää yhteistyötä sisäisten kanssa tehtävä yhteistyö on yleisempää kuin ulkoisten. Vähiten yritykset järjestävät ulkoisille sidosryhmille ympäristöaiheisia yritysvierailuja, avoimien ovien -päiviä sekä tekevät ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille kohdistettuja ympäristöasennekyselyjä. Kysyttäessä eri yhteistyötyyppejä sidosryhmittäin eniten yrityksissä oli kahdensuuntaista tiedonvälitystä sidosryhmien kanssa.

Toinen tutkimuskysymys oli, kenen kanssa yhteistyötä tehdään (sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät). Kyselyyn vastanneet tekivät sisäisistä sidosryhmistä useimmin yhteistyötä henkilöstön, työturvallisuushenkilöstön, johdon ja laatuhenkilöstön kanssa. Ulkoisista sidosryhmistä useimmin yhteistyötä tehtiin ympäristöviranomaisten, yritysasiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Tarkasteltaessa sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä yhdessä sisäisten sidosryhmien kanssa tehdään useammin yhteistyötä kuin ulkoisten. Tärkeimmiksi sisäisiksi sidosryhmiksi kyselyssä nousivat henkilöstö, johtajat ja työturvallisuushenkilöstö ja ulkoisiksi puolestaan ympäristöviranomaiset, yritysasiakkaat ja tavarantoimittajat. Nämä yhdistämällä tärkeimmiksi sidosryhmiksi tässä tutkimuksessa saadaan henkilöstö, ympäristöviranomaiset sekä johto. Tarkasteltaessa eri yhteistyötyyppejä sidosryhmittäin useimmin tahoina mainittiin henkilöstö, yritysasiakkaat ja ympäristöviranomaiset.

Kolmantena tutkimuskysymyksenä oli, mitä yrityksen tausta vaikuttaa tehtyyn yhteistyöhön. Taustamuuttujista tarkasteltiin yrityksen toimialaa, yrityksen kokoa, yrityksen toiminta-alueita sekä sertifioidun ympäristöjohtamisjärjestelmän vaikutusta. Yleisesti ottaen kemianteollisuuden yritykset tekivät useammin yhteistyötä sidosryhmien kanssa ja myös useammin erityyppistä yhteistyötä. Sidoryhmäyhteistyön määrä kasvoi myös yrityskoon kasvaessa. Ne yritykset, jotka toimivat Suomen lisäksi myös muissa maissa, tekivät useimmin yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa sekä erityyppistä yhteistyötä. Yritykset, joilla oli sertifioitu ympäristöjohtamisjärjestelmä, tekivät useammin yhteistyötä sekä olivat useammin valinneet tietyt sidoryhmäyhteistyötyypit.

Tässä tutkimuksessa esiin nousseet erot ovat melko helposti ymmärrettävissä. Kemianteollisuuden yritysten aktiivisempi yhteistyö voidaan selittää toimialan pitkällä perinteillä toimin-

nan kehittämisessä, esimerkiksi Responsible Care -ohjelman puitteissa. Kehittämistyö alalla on ollut osin pakon sanelemaa, laajavaikutteisten onnettomuuksien takia. Puolestaan se, että liikenne- ja kuljetussektorin yritykset eivät vielä koe suurempaa painetta ympäristöyhteistyölle on hieman yllättävää. Kirjallisuudessa puhutaan ympäristövaatimusten vyöryttämisestä toimitusketjuun. Ehkä kuljetuspalvelujen ei vielä nähdä olevan olennainen osa toimitusketjua? Osittain näiden asioiden vähäinen tärkeys näkyi myös kyselyvastausprosentissa liikenne- ja kuljetussektorilla. Toimialojen väliset erot ovat selitettävissä myös toimialojen erilaisuudella. Esimerkiksi avoimien ovien -päiviä on varmasti mielenkiintoisempaa järjestää kemiantehtaassa kuin kuorma-autovarikolla. Samoin kemianteollisuuden yritykset ovat viranomaistarkastusten kohteena todennäköisesti useammin kuin liikenne- ja kuljetussektorin yritykset. Se, että isot yritykset tekevät muita yrityksiä enemmän yhteistyötä, on myös ymmärrettävää. Isoilla yrityksillä on enemmän henkilöresursseja käytettävissä yhteistyöhön. Suomen lisäksi myös ulkomailla toimivien sidosryhmäaktiivisuus lienee selitettävissä sillä, että painetta sidosryhmäyhteistyöhön on enemmän ulkomailla kuin Suomessa. Vastaavasti yritykset, joilla on sertifioitu ympäristöjohtamisjärjestelmä, tekevät ehkä luontevammin sidosryhmäyhteistyötä, koska ovat jo järjestelmän luomisessa arvioineet oman toimintansa ympäristövaikutuksia.

Saadut tulokset ovat osiltaan yhteneviä ja osiltaan eriäviä verrattuna aiempiin tutkimuksiin. Kirjallisuuden pohjalta tärkeitä sidosryhmiä ovat asiakkaat, lähiyhteisö, omistajat, työntekijät ja viranomaiset. Nämä tahot tyypillisesti kannustavat yritystä ympäristöasioiden kehittämiseen. Tässä tutkimuksessa tärkeiksi yhteistyötahoiksi nousivat henkilöstö, ympäristöviranomaiset, johto ja yritysasiakkaat. Listojen erilaisuus aiheutuu pitkälti siis käsite-erosta. Joka tapauksessa tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että tutkimuksen suomalaisissa yrityksissä lähiyhteisön ja omistajien merkitys ei ole niin suuri kuin kansainvälisissä tutkimuksissa. Lisäksi tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että sisäisten sidosryhmien merkitys on yrityksille suurempi kuin ulkoisten. Kirjallisuuden pohjalta tätä voidaan pitää tärkeänä havaintona. Onnistunut (ulkoinen) sidosryhmäyhteistyö edellyttää hyvää yrityksen sisäistä yhteistyötä. Toinen mahdollisuus on, että käytetty kirjallisuus antaa väärän kuvan korostaessaan ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. ”Sidosryhmäyhteistyötä” haettaessa suurin osa osumista käsitteli ulkoisten sidosryhmien kanssa tehtävää yhteistyötä. Sisäinen sidosryhmäyhteistyö nousi esille ehkä muilla hakusanoilla.

Yhteistyötavoista tässä tutkimuksessa korostuivat enemmän vuorovaikutukseen liittyvät toimintatavat, kuten esimerkiksi koulutukset, tarkastukset sekä tiedon ja kokemusten vaihto,

kuin niinkään yhdessä tekemiseen liittyvät tavat, kuten esimerkiksi tuotekehitysyhteistyö. Toisin riskinarvioinnin tekeminen yhdessä sidosryhmien kanssa oli yleistä tässä tutkimuksessa. Yllättävää tässä tutkimuksessa oli, että osa ympäristöviestinnän toimintatavoista, kuten palautteen kerääminen, ympäristöasennekyselyt ja avoimien ovien -päivät olivat suhteellisen harvinaisia. Kirjallisuuteen verrattuna ympäristövuorovaikutuksen rooli on yllättävän vähäinen. Varsinkin kun käytetyn lähdemateriaalin perusteella voidaan sanoa, että aihepiiriä käsitteleviä yritysoppaita on saatavilla suomeksi varsin paljon. Tuotekehitysyhteistyön vähäinen merkitys tässä tutkimuksessa on samantasoinen kuin aiemmissakin tutkimuksissa. Tuotekehitysyhteistyöstä löytyy kirjallisuudesta paljon mainintoja, mutta nämä ovat lähinnä taupesimerkkejä.

Tämä tutkimus nosti myös esille muutamia aiheita jatkotutkimukselle. Ensinnäkin tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa muille toimialoille ja verrata toimialoja laajemmin toisiinsa. Toisaalta olisi mielenkiintoista tarkentaa sidosryhmien ja yhteistyömuotojen kohdistumista. Tässä tutkimuksessa vastaajia pyydettiin liittämään sidosryhmät yhteistyömuotoihin vain muutaman yhteistyötavan osalta. Kolmanneksi jatkotutkimuksen kohteena voisi olla sidosryhmäyhteistyön taajuus. Tässä tutkimuksessa tätä aihetta ei kysytty ollenkaan ja voi olla, että osassa yrityksiä yhteistyömuotoja on käytetty esimerkiksi vasta kerran. Tällä tutkimuksella ei tavoitettu toimialojen pieniä yrityksiä, niin neljäntenä tutkimusaiheena voisi olla laajentaa kyselyä myös alojen pieniin yrityksiin.

LÄHTEET

- Abkowitz, M. D., Cohen, M. A., Buck, S. S., Case, D. W. & Drake, P. A. 1999. Environmental Information Disclosure and Stakeholder Involvement: Searching for Common Ground. *Corporate Environmental Strategy* 6 (4), 415-424.
- Adolfsson, P. 1997. Swedish Business Environmental Barometer. Teoksessa Belz, F. & Strannegård, L. (toim.) *International Business Environmental Barometer*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag a.s., 73-93.
- Antikainen, E., Kauranen, O., Lampinen, J. & Ojanen, M. 2004. Yritysten yhteiskuntavastuu. Teoksessa Koskiahho, B. (toim.) *Mihin menet sosiaalipolitiikka? Luentosarja ja työpaja sosiaalipolitiikan tulevaisuudesta syyslukukaudella 2003*. Tampere: Tampereen yliopisto, Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. www.uta.fi/laitokset/sospol/soha/soha2/yritys.htm 17.2.2006.
- Azzone, G., Brophy, M., Noci, G. Welford, R. & Young, W. 1997. A Stakeholders' View of Environmental Reporting. *Long Range Planning* 30 (5), 699-709.
- De Bakker, F. G.A., Fisscher, O. A. M. & Brack, A. J. P. 2002. Organizing product-oriented environmental management from a firm's perspective. *Journal of Cleaner Production* 10, 455-464.
- Baumast, A. 2001. Environmental Management - the European Way. *Corporate Environmental Strategy* 8 (2), 148-156.
- Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. 2004. The Purpose of the Corporation. Teoksessa Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (toim.) *Ethical Theory and Business*. 7. painos. London: Pearson, Prentice Hall, Pearson Education International, 45-50.
- Belz, F. & Strannegård, L. 1997. Introduction. Teoksessa Belz, F. & Strannegård, L. (toim.) *International Business Environmental Barometer*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag a.s., 1-14
- Blum-Kusterer, M. & Hussain, S. S. 2001. Innovation and corporate sustainability: An investigation into the process of change in the pharmaceuticals industry. *Business Strategy and the Environment* 10, 300-316.
- Bremmers, H., Omta, O., Kemp, R. & Haverkamp, D-J. 2007. Do Stakeholder Groups Influence Environmental Management System Development in the Dutch Agri-food Sector? *Business Strategy and the Environment* 16, 214-231.
- Brody, S. D., Cash, S. B, Dyke, J. & Thornton, S. 2006. Motivations for the forest industry to participate in collaborative ecosystems management initiatives. *Forest Policy and Economics* 8, 123-134.
- Business for Social Responsibility. 2007. About BSR. www.bsr.org 15.5.2007.
- Buyse, K. & Verbeke, A. 2003. Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal* 24, 453-470.
- Cagnin, C. H., Loveridge, D. & Butler, J. 2005. Managing business sustainability. Teoksessa *Proceedings of the 11th Annual International Sustainable Development Research Conference*. 6.-8.6.2005. University of Tampere, Finland.
- Carroll, A. B. 1995. Stakeholder thinking in three models of management morality: A perspective with strategic implications. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 47-74.
- Carter, C. R. & Jennings, M. M. 2002. Social responsibility and supply chain relationships. *Transportation Research Part E* 38, 37-52.

- Céspedes-Lorente, J., de Burgos-Jiménez, J. & Álvarez-Gil, M. J. 2003. Stakeholders' environmental influence. An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Scandinavian Journal of Management* 19, 333-358.
- Chan, S. W. E. & Wong, C. K. S. 2006. Motivations for ISO 14001 in the hotel industry. *Tourism Management* 27, 481-492.
- Chin, K-S., Chiu, S. & Tummala, V. M. R. 1999. An evaluation of success factors using the AHP to implement ISO 14001-based EMS. *International Journal of Quality & Reliability Management* 16 (4), 341-361.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review* 20 (1), 92-117.
- Collier, J & Wanderley, L. 2005. Thinking for the future: Global corporate responsibility in the twenty-first century. *Futures* 37, 169-182.
- Commission of the European Communities. 2002. Communication from the commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development. COM(2002) 347 final. Brussels.
- Commission of the European Communities. 2004. Commission working document. Integrating environmental considerations into other policy areas - a stocktaking of the Cardiff process. COM(2004) 394 final. Brussels.
- Corbett, L. M. & Cutler, D. J. 2000. Environmental management systems in the New Zealand plastic industry. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (2), 204-224.
- Cullen, P-A. 2000. Contracting, co-operative relations and extended enterprises. *Technovation*, 20, 363-372.
- Dalton, D.R. & Daily, C.M. 1991. The Constituents of Corporate Responsibility: Separate, But Not Separable, Interest? *Business Horizons* 34 (July-August), 74-78.
- Delmas, M. & Toffel, M. W. 2004. Stakeholders and environmental management practices: An institutional framework. *Business Strategy and the Environment* 13, 209-222.
- Doane, D. 2005. Beyond corporate social responsibility: Minnows, mammoths and markets. *Futures* 37, 215-229.
- Doonan, J., Lanoie, P. & Laplante, B. 2005. Determinants of environmental performance in the Canadian pulp and paper industry: An assessment from inside the industry. *Ecological Economics* 55, 73-84.
- O'Dwyer, B. 2005. The construction of a social account: a case study in an overseas aid agency. *Accounting, Organizations and Society* 30, 279-296.
- Elkington, J. 1999. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: A Capstone Paperback.
- Enarsson, L. 1998. Evaluation of suppliers: how to consider the environment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 28 (1), 5-17.
- Euroopan komissio. 2003. Kemikaalit: Euroopan komissio on antanut ehdotuksen EU:n lainsäädännön uudistamiseksi. Eurooppa-lehdistötiedote. europa.eu.int 17.11.2004.
- Euroopan työturvallisuus- ja terveysturvasto. 2004. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu sekä työterveys ja työturvallisuus. Facts 54. Belgia.
- Fischhoff, M. E. 2007. Electricity company managers' views of environmental issues: Implications for environmental groups and government. *Energy Policy* 35, 3868-3878.
- Frankental, P. 2001. Corporate social responsibility - a PR intention? *Corporate Communications: An International Journal* 6 (1), 18-23.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman.

- Freeman, R. E. 2004. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. Teoksessa Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (toim.) *Ethical Theory and Business*. 7. painos. London: Pearson, Prentice Hall, Pearson Education International, 55-64.
- Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review* 24 (2), 191-205.
- Geffen, C. A. & Rothenberg, S. 2000. Suppliers and environmental innovation: The automotive paint process. *International Journal of Operations & Production Management* 20 (2), 166-186.
- von Geibler, J., Kuhndt, M., Seifert, E. K., Lucas, R., Lorek, S. & Bleischwitz, R. 2004. Sustainable business and consumption strategies. Teoksessa Bleischwitz, R. & Hennicke, P. *Eco-efficiency, regulation and sustainable business. Towards a governance structure for sustainable development. ESRI studies series on the environment*. Cheltenham: Edward Elgar, 116-164.
- Gilbert, D. R. jr, Hartman, E., Mauriel, J. J. & Freeman, R. E. 1988. *A logic for strategy*. Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Gladstone, W. 2000. The ecological and social basis for management of a Red Sea marine-protected area. *Ocean & Coastal Management* 43, 1015-1032.
- Goidell, L. C., Hagen, T. D, Thompson, T. & Sattler, J. 1998. The importance of stakeholder involvement in a successful waste management program. Paper presented at the 19th U.S. Department of Energy Low-Level Radioactive Waste Management Conference. 10.-12.11.1998. Salt Lake City, USA.
- Grafton, R. Q. & Kompas, T. 2005. Uncertainty and the active adaptive management of marine reserves. *Marine Policy* 29, 471-479.
- Gray, R., Kouhy, R. & Lavers, S. 1995. Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8 (2), 47-77.
- Greenley, G. E. 1989. *Strategic Management*. New York: Prentice Hall.
- Groenewegen, P. & Vergragt, P. 1991. Environmental Issues as Threats and Opportunities for Technological Innovation. *Technology Analysis & Strategic Management* 3 (1), 43-55.
- GRI. 2006. *GR Sustainability Reporting Guidelines. Version 3.0*. Amsterdam: Global Reporting Initiative. www.globalreporting.org 3.5.2009
- Hagelaar, G. J. L. F. & van der Vorst, J. G. A. J. 2002. Environmental supply chain management: using life cycle assessment to structure supply chains. *International Food & Agribusiness Management Review* 4, 399-412.
- Hakala, H. & Välimäki, J. 2003. *Ympäristön tila ja suojele Suomessa*. Helsinki: Suomen ympäristökeskus, Gaudeamus.
- Halme, M. & Huse, M. 1997. The influence of corporate governance, industry and country factors on environmental reporting. *Scandinavian Journal of Management* 13 (2), 137-157.
- Halme, M. & Markkanen, E. 1999. Suomalaisetko maailman parhaita ympäristönsuojelijoita? Teoksessa Rinne, P. & Linnanen, L. (toim.) *Ympäristöviestintä ja -raportointi*. Helsinki: Suomen ympäristötiedotuksen seura - Elinkaari, Gaia Network, 27-34.
- Handfield, R. B., Ragatz, G. L., Petersen, K. J. & Monczka, R. M. 1999. Involving Suppliers in New Product Development. *California Management Review* 42 (1), 59-82.
- Hasnas, J. 2004. Two Normative Theories of Business Ethics: A Critique. Teoksessa Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. (toim.) *Ethical Theory and Business*. 7. painos. London: Pearson, Prentice Hall, Pearson Education International, 65-74.
- Heikkilä, T. 1998. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

- Henriques, I. & Sadorsky, P. 1996. The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management* 30, 381-395.
- Hickey, G. M., Innes, J. L. & Kozak, R. A. 2007. Monitoring and information reporting for sustainable forest management: A regional comparison of forestry stakeholder perceptions. *Journal of Environmental Management* 84, 572-585.
- Hillary, R. 2004. Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production* 12, 561-569.
- Hopkins, M. 2004. Corporate social responsibility: an issues paper. Geneva: International Labour Office, Policy Integration Department, World Commission on the Social Dimension of Globalization, Geneva. www.ilo.org 28.4.2009.
- Hämäläinen, K. 1997. Suurteollisuuden alihankkijoiden ympäristöosaamisen koulutus. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteellinen osasto. Pro gradu -tutkielma.
- ICCA. 2002. Responsible Care Status Report 2002. International Council of Chemical Associations. www.icca-chem.org 3.11.2006
- ICCA. 2006. Responsible Care. www.icca-chem.org 3.11.2006.
- ICC. 2002. Business in society - Making a positive and responsible contribution. A voluntary commitment by business to manage its activities responsibly. International Chamber of Commerce. www.iccwbo.org 24.11.2005.
- Ilmola, L. 1999. Vihreän viestintästrategian suunnittelu. Teoksessa Rinne, P. & Linnanen, L. (toim.) *Ympäristöviestintä ja -raportointi*. Helsinki: Suomen ympäristötiedotuksen seura - Elinkaari, Gaia Network, 55-62.
- ISO. 2006. The ISO Survey – 2005. Genève: ISO Central Secretariat. www.iso.org 3.5.2009
- Jaatinen, M. 2003. *Lobbaus: Yritys yhteiskunnan vaikuttajana*. Helsinki: Talentum.
- Jensen, A-A., Hoffman, L., Møller, B. T., Schmidt, A., Christiansen, K., Elkington, J. & van Dijk, F. 1997. *Life cycle assessment: A guide to approaches, experiences and information sources*. Environmental Issues Series no. 6. Copenhagen: European Environmental Agency.
- Joutsenvirta, M. 2004. Miten yritys kohtaa ympäristöaktiivismin? Teoksessa Heiskanen, E. (toim.) *Ympäristö ja liiketoiminta: Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*. Helsinki: Gaudeamus, 69-90.
- Juholin, E. 2003. ”Born Again”: A Finnish Approach to Corporate Social Responsibility. *Jyväskylä: University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Communication* 26.
- Juholin, E. 2004. *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Infor, Infoviestintä.
- Juniper, C. & Moore, M. 2002. Synergies and Best Practices of Corporate Partnership for Sustainability. *International Journal of Corporate Environmental Strategy* 9 (3), 267-276.
- Kaiser, B., Eagan, P. D. & Shaner, H. 2001. Solutions to Health Care Waste: Life Cycle Thinking and Green Purchasing. *Environmental Health Perspectives* 109 (3), 205-207.
- Kankkunen, K. & Matikainen, E. 1995. Broadening the concept of quality: A systems model of quality and stakeholder satisfaction. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 237-258.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2007. Vastuullinen yritystoiminta. www.ktm.fi 3.5.2007.
- Kautto, P., Heiskanen, E. & Melanen, M. 2002. *Pyrkimys ympäristömyöntäisiin tuotteisiin: Tapaustutkimus viidestä kansainvälisestä suomalaisyrityksestä*. Helsinki: Suomen ympäristökeskus, Suomen ympäristö 530.
- Kemianteollisuus ry. 2006a. *Kemianteollisuus ja Vastuu huomisesta*. Helsinki: Kemianteollisuus ry.
- Kemianteollisuus ry. 2006b. Responsible Care. www.chemind.fi 3.11.2006.
- Kemianteollisuus ry. 2006c. *Vuosikatsaus 2005-2006*. Helsinki: Kemianteollisuus ry.

- Kemianteollisuus ry. 2008. Ala numeroin. www.chemind.fi 17.4.2008.
- Keskuskauppakamari. 2003. Yritysten yhteiskuntavastuu. Helsinki: Keskuskauppakamari. www.keskuskauppakamari.fi 3.5.2009
- Kestemont, M-P. & Ytterhus, B. 1997. International Business Environmental Barometer 1997: Environmental Management in Europe and some Asian issues. www.centre-enterprise-environment.be 15.11.2004.
- Khanna, M. & Anton, W. R. Q. 2002. Corporate Environmental Management: Regulatory and Market-Based Incentives. *Land Economics* 78 (4), 539-558.
- Kivisaari, S. & Lovio, R. 2000. Tuottajan, käyttäjän ja yhteiskunnan vuorovaikutus teknologian muutoksen suuntaajana. Teoksessa Lemola, T. (toim.) Näkökulmia teknologiaan. Helsinki: Gaudeamus, 218-241.
- Kojo, M. 2005. Approach change in stakeholder involvement. The case of the site selection process of the final disposal facility for high-level nuclear waste in Finland. Teoksessa Proceedings of the 11th Annual International Sustainable Development Research Conference. 6.-8.6.2005. University of Tampere, Finland.
- Kortelainen, K. 2008. Global Supply Chains and Social Requirements: Case Studies of Labour Condition Auditing in the People's Republic of China. *Business Strategy and the Environment* 17, 431-443.
- Ku, K-C., Gurusurthy, C. K. & Kao, H-P. 2007. Inter-firms collaboration of joint venture in IC foundry business. *Technovation* 27, 296-305.
- Kujala, J. 2001. Liiketoiminta ja etiikka – sisäinen ristiriita vai yhteen kietoutuminen? Teoksessa Lämsä, A-M. & Sajasalo, P. (toim.) Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, N:o 124/2001, 158-180.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kiittäjinä. Helsinki: Talentum.
- Kuisma, M. 2004. Vihertyvä sijoittajien sidosryhmä globalisoituvilla osakemarkkinoilla. Teoksessa Heiskanen, E. (toim.) Ympäristö ja liiketoiminta: Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Helsinki: Gaudeamus, 101-108.
- Könnölä, T. & Rinne, P. 2001. Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakaari.
- Langfield-Smith, K. & Greenwood, M. R. 1998. Developing co-operative buyer-supplier relationships: A case study of Toyota. *Journal of Management Studies* 35 (3), 331-353.
- Laurila, J. 1995. Moral Issues in Business: Top Managements' Perceptions of Moral Issues in Stakeholder Relations. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Series A1: studies 41. Lisenssiaattityö.
- Leach, W. D., Pelkey, N. W. & Sabatier, P. A. 2002. Stakeholder Partnership as Collaborative Policymaking: Evaluation Criteria Applied to Watershed Management in California and Washington. *Journal of Policy Analysis and Management* 21 (4), 645-670.
- Lehtipuu, P. 2006. Vastuullinen yritystoiminta: Kenelle yritys on vastuussa ja miksi? Esitys Kilpailukykyä ja uutta virtaa: Pk-yritykset vastuullisen yrittäjyyden periaatteiden hyödyntäjinä ja edistäjinä -koulutusseminaari. 30.11.2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Suomen Yrittäjät, Turun kauppakorkeakoulun Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki, Suomi.
- Lewis, S. 2003. Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management* 7 (4), 356-364.
- Linnanen, L., Markkanen, E., & Ilmola, L. 1997. Ympäristöosaaminen: Kestävän kehityksen haaste ympäristöjohdolle. Espoo: Otaniemi Consulting Group.

- Littunen, H. 2001. Uudet yritykset muuttuvassa toimintaympäristössä. Teoksessa Lämsä, A.-M. & Sajasalo, P. (toim.) Tulkintoja organisaatioiden ja johtamisen muutossuunnista. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, 17-37.
- Lovio, R. 1997. Finnish Business Environmental Barometer. Teoksessa Belz, F. & Strannegård, L. (toim.) International Business Environmental Barometer. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag a.s., 121-138.
- Lovio, R. 2004. Yrityksen sidosryhmät ja ympäristöjohtaminen. Teoksessa Heiskanen, E. (toim.) Ympäristö ja liiketoiminta: Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset. Helsinki: Gaudeamus, 53-68.
- Lovio, R. 2006. Vastuullinen johtaminen ja johtajuus liiketoiminnassa. Teoksessa Lehtinen, U. & Mittilä, T. Liiketoimintaosaaminen kilpailukykyssä keskiössä. Kauppatieteellisen yhdistyksen 75-vuotisjuhlakirja. Helsinki: Kauppatieteellinen yhdistys, 107-114.
- Lovio, R. & Kuusisto, P.-C. 1996. Studies on the environmental performance of Finnish companies in the mid-1990s. Teoksessa Kivisaari, S. & Lovio, R. (toim.) Bright ideas? Environmental management in Finnish perspective. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-164, 83-95.
- Maciejowski, M & Wastermark, L. (toim.). 2003. Baltic 21 -raportti 2000–2002: Kohti Itämeren alueen kestävä kehitystä. Tukholma: Baltic 21 Sekretariat, Baltic 21 series 1/2003. www.baltic21.org 28.4.2009.
- Manring, S. L. & Moore, S. B. 2006. Creating and managing a virtual inter-organizational learning network for greener production: a conceptual model and case study. *Journal of Cleaner Production* 14, 891-899.
- Massey University. 2005. The 2005 New Zealand Survey of Corporate Environmental and Social Responsiveness. Massey University, College of Business, Centre for Business and Sustainable development. cbsd.massey.ac.nz 3.5.2009.
- Massey University. 2007. Massey University Leadership Survey of Corporate Environmental and Social Responsiveness, 2007. Massey University, College of Business, Programme for Business and Sustainable development. cbsd.massey.ac.nz 3.5.2009.
- McIntyre, K., Smith, H., Henham, A. & Pretlove, J. 1998. Environmental performance indicators for intergrated supply chains: the case of Xerox Ltd. *Supply Chain Management* 3 (3), 149-156.
- Messelbeck, J. & Whaley, M. 1999. Greening the Health Care Supply Chain: Triggers of Change, Models for Success. *Corporate Environmental Strategy* 6 (1), 39-45.
- Mikkilä, M., Kolehmainen, O. & Pukkala, T. 2005. Multi-attribute assessment of acceptability of operations in the pulp and paper industry. *Forest Policy and Economics* 7, 227-243.
- Mintcheva, V. 2005. Indicators for environmental policy integration in the food supply chain (the case of the tomato ketchup supply chain and the integrated product policy). *Journal of Cleaner Production* 13, 717-731.
- Miresan, M. 2007. Environmental management system implementation in Romanian organizations – a driving factor for sustainable development. *Progress in Industrial Ecology – An international Journal* 4 (1/2), 70-90.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853-886.
- Monni, S. 2006. Yhdessä eteenpäin. Esitys Kilpailukykyä ja uutta virtaa: Pk-yritykset vastuullisen yrittäjyyden periaatteiden hyödyntäjinä ja edistäjinä -koulutusseminaari. 30.11.2006. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Euroopan sosiaalirahasto, Suomen Yrittäjät, Turun kauppakorkeakoulun Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus. Helsinki, Suomi.

- Moore, W. H. 2004. The Environment and Sustainability as Investment Themes: Risk and Return Characteristics. St.Gallen: University of St. Gallen, Institute for Economy and the Environment, IWOe Discussion Paper No. 110.
- Moors, E. H. M. & Dijkema, G. P. J. 2006. Embedded industrial production systems: Lessons from waste management in zinc production. *Technological Forecasting and Social Change* 73, 250-265.
- Myllykangas, P. 1998. Changing Stakeholder Relationships and Their Governance: A Strategy Logic Perspective to Talmu Ltd. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteitten tiedekunta. No 23/1998. Lisensiaattityö.
- Mätäsaho, R., Niskala, M. & Tuomala, J. 1998. Ympäristölaskenta johdon työvälineenä. Porvoo: Ekonomia.
- Nadvi, K. 1999. Collective Efficiency and Collective Failure: The Response of the Sialkot Surgical Instrument Cluster to Global Quality Pressure. *World Development* 27 (9), 1605-1626.
- Niskala, M. & Lovio, M. 2004. Yhteiskuntavastuuraportti. Teoksessa Juholin, E. 2004. *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Infor, Infoviestintä, 227-245.
- Niskala, M. & Näsi, S. 1995. Stakeholder theory as a framework for accounting. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 119-134.
- Niskala, M. & Tarna, K. 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi. Helsinki: KHT Media.
- Näsi, J. 1995a. A Scandinavian approach to stakeholder thinking: An analysis of its theoretical and practical uses 1964-1980. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki, LSR-Julkaisut, 97-115.
- Näsi, J. 1995b. What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 19-32.
- Ofori, G. 2000. Greening the construction supply chain in Singapore. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6, 195-206.
- Parthasarthy, R. & Yin, J. Z. 1996. Computer-integrated manufacturing and competitive performance: Moderating effects of organization-wide integration. *Journal of Engineering and Technology Management* 13, 83-110.
- Plaut, J. 2000. Industrial management for sustaining the environment. *Technology in Society* 22, 467-475.
- Prahalad, C. K. & Hammond, A. 2002. Serving the World's Poor, Profitably. *Harvard Business Review* 80, 48-59.
- Prahalad, C. K. & Hart, S. L. 2002. The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy+Business* 26, 54-67.
- Pujari, D., Wright, G. & Peattie, K. 2003. Green and competitive: Influences on environmental new product development performance. *Journal of Business Research* 56, 657-671.
- Ramos, R. P. 2005. Enhancing stakeholders participation in environmental decision making process: A case study of waste disposal siting in the Philippines. Teoksessa *Proceedings of the 11th Annual International Sustainable Development Research Conference*. 6.-8.6.2005. University of Tampere, Finland.
- Ratinen, M. & Markkanen, E. 1999. Mistä on hyvät ympäristöraportit tehty? Teoksessa Rinne, P. & Linnanen, L. (toim.) *Ympäristöviestintä ja -raportointi*. Helsinki: Suomen ympäristötiedotuksen seura - Elinkaari, Gaia Network, 105-115.
- Remmen, A. & Münster, M. 2003. An introduction to life-cycle thinking and management. Danish Environmental Protection Agency, *Environmental News* No. 68.

- Revell, A. & Blackburn, R. 2007. The Business Case for Sustainability? An Examination of Small Firms in the UK's Construction and Restaurant Sectors. *Business Strategy and the Environment* 16, 404-420.
- Schaltegger, S. 1997. Information costs, quality of information and stakeholder involvement: The necessity of international standards of ecological accounting. *Eco-management and auditing* 4, 87-97.
- Schmidheiny, S. 1992. Changing course: A global business perspective on development and the environment. Business Council for Sustainable Development. Cambridge: The MIT Press.
- Senge, P. M. & Carstedt, G. 2001. Innovating Our Way to the Next Industrial Revolution. *MIT Sloan Management Review* 42 (Winter 2001), 24-38.
- Sharfman, M. P., Shaft, T. M. & Anex, R. P. jr. 2009. The Road to Cooperative Supply-Chain Environmental Management: Trust and Uncertainty Among Proactive Firms. *Business Strategy and the Environment* 18, 1-13.
- Sheehan, J. R. & Ritcie, J. R. B. 2005. Destination Stakeholders: Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research* 32 (3), 711-734.
- SKAL. 2005. Tilastotietoa kuljetus- ja logistiikka-alalta. www.skal.fi 24.4.2008.
- SKAL. 2007. Tilastotietoa kuljetus- ja logistiikka-alalta. www.skal.fi 24.4.2008.
- SKAL. 2008. Ympäristöasiat. Suomen kuljetus ja logistiikka. www.skal.fi 24.4.2008.
- Spence, C. 2009. Social and Environmental Reporting and the Corporate Ego. *Business Strategy and the Environment* 18, 254-265.
- Suomen ympäristökeskus. 2008a. Ilman epäpuhtauksien päästöt Suomessa. Ympäristöhallinnon verkkopalvelu. www.ymparisto.fi 23.4.2008.
- Suomen ympäristökeskus. 2008b. Päästöraportointi kaukokulkeutumissopimukselle. www.ymparisto.fi 23.4.2008.
- Takala, T. & Uusitalo, O. 1995. Retailers' professional and professional dilemmas concerning stakeholder relations. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 297-318.
- Talvio, C. 2004. Mikä vastuu? Yhteiskuntavastuun tausta ja nykytila. Teoksessa Talvio, C. & Välimaa, M. *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki: Edita, 17-43.
- Tammilehto, P. 2003. Yritysten yhteiskuntavastuu: Yritysten ja toimittajien näkemyksiä vastuullisuuden merkityksestä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Viestinnän laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Tan, L. P. 2005. Implementing ISO 14001: is it beneficial for firms in newly industrialized Malaysia? *Journal of Cleaner Production* 13, 397-404.
- Teollisuuden ja työnantajien keskusliitto. 2001. Yritysten yhteiskuntavastuu. Työvälineitä it-searviointiin ja oman toiminnan kehittämiseen. Teollisuuden ja työnantajien keskusliitto. www.ek.fi 3.5.2009.
- Tikkanen, J., Hänninen, H., Isokääntä, T. & Alahuhta, J. 2005. Sidosryhmäyhteistyö alueellisessa metsäsuunnittelussa. *Metsätieteen aikakauskirja* (2/2005), 139-162.
- Tilastokeskus. 2008. Teollisuuden alue- ja toimialatilastot. www.stat.fi 17.4.2008.
- Tilastokeskus. 2009. Yritysrekisterin vuositilasto. www.stat.fi 23.4.2009.
- Timonen, P. 2000. Corporate Governance: Instituutiot ja lainsäädännön merkitys. (Corporate Governance ja Suomen osakeyhtiöoikeus I). Helsinki: Kauppakaari Oyj, Lakimiesliiton Kustannus.
- Toffel, M. 2000. Anticipating greener supply chain demands: One Singapore company's journey to ISO 14001. Teoksessa Hillary, R. (toim.) *ISO 14001: Case studies and practical experiences*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 182-199.
- Toimialaluokitus. 2002. Tilastokeskus. www.stat.fi 17.4.2008.

- Tötzer, T. & Ömer-Rieder, B. 2007. Aspects of sustainability in innovation processes: results from a business survey in the Vienna region, Austria. *Progress in Industrial Ecology – An International Journal* 4 (1/2), 122-140.
- Vaara, E. 1995. Linking social construction of success and stakeholder thinking: An analysis of a merger case. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut, 215-235.
- Van Horne, C., Frayret, J-M. & Poulin, D. 2006. Creating value with innovation: From centre of expertise to the forest products industry. *Forest Policy and Economics* 8, 751-761.
- Warhurst, A. 2005. Future roles of business in society: the expanding boundaries of corporate responsibility and a compelling case for partnership. *Futures* 37, 151-168.
- Vehkaperä, M. 2005. Liikemiesten sosiaalisesta vastuusta yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Teoksessa Lämsä, A.-M., Uusitalo, O. & Lämsä, V. (toim.) *Yritysetiikan ja johtajuuden suuntia*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, N:o 145/2005, 32-43.
- Welford, R. J. 1998. Editorial: Corporate environmental management, technology and sustainable development: Postmodern perspectives and the need for a critical research agenda. *Business Strategy and the Environment* 7, 1-12.
- Wheeler, D. & Sillanpää, M. 1998. Including the Stakeholders: The Business Case. *Long Range Planning* 31 (2), 201-210.
- Wilenius, M. 2005. Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world. *Futures* 37, 133-150.
- Wong, A. 2000. Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management* 11 (4/5&6), S427-S432.
- World Economic Forum. 2007. Global Corporate Citizenship Initiative. www.weforum.org 15.5.2007.
- Välimaa, M. 2004a. Kenelle vastuussa? Sidosryhmät yhteiskuntavastuun ytimessä. Teoksessa Talvio, C. & Välimaa, M. (toim.) *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki: Edita, 45-74.
- Välimaa, M. 2004b. Vastuussa miten? Yhteiskuntavastuun kehittäminen ja johtaminen. Teoksessa Talvio, C. & Välimaa, M. (toim.) *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki: Edita, 75-136.
- Young, A. & Kielkiewicz-Young, A. 2001. Sustainable supply network management. *Corporate Environmental Strategy* 8 (3), 260-268.
- Ytterhus, B. E. 1997. Norwegian Business Environmental Barometer. Teoksessa Belz, F. & Strannegård, L. (toim.) *International Business Environmental Barometer*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag a.s., 47-70.
- Ytterhus, B. E. & Synnestvedt, T. 1996. The process of greening: Results from the Nordic Business Environmental Barometer. *Eco-Management and Auditing* 3, 30-36.
- Zwetsloot, G. & Starren, A. 2004. Corporate social responsibility and safety and health at work. Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

LIITE 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä

Yritysten yhteiskuntavastuu sisältää vastuun taloudesta, ympäristöstä ja sosiaalisista asioista.	
Kirjoittaja	Määritelmä
Antikainen, Kauranen, Lampinen & Ojanen 2004	”Yhteiskuntavastuu koostuu toki yritysten suosimasta taloudellisesta osatekijästä, mutta myös ekologisesta, sosiaalisesta ja kulttuurisesta vastuusta.”
Cagnin, Loveridge & Butler 2005	”CSR means a continuous organisational voluntary commitment with ethical behaviours that contribute to economical, environmental and social development.”
Commission of the European Communities 2002	”CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.”
Elkington 1999	”Increasingly we think in terms of a triple bottom line, focusing on economic prosperity, environmental quality and the element which business has tended to overlook – social justice.”
von Geibler et al. 2004	”Responsible entrepreneur is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their economy-driven business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. Being responsible means not only fulfilling legal demands, but also going beyond legal compliances and investing in human capital, the environment and the relations with stakeholders.”
Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2004	”Yhteiskunnallisen vastuun käsite merkitsee lainmukaisten vaatimusten ylittämistä siten, että investoidaan enemmän inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Perustana on vapaaehtoisuus, joskin toteuttamisen on oltava uskottavaa, jotta säilytettäisiin sidosryhmien luottamus. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu merkitsee yhteisöön (ihmisiin), ympäristöön (maapalloon) ja talouteen (hyötyyn) liittyvien näkökohtien mukaan ottamista liiketoimintaan ja sidosryhmien kanssa käytävään viestintään.”
Juholin 2004	”Sen [yhteiskuntavastuun] mukaan yrityksen tuloksen ja toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa se, että yritys toimii taloudellisesti terveellä pohjalla, se minimoi tai jopa eliminoi ympäristöhaittansa ja että se pystyy vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin. Ideana on, että yritykset pyrkivät tekemään omaehtoisesti sellaista, mitä niiltä ei virallisesti vaadita, mutta jonka kautta ne vahvistavat olemassa olonsa oikeuttaan ja turvaavat toimintansa jatkuvuuden. ... Neljäntenä yhteiskuntavastuun pilarina mainitaan toisinaan kulttuurinen vastuu, mutta harvat yritykset ovat omaksuneet sitä kielenkäyttöön.”
Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007	”Vastuullinen yritystoiminta ... tarkoittaa yrityksen toimintaa, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmien kanssa.”
Keskuskaupakamari 2003	”Yleisesti Suomessa käytetyn yhteiskuntavastuun määritelmän mukaan yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen taloudellista, ympäristöön liittyvää sekä sosiaalista vastuuta. Yhteiskuntavastuun perustan muodostaa lainsäädäntö, mutta lakien noudattamisen lisäksi yhteiskuntavastuuseen liittyy yrityksen omaehtoinen vastuu myös sellaisista asioista, joihin lainsäädäntö ei välittömästi velvoita.”

LIITE 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä

Kujala & Kuvaja 2002	”Yrityksen vastuu jaetaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. ... Vastuullinen yritys määrittelee vastuullisuutensa rajat ja mittarit vuoropuhelussa sidosryhmiensä kanssa.”
Lehtipuu 2006	”[Yritys]Vastuu on osallistumista yhteiskunnan ja ympäristön kestäväan kehitykseen pitkällä aikavälillä. Näkökulmia ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu.”
Niskala & Tarna 2003	”Yrityksen yhteiskuntavastuu on vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja yrityksen sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuun kannalta keskeisiä osa-alueita ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu.”
Teollisuuden ja työnantajain keskusliitto 2001	”Yhteiskuntavastuu on yrityksen aktiivista vastuullisuutta, joka perustuu yrityksen omiin lähtökohtiin. Se on kestäväan kehityksen mukaista hyvää yrityskansalaisuutta. ... Yhteiskuntavastuu koostuu taloudellisesta osasta, ympäristöosasta ja sosiaalisesta osasta.”
Wilenius 2005	”...corporate responsibility is concerned with economic, social and environmental aspects of corporations.”
World Economic Forum 2007	”Corporate citizenship is the contribution a company makes to society and the environment through its core business activities, its social investment and philanthropy programmes and its engagement in public policy.”
Yritysten yhteiskuntavastuun tärkeänä osana on yrityksen sidosryhmien huomioon ottaminen.	
Kirjoittaja	Määritelmä
Commission of the European Communities 2002	”CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.”
Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2004	”Yhteiskunnallisen vastuun käsite merkitsee lainmukaisten vaatimusten ylittämistä siten, että investoidaan enemmän inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Perustana on vapaaehtoisuus, joskin toteuttamisen on oltava uskottavaa, jotta säilytettäisiin sidosryhmien luottamus. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu merkitsee yhteisöön (ihmisiin), ympäristöön (maapalloon) ja talouteen (hyötyyn) liittyvien näkökohtien mukaan ottamista liiketoimintaan ja sidosryhmien kanssa käytävään viestintään.”
von Geibler et al. 2004	”Responsible entrepreneur is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their economy-driven business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. Being responsible means not only fulfilling legal demands, but also going beyond legal compliances and investing in human capital, the environment and the relations with stakeholders.”
Hopkins 2004	”CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner.”
Juholin 2003	”The concept of CSR (corporate social responsibility) includes the openness or transparency of companies as well as taking into consideration the will and expectations of their stakeholders.”

LIITE 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä

Juholin 2004	”Sen [yhteiskuntavastuun] mukaan yrityksen tuloksen ja toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa se, että yritys toimii taloudellisesti terveellä pohjalla, se minimoi tai jopa eliminoi ympäristöhaittansa ja että se pystyy vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin. Ideana on, että yritykset pyrkivät tekemään omaehtoisesti sellaista, mitä niiltä ei virallisesti vaadita, mutta jonka kautta ne vahvistavat olemassa olonsa oikeuttaan ja turvaavat toimintansa jatkuvuuden. ... Neljäntenä yhteiskuntavastuun pilarina mainitaan toisinaan kulttuurinen vastuu, mutta harvat yritykset ovat omaksuneet sitä kielenkäyttöön.”
Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007	”Vastuullinen yritystoiminta ... tarkoittaa yrityksen toimintaa, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmien kanssa.”
Kujala & Kuvaja (2002)	”Yrityksen vastuu jaetaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. ... Vastuullinen yritys määrittelee vastuullisuutensa rajat ja mittarit vuoropuhelussa sidosryhmiensä kanssa.”
Könnölä & Rinne 2001	”Vastuullisesti toimivat yritykset osaavat vuorovaikutuksen sidosryhmiensä kanssa. ... Uudeksi haasteeksi yrityksille on noussut taloudellisesti kannattavan ja samanaikaisesti yhteiskunnallisesti vastuullisen liiketoiminnan yhteensovittaminen.”
Niskala & Tarna 2003	”Yrityksen yhteiskuntavastuu on vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja yrityksen sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuun kannalta keskeisiä osa-alueita ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu.”
Talvio 2004	”Yritysten yhteiskuntavastuu on eri sidosryhmien odotusten huomioimista yrityksen omista lähtökohdista käsin. Yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa sitä tapaa, jolla yritystä johdetaan niihin kohdistettujen erilaisten odotusten viidakossa.”
World Bank, Doanen 2005 mukaan	”Corporate Social Responsibility is a term describing a company’s obligations to be accountable to all of its stakeholders in all its operations and activities. Socially responsible companies consider full scope of their impacts on communities and the environment when making decisions, balancing the needs of stakeholders with their need to make a profit.”
Zwetsloot & Starren 2004	”To be socially responsible means going beyond fulfilling the legal expectations, by also investing ’more’ into human capital, the environment and the relations with stakeholders.”
Yritysten yhteiskuntavastuu nähdään ylittävän lakisääteisen vastuun eli yritysten yhteiskuntavastuu on yrityksille vapaaehtoista toimintaa.	
Kirjoittaja	Määritelmä
Cagnin et al. 2005	”CSR means a continuous organisational voluntary commitment with ethical behaviours that contribute to economical, environmental and social development.”

LIITE 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä

Carroll 1995	”CSR embraced the notion that the corporation has not only economic obligations, but legal, ethical and discretionary (philanthropic) responsibilities as well (Carroll 1979). ... Economic responsibilities refer to businesses’ fundamental call to be a profit making enterprise. ... Legal responsibilities ... reflect a view of ”codified ethics” in the sense that they embody basic notions of fairness or business righteousness. ... Ethical responsibilities embrace those activities, practices or behaviours that are expected (in a positive sense) or prohibited (in a negative sense) by societal members though they are not codified into laws. ... Discretionary / Philanthropic Responsibilities include businesses’ obligation to engage in social activities that are not mandated, not required by law and not generally expected of business in an ethical sense.”
Commission of the European Communities 2002	”CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.”
Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2004	”Yhteiskunnallisen vastuun käsite merkitsee lainmukaisten vaatimusten ylittämistä siten, että investoidaan enemmän inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Perustana on vapaaehtoisuus, joskin toteuttamisen on oltava uskottavaa, jotta säilytettäisiin sidosryhmien luottamus. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu merkitsee yhteisöön (ihmisiin), ympäristöön (maapalloon) ja talouteen (hyötyyn) liittyvien näkökohtien mukaan ottamista liiketoimintaan ja sidosryhmien kanssa käytävään viestintään.”
von Geibler et al. 2004	”Responsible entrepreneur is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their economy-driven business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis. Being responsible means not only fulfilling legal demands, but also going beyond legal compliances and investing in human capital, the environment and the relations with stakeholders.”
Juholin 2004	”Sen [yhteiskuntavastuun] mukaan yrityksen tuloksen ja toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa se, että yritys toimii taloudellisesti terveellä pohjalla, se minimoi tai jopa eliminoi ympäristöhaittansa ja että se pystyy vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin. Ideana on, että yritykset pyrkivät tekemään omaehtoisesti sellaista, mitä niiltä ei virallisesti vaadita, mutta jonka kautta ne vahvistavat olemassa olonsa oikeuttaan ja turvaavat toimintansa jatkuvuuden. ... Neljäntenä yhteiskuntavastuun pilarina mainitaan toisinaan kulttuurinen vastuu, mutta harvat yritykset ovat omaksuneet sitä kielenkäyttönsä.”
Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007	”Vastuullinen yritystoiminta ... tarkoittaa yrityksen toimintaa, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmien kanssa.”
Keskuskauppakamari 2003	”Yleisesti Suomessa käytetyn yhteiskuntavastuun määritelmän mukaan yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan yrityksen taloudellista, ympäristöön liittyvää sekä sosiaalista vastuuta. Yhteiskuntavastuun perustan muodostaa lainsäädäntö, mutta lakien noudattamisen lisäksi yhteiskuntavastuuseen liittyy yrityksen omaehtoinen vastuu myös sellaisista asioista, joihin lainsäädäntö ei välittömästi velvoita.”

LIITE 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä

Zwetsloot & Starren 2004	”To be socially responsible means going beyond fulfilling the legal expectations, by also investing ’more’ into human capital, the environment and the relations with stakeholders.”
Yritysten yhteiskuntavastuun avulla yritykset hallitsevat omia vaikutuksiaan ympäröivään yhteiskuntaan.	
Kirjoittaja	Määritelmä
Carroll 1995	”CSR embraced the notion that the corporation has not only economic obligations, but legal, ethical and discretionary (philanthropic) responsibilities as well (Carroll 1979). ... Economic responsibilities refer to businesses’ fundamental call to be a profit making enterprise. ... Legal responsibilities ... reflect a view of ”codified ethics” in the sense that they embody basic notions of fairness or business righteousness. ... Ethical responsibilities embrace those activities, practices or behaviours that are expected (in a positive sense) or prohibited (in a negative sense) by societal members though they are not codified into laws. ... Discretionary / Philanthropic Responsibilities include businesses’ obligation to engage in social activities that are not mandated, not required by law and not generally expected of business in an ethical sense.”
Davis & Blomstrom 1975, Greenleyn 1989 mukaan	“...social responsibility as ‘the obligation of decision makers to take actions which protect and improve the welfare of society as a whole, along with their own interests’.”
Doane 2005	”There is an inherent compatibility with profit-making and fulfilling the needs of society.”
Euroopan työturvallisuus- ja työterveysvirasto 2004	”Yhteiskunnallisen vastuun käsite merkitsee lainmukaisten vaatimusten ylittämistä siten, että investoidaan enemmän inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Perustana on vapaaehtoisuus, joskin toteuttamisen on oltava uskottavaa, jotta säilytettäisiin sidosryhmien luottamus. Yritysten yhteiskunnallinen vastuu merkitsee yhteisöön (ihmisiin), ympäristöön (maapalloon) ja talouteen (hyötyyn) liittyvien näkökohtien mukaan ottamista liiketoimintaan ja sidosryhmien kanssa käytävään viestintään.”
International Chamber of Commerce (ICC 2002)	”...corporate responsibility from the business perspective: “the voluntary commitment by business to manage its activities in responsible way”.”
Kok et al. 2001, Juholinin 2003 mukaan	“CSR is the obligation of the firm to use its resources in ways to benefit society, through committed participation as a member of society, taking into account the society at large, and improving the welfare of society at large independently of direct gains of the company.”
Könnölä & Rinne 2001	”Vastuullisesti toimivat yritykset osaavat vuorovaikutuksen sidosryhmiensä kanssa. ... Uudeksi haasteeksi yrityksille on noussut taloudellisesti kannattavan ja samanaikaisesti yhteiskunnallisesti vastuullisen liiketoiminnan yhteensovittaminen.”
Niskala & Tarna 2003	“Yrityksen yhteiskuntavastuu on vastuuta yritystoiminnan vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan ja yrityksen sidosryhmiin. Yhteiskuntavastuun kannalta keskeisiä osa-alueita ovat taloudellinen vastuu, ympäristövastuu sekä sosiaalinen vastuu.”
The European Agency for Safety and Health at Work 2001, Zwetslootin & Starrenin 2004 mukaan	“... describes CSR as ’a concept whereby companies decide voluntarily to contribute to a better society and a cleaner environment’.”

LIITE 1 Yrityksen yhteiskuntavastuun määritelmiä

World Bank, Doanen 2005 mukaan	”Corporate Social Responsibility is a term describing a company’s obligations to be accountable to all of its stakeholders in all its operations and activities. Socially responsible companies consider full scope of their impacts on communities and the environment when making decisions, balancing the needs of stakeholders with their need to make a profit.”
World Economic Forum 2007	”Corporate citizenship is the contribution a company makes to society and the environment through its core business activities, its social investment and philanthropy programmes and its engagement in public policy.”

LIITE 2 Yrityksen sidosryhmiä kirjallisuuden pohjalta

Lähde	Sidosryhmät
Abkowitz, Cohen, Buck, Case & Drake 1999	Ympäristötyöhön kannustavat: asiakkaat, lähiyhteisö ja ympäristöjärjestöt
Azzone, Brophy, Noci, Welford & Young 1997	Yrityksen sidosryhmiä: asiakkaat, kansalaiset, media, paikallisyhteisö, osakkeenomistajat, rahoittajat, teollisuus, tutkijat, työntekijät, viranomaiset ja ympäristöjärjestöt
Beaucham & Bowie 2004	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, johtajat, osakkeenomistajat, paikallisyhteisö, tavarantoimittajat ja työntekijät
Belz & Strannegård 1997	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, kilpailijat, liitot, tavarantoimittajat, työntekijät, viranomaiset, ympäristö- ja kuluttajajärjestöt
Bremmers et al. 2007	Ympäristötyöhön kannustavat: asiakkaat, asukkaat, kilpailijat, tavarantoimittajat, viranomaiset ja ympäristöjärjestöt
Buyse & Verbeke 2003	Ympäristötyöhön kannustavat: kansainväliset sopimukset ja viranomaiset
Chan & Wong 2006	Ympäristötyöhön kannustavat: lainsäädäntö ja ylin johto
Carroll 1995	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, lähiyhteisö, omistajat, työntekijät ja yhteiskunta
Chin, Chiu & Tummala 1999	Ympäristötyöhön kannustavat: asiakkaat, viranomaiset ja yksilöt
Dalton & Daily 1991	Yrityksen sidosryhmiä: asiakkaat, hallitukset, johtajat, järjestäytynyt työvoima, kuluttajat, osakkeenomistajat, pankit ja muut lainanantajat, tavarantoimittajat, työntekijät ja yleisö
Delmas & Toffel 2004	Tärkeät sidosryhmät: aktivistit, asiakkaat, paikalliset yhteisöt, teollisuusjärjestöt ja viranomaiset
Doonan 2005	Ympäristötyöhön kannustavat: lähiyhteisö ja viranomaiset
Elkington 1999	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, kilpailijat ja tavarantoimittajat
Fischhoff 2007	Ympäristötyöhön kannustavat: viranomaiset
Freeman 1984	Perinteiset sidosryhmät: alihankkijat, asiakkaat, luotonantajat, osakkeenomistajat, työntekijät ja yhteiskunta
Freeman 2004	Yrityksen sidosryhmät: asiakkaat, johto, osakkeenomistajat, paikallisyhteisö, toimittajat ja työntekijät
von Geibler et al. 2004	Yrityksen sidosryhmiä: asiakkaat, kansalaisjärjestöt osakkeenomistajat, sijoittajat, työntekijät ja viranomaiset.
Greenley 1989	Perinteisesti tärkein: asiakkaat
Halme & Huse 1997	Ympäristötyöstä kiinnostuneita: asiakkaat, lähiyhteisö, rahoittajat ja ympäristöjärjestöt
Hillary 2004	Ympäristötyöhön kannustavat: asiakkaat, lähiyhteisö, paikalliset viranomaiset, työntekijät ja viranomaiset
Hopkins 2004	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, johtajat, lähiyhteisö (ml. viranomaiset), osakkeenomistajat ja mahdolliset sijoittajat, tavarantoimittajat, työntekijät, yrityskumppanit ja ympäristö
Juholin 2003	Yleisimmin mainitut sidosryhmät: asiakkaat, kansalaisjärjestöt, lähiyhteisö, media, nykyiset ja mahdolliset osakkeenomistajat, nykyiset ja mahdolliset työntekijät, rahoittajat, tavarantoimittajat, teollisuusjärjestöt, yhteiskunta ja viranomaiset.

LIITE 2 Yrityksen sidosryhmiä kirjallisuuden pohjalta

Juholin 2004	Tärkein sidosryhmä: henkilöstö. Ensisijaisia: alihankkijat, asiakkaat, keskeiset yhteistyökumppanit, rahoittajat ja viranomaiset.
Keskuskauppakamari 2003	Tärkeät sidosryhmät: johtaja ja omistaja
Kestemont & Ytterhus 1997	Tärkeät sidosryhmät: Japanissa: johtajat, paikalliset asukkaat ja viranomaiset; Singapore: asiakkaat, johtajat ja viranomaiset; Aasia: asiakkaat, johtajat, kansainvälinen lainsäädäntö ja viranomaiset
Khanna & Anton 2002:	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, sijoittajat, toiset yritykset ja yleisö
Kivisaari & Lovio 2000:	Ympäristötyöhön kannustavat: asiakkaat, valmistavat yritykset, viranomaiset ja muut julkiset toimijat.
Kujala & Kuvaja 2002	Tärkeät sidosryhmät: alihankkijat ja tavarantoimittajat, asiakkaat, henkilöstö, julkinen sektori, kansalaisjärjestöt, kilpailijat, omistajat, paikallisyhteisöt ja tiedotusvälineet,
Kuvaja 1990, Kujala & Kuvaja 2002 mukaan	Tärkeät sidosryhmät: henkilöstö, osakkeenomistajat, rahoittajat ja yrityksen johto sekä ulkopuolisista luonnonsuojelujärjestöt.
Könnölä & Rinne 2001	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, kansalaisjärjestöt, tuotantoketju, työntekijät ja viranomaiset
Laurila 1995	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, omistajat ja työntekijät
Lovio 1997	Ympäristötyöhön kannustavat: asiakkaat, kansallinen lainsäädäntö ja ympäristöjärjestöt
Lovio & Kuusisto 1996	Pohjoismaisten ympäristöbarometrien mukaan tärkeimmät sidosryhmät: Vuonna 1993 (Suomi, Ruotsi ja Norja): viranomaiset Vuonna 1995 (Suomi): asiakkaat
Lovio & Kuusisto 1996; Lovio 2004	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat ja viranomaiset
Madsen & Ulhøi 2001, Bremmers et al. 2007 mukaan	Tärkein ympäristön kannalta: viranomaiset
Messelbeck & Whaley 1999	Tärkein sidosryhmä: loppuasiakas
Mikkilä, Kolehmainen & Pukkala 2005	Tärkeät sidosryhmät Kiina: asiakkaat, osakkeenomistajat ja ympäristöjärjestöt Suomi: asiakkaat, osakkeenomistajat ja viranomaiset Saksa ja Portugali: asiakkaat, osakkeenomistaja sekä tavarantoimittajat ja alihankkijat
Mätäsaho et al. 1998	Ympäristötyöstä kiinnostuneita: asiakkaat, omistajat, rahoittajat, sijoittajat ja vakuuttajat.
Niskala & Tarna 2003	Tärkein sidosryhmä: omistajat
Näsi 1995b	Yrityksen sidosryhmiä: ammattijärjestöt, asiakkaat, johtajat, media, lähiyhteisö, omistajat, rahoittajat, toimittajat, työntekijät, viranomaiset ja ympäristöjärjestöt
Porter & van Linde 1995, Schalteggerin 1997 mukaan	Ympäristötyöstä kiinnostuneita: asiakkaat, pankit, sijoittajat, vakuutusyhtiöt ja ympäristöjärjestöt
Schmidheiny 1992	Ympäristötyöstä kiinnostuneita: paikallisyhteisöt, sijoittajat, työntekijät, viranomaiset ja ympäristöjärjestöt
Sheehan & Ritcie 2005	Tärkeimmät sidosryhmät: hotellit ja hotellijärjestöt sekä viranomaiset
Tammilehto 2003	Tärkeät ulkoiset sidosryhmät: asiakkaat ja kuluttajat Tärkein sisäinen sidosryhmä: oma henkilöstö

LIITE 2 Yrityksen sidosryhmiä kirjallisuuden pohjalta

Teollisuuden ja työnantajien keskusliitto 2001	Yrityksen sidosryhmiä: ammattiyhdistysliike, asukkaat, henkilöstö, kansalaisjärjestöt, kauppa, kirkko, kuluttajat, liikekumppanit, lähiyhteisöt, omistajat, poliitikot, rahoittajat, sijoittajat, tiedotusvälineet, viranomaiset ja yritysasiakkaat
Timonen 2000	Yrityksen sidosryhmiä: julkinen valta, kuluttajat, luotonantajat, markkinaosapuolet (kilpailijat), omistajat (sijoittajat), sopimuskumppanit, toimielinten jäsenet (hallitus, hallitusneuvosto, tilintarkastajat), työntekijät ja yritysjohto
Wheeler & Sillanpää 1998	Yrityksen sidosryhmät: asiakkaat, lähiyhteisö, sijoittajat, tavarantoimittajat ja työntekijät
Ytterhus 1997	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat, kansainvälinen lainsäädäntö, kansallinen lainsäädäntö, media, omistajat sekä työntekijät ja liitot
Ytterhus & Synnestvedt 1996	Tärkeät sidosryhmät: asiakkaat ja viranomaiset
Zwetsloot & Starren 2004	Tärkeät sisäiset sidosryhmät: johtajat, työntekijät ja työturvallisuushenkilöstö Tärkeät ulkoiset sidosryhmät: asiakkaat, hallitukset, kansalaisjärjestöt, osakkeenomistajat, työntekijöiden perheenjäsenet ja yhteiskunta

Ympäristöjohtaminen yrityksessä: sidosryhmäyhteistyö

Ympäristöjohtaminen yrityksessä

1.1 Onko teidän yrityksessänne käytössä sertifioitu ympäristöjärjestelmä? Rastittakaa sopiva vaihtoehto / vaihtoehdot.

- ISO 14001
- EMAS
- Ei ole sertifioitua järjestelmää

1.2 Jos teillä on sertifioitu ympäristöjärjestelmä, mikä oli tärkein syy järjestelmän luomiseen? Jos teillä ei ole tällä hetkellä sertifioitua ympäristöjärjestelmää, mikä voisi aiheuttaa tarpeen järjestelmälle? Rastittakaa enintään kaksi (2) sopivaa vaihtoehtoa.

- Kiristynvä lainsäädäntö
- Kuluttaja-asiakkaiden vaatimukset
- Yritysasiakkaiden vaatimukset
- Kilpailuetu
- Kilpailijoilla on järjestelmä
- Ympäristöasioiden tärkeys
- Vastuullisen imagon luominen
- Toiminnan tehostaminen
- Omistajan vaatimukset
- Muu syy, mikä? _____

- Yrityksemme ei tarvitse järjestelmää

Sidosryhmäyhteistyö

2.1 Minkä seuraavien sisäisten sidosryhmien kanssa teette säännöllisesti yhteistyötä ympäristöasioissa? Minkä muiden sisäisten sidosryhmien kanssa joku muu teidän yrityksessänne tekee säännöllisesti yhteistyötä ympäristöasioissa? Rastittakaa kaikki sopivat vaihtoehdot.

	Teen itse yhteistyötä	Yrityksemme tekee yhteistyötä
A. Henkilöstö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Johto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Kemikaalien käytönvalvojat (kemikaalit, palavat nesteet, nestekaasu, tms.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Laatuhenkilöstö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Omistajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Palohenkilöstö (ea-, alkusammutusryhmät, tms.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Työturvallisuushenkilöstö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Muu sidosryhmä, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 3 Kyselylomake

2.2 Mitkä edellä mainituista sisäisistä sidosryhmistä ovat ympäristötyön kannalta tärkeimmät? Mainitkaa enintään kolme ryhmää tärkeysjärjestyksessä.

1. _____

2. _____

3. _____

2.3 Minkälaista ympäristöaiheista yhteistyötä teillä tehdään sisäisten sidosryhmien kanssa? Rastittakaa kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Henkilöstökoulutukset
- Palautteen kerääminen
- Tiedon ja kokemusten vaihto
- Ympäristötietoiskut
- Tuotteen ympäristö- ja turvallisuusnäkökohdat
- Ympäristöasennekyselyt
- Riskinarvioinnit (esim. ympäristö-, turvallisuus-, paloriskit)
- Toiminnan ympäristövaikutusten arviointi
- Muu, mikä? _____

2.4 Minkä seuraavien ulkoisten sidosryhmien kanssa teette säännöllisesti yhteistyötä ympäristöasioissa? Minkä muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa joku muu teidän yrityksessänne tekee säännöllisesti yhteistyötä ympäristöasioissa? Rastittakaa kaikki sopivat sidosryhmät.

	Teen itse yhteistyötä	Yrityksemme tekee yhteistyötä
A. Alan koulutuslaitokset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Alan opiskelijat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Alihankkijat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Energiantuottajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Kuluttaja-asiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Lähiseudun yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Maa-alueen omistajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Maahantuojat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Media	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Rahoittajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K. Tavarantoimittajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. Toimialajärjestöt (työnantaja-, työntekijäjärjestöt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M. Toimialan muut yritykset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N. Vakuutusyhtiöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O. Ympäristöjärjestöt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P. Ympäristöviranomaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q. Muut viranomaiset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R. Yrityksen naapurusto (kansalaiset)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S. Yritysasiakkaat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T. Muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIITE 3 Kyselylomake

2.5 Mitkä edellä mainituista ulkoisista sidosryhmistä ovat ympäristötyön kannalta tärkeimmät? Mainitkaa enintään kolme ryhmää tärkeysjärjestyksessä.

1. _____

2. _____

3. _____

2.6 Minkälaista ympäristöaiheista yhteistyötä teillä tehdään ulkoisten sidosryhmien kanssa? Rastitkaa kaikki sopivat vaihtoehdot.

- Avoimien ovien päivät
- Ympäristötietoa tuotteista tai palvelusta
- Ympäristövaatimusten asettaminen palvelulle tai tuotteelle
- Materiaalivirtayhteistyö (esim. yhden toiminnan jätteet hyödynnetään toisen toiminnan raaka-aineena)
- Ympäristöaiheiset yritysvierailut
- Tiedon ja kokemusten vaihto
- Riskinarvioinnit (esim. ympäristö-, turvallisuus- ja paloriskit)
- Toiminnan ympäristövaikutusten arviointi
- Ympäristöasennekyselyt tai -haastattelut
- Tuotekehitysyhteistyö
- Yhteiset koulutustilaisuudet
- Viranomaistarkastukset
- Muu yhteistyö, millainen? _____

LIITE 3 Kyselylomake

2.7 Mihin väittämiin teidän ympäristötyönne kannalta sopivat seuraavat sidosryhmät? Valitkaa kaikki sopivat sidosryhmät.

Väittämä Sidosryhmä	Meillä on kahdensuuntaista tiedon- välitystä seuraavien ryhmien kanssa.	Teemme tuotekehitysyhteistyötä seuraavien ryhmien kanssa.	Seuraavat ryhmät antavat palautetta ympäristötyöstämme.	Ympäristöyhteistyötä tulisi syventää seuraavien sidosryhmien kanssa.	Olemme kiinnostuneita seuraavien ryhmien mielipiteistä koskien yri- tyksemme ympäristötoimintaa.
Alan opiskelijat / koulutuslaitokset					
Alihankkijat					
Energiantuottajat					
Henkilöstö					
Johto					
Kuluttaja-asiakkaat					
Laatuhenkilöstö					
Lähiseudun yritykset					
Maa-alueen omistajat					
Maahantuojat					
Media					
Omistajat					
Rahoittajat					
Tavarantoimittajat					
Toimialajärjestöt					
Toimialan muut yritykset					
Työturvallisuushenkilöstö					
Vakuutusyhtiöt					
Ympäristöjärjestöt					
Ympäristöviranomaiset					
Muut viranomaiset					
Yrityksen naapurusto (kansalaiset)					
Yritysasiakkaat					
Media					
Muu, mikä?					

LIITE 3 Kyselylomake

Väittämiä

3.1 Miten seuraavat väittämät kuvaavat teidän toimintaanne? Rastittakaa sopiva vaihtoehto; vain yksi rasti riviä kohti.

	täysin samaa mieltä	samaa mieltä	eri mieltä	täysin eri mieltä	en osaa sanoa
Yritystämme voidaan pitää edelläkävijänä ympäristöasioissa.					
Ympäristöasioilla on merkitystä yhteistyökumppaneita valittaessa.					
Keskustelemme ympäristöasioista aktiivisesti muiden yritysten kanssa.					
Ympäristöasioiden hoitaminen ei tuo merkittävää taloudellista hyötyä yrityksellemme.					
Lähitulevaisuudessa ympäristöasioiden merkitys tulee kasvamaan yrityksemme toiminnassa.					
Yhteistyötä ympäristöasioissa sisäisten sidosryhmien kanssa tullaan lisäämään lähitulevaisuudessa.					
Yrityksessämme ympäristöasioita ei oteta riittävästi huomioon jo suunnittelussa ja hankinnoissa.					
Yrityksemme kerää ympäristöasioihin liittyvää tietoa, joka tukee päätöksentekoa ja tavoitteiden asettelua.					
Kiristynvä ympäristölainsäädäntö on vain rasite toiminnalle.					
Yrityksemme on saanut kilpailuetua ympäristöasioiden vuoksi.					
Yrityksemme voisi panostaa ympäristöasioihin nykyistä enemmän.					
Laatuasioilla on merkitystä tavarantoimittajia tai alihankkijoita valittaessa.					
Ympäristöasioiden merkitys heikkenee tulevaisuudessa yrityksemme kannalta.					
Johtajat viestivät kaikessa toiminnassaan ympäristöasioiden tärkeydestä.					
Ympäristöasioiden hoitamiseen käytetään yrityksessämme liikaa aikaa.					
Työntekijät ovat aidosti kiinnostuneita ympäristöasioista.					
Eri sidosryhmien mielipiteillä ei ole merkitystä ympäristötyön kannalta.					
Turvallisuusasioilla on merkitystä yhteistyökumppaneita valittaessa.					
Yrityksessämme ympäristöasioita käsitellään usein erillään muista asioista.					
Kerromme avoimesti toimintamme ympäristövaikutuksista yrityksemme ulkopuolelle.					
Yhteistyötä ympäristöasioissa ulkoisten sidosryhmien kanssa tullaan lisäämään lähitulevaisuudessa.					

Ympäristötyö ja sidosryhmät

4.1 Mitä muuta ympäristöasioihin ja sidosryhmäyhteistyöhön liittyvää haluatte kertoa?

Taustakysymykset

5.1 Mikä on ympäristöasioihin liittyvä tehtävänne yrityksessä?

- Ympäristöpäällikkö
- Ympäristöinsinööri tai -asiantuntija
- Ympäristövastaava
- Muu, mikä? _____

5.2 Kuinka monta prosenttia työajastanne menee ympäristöasioiden hoitamiseen?

_____ prosenttia.

5.2 Yrityksenne henkilöstömäärä: _____

5.3 Yrityksenne toimiala:

- Kuljetusala
- Energiateollisuus
- Kemianteollisuus
- Muu, mikä? _____

5.4 Yrityksenne päämarkkina-alueet:

- Suomi
- Eurooppa
- USA
- Aasia
- Muu, mikä? _____