

**STAKEHOLDER-DIALOGI PIENTEN YRITYSTEN
VASTUULLISEN LIKETOIMINNAN
ARVONLUONNISSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2020

**Tekijä: Tiina Rajamäki
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaaja: Laura Asunta**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Tiina Rajamäki	
Työn nimi Stakeholder-dialogi pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnissa	
Oppiaine Viestinnän johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 20.10.2020	Sivumäärä 111
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Yhteiskuntavastuu velvoittaa kaiken kokoisia yrityksiä tunnistamaan ja ottamaan huomioon toimintansa vaikutukset eri sidosryhmiin ja ympäröivään yhteiskuntaan. Aikaisempien tutkimusten perusteella stakeholder-dialogi on erityispiirre mikro- ja pienikokoisten yritysten vastuullisuusviestinnässä, mutta sitä ei ole juurikaan tutkittu viestintätieteissä.</p> <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä pienten yritysten vastuullisesta liiketoiminnasta erityisenä arvonluontina sekä selvittää, millainen rooli stakeholder-dialogilla on tässä yhteydessä. Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusotteella haastattelemalla viittä yritysedustajaa vastuullisista pienyrityksistä. Aineisto analysoitiin teoriaohjauksella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten perusteella pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvonluonti riippuu yrityksen perustehtävästä sekä käytettävissä tai saatavilla olevista resursseista. Stakeholder-suhteilla oli arvonluonnissa suora tai välillinen rooli, joka saattoi vaihdella toiminnan eri osa-alueilla. Arvonluonnin keinoiksi muodostettiin sisäinen arvonluonti, ulkoinen arvonluonti ja yhteiskunnallinen arvonluonti.</p> <p>Stakeholder-dialogi koettiin keskeisenä vastuullisuusviestinnän keinona, jonka avulla organisaation toimintaa voitiin arvioida ja muuttaa vastaamaan stakeholdereiden odotuksia ja tarpeita. Dialogi näkyi kohdeyrityksissä kasvokkaisuviestintänä, sosiaalisessa mediassa, sisäisissä palautekanavissa, osallistavana yhteistyönä sekä reklamaatioissa. Dialogisen vastuullisuusviestinnän lisäksi havaittiin, että myös ei-dialoginen, epäsuora vastuullisuusviestintä oli arvonluonnin kannalta tärkeää. Tulosten perusteella vastuullisuusviestintää tapahtuu myös ilman, että yritys itse osallistuu siihen, ja tällainen stakeholdereiden välinen keskinäisviestintä koettiin erityisen tärkeänä.</p> <p>Jatkossa teemaa olisi hyvä selvittää esimerkiksi organisaation maine- tai imago tutkimuksen näkökulmasta, tai sosiaalisen pääoman teoriaa hyödyntäen.</p>	
Asiasanat arvonluonti, dialoginen vastuullisuusviestintä, stakeholder-suhteet, yhteiskuntavastuu	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimuksen ja aiheenvalinnan tausta.....	6
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
1.3	Tutkimuksen merkitys ja aiheellisuus	9
1.4	Tutkimuksen sisältö ja rakenne	11
2	YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUU.....	13
2.1	Yritysten yhteiskuntavastuu käsitteenä	13
2.1.1	Vastuullisen liiketoiminnan kolme ulottuvuutta	16
2.1.2	Vapaaehtoista vai pakon sanelemaa?.....	18
2.2	Yhteiskuntavastuun anatomia	21
2.3	Yhteiskuntavastuun terminologia pienyritystutkimuksessa	24
2.4	Yritykset kansalaisina	26
3	SOSIAALISET VERKOSTOT LIIKETOIMINNAN PERUSTANA	28
3.1	Stakeholder-ajattelun kehittyminen.....	28
3.2	Stakeholder käsitteenä	31
3.3	Reaktiivisuudesta jaettuun arvonluontiin	33
3.4	Arvoa luovat stakeholder-suhteet.....	37
3.5	Yrityksen sosiaalinen toimilupa ja olemassaolon oikeutus.....	38
4	YHTEISKUNTAVASTUUN DIALOGI.....	41
4.1	Yritysvastuun tiedottamisesta vuoropuhelun aikakaudelle	41
4.2	Vuoropuhelu stakeholdereiden kanssa	44
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGISET RATKAISUT	46
5.1	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	46
5.2	Sektorin kokomäärittely	46
5.3	Metodologia ja tieteenfilosofia.....	48
5.4	Aineistonkeruu.....	50
5.4.1	Kohdeyritysten valinta ja haastateltavien esittely.....	50
5.4.2	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä.....	52
5.4.3	Haastattelujen toteuttaminen	54
5.5	Aineiston käsittely ja analyysi	55
6	TULOKSET.....	58
6.1	Arvontuotanto vastuullisessa liiketoiminnassa	58
6.1.1	Arvonluontiin vaikuttavat tekijät	58
6.1.2	Arvonluonnin keinot	65
6.2	Vastuullinen stakeholder-dialogi pienyrityksissä	70

6.2.1	Pienyritysten edustajien käsityksiä yritysvastuun viestinnästä	71
6.2.2	Vastuullisuusviestinnän keinot ja niiden dialogisuus	72
6.2.3	Stakeholder-dialogin tarkoitus	79
6.2.4	Dialogin rakennusaineet	80
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	83
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	83
7.1.1	Miten arvoa luodaan pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa?	83
7.1.2	Millainen rooli dialogilla on pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvoluonnissa?	87
7.2	Tutkimuksen laadun arviointi	91
7.3	Jatkotutkimusehdotukset ja sovellutukset käytäntöön	94
	KIRJALLISUUS	97
	LIITE 1	110

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen ja aiheenvalinnan tausta

Yritysten yhteiskuntavastuu on noussut viime vuosina globaaliksi keskustelun-aiheeksi. Maailmaa kuohuttaneiden yritysskandaalien myötä organisaatioilta edellytetään yhä näkyvämpää ja eettisempää yhteiskunnallista toimintaa (Elving & Kartal 2012, 45), jossa ylitetään lainsäädännölliset edellytykset (Jenkins 2009, 21) ja kannetaan vastuuta muustakin kuin yrityksen taloudellisesta menestyksestä ja osakkeenomistajien eduista (Blombäck & Scandelius 2013, 363). Organisaatioilta on alettu odottaa vastuunkantoa myös sellaisissa asioissa, jotka on perinteisesti linjattu julkisen sektorin vastuutehtäviksi (Curran, Rutherford & Smith 2000, 130).

Yhteiskuntavastuuta voivat toteuttaa kaikki yritykset kokoon katsomatta (Lepoutre & Heele 2006, 257). Tutkimusparadigma on kuitenkin perinteisesti painottunut ylikansallisiin suuryrityksiin, joita pienempien yritysten vastuullinen liiketoiminta on saanut verrattain vähän erillistä tutkimushuomiota (Jenkins 2006, 241; Lepoutre & Heene 2006, 257; Perrini 2006; 308). Yhteiskuntavastuukustelua on osaltaan tietoisesti haluttu käsitellä yhtiöiden vallankäytön näkökulmasta (Enderle 2004, 51; Jenkins 2004, 242). Toisaalta taustalla on voinut olla myös harhaluulo pk-yrityksistä ”pieninä suuryrityksinä” (Dandridge 1979; Tilley 2000), jotka harjoittaisivat liiketoimintaa kuten suuryritykset, joskin pienemmässä mittakaavassa (Welsh & White 1981).

Pk-yritysten liiketoiminnan vastuullisuus alkoi kiinnostaa tieteen tekijöitä 2000-luvulla (Ma 2012, 435; Murillo & Vallentin 2012, 18; Tilley 2000). Tieteellistä merkitystä on perusteltu koko pk-yrityssektorin kansan- ja maailmantaloudellisella merkityksellä sekä yhteiskunnallisella roolilla (Jenkins 2006, 251; Kechiche & Soparnot 2012, 97; Murillo & Vallentin 2012, 18). Samalla valtavirtatutkimusta

on moitittu yksikatoiseksi, sillä sen on nähty jättäneen ulkopuolelleen merkittävän yrityssektorin (ks. esim. Morsing & Perrini 2009, 1; Spence & Lozano 2000, 43).

Nykyisten tutkimustulosten mukaan harva pk-yritys toteuttaa yhteiskuntavastuuta niin kuin se perinteisesti ymmärretään (Spence 2007, 533). Vastuullinen liiketoiminta pk-yrityksissä on tunnuspiirteiltään epämuodollista (Fassin 2008; Graafland, van de Ven & Nelleke 2003, 57), raportoimatonta sekä irrallaan yrityksen strategiasta (Spence 2007, 533). Se voi olla niin sisään rakentunutta toimintaa, että sen tunnistaminen on jopa sen toteuttajalle vaikeaa (Moore, Slack & Gibbon 2009, 174). Pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa korostuvat merkittävästi arkiset ja intiimit sidosryhmäsuhteet (Fuller & Tian 2006, 296; De Chiara 2012, 147).

Tunnusmerkistönsä varassa pk-yritysten yhteiskuntavastuuta kutsutaan joissakin lähteissä *hiljaiseksi* (*silent*, Jenkins 2004) tai *juurtuneeksi* (*sunken*, Perrini 2006) yhteiskuntavastuuksi. Erityispiirteidensä vuoksi yhteiskuntavastuun perinteellistä teoriaa ja käytäntöjä voi olla haastava sovittaa pk-yritysten viitekehukseen (Davies & Crane 2010; Jenkins 2004). Tavanomaiset vastuullisuustoimet ovat menetelmällisesti raskaita ja byrokraattisia. Ne edellyttävät sellaisia hallinnollisia rakenteita sekä erityistä asiantuntemusta ja ammatillista täytöntönpaanoa, joita pienyrityksillä ei välttämättä ole käytössään. (Spence, Schmidpeter & Habisch 2003.)

Vastuullisuusviestintä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on usein marginaalista ja strategialtaan irrallista (Juholin 2004, 74, 99). Sitä ei mietitä tai suunnitella perusteellisesti, ja viestinnälliset toimenpiteet ovat tyypillisesti satunnaisia ja epäjärjestelmällisiä (Palazzo, Foroudi, Siano & Kitchen 2017, 341). Tapa, jolla vastuullisuudesta viestitään, poikkeaa siis suuryritysten strategisesta viestinnästä, jossa hyödynnetään yleisimmin standardoituja ympäristöjärjestelmiä, yhteiskuntavastuuraportointia sekä markkinointiviestintää (Birth 2008, 185). Onkin ehdotettu, että pienten yritysten vastuullista liiketoimintaa tulisi tarkastella sidosryhmäsuhteiden ja verkostojen näkökulmasta (Lähdesmäki 2012).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, millainen merkitys stakeholder-dialogilla, eli organisaation ja sen sidosryhmien välisellä vuoropuhelulla, on pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnissa. Aikaisemman tutkimuksen perusteella dialoginen vastuullisuusviestintä on merkittävä tunnuspiirre ja erottautumistekijä mikrokokoisissa ja pienissä yrityksissä (Palazzo ym. 2017, 341), mutta ilmiötä ei ole painoarvostaan huolimatta vielä juurikaan tutkittu viestintätieteissä. Arvonluonti sen sijaan on noussut keskeiseksi käsitteeksi yhteiskuntavastuun tutkimuksessa ja keskustelussa. Kun aiemmin arvonluontia tulkittiin teollisen tuotantoketjun näkökulmasta, tarkastellaan sitä nykyään enemmän yrityksen ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen varassa (Ramirez

1999; Myllykangas 2009). Itse arvonluonnin prosesseja on kuitenkin tutkittu varsin vähän; miten, kenen kanssa ja kenelle arvoa oikeastaan luodaan (ks. esim. Harrison & Wicks 2013)?

Tutkimusta varten haastatellaan viittä yritysedustajaa sellaisista pienyrityksistä, jotka ovat osoittaneet talousalueensa muihin pienyrityksiin verrattaessa edelläkävijyyttä yritysvastuussaan. Tutkimus toteutetaan empiirisesti laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä ja analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Seuraavissa luvuissa määritellään tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset sekä alustetaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen tarpeellisuutta viestintätieteellisen tutkimuksen, yhteiskunnallisen keskustelun sekä käytännön sovellettavuuden kannalta. Ensimmäinen pääluku päätetään selostukseen tutkimusraportin kulusta ja sisällöstä.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen päätavoitteena on syventää ymmärrystä stakeholder- eli sidosryhmädialogin roolista pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa. Stakeholder-dialogi ymmärretään tässä tutkimuksessa yhtenä yhteiskuntavastuun muotona (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle 2010, 195, 235), jossa osapuolet, joilla on erilaisia odotuksia, intressejä ja arvoja, työskentelevät yhdessä kohti kumpiakin miellyttävää ratkaisua (Perret 2003, 385) luoden arvoa molemmille osapuolille (Johnson-Cramer, Berman & Post 2003, 149). Se, miten arvoa käytännössä luodaan ja millaisilla edellytyksillä se on mahdollista, vaatii kuitenkin vielä lisätutkimusta.

Siksi tässä tutkimuksessa päätavoitetta lähestytään kaksiosaisesti siten, että ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyritään lisäämään ymmärrystä pienten yritysten vastuullisesta liiketoiminnasta arvonluonnin prosessina – mitä arvonluonti tarvitsee onnistuakseen, keitä arvonluontiin osallistuu, ja millä tavoin arvoa luodaan? Tämän jälkeen voidaan edetä stakeholder-dialogiin, eli tarkastelemaan yrityksen ja sen stakeholdereiden välisen vuoropuhelun roolia pienyritysvastuun arvonluonnissa. Näin ollen tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat johdettavissa seuraavaan muotoon:

1. Miten arvoa luodaan pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa?
2. Millainen rooli dialogilla on pienten yritysten yhteiskuntavastuun arvonluonnissa?

Tätä tutkimusta varten haastatellaan päätösasemassa olevia henkilöitä (esimerkiksi omistajajohtaja, yrittäjä, toimitusjohtaja, perustaja) sellaisista mikro- tai pienikokoisista yrityksistä, jotka ovat osoittaneet yhteiskuntavastuussaan edelläkävijyyttä alueen muihin yrityksiin verrattaessa. Kaikki tutkimukseen valitut yritykset toimivat saman talousalueen sisällä.

Pienissä yrityksissä yhteiskuntavastuu henkilöityy usein vahvasti siihen henkilöön, joka yritystä johtaa tai sen omistaa (Hoivik & Melé 2009; Quinn 1997; Thompson ym. 1997). Omistajayrittäjän henkilökohtaiset arvot ja moraali vaikuttavat voimakkaasti operatiiviseen liiketoimintaan (Spence & Rutherford 2000) ja siihen, millaista painoarvoa tai resursseja yritysvastuuseen suunnataan (Lange 2008; Spence 1999). Tutkimuksessa tarkastellaan siis näiden henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia vastuullisesta liiketoiminnasta sekä sen dialogisuudesta, eikä ilmiötä sinänsä. Kuitenkin yhteiskuntavastuun mahdollisen henkilöitymisen vuoksi ajatellaan samalla syntyvän mahdollisimman todellinen kuvaus siitä, mitä vastuullinen liiketoiminta olisi myös käytännössä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu yhteiskuntavastuun teoriasta, arvonluonnin teoriasta, sekä normatiivisesta stakeholder-teoriasta yhdistettynä dialogisen vastuullisuusviestinnän näkökulmaan. Työn teoriaosuudessa arvioidaan kirjallisuuskatsauksen rinnalla erityisesti yhteiskuntavastuun teorian ja terminologian soveltuvuutta tähän tutkimukseen, sillä teoriat ovat saaneet osaksi myös kyseenalaistusta pienyritysvastuun tutkijoiden keskuudessa. Esimerkiksi joidenkin tutkijoiden mukaan stakeholder-teoriaa ei sellaisenaan voi siirtää pienten ja keskisuurten yritysten kontekstiin, koska se ei ota huomioon sektoria kuvaavia erityispiirteitä (Russo & Perrini 2010). Erityisesti *salience*-mallia eli näkökulmaa vaateisiin vastaamisesta on pidetty raskaana viitekehyyksenä, koska se olettaa, että pienikin yritys pystyisi vastaamaan päällekkäisesti useiden sidosryhmiensä vaatimuksiin voitontavoittelusta luopumatta (Adapa & Rindfleisch 2013, 83). Tässä tutkimuksessa stakeholder-teoriaa sovelletaan normatiivisesta näkökulmasta, jossa korostuvat vuoropuheluun ja etiikkaan liittyvät kysymykset.

1.3 Tutkimuksen merkitys ja aiheellisuus

Pienten yritysten yhteiskuntavastuun tutkimushaara on vielä elinkaarensa alussa. Vaikka aihe on saanut huomiota vuosituhannen alusta lukien, ei omistautuneita tutkijoita tai vertaisarvioituja tiedejulkaisuja ole vastaavalla tavalla kuin perinteisessä, suuryrityksiin painottuneessa tutkimustraditiossa. Tällä tutkimuksella halutaan lisätä ymmärrystä vähän tutkitusta ilmiöstä, mikä palvelee vastuullisuusviestinnän tieteenalaa ja herättää toivottavasti myös tarpeita jatkotut-

kimukselle. Tutkimuksen aiheella voidaan nähdä olevan merkitystä myös yhteiskunnallisen keskustelun näkökulmasta, sillä vaikka tutkimuksessa keskitytään vain yksittäisiin pienyrityksiin, muodostavat pienyritykset kollektiivisesti tarkasteltuna kansantalouden selkärangan ja työllistävät merkittävän osan työvoimasta (Morsing & Perrini 2009, 2; Suomen Yrittäjät, Finnvera & Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 9; Spence & Schmidpeter 2003, 94).

Tätä tutkimusta varten tarkastellaan vastuutyössään ansioituneita pienyrityksiä tietyn talousalueen sisällä. Edelläkävijäyrityksiä ei ole tiettävästi aikaisemmin tarkasteltu suomalaisessa viitekehyksessä, vaikka ainakin Lähdesmäki (2012, 56) on sivulauseessa noteerannut pienyritysvastuun pioneerien mielekkyyden aineistolähteenä ja jatkotutkimusaiheena. Muualla vastuutyön menestyjiä ovat tutkineet muun muassa Del Baldo (2012), Jenkins (2006), Lange ja Fenwick (2008) sekä Tantalo, Caroli ja Vanevenhoven (2012). Pioneeriyritykset ovat muihin pk-yrityksiin verrattaessa omaksuneet aktiivisemmän ja laajemman vastuullisuuden toimintamallin (Jenkins 2006). Ne tunnetaan tyypillisesti paikallisina muutoksentehtäjinä ja yhteisöllisinä toimijoina (ks. esim. Del Baldo 2012; Lange & Fenwick 2008), mutta on dokumentoitu, että varsinainen yhteistoiminta samanmielisten toimijoiden kanssa olisi vähäistä (Lange & Fenwick 2008). Lisäksi on esitetty, etteivät pioneeriyritykset toisi omaehtoisesti vastuullisuuttaan yleisön tietoon, koska ne näkevät proaktiivisen viestinnän enemmänkin suurten yritysten käytäntönä (Jenkins 2006). Tällä tutkimuksella vastataan myös toiseen tutkimusaukkoon, jonka mukaan pienyritysten vastuullista liiketoimintaa olisi aiheellista tutkia alue- ja paikalliskohtaisesti (Jenkins 2006, 256).

Pienyritysvastuun tutkimustieto on tarpeellista, koska aiempien tutkimustulosten perusteella yhteiskuntavastuu on suomalaisille pienyrityksille käsitteenä ja sisältönä vieras (Lähdesmäki 2005; Taipalinen & Toivio 2004). Yhteiskuntavastuu saatetaan rinnastaa jopa "etäiseksi ja akateemiseksi puuhasteluksi", jolla ei ole tarttumapintaa pk-yritysten todelliseen arkeen (Taipalinen & Toivio 2004, 47). Kujala ja Kuvaja (2002, 17) toteavat, että myös pk-yritysten on pystyttävä oikeuttamaan olemassaolonsa yhteiskunnan ja toimintaympäristönsä sekä sidosryhmiensä edessä. Suuret kansainväliset yritykset odottavat vastuullisuutta myös alihankkijaverkostoltaan. Pk-yritysten liiketoiminta tapahtuu globaalin hintakilpailun rajapinnassa ja usein myös osana laajempaa toimitusketjua. Tämä legitimaatiokeskustelu tarvitsee tietoa, joka korostaa yhteiskuntavastuun hyötyjä ja parhaiden käytäntöjen jäljitettävyyttä, jotta vastuullista liiketoimintaa ei ennakoluuloisesti nähtäisi pelkkänä hallinnollisena taakkana tai turhana kulleränä. (Taipalinen & Toivio 2004, 47.)

Useimmiten yritys vastuun viestintää tarkastellaan tutkimuksissa keski suurten ja suurten yritysten näkökulmasta (ks. esim. Birth ym. 2008, 183; Illia ym. 2013, 16; Kuvaja & Malmelin 2008, 13). Pienten yritysten vastuullisuusviestintää on käsitelty asiantuntijakirjallisuudessa suhteellisen vähän. Vakiintunut teoria käyttää vertailukohtanaan suuryrityksiä ja strategista vastuullisuusviestintää,

jolloin pienten yritysten vastuullisuus ja sen viestintä voidaan nähdä puutteellisena.

Tämän vuoksi koko pk-sektoriin on kohdistunut painetta vastuullisuuden raportointiin ja julkiseen validointiin (Luetkenhorst 2004; Murillo & Lozano 2006). Äänekkäimpiä keskustelussa ovat olleet julkishallinnon toimijat, ammattiliitot ja kauppakamarit. Samalla joidenkin pienyritysvastuun tutkijoiden mukaan pienten ja keskisuurten yritysten edustajat on suljettu keskustelun ulkopuolelle. (Luetkenhorst 2004; Nielsen & Thomsen 2009, 176; Fassin 2008, 365.) Tutkimuksella onkin ammatillista hyötyä myös viestinnän asiantuntijoille, jotka sparraavat tai mentoroivat pienyrityksiä. Tutkimuksen tulokset voivat auttaa viestinnän asiantuntijoita ymmärtämään paremmin asiakkaidensa viestintäkäyttäytymistä ja sitä, millaisessa ekosysteemissä pienyritykset toimivat. Tutkimus myös tarjoaa tieteeseen perustuvaa taustatietoa, joka voi herättää ja edistää keskustelua osapuolten välillä. Samalla tavalla tutkimuksen tuloksista on hyötyä suuryrityksille, joiden alihankintaverkostossa toimii pienyrityksiä. On kuitenkin otettava huomioon, ettei tämän tutkimuksen tuloksista voi johtaa laajempia yleistyksiä kohdeilmioille.

Kun yhteiskuntavastuuta on tarkasteltu yritysedustajien näkökulmasta, on havaittu, että pienet ja keskisuuret yritykset saattavat kokea yhteiskuntavastuuseen liitettävät käytännöt hallinnollisena taakkana (Fassin 2008, 366). Myös ammattikieli on omiaan etäännyttämään heitä (Roberts, Lawson & Nichols 2006, 285). Alueellisesti rajatuilla menestystarinoilla ja malliesimerkeillä olisi arvoa myös koko keskusteluilmapiirin kannalta, sillä Roberts ym. (2006, 285) mukaan pk-yritykset arvostavat edelläkävijäyrityksiä tiedon ja osaamisen lähteenä ja näyttävät oppivan parhaiten muiden kokemuksista.

1.4 Tutkimuksen sisältö ja rakenne

Tämän tutkimuksen sisällössä noudatetaan akateemiselle tutkimukselle vakiintunutta rakennetta, joka koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja aiemmasta tutkimustiedosta, empiirisestä vaiheesta, aineistosta johdetusta tulososiosta sekä lopulta tutkimuksen johtopäätöksistä, laadun arvioinnista ja jatkotutkimuksen ehdotuksista.

Raportin toisessa, kolmannessa ja neljännessä luvussa keskitytään tutkimuksen teoriaosuuteen. Tutkimuksen toisessa luvussa perehdytään yhteiskuntavastuun teorialadition ja tutkimuskenttään samalla arvioiden, kuinka käsite suuryhtiökeskeisyydessään soveltuu tarkasteltavaksi pienyritystutkimuksen piiriin. Luvussa kaksi käydäänkin läpi käsitteeseen liittyviä sanastollisia haasteita ja lisäksi sivutaan myös yrityskansalaisuuden teoriaa. Luvussa kolme yhteiskuntavastuuta tarkastellaan stakeholder-teorian vaiheita ja näkökulman siirtymistä

reaktiivisuudesta kohti yhteistä arvонуontia. Luku päätetään legitimizeettiteoriaan, jonka jälkeen neljännessä luvussa edetään yhteiskuntavastuun dialogiin.

Tutkimusraportin viidennessä luvussa syvennyttään tutkimuksen toteutusvaiheisiin ja menetelmällisiin valintoihin. Koska myöskään sektorin kokomäärittely ei ole aivan itsestään selvää, annetaan luvussa tilaa myös pk-yritys sektorin ja pienten yritysten määrittelylle. Alaluvussa 5.5. raportoidaan vaiheittain tutkimuksen aineistonkeruu aina kohdeyritysten ja haastateltavien valinnasta keruuvaiheeseen. Luku päätetään selontekoon aineiston käsittely- ja analyysivaiheesta.

Tutkimuksen kuudennessa luvussa raportoidaan aineistosta johdetut tulokset. Raportin viimeisessä pääluvussa muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset tulosten ja aikaisemman tutkimustiedon pohjalta, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä annetaan esityksiä aiheen mahdolliselle jatkotutkimukselle.

2 YRITYSTEN YHTEISKUNTA VASTUU

2.1 Yritysten yhteiskuntavastuu käsitteenä

Yhteiskuntavastuu yksinkertaistetaan joskus kuluvaan vuosituhannen muoti-ilmiöksi (esim. Ketola 2005, 10) ja ymmärretään helposti suhteellisen tuoreena liikkeenjohdon mallina, koska siihen liittyy yrityksen yhteiskunnallisen roolin uudelleen tulkintaa ja yhä uudenlaisia tapoja ymmärtää johtamista ja päätöksentekoa (Könnölä & Rinne 2001, 16). Yritysten yhteiskuntavastuun käsitteen alkuperä voidaan kuitenkin paikantaa vuosisatojen taakse (Carroll 1999, 268), mahdollisesti jopa antiikin ajan Kreikkaan asti (Bauer & Fenn 1972, 3). Yritysten sosiaalisesta vastuusta (*social responsibility*) on käyty keskustelua jo 1930- ja 1940-luvuille sijoittuvassa tutkimuskirjallisuudessa, mutta varsinaisena yhteiskuntavastuun (*corporate social responsibility*) modernin aikakauden alkuajankohtana pidetään 1950-lukua (Carroll 1999, 268–269).

Howard R. Bowenia on kutsuttu yhteiskuntavastuun isäksi (Carroll 1999, 270; Kechiche & Soparnot 2012, 97; Russo & Perrini 2010, 208). Vuonna 1953 julkaistussa teoksessaan *Social Responsibilities of the Businessman* Bowen tulkitsi yritysten sosiaalisen vastuun yritysjohtajien velvollisuutena harjoittaa liiketoimintaa ja tehdä sellaisia liiketoimintaa määrääviä päätöksiä, jotka vastaavat yhteiskunnassa vallitsevia tavoitteita ja arvoja (Bowen 1953, 6). Se oli kannanotto yhteiskunnalliseen kehityssuuntaan, jossa suuret yritykset olivat alkaneet yhä enemmän toteuttaa liiketoimintaansa tavoilla, joilla koettiin olevan vakavia jälkiseurauksia yhteiskunnan hyvinvointiin ja elinoloihin (Russo & Perrini 2010, 208).

Yhteiskuntavastuu on historiansa aikana vakiinnuttanut paikkansa olennaisena liiketoiminnan osa-alueena ja tutkimuskohteena (Carroll 1999, 268–269) ja on noussut tärkeäksi teemaksi myös poliittiseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Nykyään käsitettä rasittavat määritelmien runsaus ja puute tieteellisestä konsensuksesta (ks. Dahlsrud 2008). Hieman ristiriitaisesti yhteiskuntavastuun termi on asettunut liiketoimintasanastoon, vaikka käsite on akateemikoillekin monitulkinnallinen useiden keskenään kilpailevien näkökulmien vuoksi (Davis 1973, 312). Toisaalta sekaannusta aiheuttavat myös yhteiskuntavastuun termistö ja ylipäätään ilmiölle ristityt rinnakkaiskäsitteet, jotka ovat kuitenkin merkitystasolla usein päällekkäisiä ja joiden käyttö on mielivaltaista. (Garriga & Melé 2004, 51).

Yhteiskuntavastuun käsitteen jäsentäminen riippuu pitkälti siitä, kuinka laajaksi ilmiöksi se milloinkin rajataan. Teoriakirjallisuudessa on tyypillisesti tunnistettu kolme eri ideologiaa, jotka vastaavat kukin omalla tavallaan siihen, kenen etua yrityksen tulisi ensisijaisesti palvella (Nielsen & Thomsen 2009, 86).

Klassinen lähestymistapa, jota myös *omistajalähtöiseksi* kutsutaan (ks. esim. Ketola 2005, 19), sitoo organisaation päätöksentekovallan ainoastaan sen omistajille, joiden silmissä vastuu motivoituu voiton maksimoinniksi ja taloudellisen lisäarvon tuottamiseksi. Yhteiskuntavastuu ei ole siten heidän omatunnonaan, vaan se ulkoistetaan hallinnollisten yksiköiden harteille. (Nielsen & Thomsen 2009, 86.)

Neoklassisessa eli *sidosryhmäkeskeisessä* ideologiassa ajatellaan, että organisaation päätöksenteossa tulisi ottaa osakkeenomistajien rinnalla huomioon myös stakeholderit (*stakeholders*) (Nielsen & Thomsen 86), eli ne ihmisryhmät tai osapuolet, jotka vaikuttavat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin vastavasti yritys toiminnallaan vaikuttaa (Freeman 1984, 46). Stakeholderit ovat kuitenkin osakkeenomistajiin nähden toissijaisia. Stakeholderit eivät ole myöskään yrityksen näkökulmasta keskenään yhtä tärkeitä, vaan ne voidaan merkityksensä perusteella asettaa tärkeysjärjestykseen. (Ketola 2005, 19–20.)

Kolmas näkökulma, *yhteiskunnallinen ideologia*, kytkee yrityksen roolin sitä ympäröivään yhteiskuntaan, jolle yritys on toiminnastaan vastuussa (Nielsen & Thomsen 2009, 86). Ketola (2005, 20) kutsuu näkökulmaa kestävä kehityksen (*sustainable development*) ideologiaksi, jolla viitataan Yhdistyneiden kansakuntien vuonna 1987 popularisoimaan termiin (Bansal 2005, 197; Ketola 2005, 11). Kestävällä kehityksellä tarkoitetaan tässä yhteydessä ”kehitystä, joka tyydyttää nyky-sukupolven tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta täyttää omia tarpeitaan” (WCED 1987, 43). Kestävä kehityksen mukaista liiketoimintaa ohjailevat taloudelliset, ekologiset ja yhteiskunnalliset osa-alueet (Kaptein & van Tulder 2003, 203). Ideologian taustalla vaikuttavat teoriat organisaation legitimitetistä ja yrityskansalaisuudesta (Nielsen & Thomsen 2009, 86).

Myös Garriga ja Melé (2004) ovat osaltaan esittäneet oman nelijaottelunsa kuvaamaan erilaisia yhteiskuntavastuun teorialähtökohtia. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuuta voidaan lähestyä eritellysti joko 1) instrumentaalisessa, 2) poliittisessa, 3) integroivassa taikka 4) eettisessä teoriakehyksessä. Instrumentaalit teoriat voidaan rinnastaa edellä esitettyyn taloudelliseen ideologiaan. Ne edustavat nelijaottelun jyrkintä ja rajatuinta ulottuvuutta, jossa yhteiskuntavastuu ymmärretään ainoastaan taloudellisen tuoton välineenä. Liiketoiminnan ja yhteiskunnan välinen vuorovaikutussuhde on silloin puhtaasti ekonominen. Yhteiskuntavastuu on strateginen työkalu, jota käytetään vain taloudellisiin tarkoituksiin ja lopulta yrityksen taloudellisen kannattavuuden ja kilpailukykyyn parantamiseen. (Del Baldo 2012, 3; Garriga & Melé 2004, 52–53.)

Taloudellista ideologiaa tai instrumentaalista teoriaa koskevassa keskustelussa viitataan usein taloustieteilijä Milton Friedmaniin (Del Baldo 2012, 3), joka on värittänyt yhteiskuntavastuun keskustelua siirtämällä huomion osakkeenomistajien edun turvaamiseen ja taloudellisen kannattavuuden maksimointiin (Friedman 1970, 173). Jäljempänä esimerkiksi Lantos (2001) on ollut huolissaan siitä, kuinka altruistinen yhteiskuntavastuu rikkoo ja uhkaa organisaation osakkeenomistajien oikeuksia. Samansuuntaisesti myös osakeyhtiöistä säädetyssä

laissa (624/2006) toistuu osakkeenomistajakeskeisyys, sillä yhtiöiden toiminnan tarkoituksiksi määrätään voiton tuottaminen osakkeenomistajille, ”jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin”.

Juholin (2004) huomauttaa, että edellä mainittu Friedman ei sinällään pyri tietoisesti pois sulkemaan moraalista ulottuvuutta yritysten liiketoiminnasta. Monetaristisen taloustieteen edustajana ja toimijoiden itsesäätelyn kannattajana Friedman vain rajaa, että yrityksen vastuuna on toimia osakkeenomistajien ja sijoittajien odotusten mukaisesti. (Juholin 2004, 30.) Friedman itsekin suoraan sanoo, että yrityksen tulee silloin toimia lainsäädännön ja eettisten periaatteiden varassa (Friedman 1970, 173).

Toista yhteiskuntavastuun teoreettista lähestymistapaa Garriga ja Melé (2004) nimittävät poliittisiksi teorioiksi. Poliittiset teoriat tarkastelevat liiketoiminnan ja vallankäytön välistä rajapintaa poliittisessa ja sosiaalisessa viitekehyyksessä. Yritysten yhteiskuntavastuun ja vallan välistä suhdetta tulkitsi ensimmäisenä (Garriga & Melé 2004, 55) Keith Davis (1960), jonka mukaan yritykset ovat sosiaalisia instituutioita, mikä taas edellyttää niiltä vastuullista vallankäyttöä. Hän konkretisoi vaikutusvallan ja vastuun jakoa muun muassa vastuullisuuden rautaisen lain (*Iron Law of Responsibility*) varassa. Käsite perustuu ajatukseen, että yrityksen vastuun on oltava yhdenmukainen sen käyttämän vallan kanssa. (Davis 1960, 71.) Poliittisten teorioiden yhdeksi erilliseksi osa-alueeksi voidaan lukea teoria yrityskansalaisuudesta. Se on eräänlainen kannanotto siihen, kuinka monikansallisilla suuryrityksillä on nykytilanteessa hallussaan suurempaa taloudellista ja sosiaalista valtaa kuin valtioilla tai hallintoelimillä. (Garriga & Melé 2004, 56–57.)

Kolmantena lähestymistapana ovat integroivat teoriat, joissa tarkastellaan yrityksen legitimitettä eli organisaation olemassaolon oikeutusta liiketoiminnan tavoitteiden ja yhteiskunnan välisenä vuorovaikutussuhteena. Toisin muutoillen integroivien teorioiden mukaan yrityksen liiketoiminnan tulee olla yhdenmukainen yhteiskunnan vaatimusten ja sosiaalisen arvojärjestyksen kanssa. (Fraj-Andrés, López-Pérez, Melero-Polo & Vásquez-Carrasco 2012, 268; Garriga & Melé 2004, 57.) Integroiviin teorioihin sijoittuvat myös ympäristön teemojen hallinnan (*issues management*) sekä stakeholdereiden hallinnan (*stakeholder management*) teoriat (Del Baldo 2012, 4).

Eettisten teorioiden mukaan yrityksillä on yhteiskunnalle eettisiä velvollisuuksia, joihin sen tulisi kiinnittää huomiota ennen muita velvoitteita. Eettiset arvot kertovat, millainen suhde organisaation ja sen toimintaympäristön välillä vallitsee. Eettisiin teorioihin lukeutuu muun muassa normatiivinen stakeholder-teoria, jonka mukaan yrityksen sidosryhmillä on oikeutettu intressi organisaatioon ja sen toimintaan, ja yrityksellä on moraalinen velvollisuus näitä ryhmiä kohtaan. (Garriga & Melé 2004.)

Edellä on esitelty vain muutama tapa jäsentää tai eritellä yhteiskuntavastuun painopisteitä. Vaikka yhteiskuntavastuulla on osoitetusti moninkertaisia

näkökulmia, on niissä tunnistettavissa myös samanmerkityksistä sisältöä ja päällekkäisyyttä. Yksi tyypillinen tapa on sitoa yhteiskuntavastuu kolmeen eri vastuualueeseen, jota kutsutaan myös kolmoistilinpäätöksen periaatteeksi (*triple bottom line*). Sen mukaisesti organisaation liiketoiminnan tulee olla paitsi 1) taloudellisesti hyödyttävää ja 2) sosiaalisesti oikeutettua, myös 3) haitallisia ympäristövaikutuksia ehkäisevää tai poistavaa. (De Chiara 2012, 138; Juholin 2004, 14.) Taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen perehdytään yksityiskohdaisemmin seuraavassa luvussa.

2.1.1 Vastuullisen liiketoiminnan kolme ulottuvuutta

Kuten edellä avattiin, taloudellista vastuuta ei enää yksin voida pitää yrityksen olemassaoloa oikeuttavana tekijänä (Tilley 2000, 31), vaan kyse on enemmänkin tasapainottelusta liiketoiminnan taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun välillä (ks. esim. Elkington 1998). Kolmeen tekijään perustuvan lähestymistavan perustana on liiketoiminnan myönteisten vaikutusten edistäminen ja haittavaikutusten minimointi (Davies & Crane 2010, 126).

Taloudellinen vastuu on yrityksen elinehto ja samalla varsin vakiintunut näkemys liiketoiminnan päätarkoituksesta. Yritys on velvollinen tuottamaan palveluita ja hyödykkeitä tavalla, joka tuottaa taloudellista hyötyä omistajille, sijoittajille ja rahoittajille. Kannattavan liikeloudellisen toiminnan lisäksi yritys kantaa taloudellista vastuuta työllistämällä ihmisiä suoraan tai välillisesti sekä maksamalla verot ja veroluonteiset maksut. Kuitenkin samalla voiton tavoittelua ja erilaisten palkitsemisjärjestelmien käyttöä on kontrolloitava. Toisin muotoillen yrityksen tulee pyrkiä taloudelliseen menestykseen, mutta sosiaalisen ja ympäristövastuun mukaisesti. Osakkeenomistajien tai yrityksen etua ei saa tavoitella muiden stakeholdereiden kustannuksella. (Ketola 2005, 32–34.)

Yrityksen sosiaalisella vastuunalaisuudella tarkoitetaan sen käyttäytymisen tai päätöksenteon vaikuttavuutta useisiin eri stakeholdereihin, joilla ei ole omistuosuuksia yritykseen. Sosiaalinen vastuu kohdistuu muun muassa henkilöistöön, asiakkaisiin ja kuluttajiin, tavarantoimittajiin ja paikalliseen yleisöön ja jopa globaaliin yhteiskuntaan. (Trevino & Nelson 2004, 334; Ketola 2005, 40.) Sosiaalisessa vastuussa on osittain kyse lain noudattamisesta ja toisaalta sen ylittämistä. Teesinä on, että yritys taloudellisena toimijana on velvollinen huolehtimaan useiden yksilöiden, ihmisryhmien ja yleisöjen hyvinvoinnista. Sosiaalinen vastuu on huolenpitoa ihmisoikeuksista sekä ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä ja turvallisuudesta. (Ketola 2005, 40.)

Ympäristövastuu tarkastelee organisaation toiminnan seurauksia luonnonympäristön näkökulmasta. Yritysten toimintaan on liitetty useita kielteisiä vaikutuksia luonnonvaroja kuluttavan käytön, ympäristöön kohdistuvien päästöjen

ja ilmastovaikutusten muodossa (Euroopan komissio 2003, 32). Ympäristömyönteinen organisaatio on sitoutunut kestäväan kehitykseen (ks. esim. WCED 1987) ja vähintäänkin pyrkii minimoimaan toimintansa ekologiset haittaseuraukset esimerkiksi luonnonvarojen kestäväällä käytöllä ja päästöjä kontrolloimalla (Enderle 2004, 54). Kolmiulotteisen vastuullisen liiketoiminnan perusajatukset on esitetty tiivistettynä taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Yhteenkoonti yhteiskuntavastuun kolmesta dimensiosta Ketolaa (2005, 32–48), Enderleä (2004, 54), Euroopan komissiota (2003, 32–33) sekä Trevino ja Nelsonia (2004, 334–335) mukaillen.

Ulottuvuus	Motiivit ja käytännöt	Käyttäytymisen ehdot
Taloudellinen vastuu	<p>Tuottavuus- ja jakeluperusteet</p> <p>Lyhyen ja pitkän aikavälin voiton tavoittelu</p> <p>Tuotantotekijöiden, tuotantoprosessien sekä tuotteiden ja palveluiden laadun varmistaminen</p> <p>Omistajien, sijoittajien ja rahoittajien taloudellinen edunvalvonta</p>	<p>Yhdenmukaisuus sosiaalisen ja ympäristövastuun kanssa</p> <p>Toimitusketjun toimijoiden ja jäsenten kunnioittaminen</p> <p>Oikeudenmukaisuus kilpailijoita kohtaan</p> <p>Henkilöstöstä huolehtiminen; varmuus työpaikkojen säilyttämisestä ja uusien luomisesta, oikeudenmukaisuus palkanmaksussa, työsuhde-edut</p> <p>Henkilöstön koulutuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista huolehtiminen</p>
Sosiaalinen vastuu	<p>Yhteiskunnan, yksilöidyn ihmisryhmän, yhteisön tai toimijan hyvinvointi ja sen edistäminen</p> <p>Organisaation harkintavaltaan pohjautuva hyväntekeväisyystoiminta tai yhteiskunnallinen sponsorointi</p>	<p>Ihmisoikeussopimusten, työterveyttä ja -turvallisuutta määräävien lakien sekä muiden sosiaalisen vastuun ohjeistojen ja standardien noudattaminen</p>

	Kulttuurityö ja aatteellinen, yhteiskunnallinen vaikuttamispyrkimys	Kulttuurisen pääoman sekä yhteisöllisten traditioiden ja sosiaalisten käytäntöjen kunnioittaminen liiketoiminnassa
Ympäristövastuu	Liiketoiminnan kielteisten ympäristövaikutusten minimointi Ympäristöystävällisyys tuotannossa ja kulutuksessa	Sitoutuminen kestävän kehityksen periaatteisiin Luonnonvarojen vastuullinen käyttö Kierrätys ja uusiokäyttö, kiertotalous Myrkyllisten aineiden välttäminen tuotannossa Ilmastopäästöjen vähentäminen Ympäristövastuuta koskevien lakien ja direktiivien noudattaminen

2.1.2 Vapaaehtoista vai pakon sanelemaa?

Kolmikantainen näkökulma on vakiintunut tieteelliseen keskusteluun ja erityisesti monikansallisten suuryhtiöiden raportointitavaksi. Se, kuinka yleisluontoisesti tai yksityiskohtaisesti vastuullisuutta tulkitaan, riippuu kuitenkin pitkälti määrittelijästä (Henderson 2001, 52). Keskustelua on herättänyt muun muassa se, riittääkö lain noudattaminen vastuullisuudeksi. Yhteiskuntavastuun rajoja on hahmotettu muun muassa yrityskeskeisen ja yhteiskuntakeskeisen näkökulman varassa. Näistä yrityskeskeisessä näkökulmassa yhteiskuntavastuu nähdään vapaaehtoisena toimintana ja tasapainotteluna yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden ja stakeholdereiden intressien välillä. Yhteiskuntakeskeinen näkökulma taas tulkitsee yhteiskuntavastuun ideologisen prosessina, joka muodostuu yhteiskunnan toimijoiden sosiaalisten jännitteiden ja ristiriitojen pohjalta. (Anttiroiko 2004, 34.)

Yrityskeskeisissä määritelmissä yhteiskuntavastuun ajatellaan alkavan siitä, mihin lain määräykset päättyvät. Esimerkiksi Euroopan yhteisöjen komission (2002) kantavana ajatuksena on, että yhteiskunnallinen vastuunkanto ylittää

lakisidonnaiset vaatimukset ja tukee yrityksen etujen saavuttamista pitkällä aikavälillä. Instituution paljon siteeratussa määritelmässä yhteiskuntavastuu tulkitaan kolmikantaisesti ”käsitteeksi, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa” (Euroopan komissio 2001, 7). Samalla tavalla Kotler ja Lee (2005) tulkitsevat yhteiskuntavastuun vapaaehtoiseksi toiminnaksi, jossa yritys sitoutuu vapaaehtoisesti ohjaamaan resurssejaan todellisen liiketoiminnan rinnalla sellaiseen toimintaan, joka edistää yhteisön hyvinvointia (Kotler & Lee 2005, 3.) Rinnastetusti McWilliamsille ja Siegelille (2001, 117) yhteiskuntavastuu tarkoittaa toimia, jotka tuottavat sosiaalista hyötyä ylittäen yrityksen omat tarpeet, edut sekä lainsäädännön.

Kun yhteiskuntavastuu rajataan vapaaehtoiseksi toiminnaksi, riippuu myös yrityksen vastuullisuus siitä, millainen lainsäädäntö sen toimintaa määrittää. Esimerkiksi valtioissa, joissa organisaatioiden toimintaympäristö on juridisesti tarkoin säädeltyä, jää organisaation itsesäätelylle vähemmän tilaa, jolloin myös yhteiskuntavastuullisen toiminnan harjoittaminen on rajatumpaa. (Granerud 2011, 111.) Vapaaehtoinen yhteiskuntavastuu osallistuu siis samalla laajempaan keskusteluun, joka puhuu julkisen vallan roolista ja erityisesti sitä, kuinka lainsäädäntö voi toimia myös kannustimena. Yhtenä diskurssina on, että organisaatiot sitoutuvat toimimaan eettisesti ja kykenevät kantamaan yhteiskunnallisen vastuunsa myös silloin, kun kansainvälinen tai kansallinen yhteisöoikeus ei sääntele niiden toimintaa. (Blowfield & Frynas 2005, 502–503.)

On kuitenkin kiistelty, soveltuuko vapaaehtoisuus sellaisenaan yhteiskuntavastuun reunaehdoksi. Harkinnanvaraiseen vastuullisuuteen voi yhtä aikaa liittyä jotain velvoittavaa ja pakottavaa. Yhteiskuntavastuu ja lainsäädäntö myös risteävät keskenään usein. Alun perin omaehtoiset vastuullisuustoimet voivat lisäksi ajan saatossa herättää muutostarvetta lainsäädännön uusimisen osalta. (Blowfield & Frynas 2005, 502–503.)

Vapaaehtoisuus on ongelmallinen määre myös pienten yritysten näkökulmasta, sillä tutkimusten mukaan pienten ja keskisuurten yritysten toimintaa leimaavat usein oikeudelliset edellytykset. Esimerkiksi suomalaisissa pk-yrityksissä vastuullinen liiketoiminta on pääasiassa sitä, että yritys hoitaa huolellisesti verojen maksut ja muut lakiperusteiset maksuvelvoitteensa sekä huolehtii työllistämistä, henkilöstön terveydestä ja osaamisen kehittämisestä (Lähdesmäki 2005; Suomen Yrittäjät ry 2009). Pienissä yrityksissä koetaan, että vastuu määräytyy sen mukaan, mitä velvoitteita oikeudelliset tai hallinnolliset yksiköt niille asettavat. Niinpä yhteiskuntavastuu ei ensi sijassa välittyisi vapaaehtoisena itsesäätelynä. Toisaalta samalla byrokratia koetaan pk-yrityksissä taakkana. (Tilley 2000.) Jenkins (2009, 23) huomauttaakin, että yrityssektoria on sinällään vaikea kannustaa sääntelyllä, koska paradoksaalisesti pk-yrityksissä suhtaudutaan kielteisesti vapaaehtoisuuteen, mutta ei myöskään osoiteta herkkyyttä institutionaalille paineelle.

Jos oletetaan, että pk-yritysten yhteiskuntavastuu alkaa lain noudattamisesta (Studer, Welford & Hills 2005; Williamson, Lynch-Wood & Ramsay 2006), on perusedellytys vapaaehtoisuudesta ristiriidassa niiden toimintatapoihin ja käytäntöihin (Baden, Harwood & Woodward 2011). Tästä huolimatta monet pienyritysvastuun tutkijat käyttävät komission tulkintaa pienyritysvastuun tie-teenalalla (esim. Ciliberti, Pontrandolfo & Scozzi 2008; De Chiara 2012; Murillo & Lozano 2009), vaikka edellä käydyn keskustelun perusteella se sopisi ensisijaisesti suuryritysvastuun tutkimukseen.

Tutkijapari Matten ja Moon (2008) ovat esittäneet jakoa 1) eksplisiittiseen eli suoraan ja 2) implisiittiseen eli epäsuoraan yhteiskuntavastuuseen. Näistä ensimmäinen yhteiskuntavastuu on vapaaehtoista eli organisaation harkintaan pohjautuvaa ja usein strategista toimintaa. Implisiittinen yhteiskuntavastuu sen sijaan perustuu institutionaalisiin pakotteisiin, kuten yhteiskunnan arvoihin. Kirjoittajien mukaan implisiittisesti tulkittuna organisaatioiden toiminta on vastuulista silloinkin, kun ne noudattavat lakia ja toimivat yhteiskunnan moraalisten velvoitteiden mukaisesti. (Matten & Moon 2008, 410.) Eksplisiittisen ja implisiittisen yhteiskuntavastuun kaksijako voidaankin nähdä päällekkäisenä edellä esitellyille yrityskeskeisille ja yhteiskunnallisille näkökulmille.

Eksplisiittinen yhteiskuntavastuu on lähtökohtaisesti näkyvää, muodollista ja dokumentoitavaa. Sen tunnuspiirteitä ovat harkinnanvaraisuus, vapaaehtoisuus ja strategiasidonnaisuus. Lisäksi siinä painotetaan arvojuulistuksia sekä eettisiä koodistoja ja standardeja. (Matten & Moon 2008, 409.) Viestintäprosessuaalisesti noudatetaan tiedotus- ja raportointikulttuuria, jossa toistetaan yhteiskuntavastuun sanastoa (Matten & Moon 2008, 410) ja tuodaan organisaation kaikki hyvät teot proaktiivisesti näkyville (Malmelin 2011, 38). Vastuullisuusviestintä ymmärretään tällöin järjestelmällisenä ja aloitteellisenä strategisena viestintänä, jonka tavoitteena on rakentaa ja pitää yllä organisaation suotuisaa mainetta ja sidoryhmäsuhteita (Cornelissen 2004, 17). Yhteiskuntavastuuraportoinnissa voidaan käyttää aikaisemmin kuvattua kolmoistilinpäätöksen rakennetta, jolla yritys raportoi yleisölle vastuullisuudestaan taloudellisten, sosiaalisten ja ekologisten näkökulmien pohjalta (Henderson 2001, 9).

Implisiittisessä eli epäsuorassa näkökulmassa yhteiskuntavastuu perustuu yhteiskunnan arvoihin, normeihin ja lainsäädäntöön. Se ei ole puhtaasti omaehtoista toimintaa, vaan pikemminkin reaktio toimintaympäristöstä tuleviin vaatimuksiin. (Matten & Moon 2008, 409.) Se on eettistä toimintaa, jota ei harjoiteta tarkoituksellisesti mutta jota voidaan kuitenkin ominaisuuksiensa varassa tarkastella yhteiskuntavastuun viitekehyksessä (Granerud 2011, 111; Jenkins 2004; Spence & Rutherford 2003). Ei-näkyvänä ja karkeimmillaan tiedostamattomana (Perrini 2006) toimintana viestintäprosessissa on kyse kaikesta siitä, mitä organisaatio sanoo, luo tai tekee (Blombäck & Scandeliuss 2013, 366).

Kirjoittajien mukaan edellä tiivistetty kaksijaottelu selittää yhteiskuntavastuuta paitsi kansallisena, myös yritysakoosta riippuvana ilmiönä. Eksplisiittinen

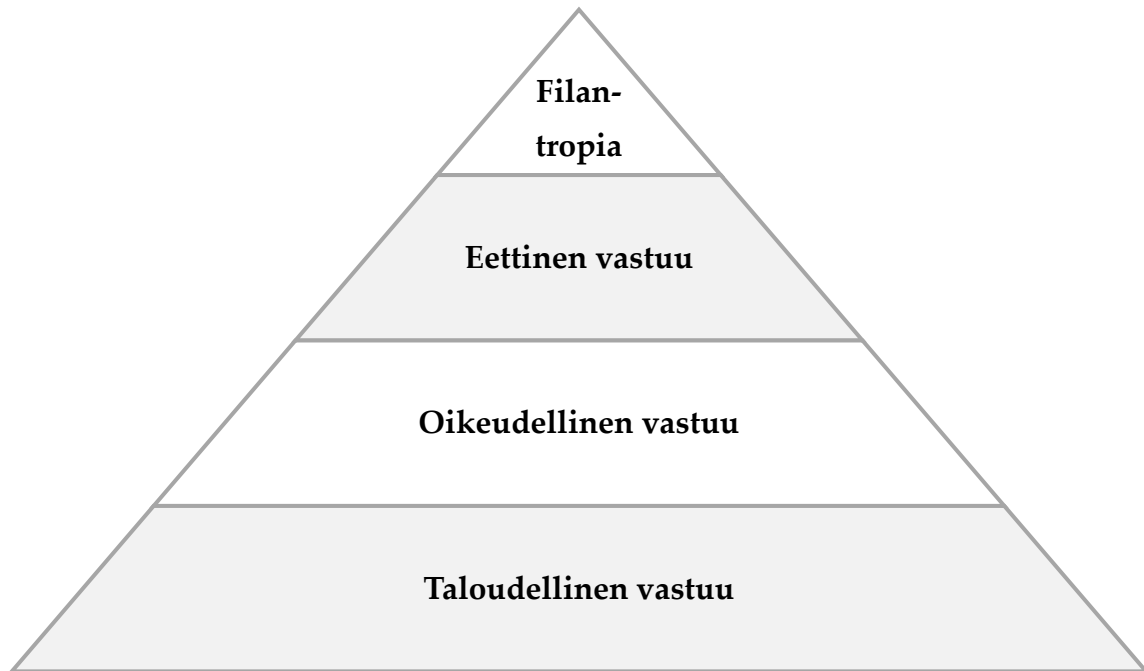
yhteiskuntavastuu on tunnusomaista yhdysvaltalaisille yrityksille sekä suuryrityksille. Implisiittinen yhteiskuntavastuu on lähellä eurooppalaista liiketoimintakulttuuria, ja se kuvaa myös pienten ja keskisuurten yritysten liiketoimintaa. (Matten & Moon 2008.)

Jotta tutkimuksen avainkäsitteellä olisi myös operationaalinen vastinpari (ks. Eskola & Suoranta 2008, 76), yhteiskuntavastuu määritellään tässä tutkimuksessa implisiittisen ja yhteiskuntakeskeisen tulkinnan varassa. Yhteiskuntavastuun nähdään alkavan hallinnollisten määräysten alaisista toimenpiteistä. Kuitenkin lainsäädännön noudattaminen nähdään lähinnä vähimmäisvaatimuksena, joka tulisi ylittää. (ks. esim. Carroll 1991). Tässä tutkimuksessa lainataan Jenkinsin (2004, 39) määritelmää, jossa yhteiskuntavastuu on organisaation muuttumista yhteiskunnan oikeudellisiin, eettisiin, kaupallisiin ja sosiaalisiin odotuksiin, sekä päätöksentekoa, joka on yhdenmukainen organisaation kannalta tärkeiden stakeholdereiden vaatimusten kanssa.

2.2 Yhteiskuntavastuun anatomia

Tässä luvussa avataan yhteiskuntavastuun sisältöä ja käytäntöjä Archie B. Carrollin kehittämällä yhteiskuntavastuun pyramidimallilla, jota pidetään yhtenä kuuluisimmista ja keskeisimmistä yhteiskuntavastuun teorioista (Garriga & Melé 2004, 52). Siinä vastuullinen liiketoiminta hahmotetaan pyramidin muotoisena prosessina, jossa yhteiskuntavastuun eri ulottuvuudet ovat vertikaalisesti (Szczanowicz & Saniuk 2016; Windsor 2006, 98) ja kategorisesti (Carroll & Shabana 2010, 89) riippuvaisia toisistaan. Pyramidi katsoo, että yrityksellä on tärkeysjärjestyksessä neljä yhteiskunnalle täyttävää tehtävää: taloudellinen, oikeudellinen, eettinen ja filantrooppinen vastuunkanto. (Carroll 1979; 2001.)

Yhteiskuntavastuun pyramidissa on haluttu siirtyä taloudellisesta ja voitontavoittelun näkökulmasta kohti laajempaa näkemystä, jossa voiton ja kannattavuuden rinnalla liiketoimintaa velvoittavat myös yhteiskunnalliset ja eettiset näkökulmat (Carroll 2001, 35). Carroll (1999) huomauttaa, että yhteiskuntavastuun pyramidia ei tule tulkita vaiheittaisena tai peräkkäisenä prosessina. Sen sijaan ajatuksena on, että organisaatioiden tulisi samanaikaisesti tuottaa voittoa, noudattaa lainsäädäntöä, toimia eettisten periaatteiden mukaisesti ja antaa takaisin hyväntekeväisyyteen. Samalla pyramidi velvoittaa organisaation johtoa toimimaan moraalisesti eri tavalla eri tasoilla (Windsor 2006, 98). Pyramidi havainnollistetaan kuviossa 1.



KUVIO 1. Carrollin (1991, 228) klassinen yhteiskuntavastuun pyramiditeoria.

Taloudellinen vastuu luo pyramiditeorian ja vastuullisuuden pohjan (Carroll 1991, 42). Taloudelliset toimintaedellytykset ovat ehto sille, että yritys pystyy suoriutumaan myös muista vastuullisena olemisen velvoitteistaan (Trevino & Nelson 2004, 32). Yrityksen talousvastuulla tarkoitetaan velvoitetta saavuttaa taloudelliset tavoitteet ja olla voittoa tuottava yritys. Talousvastuussa stakeholde-reiksi ymmärretään osakkeenomistajat (Adapa & Rindfleish 2013, 83), jotka odot-tavat saavansa tuottoa sijoitetulle pääomalleen. Samalla organisaatio edistää työ-paikkojen syntyä ja noudattaa oikeudenmukaista palkanmaksupolitiikkaa hen-kilöstönsä osalta. (Carroll 2001.) Näin taloudellinen vastuu yhtyy myös yhteis-kuntavastuun pyramidin seuraaviin tasoihin, eli oikeudellisiin velvoitteisiin ja eettiseen vastuuseen. (Trevino & Nelson 2004, 329–330).

Taloudellista vastuuta seuraa oikeudellinen vastuu, jossa keskeisiä toimi-joita ovat valtiot, hallitukset ja oikeuslaitokset (Adapa & Rindfleish 2013, 83). Yk-sinkertaisimmillaan kyse on lainsäädännön ja viranomaismääräysten noudatta-misesta. (Carroll 1991, 42; Trevino & Nelson 2004, 330.) Lain voidaan katsoa edustavan pakottavia (Windsor 2006, 98), yhteiskunnassa sovittuja vähimmäis-normeja ja toimintatapoja (Trevino & Nelson 2004, 330).

Juridiikan ja taloudellisten velvoitteiden lisäksi organisaatiolta odotetaan myös eettistä vastuuta, joka määrittää pyramidin kolmatta tasoa. Eettisellä vas-tuulla tarkoitetaan sellaisia toimenpiteitä ja käytäntöjä, jotka eivät ole laissa mää-rättyjä eivätkä siis siinä mielessä organisaatiolle pakollisia, mutta joita yhteis-kunta organisaatiolta odottaa ja vaatii. Samalla eettinen vastuullisuus velvoittaa

organisaatioita välttämään sellaista liiketoimintaa, joka määritellään vääränä tai vahingollisena yhteiskunnalle. (Carroll 1991, 42; Trevino & Nelson 2004, 331.)

Yhteiskuntavastuun pyramidin ylimmän tason ja huipun muodostaa vapaaehtoinen tai filantrooppinen vastuu. Filantrooppinen vastuu tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys jakaa omaehtoisesti rahoitusvarojaan, tuotteitaan, palveluitaan ja inhimillisiä resurssejaan hyvään tarkoitukseen yleisen edun ja yhteisöllisen elämänlaadun parantamiseksi. (Carroll 1991, 42; Carroll 2001; Trevino & Nelson 2004.) Carroll (1999, 272) nimittää filantrooppisista velvollisuuksistaan huolehtivia organisaatioita yrityskansalaisiksi (*corporate citizen*). Koska filantrooppinen vastuu perustuu yrityksen omaan harkintaan, siihen ei Carrollin mukaan sisälly moraalista tai eettistä ulottuvuutta. Yrityksiltä odotetaan yhteiskunnallista osallistumista ja hyväntekeväisyyttä, mutta filantrooppisen vastuun laiminlyönti ei sinällään tarkoita, että yritys toimisi yleisön edessä epäeettisesti. (Carroll 1991, 42.)

Carrollin teorian suosio ja asema johtavana yhteiskuntavastuun paradigma on säilynyt (Schwartz & Carroll 2003, 503), vaikka malli on saanut osakseen myös kritiikkiä (esim. Mitchell, Agle & Wood 1997). Teoriaa on sovellettu jonkin verran myös pienten ja keskisuurten yritysten vastuun tutkimuksessa (esim. Visser 2005).

Pienyritysvastuun tutkimuksen uranuurtaja Spence (2016) on ehdottanut korvaavaa pyramidia, jossa pienyritysten liiketoiminta ymmärretään henkilökohtaisena huolenpitona. Pienyritysvastuun pyramidi tunnistaa alkuperäistä mallia kohdennetumman yleisön. Keskeisenä oletuksena on, että organisaation vastuunalaisuus painottuu pyramidissa eri tavalla eri tilanteissa riippuen siitä, mille stakeholderille yritys on toiminnastaan vastuussa. Näin ajateltuna yritys kantaa velvollisuutta paitsi 1) omistajayrittäjää itseään, myös omistajayrittäjän perhettä sekä 2) yrityksen henkilöstöä, 3) lähiyhteisöä ja 4) liikekumppaneita kohtaan.

Pienikokoisissa yrityksissä liiketoiminta nähdään usein jatkeena itselle, eikä pelkkänä ansaintakeinona. Koska pienissä yrityksissä liiketoiminta henkilöityy voimakkaasti omistajayrittäjään, yritys on toiminnastaan ensisijaisesti tilivelvöllinen omistajayrittäjälle itselleen ja tämän perheelle. (Spence 2016.) Intiimeissä työyhteisöissä henkilöstö odottaa omalle työlleen varmuutta, jatkuvuutta sekä työnantajalta huolenpitoa (Spence 1999). Lisäksi yrityksen odotetaan käyttäytyvän lähiyhteisöään kohtaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja eettisesti (Russo & Tencati 2009). Liikekumppanit, joihin katsotaan kuuluvaksi maahantuojat, asiakkaat sekä kilpailijat, odottavat ensisijaisesti taloudellista vastuunkantoa eli sitä, että yritys hoitaa maksuvelvoitteensa ajallaan sekä tuottaa odotusten mukaisia palveluita ja tuotteita (Spence & Schmidpeter 2003).

Varsinaiset vastuun ulottuvuudet mallissa ovat 1) yrityksen elinkelpoisuuden ja olemassaolon vastuu, 2) omistajayrittäjän vastuu käyttäytyä kunniallisesti

ja esimerkiksi, 3) eettisen huolenpidon vastuu, sekä lopulta ainoana perinteiseen pyramiditeoriaan rinnastettavana ulottuvuutena 4) filantrooppinen vastuu. Toisin kuin perinteisessä pyramidimallissa, pienyritysvastuun tasot eivät ole staattisia, vaan asettuvat pyramidiksi tilannekohtaisesti sen mukaan, kenelle yritys on toiminnastaan vastuussa. (Spence 2016.)

2.3 Yhteiskuntavastuun terminologia pienyritystutkimuksessa

Kuten edellä käsiteltiin, tieteellisessä kirjallisuudessa ei ole konsensusta, mitä yhteiskuntavastuun käsitteellä oikeastaan tarkoitetaan. Samaan aikaan kriittistä keskustelua käydään myös siitä, onko yhteiskuntavastuu nimellisesti edes oikea termi kuvaamaan pienten yritysten vastuullisuutta. Yhteiskuntavastuu on ensin näkin ilmiönä ja teoriana suuryritysten käyttöön ja tarpeisiin tarkoitettu (Baden & Harwood 2011, 259). Siitä syystä se ei kaikkien mielestä sovi automaattisesti peruskäsitteeksi pienyritystutkimukseen (esim. Besser 1999, 16; Besser 2012, 130; Murillo & Lozano 2006, 237).

Englanninkielinen vastine *corporate social responsibility* on herättänyt tieteessä keskustelua *corporate*-sanaliitteensä vuoksi. Aiempien tutkimustulosten perusteella yhteiskuntavastuun käsite on koettu pienyritysten keskuudessa etäisenä (Sweeney 2007) ja tuntemattomana (Spence & Perrini 2010, 36). Sanaliitteeseen yhdistettynä termi tulkitaan suurten yritysten toimintatavaksi, joka samalla myös irrottaa omistajayrittäjän omasta paikallisyhteisöstään ja sosiaalisista suhteistaan (Lange & Fenwick 2008, 49). Samantapaisia tuloksia on saatu myös kotimaisissa tutkimuksissa, joissa käsite on koettu pienyrityksissä vieraana (Lähdesmäki 2005) ja jopa tyhjänä akateemisena retoriikkana ilman käytännön merkitystä (Taipalinen & Toivio 2004, 47). Osa pienyritystutkijoista onkin ehdottanut yhteiskuntavastuulle korvaavia rinnakkaiskäsitteitä, joita tarkastellaan seuraavaksi lähemmin. Sen lisäksi arvioidaan, kuinka lähikäsitteet suhteutuvat tutkimuksessa käytettävään pääkäsitteeseen, yrityksen yhteiskuntavastuuseen.

Yksinkertaisimmillaan tieteellisissä julkaisuissa on päätetty jättää *corporate*-sanaliite pois sen konnotaation vuoksi. Esimerkiksi Besser (2012, 130) puhuu liiketoiminnan sosiaalisesta vastuusta (*business social responsibility*), jolla hän tarkoittaa yrityksen velvoitetta suunnata osa resursseistaan ydinliiketoiminnan ulkopuolelle ja yhteisen edun taakse (ks. myös Besser 1999).

Euroopan komissio (2003) puolestaan on ehdottanut korvaavaksi rinnakkaiskäsitteeksi vastuullista yrittäjyyttä (*responsible entrepreneurship*), joka istuu niin pienten kuin keskisuurten yritysvastuupuheeseen. Vaikka Euroopan komissio suoraan hakee etäisyyttä monimutkaiseen ja suuryrityspainotteiseen yhteiskuntavastuun käsitteeseen, on vastuullisen yrittäjyyden merkityssuhde kuitenkin

kin sidottu lähelle kattokäsitettään. Käytännössä vastuullinen yrittäjyys on liikkeenharjoittamista, jolla edistetään toiminnan myönteisiä vaikutuksia ja hallitaan sekä minimoidaan haitallisia seurauksia. Se on – kuten yhteiskuntavastuukin voidaan komission silmin määritellä – vapaaehtoista ja strategista liiketoimintaa, joka myös edistää kestävästä kehityksen tavoitteiden saavuttamista. (Euroopan komissio 2003, 7.)

Vaikka määritelmässä korostetaan vapaaehtoisuutta ja strategisuutta, huomioidaan siinä, kuinka pk-yritysten vastuullinen liiketoiminta on ensisijaisesti jatkuvaa vuorovaikutusta erityisesti sisäisten sidosryhmien kanssa. Vastuulliseksi yrittäjäksi tulkitaan silloin henkilö, joka 1) kohtelee asiakkaita, liiketoimintakumppaneita ja kilpailijoita oikeudenmukaisesti ja rehellisesti, 2) kantaa huolta henkilöstön ja asiakkaiden terveydestä, turvallisuudesta ja yleisestä hyvinvoinnista, 3) motivoi henkilöstöä parhaisiin mahdollisiin suorituksiin koulutuksella ja muilla kehittämismahdollisuuksilla, 4) toimii lähiyhteisössään hyvän kansalaisen tavoin, sekä viimein 5) kunnioittaa luonnonvaroja ja ympäristöä. (Euroopan komissio 2003, 5.)

Muun muassa Fuller ja Tian (2006) ovat siirtäneet vastuullisen yrittäjyyden käsitteen julkishallinnon tematiikasta tieteelliseen traditioon. Lepoutre ja Heene (2006, 259) taas ovat lainanneet edellä luetteloitua Euroopan komission viittä toimintaperiaatetta määritellesään pienten yritysten sosiaalisen vastuun käsitettä (*small business social responsibility*), joka yhdistelee pienyrityseettisiä sekä sosiaalisen ja ympäristövastuun teemoja.

Moore ja Spence (2006) sekä Moore, Slack ja Gibbon (2009) puhuvat puolestaan vastuullisista liiketoimintakäytännöistä (*responsible business practice*). Siinä konnotaatio yhtiömuodosta, hallintorakenteista ja yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta on korvattu toiminnallisilla ja pragmaattisilla arvoilla. (Moore & Spence 2006, 220; Moore ym. 2009, 174–175.) Murillo ja Lozano (2006, 237) sen sijaan korvaisivat yhteiskuntavastuun käsitteellä ”vastuullinen kilpailukyky” (*responsible competitiveness*) varsinkin, kun puhe on sellaisista pk-yrityksistä, jotka ovat osoittaneet sosiaalista herkkyyttä, pragmaattista orientaatiota ja ovat sitoutuneet kirittämään kilpailukykyään.

Edellä esitettyjen rinnakkaistermien käyttö on joka tapauksessa nykyisellään summittaista ja mielivaltaista. Edelleen monissa tutkimuksissa pk-yritysten vastuullisia liiketoimintakäytäntöjä puhutellaan yhteiskuntavastuuna. Siskäsitteet ovat myös laajalti keskenään päällekkäisiä ja toisaalta samanmerkityksisiä myös yhteiskuntavastuun pääkäsitteen kanssa. Tässä tutkimuksessa katsotaan perustelluksi pysyttäytyä yhteiskuntavastuun käsitteessä, koska se on käsitteensä ympäristössään yleisin ja laajimmin hyväksytty. Valinta tuo ennen kaikkea käsitteellistä verrattavuutta perinteisen yhteiskuntavastuun tutkimuksen ja uuden pienyritystutkimussuunnan välillä (Fitjar 2011, 31). Tässä tutkimuksessa lähtökohdaksi haluttiin ottaa, että pienten ja suurten yritysten yhteiskuntavastuusta voidaan keskustella rinnakkain ja saman käsitteen alla, kuitenkin tiedostaen pk-

yritysten erityispiirteet. Yhteiskuntavastuun terminologiseen käyttöön suhtaudutaan kuitenkin varoen. Esimerkiksi haastattelutilanteissa ilmiöstä puhutaan samaa tarkoittavilla, mutta neutraaleilla synonyymeillä, jotka ovat lähempänä tutkittavien arkikieltä (ks. Eskola & Suoranta 2008, 77).

2.4 Yritykset kansalaisina

Tässä luvussa esitellään yrityskansalaisuuden teoriaa (*corporate citizenship*), joka tarkastelee millaisia oikeuksia, velvollisuuksia ja riippuvuussuhteita organisaatiolle kuuluu yhteiskunnallisena toimijana (Garriga & Melé 2004, 57; Lähdesmäki 2012, 29). Organisaatiot on rinnastettu kansalaisiksi ensimmäisen kerran jo liki puoli vuosisataa sitten (ks. Davis 1973), mutta viimeisen parin vuosikymmenen aikana organisaatioiden vallan potentiaali ja käyttö on ollut erityisen suurennuslasin alla. Hyvinvointiyhteiskunnassa tapahtuneet muutokset, vapaiden markkinoiden kukoistus ja globalisaatio ovat herättäneet keskustelua, miten joillakin monikansallisilla suuryrityksillä on nykytilanteessa hallussaan suurempaa taloudellista ja sosiaalista valtaa kuin valtioilla ja hallintoelimillä. (Garriga & Melé 2004, 56–57.)

Yrityskansalaisuuden suhde yhteiskuntavastuun käsitteeseen on tulkinanvarainen, ja sitä voidaan jäsentää ainakin kolmella eri tavalla. Suppeimmillaan yrityskansalaisuus on totuttu näkemään yritysten yksipuolisena ja omaehtoisena toimintana, jossa annetaan jotain takaisin ja jota toteutetaan esimerkiksi hyväntekeväisyyskampanjoinnilla. Se voi olla myös sosiaalisia investointeja ja panostusta paikalliseen hyvinvointiin. Organisaation näkökulmasta yrityskansalaisuuteen liittyy oletama oman edun ajamisesta. Yhteiskunnallisen, ympäristöllisen ja poliittisenkin vastuunkannon ajatellaan edistävän vastavuorollaan liiketoiminnan kannattavuutta. Toisen verrattain yleisen näkökulman mukaan yrityskansalaisuus ja yhteiskuntavastuu ovat monilta osin keskenään päällekkäisiä ideologioita, joita voi tulkita toistensa synonyymeinä. (Garriga & Melé 2004, 65–57; Matten, Crane & Chapple 2003.)

Laajimman näkökulman mukaan valtio on menettänyt rooliaan kansalaisten huolenpitäjänä, minkä vuoksi yksittäisestä yhtiöstä on voinut kehittyä korvaava, vaikutusvaltainen kansalaisyhteiskunnan toimielin. Yritykset ovat vapaaehtoisesti ottaneet hoitaakseen paikallisyhteisön ja ympäristön hyvinvointiin liittyviä tehtäviä, jotka valtio on syystä tai toisesta laiminlyönyt. (Garriga & Melé 2004, 65–57; Matten ym. 2003.)

Monet tutkijat ovat kritisoineet suppeaa näkökulmaa yrityskansalaisuudesta. Esimerkiksi Ketolan (2005, 11) mielestä yrityskansalaisuus on kokonaisvaltainen liikkeenjohdollinen ajattelutapa, jonka ei kuuluisi jäähmettyä pelkäksi

mainetta edistäväksi sponsoroinniksi. Carroll (2000) on todennut, että hänen näkemyksensä yrityskansalaisuudesta on ajan saatossa jalostunut suppeasta laajempaan näkökulmaan, jossa yrityskansalaisuudella on yhteiskuntavastuun tavoin taloudellisia, laillisia, eettisiä ja vapaaehtoisia ulottuvuuksia (Carroll 2000, 37).

Mutta voidaanko pienet yritykset, joilla tuskin on resursseja, intressejä tai edes julkista painetta, asettaa valtiovallan rinnalle yhteiskunnallisten perusrakenteiden kannattajaksi? Matten kirjoittajakollegoidensa (2003) kanssa toteaa, että tämä rooli kuuluu monikansallisille yhtiöille. He ehdottavat, että siinä missä suuryhtiöt tulisi rinnastaa yrityskansalaisten sijaan ”valtiollisiksi toimielimiksi” niiden sosiaalisen, poliittisen ja taloudellisen valta-aseman vuoksi, tulisi pienikokoiset yritykset nähdä niiden koon ja paikallisen jalansijan vuoksi enemmänkin ”tavallisina kansalaisina”. (Matten ym. 2003, 117). Fenwick (2010, 159) onkin tutkimuksessaan pannut merkille, että pk-yritysten yrittäjäjohtajat eivät aina osaa erottaa, milloin tulisi kantaa huolta kansalaisena ja milloin tiettyyn teemaan tulisi reagoida liiketoiminnallisesti. Pienikokoisten yritysten henkilöitymisen vuoksi lienee tulkinnanvaraista tehdä rajanvetoa yksilö- ja yrityskansalaisuuden välillä. Nämä kaksi asiaa näyttävät olevan toisistaan erottamattomia. Lisäksi monet tutkimukset osoittavat, että pienille yrityksille yhteiskunnalliset kysymykset ovat enemmän paikallisia kuin globaaleja (Lähdesmäki 2005, 7; Spence & Schmidpeter 2003, 105).

Näistä syistä tässä tutkimuksessa yrityskansalaisuuden termillä esitetään yhteiskuntavastuun osa-aluetta, jonka näkökulmasta organisaation liiketaloudelliseen toimintaan kytkeytyy oikeuksia ja velvollisuuksia samaan tapaan kuin kansalaisillakin. (Lähdesmäki 2012, 28–29.) Yrityskansalaisuuden käsite ohjaa organisaatiota yhteiskunnan jäsenenä, jonka kuuluu toimia roolissaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Vastuullinen liiketoiminta ei silloin ole reaktiivista velvollisuutta toimia yhteiskunnan vaatimusten mukaisesti, vaan enemmänkin liiketoiminnan tarkoitus ja synnynnäinen halu ajaa yleistä etua ja edistää yhteistä hyvää. (Matten ym. 2003, 111–114.)

3 SOSIAALISET VERKOSTOT LIIKETOIMINNAN PERUSTANA

Stakeholder-teoria on eettisesti latautunut strategisen johtamisen teoria (Phillips, Freeman & Wicks 2003, 480), joka tarkastelee yrityksen ja sen sidosryhmien välistä suhdetta sekä suhteiden johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Teoria on vakiintunut erityisen kiinteäksi osaksi yhteiskuntavastuun tutkimukseen, sillä sen avulla voidaan käsitellä keskeisiä kysymyksiä, kuten sitä, kenelle yritys on toiminnastaan vastuussa ja millaisia asioita yrityksen vastuullisuudelta odotetaan (Burchell 2008, 96). Seuraavissa luvuissa käydään läpi stakeholder-ajattelun kehittymisen vaiheet, käsitteelle annetut määritelmät sekä eri tapoja sidosryhmien tunnistamiseen ja luokitteluun. Lopulta tarkastellaan, millainen merkitys yrityksen stakeholder-suhteilla on vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnin näkökulmasta.

3.1 Stakeholder-ajattelun kehittyminen

Stakeholder-ajattelun eräänlaisina esiteorioina voidaan pitää tuotantokeskeisiä (*production view*) ja johtamiskeskeisiä liiketoimintamalleja (*managerial view*) (Carroll & Buchholtz 2008, 85). Tuotantokeskeinen liiketoimintamalli sijoittuu teollisuustuotannon juurille aikaan, jolloin organisaatiot olivat pienikokoisia perheyrityksiä. Ajalle ominainen liiketoiminta miellettiin tuotantoprosessina, jossa yritys loi tavarantoimittajilta saaduista materiaaleista lopputuotteen asiakkaalle. (Könnölä & Rinne 2001, 4.)

Tuotantokeskeisessä liiketoiminnassa yrityksen stakeholdereiksi miellettiin ainoastaan tavarantoimittajat ja asiakkaat. Myöhemmin yritykset kasvoivat kookaan. Kontrolli ja omistus hajautuivat toisistaan erillisiksi. Muutosten myötä yrityksissä oli kiinnitettävä huomiota samanaikaisesti myös omistajiin ja työntekijöihin. (Carroll & Buchholtz 2008, 85; Könnölä & Rinne 2001, 50.) Tätä johtamiskeskeistä näkökulmaa kuvaa panoksen ja tuotoksen malli. Se katsoo, että organisaatio käyttää sijoittajilta, tavarantoimittajilta ja työvoimalta saatua panosta ja luo siitä lopputuotoksen asiakkailleen (Donaldson & Preston 1995, 67–68; Kujala 2014, 7). Kujala (2014, 7) kutsuu panos-tuotos-mallia perinteiseksi liiketoimintamalliksi, jossa yrityksen roolina on tuottaa omistajille taloudellista hyötyä vastineeksi heidän investoinneistaan ja rahallisesta panostuksesta. Donaldson ja Preston (1995, 68) kuitenkin toteavat, että asiakas hyötyy organisaation tuotoksesta eniten – panostaville stakeholdereille korvaus on pikemminkin marginaalinen.

Yrityksen sidosryhmäjohtaminen voi olla myös rajatusti osakkeenomistajakeskeistä. Silloin puhutaan shareholder-ajattelusta. Esimerkiksi agenttiteoria (Donaldson & Preston 1995, 82) olettaa, että organisaation johtoportaan toimeksiantona on tuottaa osakkeenomistajille mahdollisimman suurta sijoitetun pääoman tuottoa (Kujala 2014, 9).

Stakeholder-teoria on osaltaan syntynyt paikkaamaan edeltäjissään nähtyjä puutteita (Kujala 2014, 9). Esimerkiksi agenttiteoriaa on arvosteltu siitä, että se yleistää organisaation taloudellista menestystä ja tulkitsee, että organisaatio on velvollinen vastaamaan vain osakkeenomistajien tarpeisiin. Sen on myös sanottu yksinkertaistavan organisaation ja sen toimintaympäristön välisen suhteen yksittäiseksi edustussuhteeksi, jossa keskenään poikkeavat edut voidaan saattaa yhteen valvontarakenteilla ja taloudellisilla kannusteilla. (Del Baldo 2012, 5.) Pannos-tuotos-mallia on kritisoitu siitä, että se yllyttää yritysjohtoa vallan väärinkäyttöön muun yleisön ja ympäristön etujen kustannuksella (Kujala 2014, 8–9).

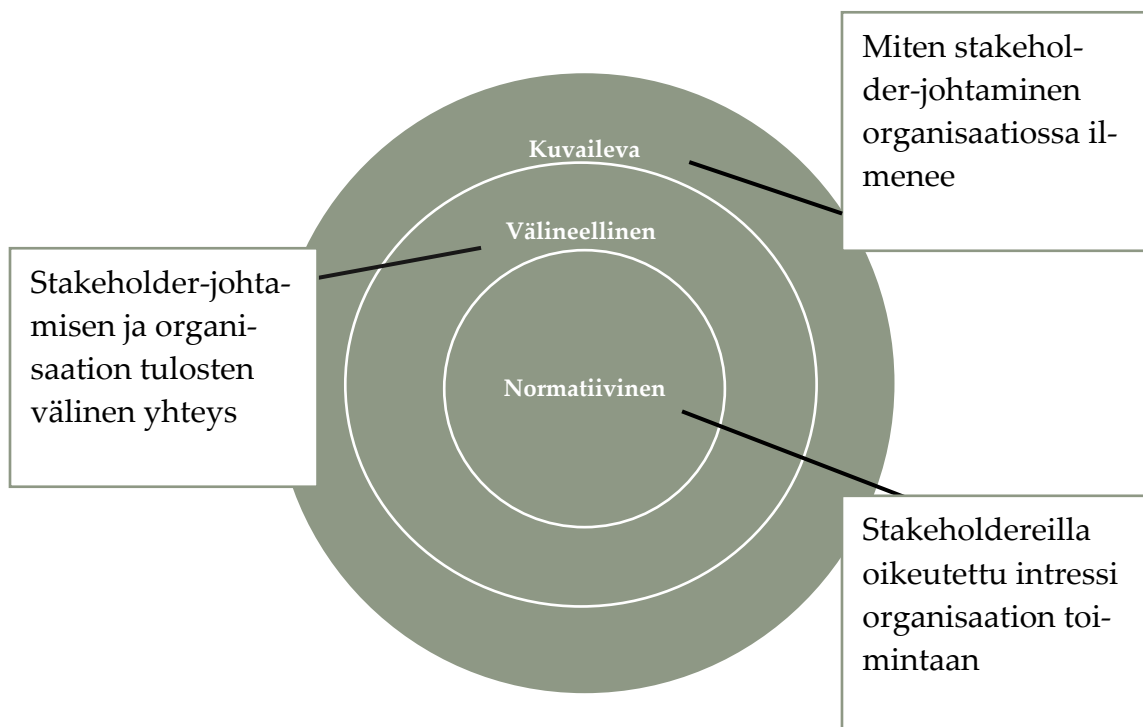
Nykyään yhteiskunnallisten murrosten myötä ajatellaan, ettei liiketoiminta ole enää kytköksissä omistajuuteen tai pelkästään kaupallisiin osapuoliin. Yritys ei ole vain taloudellinen yksikkö, vaan pikemminkin institutionaalinen toimija. (Freeman & Liedtka 1997, 286.) Organisaatioiden oletetaan ottavan toiminnassaan huomioon useiden keskenään erilaisten stakeholder-ryhmien yksilökohtaiset edut, odotukset ja vaatimukset, jotka voivat olla samalla myös ristiriidassa keskenään (Carroll & Buchholtz 2008, 82; Donaldson & Preston 1995, 70). Perinteisenä ajatuksena on ollut, että menestyäkseen yrityksen tulee huomioida ne osapuolet, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn saavuttaa liiketoiminnalliset tavoitteensa (Ihlen 2008, 136).

Stakeholder-teoria on samanaikaisesti organisaation strategisen johtamisen ja etiikan teoria (Philips ym. 2003, 480), jossa yhdistyvät liiketoiminnan tehokkuusperiaatteet ja moraalikysymykset (Kujala & Kuvaja 2002, 62). Yrityksen tulee tähdätä taloudellisen arvon maksimointiin, mutta ottaa samalla huomioon eettiset ja moraaliset kysymykset. Liiketoiminta on pohjimmiltaan moraalisesti latautunutta toimintaa, ja stakeholder-teoriassa käsitellään arvoja ja moraalialueita nimenomaan liiketoiminnan johtamisen keskeisinä piirteinä. (Phillips ym. 2003, 480–481.)

Donaldsonin ja Prestonin (1995) mukaan stakeholder-teoriaa voidaan lähestyä liikkeenjohdon tutkimuksessa joko kuvailevana (*descriptive*), välineellisenä (*instrumental*) tai normatiivisena (*normative*) systeeminä (KUVIO 1). Kuvailevassa näkökulmassa organisaatiota ja sen toimintaa tarkastellaan yhteistyön ja keskenään kilpailevien intressien verkostona. Välineellinen viitekehys puolestaan tarkastelee stakeholdereiden johtamisen ja organisaation taloudellisten tavoitteiden välistä suhdetta. Kolmannessa, normatiivisessa näkökulmassa sidosryhmillä ajatellaan olevan oikeutettu intressi organisaatioon ja sen toimintaan. Stakeholdereita ovat yksilöt ja ryhmät, joilla on oikeutetusti vaatimuksia tai kiinnostusta organisaation liiketoimintaa kohtaan, riippumatta siitä, onko yrityksellä mitään

vastaavaa toiminnallista kiinnostusta niihin. Stakeholdereiden vaatimukset tulisi huomioida luontaisen arvon vuoksi sen sijaan, että heidän kauttaan tavoiteltaisiin hyötyä jollekin toiselle stakeholder-ryhmälle, kuten osakkeenomistajille. (Donaldson & Preston 1995, 67–72.) Kujala (2014) jatkaa, että etiikan ja moraalin normeista katsottuna yksi stakeholder ei ole yritykselle toista tärkeämpi, vaan niitä tulisi kohdella keskenään tasavertaisesti. Normatiivisessa mielessä liiketoiminnan perustehtävänä on tuottaa arvoa stakeholdereiden välisessä vuorovaikutussuhteessa. (Kujala 2014, 10.)

Vaikka tutkimusperinne tarvitsee kaikkia näitä kolmea näkökulmaa, on kirjoittajien mielestä viimeisenä mainittu normatiivinen lähestymistapa yksittäisenä kaiken perusedellytys ja yleisin lähestymistapa aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa (Donaldson & Preston 1995). Myllykangas (2009, 35–36) huomauttaa, että kuvaileva, välineellinen ja normatiivinen lähestymistapa voivat olla tutkimuksessa osin päällekkäisiä, jolloin niitä ei voi myöskään selvästi erottaa toisistaan. Stakeholder-teorian lähestymistapoja kuvataan kuviossa 2.



KUVIO 2. Stakeholder-teorian eri lähestymistavat liikkeenjohdon tutkimuksessa (Donaldson & Preston 1995).

3.2 Stakeholder käsitteenä

Stakeholder-termin tieteelliset juuret ulottuvat 1960-luvulle (Freeman 1984, 43; Kujala & Kuvaja 2002, 60; Moore 2003, 44), joskin kansantajuisiksi käsite muotoutui Freemanin (1984) julkaistessa teorian perusteoksen *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Carroll & Näsi 1997, 46; Mitchell, Agle & Wood 1997, 853). Teoksessaan Freeman (1984, 46) määrittelee stakeholderit ”yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa”. Ajan saatossa käsitteelle on tarjottu satoja eri määritelmiä, mutta siitä huolimatta sille ei ole vakiintunut yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää (Miles 2012).

Käsitteenä stakeholder on eräänlainen muunnelma *stockholderista*, suomennettuna osakkeenomistajasta, jolla totutusti viitataan yrityksen sijoittajiin ja omistajiin (Carroll & Buchholtz 2008, 84). Sanan *stake* suomennos tarkoittaa panosta, sidosta tai osuutta. Näin johdettuna stakeholder voidaan ymmärtää yksilönä tai ryhmänä, jolla on vastavuoroinen osuus tai panos yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen ja stakeholderin väliseen suhteeseen liittyy silloin aineetonta ja aineellista vaihdantaa molemmiin puolin. Stakeholderit ovat yhtäaikaaisesti tahoja, joihin liiketoiminnan prosesseilla ja päätöksenteolla on vaikutusta, ja jotka niin ikään itse vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan ja menestykseen. (Carroll & Buchholtz 2008, 84; Juholin 2017, 143; Könnölä & Rinne 2001, 45.) Tämän näkemysvarassa stakeholdereiksi ei lasketa sellaisia osapuolia, joihin organisaatio yksisuuntaisella toiminnallaan vaikuttaa, mutta joilla ei ole syytä tai mahdollisuutta vastavuoroisesti vaikuttaa organisaatioon (van Woerkum & Aarts 2008, 198).

Stakeholderin käsitteelle annetut lukuisat määritelmät (Phillips ym. 2003, 479) voidaan jakaa laajoihin ja suppeisiin selityksiin. Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) mukaan laajoissa määritelmässä ajatellaan, että käytännössä kuka tahansa voi vaikuttaa organisaatioon tai olla organisaation vaikutuksen alainen. Määritelmässä ei kirjoittajien mukaan oteta kantaa siihen, miten valtasuhde organisaation ja sen stakeholdereiden välillä on syntynyt. Edellä mainittua Freemanin (1984) laajaa määritelmää on siteerattu paljon, mutta tieteessä sitä on väljyytensä vuoksi myös voimakkaasti kritisoitu. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 856–857, 862.)

Suppeissa määritelmässä stakeholdereiksi rajoitetaan ne osapuolet, joilla on jokin oikeutettu vaatimus organisaatiota kohtaan. Yleensä stakeholdereiksi määritellään ryhmiä, joilla on välitöntä vaikutusta yrityksen taloudellisten etujen ja toiminnan jatkuvuuden kannalta. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 856–857, 862.) Clarkson (1995) ymmärtää stakeholderit henkilöiksi tai ryhmiksi, joilla on joko yhteiseen tai organisaatiolähtöiseen toimintaan perustuva omistussuhde, oikeus tai etunäkökohta organisaatioon ja sen toimintaan tietynä aikana. Nämä vaatimukset voivat olla oikeudellisesti, moraalisesti, yksilöllisesti tai yhteisöllisesti

perusteltuja. (Clarkson 1995, 106.) Samansuuntaisesti Carroll ja Näsi (1997, 47) määrittelevät stakeholderit yksilöiksi ja ryhmiksi, joilla on laillisia tai moraalisia vaatimuksia organisaation toimintaa kohtaan. Osa tutkijoista esittää, että käsitteen tarkkarajaisen määrittelyn sijaan tulisi keskittyä pikemminkin sidosryhmäsuhteiden kontekstisidonnaisuuteen (Buchholz & Rosenthal 2005, 145) tai siihen, kuinka organisaatioissa asetetaan tärkeysjärjestykseen stakeholdereiden erilaiset, keskenään kilpailevat tarpeet ja toiveet (Mitchell ym. 1997, 854).

Kun yksittäiset stakeholderit jakavat keskenään samoja vaatimuksia, muodostavat ne yhtenäisen stakeholder-joukon (Clarkson 1995, 106). Stakeholderit voidaan jakaa esimerkiksi organisaation sisäisiin ja ulkoisiin. Näistä edellisellä viitataan työntekijöihin, omistajiin ja johtajiin. Ulkoinen stakeholdereiden joukko vastaavasti muodostuu organisaatorajojen ulkopuolisista tahoista, kuten kuluttajista, kilpailijoista, tiedotusvälineistä, ympäristöstä ja yhteisöistä. (Carroll & Näsi 1997, 47.) Sisäisillä sidosryhmillä on omistussuhde tai muu kiinteä suhde organisaatioon, joka ulkoisilta sidosryhmiltä puuttuu (Näsi 1995, 22–23).

Van Woerkum ja Aarts (2008) puolestaan esittävät stakeholdereiden erittelyä viiteen eri ryhmään. Mahdollistajaryhmillä (*enabling groups*) viitataan valtioliisiin viranomaisiin ja hallintoelimiin, jotka mahdollistavat liiketoiminnan toteuttamisen lain sallimissa rajoissa. Panostajaryhmät (*input groups*) tarjoavat organisaation käyttöön taloudellisia ja materiaalisia voimavaroja sekä tieto- ja henkilöstöresursseja, joita liiketoiminnan toteuttaminen edellyttää. Tuotosryhmiin (*output groups*) kuuluvat kuluttajat, jotka rooliutuvat samanaikaisesti myös kansalaisiksi. Lisäksi organisaatiolla on stakeholder-ryhmiä, joilla on keskenään verrattavissa olevia tavoitteita (*groups with comparable goals*). Näihin ryhmiin organisaatiolla voi olla joko kilpailuasetelma tai yhteistyöperusteinen suhde. Lopulta viidentenä stakeholder-ryhmänä mainitaan normatiiviset ryhmät (*normative groups*), joihin kuuluvat kansalaisjärjestöjen, tiedotusvälineiden, poliittisten puolueiden ja uskonnollisten järjestöjen kaltaiset tahot, jotka voivat vaikuttaa yleiseen mielipiteeseen organisaation toiminnasta. Huomionarvoista on, että vuoro-vaikutusta ja vaikuttamispyrkimyksiä on edellä avattujen ryhmien välillä, ei pelkästään organisaation ja sen ympäristön kesken. (van Woerkum & Aarts 2008, 198–199.)

Vaikka stakeholder käännetään melko vakiintuneesti sidosryhmäksi ja toisinaan panoksenhaltijaksi, sen englanninkielistä termiä on pidetty kirjaimellisempana ja perusluonnetta tarkemmin tulkitsevänä (Könnölä & Rinne 2001, 45; Luoma-aho 2008b, 82). Luoma-ahon (2008b, 82) mukaan organisaatio pystyy yleensä nimeämään ja tunnistamaan sidosryhmät ja panoksenhaltijat, mutta stakeholderit voivat olla sille tuntemattomia. Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään stakeholder-käsitettä, sillä pienet tai keskikokoiset yritykset eivät välttämättä osaa nimetä tai kykene tunnistamaan sidosryhmiään (Vázquez-Carrasco & López-Pérez 2012, 3213). Samalla tässä tutkimuksessa ajatellaan, että pienyritysten stakeholdereita ovat myös sellaiset yksilöt ja ryhmät, joita yritysten

edustajat eivät itse välttämättä suoraan nimeä tai tunnista, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat niiden liiketoimintaan osana sosiaalista, poliittista ja teknologista viitekehystä (ks. Cummings & Doh 2000, 83). Stakeholderit erotetaan samalla yleisöistä (*publics*), jotka ovat stakeholdereita passiivisempia ja kasvottomia, ja siten vaikeammin tunnistettavissa ja seurattavissa (Luoma-aho 2008a, 155.)

3.3 Reaktiivisuudesta jaettuun arvonluontiin

Yhteiskunnan ja yrityksen välistä suhdetta voidaan Kujalan (2014, 11) mukaan ymmärtää joko 1) prosessina, jossa yritys vastaa yhteiskunnan vaatimuksiin (nk. *salience*-malli), tai 2) yrityksen ja sen stakeholdereiden välisenä *arvonluontiprosessina*. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan vuorotellen näitä kahta näkökulmaa.

Ensimmäinen näkökulma ottaa lähtökohdakseen ulkoapäin tulevat vaatimukset, joiden ajatellaan olevan erilaisia ja keskenään kiisteleviä. Organisaatiossa tulisi reagoida niihin stakeholdereihin, jotka tulkitaan tärkeimmiksi liiketoiminnan jatkuvuuden ja turvaamisen kannalta. Stakeholdereita ei mielletä keskenään samanarvoisiksi, vaan niiden suhteellinen tärkeysjärjestys määrittyy erityisten ominaisuuksien perusteella. (Kujala 2014, 11; Noland & Phillips 2010, 39.)

Yhtenä melko vakiintuneena tapana luokitella stakeholderit tärkeysjärjestykseen on erotella ne ensisijaisiin ja toissijaisiin. Ensisijaisia eli primäärisiä stakeholdereita ovat markkinaosapuolet, joiden pitkäjänteinen ja jatkuva osallistuminen on elinehto liiketoiminnalle ja yrityksen olemassaololle. Tällä viitataan liikkeenjohdollisiin ja taloudellisiin osapuoliin, kuten osakkeenomistajiin ja sijoittajiin, työntekijöihin, asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin. Näiden lisäksi ensisijaisiin stakeholdereihin kuuluu julkisia hallinnollisia toimijoita, jotka vaikuttavat liiketoiminnan oikeudelliseen ja verotukselliseen viitekehukseen. Yrityksen toiminnan tarkoituksena on tuottaa vaurautta, arvoa ja tyytyväisyyttä ensisijaisille stakeholdereille. Mikäli yritys laiminlyö tehtävänsä tai muutoin epäonnistuu siinä, on sen koko toiminnan jatkuvuus uhattuna. Toissijaisia eli sekundäärisiä stakeholdereita ovat ne osapuolet, joihin yrityksen liiketoimintaprosessit ja päätöksenteko välillisesti tai välittömästi vaikuttavat, ja jotka voivat vastavuoroisesti vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. Niillä ei ole kuitenkaan vastaavaa kriittistä roolia yrityksen jatkuvuuden kannalta. Toissijaisen stakeholder-ryhmän muodostavat ei-kaupalliset ja liiketoimien ulkopuolelle jäävät osapuolet, esimerkiksi paikalliset yhteisöt, lehdistö ja tiedotusvälineet, valtion- ja paikallishallinto sekä aktivistiryhmät. Vaikka toissijaiset stakeholderit eivät sinällään ole välitön uhka yrityksen olemassaololle, on niillä välillisesti myönteistä tai kielteistä valtaa mielipidevaikuttajina. (Clarkson 1995, 106; Werther & Chandler 2006, viitattu teoksessa Ihlen 2008, 136.)

Mitchellin, Aglen ja Woodin (1997) mukaan yrityksen stakeholderit voidaan tunnistaa ja asettaa arvojärjestykseen legitimitetin, kiireellisyyden ja vallan kriteerien varassa. *Legitimitetillä* eli oikeutuksella tarkoitetaan käsitystä siitä, kuinka oikeutettuna, ihanteellisena ja hyväksyttävänä stakeholderin vaade koetaan. *Vaateen kiireellisyydestä* puhutaan silloin, kun se potentiaalisten seuraustensa varassa edellyttää organisaatiolta välitöntä ja nopeaa reagoitua. Loppusijassa yrityksen stakeholderilla on valtaa, jos sen oletetaan pystyvän tahtoessaan vaikuttamaan joko yritykseen tai muihin stakeholdereihin. Stakeholderin *vaikutusvalta* voi konkretisoitua esimerkiksi sen hallussa olevana taloudellisena tai symbolisena resurssina. Stakeholderit ovat suhteessa toisiinsa hierarkkisessa asemassa sen mukaan, kuinka ne täyttävät edellä mainitut kriteerit. Yksilö tai ryhmä voidaan määritellä stakeholderiksi, jos sillä on käytössään vähintään yksi legitimitetin, kiireellisyyden tai vallan edellytyksistä. Yrityksen todellisia ja tärkeimpiä stakeholdereita ovat ne, joiden vaateissa täyttyvät kaikki kolme esiteltyä kriteeriä. Nämä ovat niitä henkilöitä ja ryhmiä, joiden vaatimuksiin ja intresseihin yrityksen tulisi ensisijaisesti vastata. (Kuvaja 2014, 11–12; Mitchell, Agle & Wood 1997, 873–876.)

Stakeholdereiden kategorisoinnin työkaluksi on myös ehdotettu valta-intressi-matriisia, jossa stakeholderit luokitellaan sen mukaan, kuinka paljon niillä nähdään olevan vaikutusvaltaa organisaatiota kohtaan tai kuinka kiinnostuneita ne ovat yrityksen toiminnasta. Gregoryn (2007) mukaan mitä enemmän stakeholderilla on valtaa ja mielenkiintoa, sitä todennäköisemmin osapuoli pystyy myös vaikuttamaan yrityksen toimintaan. Organisaation tulee ylläpitää läheistä suhdetta korkean vallan ja kiinnostuksen stakeholdereihin, mutta pyrkiä huomioimaan myös vähäisen vallan ja kiinnostuksen stakeholderit; ne voivat muodostaa verkostojaan yrityksen kannalta merkittävämpiin sidosryhmäluokkiin. Matriisiin sijoittumisesta ja sidosryhmien tarpeista riippuen yrityksen viestintäkäyttäytyminen venyy yksisuuntaisesta tiedottamisesta osallistavaan dialogiin ja yhteistyöhön. (Gregory 2007, 65–67.)

Ackermann ja Eden (2011) puolestaan ovat luokitelleet stakeholderit vallan ja mielenkiinnon perusteella 1) organisaation toiminnasta kiinnostuneiksi mutta vähemmän valtaa hallitseviksi *subjekteiksi*, 2) *toimijoiksi*, joilla on paitsi kiinnostusta, myös valtaa vaikuttaa organisaation toimintaan, 3) matalan vallan ja vähäisen kiinnostuksen *yleisöksi*, sekä 4) *kontekstuaalisiksi suunnannäyttäjiksi*, joilla on vähäisesti kiinnostusta mutta sitä enemmän valtaa vaikuttaa siihen toimintaympäristöön, jossa organisaatio strategiaansa toteuttaa. Kirjoittajien mukaan organisaatioissa tulisi erottaa korkean vallan stakeholderit niistä osapuolista, jotka ovat pelkästään kiinnostuneita sen toiminnasta. (Ackermann & Eden 2011, 183, 191–192.)

Vaateiden näkökulmaa on suosionsa sivutuotteena myös kritisoitu, koska organisaatio nähdään ikään kuin reaktiivisena suhteessa sen toimintaympäris-

töön. Porter ja Kramer (2006) toteavat, että näkemyksen mukaisena yhteiskunta-vastuu asettaa liiketoiminnan ja yhteiskunnan vastakkain. Silloin yksi osapuoli sanelee ja toinen toimii, periaatteessa alisteisesti. Samaistetusti Kujala (2014) arvostelee näkökulmaa, koska se voi johtaa kilpailuasetelmaan niin stakeholdereiden kesken kuin yleisön ja yrityksenkin välillä. Tällöin yhden stakeholderin edut menevät yhteiskunnan tavoitteiden ja yhteistyön edelle. (Kujala 2014, 12.)

Vaihtoehtona on esitetty, että yrityksen suhdetoimintaa tulisi lähestyä yhteistyön ja arvon luomisen prosessina. Siinä sidosryhmäsuhteet eivät ole yrityksen ja stakeholdereiden välistä vaihdantaa (Freeman & Liedtka 1997, 287), vaan lisäarvoa tuottava prosessi, joka perustuu yhteiselle toiminnalle (Myllykangas, Kujala & Lehtimäki 2010, 65). Näkökulma muuttuu stakeholdereiden vaatimukseen vastaamisesta näiden suhteiden luomiseen ja ylläpitoon (Noland & Phillips 2010, 39).

Arvonluonnin näkökulman tavoitteena ei ole kuitenkaan kumota tai korvata aiempaa näkemystä. Tutkijoiden (esim. Cummings & Doh 2000, 99; Myllykangas ym. 2010, 68) mukaan sen päinvastaisena tarkoituksena on tuoda uutta näkökulmaa ja ratkaista vaadenäkökulmassa havaittuja puutteita. Kuten Myllykangas (2009) muotoilee, arvonluonnin näkökulmasta kaikki sidosryhmät ovat arvokkaita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että jokainen stakeholder olisi yhtä tärkeä yrityksen liiketoiminnan arvonluonnin kannalta. (Myllykangas 2009, 178.)

Liiketoiminnan kontekstissa arvo on monimerkityksinen käsite, eikä sille ole vakiintunut yhteistä näkökulmaa akateemikoiden ja käytännön toimijoiden keskuudessa (Myllykangas 2009, 26–27). Esimerkiksi Mele ja Colurcio (2006) jakavat arvon viiteen eri ulottuvuuteen, joita ovat asiakasarvo, henkilöstöarvo, arvo osakkeenomistajille, yritysarvo sekä yhteiskunnallinen arvo. Taloudellisiin tunnuslukuihin perustuva arvo harvemmin korostuu stakeholder-ajattelussa ja sen teoriaviidakossa (Myllykangas 2009, 22), koska useimmat stakeholderit odottavat arvoa muualta kuin taloudellisista mittareista (Harrison & Wicks 2013, 98). Tässä tutkimuksessa arvo määritellään subjektiivisena ja vahvasti kontekstista riippuvaisena käsitteenä (Myllykangas 2009), jolle ei tämän vuoksi ole olennaista antaa tämän tarkkarajaisempaa määritelmää.

Perinteisesti arvonluontiprosessia mallinnetaan joko toimintopohjaisena (ks. Porter 1985) tai resurssilähtöisenä (ks. Barney 1991; Wernefelt 1984) strategianäkemysenä. Toimintönäkemyksessä¹ arvon ajatellaan konkretisoituvan arvoketjussa tapahtuvassa tuotannossa. Resurssinäkökulmasta (*resource-based view, RBV*) yrityksen kilpailukyky perustuu yrityksen saatavilla oleviin resurs-

¹ Toimintönäkemys kannalta merkittävänä on pidetty Porterin (1985) klassista arvoketjuanalyysiä. Siinä yrityksen kilpailuetu syntyy tuotteen, hyödykkeen tai palvelun tuotantoketjussa. Tuotteen suunnittelua, tuotantoa ja toimittamista loppukäyttäjälle kuvataan arvoketjuna, jossa jokainen prosessivaihe luo lisäarvoa tuotteelle. (Porter 1985.)

seihin sekä kykyyn hyödyntää niitä. (Haanes & Fjelstad 2000, 53.) Näistä jälkimmäisessä arvoa ei nähdä syntyvän peräkkäisessä tuotantoketjussa, vaan se syntyy vuorovaikutussuhteessa, jossa arvoa kehitellään, yhdistellään ja sovitellaan yhdessä (Myllykangas 2009, 27). Normannia ja Ramirezia mukaillen (1993, 65–66) arvонуonti voidaan tiivistää seuraavasti:

“In so volatile a competitive environment, strategy is no longer a matter of positioning a fixed set of activities along a value chain. Increasingly, successful companies do not just *add* value, they *reinvent* it. Their focus of strategic analysis is not the company or even the industry but *the value-creating system* itself, within which different economic actors — suppliers, business partners, allies, customers — work together to *co-produce* value.”

Resurssilähtöisen tulkinnan mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua hyödyntämällä käytössään olevaa aineellista tai aineetonta omaisuutta (Barney 1991, 101). Yrityksen aineellista resurssia ovat esimerkiksi kiinteä omaisuus, taloudellinen pääoma ja raakamateriaalit. Aineettomilla resursseilla sen sijaan viitataan esimerkiksi osaamiseen ja tietopääomaan, vuorovaikutussuhteisiin, kulttuuriin ja mainetekijöihin. (Garriga & Melé 2004, 54; Haanes & Fjelstad 2000, 53; Tantalo ym. 2012, 132.) Yhteiskuntavastuun saralla on korostettu erityisesti aineettomien resurssien merkitystä (ks. esim. Tantalo ym. 2012, 132). Sidosryhmäsuhteita on pidetty arvokkaana, vaikkakin aliarvostettuna aineettomana resurssina liiketoiminnan arvонуonnissa (Myllykangas 2009, 34).

Barneyn (1991) mukaan resurssi voi toimia kilpailuedun perustana, kun se on 1) arvokas, 2) yksilöllinen ja harvinainen, 3) vaikeasti myytävissä tai vaihdettavissa, sekä 4) vaikeasti korvattavissa ja jäljennettävissä. Lisäksi yrityksen on pystyttävä jäsentämään ja muokkaamaan resurssia saavuttaakseen kilpailuetua. (Barney 1991.) Tässä yhteydessä Haanes ja Fjelstad (2000) puhuvat kompetensista (*competence*) eli siitä, miten yritys käyttää resursseja kilpaillakseen toimialalla. Organisaation kompetenssit muodostuvat heidän mukaansa yrityksen tietopääomasta, vakiintuneista menettelytavoista ja organisaatiokulttuurista. (Haanes & Fjelstad 2000, 53.)

Arvонуontiprosessia voidaan kuvailla jännitteisenä suhteena voiton tavoittelun ja yhteistyön välillä (Freeman & Liedtka 1997, 290). Ne eivät ole toisensa poissulkevia, mutta kuten Morsing ja Schultz (2006) toteavat, yrityksen ensisijaisena päämääränä tulisi olla välittömän voiton tavoittelun sijaan osallistavan ja vuoropuheluun perustuvan vuorovaikutussuhteen mahdollistaminen ja ylläpitäminen niihin osapuoliin, joiden olemassaolosta yritys on riippuvainen. Voitto ja taloudellinen menestys ovat toki vuorovaikutussuhteesta saatavia hyötyjä, mutta niiden tavoittelun ei pitäisi olla liiketoiminnan päätehtävä. (Morsing & Schultz 2006, 324–325.)

3.4 Arvoa luovat stakeholder-suhteet

Organisaation toiminnan kannalta on oleellista, että se pystyy ylläpitämään yhteistyöhön ja vuoropuheluun perustuvia sidosryhmäsuhteita, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia ja luovat arvoa sekä yritykselle että sen sidosryhmille (Kujala 2014, 12). Stakeholder-analyysillä on mahdollista selvittää, miten tätä arvoa luodaan yhdessä stakeholdereiden kanssa ja stakeholdereille (Myllykangas ym. 2010)

Muun muassa Myllykangas (2009) on väitöskirjassaan selvittänyt, kuinka liiketoiminnan arvonluontia voidaan kuvata ja ymmärtää organisaation stakeholder-suhteita tarkastelemalla. Tutkimuksen mukaan arvoa luovat stakeholder-suhteet perustuvat 1) suhteen historiaan, 2) stakeholdereiden tavoitteisiin, 3) vuorovaikutukseen, 4) tiedon jakamiseen, 5) stakeholdereiden väliseen luottamukseen sekä 6) osaamisen kehittämiseen. Myllykangas yhdessä tutkijakollegoidensa (2010) kanssa esittää, että liiketoiminnan arvonluonnin kannalta huomiota tulisi kiinnittää näihin ominaisuuksiin sen sijaan, että sidosryhmäsuhteiden merkitystä arvioitaisiin vaatimuksiin vastaamisena ja esimerkiksi Mitchellin (1997) vallan, kiireellisyyden ja legitimitetin perusteella.

Kujala, Lehtimäki ja Freeman (2019) ovat tarjonneet stakeholder-johtamisen työkaluksi arvoa luovan stakeholder-suhteen mallin (Stakeholder Value Creation Model, SVC), joka perustuu aikaisemmissa tutkimuksissa saatuihin tuloksiin (ks. esim. Myllykangas 2009; Myllykangas ym. 2010). Mallissa stakeholder-suhteiden arvonluonnin kannalta tärkeät ominaisuudet tiivistyvät kolmeen; 1) yhteisiin intresseihin, 2) kykyyn tehdä yhteistyötä, sekä 3) luottamukseen. Taulukossa 2 tehdään yhteenveto tutkimuksissa tunnistetuista stakeholder-suhteiden ominaisuuksista, sekä niiden merkityksestä liiketoiminnan arvonluonnissa.

TAULUKKO 2. Yhteenveto tunnistetuista arvoa luovien stakeholder-suhteiden ominaisuuksista (Kujala 2014; Myllykangas 2009; Kujala ym. 2019; Myllykangas ym. 2010).

Ominaisuus	Merkitys stakeholder-suhteissa
Suhteen historia	Yhteistyön, vuorovaikutuksen ja suhteen kehittymisen edellytys Suhteen historiaa ymmärtämällä voidaan helpottaa tavoitteiden asettamista ja yhteensovittamista Kehittää stakeholder-dialogia
Tavoitteet, intressit	Organisaatiolla ja sidosryhmällä voi olla omat, toisistaan poikkeavat tavoitteet, mutta molempien osapuolten tulee kokea saavansa yhteistyöstä jotain hyötyä
Vuorovaikutus	Kestävien sidosryhmäsuhteiden kivijalka, joka mahdollistaa yhteisen arvon luomisen Luonteeltaan tiivistä ja säännöllistä
Tiedon jakaminen	Perustuu avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen Synnyttää luottamusta ja sitouttaa sidosryhmät yhteiseen tekemiseen
Luottamus	Samanaikaisesti suhteen ominaisuus ja tulos onnistuneesta vuorovaikutuksesta Edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja vähentää konflikteja sidosryhmäsuhteissa
Oppiminen ja osaamisen kehittäminen	Kyky poisoppia vanhaa ja oppia uutta, aiemman osaamisen yhdistäminen uudella tavalla

3.5 Yrityksen sosiaalinen toimilupa ja olemassaolon oikeutus

Legitimiteettiteorian mukaan millään organisaatiolla ei automaattisesti ole oikeutusta olemassaololleen. Legitimiteetillä viitataan organisaation sosiaaliseen

toimilupaan, joka ansaitaan ympäristöstä, organisaation rajojen ja taloudellisten tunnuslukujen ulkopuolelta. (Luoma-aho 2008a, 152–153.) Suchman (1995, 574) määrittelee legitimitietin ”yleiseksi käsitykseksi tai olettamukseksi siitä, että kokonaisuuden toiminta on toivottua, soveliasta tai tarkoituksenmukaista tietyssä sosiaalisesti rakentuneessa normien, arvojen, uskomusten ja määritelmien järjestelmässä”. Organisaatio on legitiimi, kun se ”pyrkii sosiaalisesti hyväksyttäviin tavoitteisiin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla” (Ashford & Gibbs 1990, 177). Legitimitietin voi katsoa muodostuvan rakenteellisista, sosiaalisista ja kulttuurisista tekijöistä. Se edellyttää yhteistä kulttuuria, jaettuja sosiaalisia normeja ja odotuksia sekä sopivia käytäntöjä. (Luoma-aho 2008a, 153–154.)

Suchmanin (1995, 577) mukaan legitimitiettiä on luonteeltaan kolmenlaista. Se voi olla käytännöllistä (*pragmatic legitimacy*), jolloin siinä korostuvat liiketoiminnasta sidosryhmille johdettavat synergiahäydyt. Kognitiivinen legitimitietti (*cognitive legitimacy*) muodostuu silloin, kun organisaation toimintaa tulkitaan alitajuisesti ja itsestäänselvänä. Moraalisessa legitimitietissä (*moral legitimacy*) yritys ei aja omaa etua, vaan on tietoisesti eettinen subjekti. Sen liiketoiminnan arvioidaan olevan moraalisesti kestävä ja edistävän yhteistä hyvää. (Suchman 1995, 577–583.) Monet akateemikot pitävät legitimitiettiä pohjimmiltaan moraalisenä ilmiönä (Jones 2007, 141).

Legitimitietti voi olla lähtökohdiltaan strategista tai institutionaalista. Jälkimmäisen lähestymistavan mukaan organisaatio ansaitsee legitimitiettinsä kulttuurisessa prosessissa, kun se mukautuu toiminnassaan noudattamaan yhteiskunnallisesti hyväksytyjä normeja, arvoja ja uskomuksia. Legitimitietti nähdään pääosin tiedostamattomana prosessina, jota ei voi varsinaisesti johtaa. Sen sijaan strategisen suuntauksen mukaan legitimitietti on operationaalinen resurssi. Se on tila, jota yritys voi tarkoituksenmukaisesti ja laskelmoidusti johtaa ja johon se voi suoraan vaikuttaa. (Palazzo & Scherer 2006, 73; Suchman 1995, 575–576; Suchman 2008, 52.)

Legitimitietti syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa, jonka kautta stakeholderit muodostavat mielipiteensä organisaatiosta (Luoma-aho 2008a, 153). Silloin viestinnällä huolehditaan, että liiketoiminnalla on yhteiskunnan myöntämä tuki (Verhoeven, Zeffass & Tench 2011, 96). Edellinen on havainnointia ja harkitsemista: vastuullisen liiketoiminnan ja legitimitietin varmistaminen edellyttää, että yritys tarkistaa ja tarvittaessa muokkaa omia toimintaperiaatteitaan ja arvojaan yhteiskuntaa vastaavaksi. (Macnamara & Zeffass 2012, 292.) Suchman (1995, 585) toteaa, että saadakseen toiminnalleen moraalisen oikeutuksen, on yrityksen osallistuttava avoimeen ja suoraan julkiseen keskusteluun sidosryhmiensä kanssa. Keskustelun tulisi olla argumentoivaa, muttei manipuloivaa tai suostuttelevaa (Palazzo & Scherer 2006, 73).

Castellón, Morsingin ja Schultzin (2013) mukaan organisaation legitimitietti edellyttää erimielisyyttä ja moniäänisyyttä. He puhuvat kommunikatiivi-

sesta legitimitetistä (*communicative legitimacy*). Vastuullinen liiketoiminta oikeutetaan vuoropuhelussa, jossa eri osapuolet neuvottelevat sosiaalisesta todellisuudesta omista lähtökohdistaan ja uskaltavat olla keskenään asioista eri mieltä. Organisaatio, joka arvostaa soraääniä, on myös todennäköisemmin valmis arvioimaan uudelleen omaa sosiaalista todellisuuttaan ja ottamaan uudet näkökulmat huomioon liiketoiminnassaan. (Castelló, Morsing & Schultz 2013, 688–689.)

Palazzo ja Scherer (2006) toteavat, että yrityksen ja stakeholdereiden väliset konfliktit ovat usein arvopohjaisia, joihin ei välttämättä ole edes olemassa jaettuja ratkaisuja. Arvopohjaisissa konflikteissa keskustelu stakeholdereiden kanssa ei välttämättä poista osapuolten välisiä jännitteitä, vaan voi jopa ruokkia konfliktia. Moniääninen yhteiskunta edellyttää erimielisyyden hyväksyntää myös yritysvastuun viestinnässä. (Palazzo & Scherer 2006, 83.) Tänä päivänä organisaatiot ovatkin menettäneet valtaansa rajojensa ja kontrollinsa ulkopuolelle, stakeholdereille, jotka seuraavat niiden liiketoimintaa herkkyydellä ja kriittisesti. Julkisuu-den muuttuessa ennakoimattomaksi ja vastuullisuusviestintään kohdistuvan kriittisyyden yhä kasvaessa, on myös vastuullisuusviestintä uuden haasteen edessä: miten kertoa organisaation hyvistä teoista uskottavasti? (Kuvaja & Malmelin 2008, 13.)

4 YHTEISKUNTA VASTUUN DIALOGI

4.1 Yritysvastuun tiedottamisesta vuoropuhelun aikakaudelle

Seuraavaksi perehdytään vastuullisuusviestintään käsitteenä sekä käsitellään eri tapoja jäsentää viestintää yritysvastuun yhteydessä.

Vastuullisuusviestinnän käsitteelle ei ole vakiintunutta määritelmää. Yleisen tulkinnan mukaan yritysvastuun viestintä on tiedonantoa, jolla pyritään parantamaan kuvaa, joka yhteiskunnalla tai rajatuilla sidosryhmillä on organisaatiosta. Kun organisaation toiminnalla on taustalla sidosryhmien tuki, ajatellaan sen tuottavan organisaatiolle liiketaloudellista hyötyä. (Birth, Illia, Lurati & Zamparini 2008, 183–184.) Esimerkiksi Cornelissen (2004, 17) kiteyttää määritelmänsään vastuullisuusviestinnän järjestelmällisenä ja aloitteellisena strategisena viestintänä, jonka tavoitteena on rakentaa ja pitää yllä organisaation suotuisaa mainetta ja sidosryhmäsuhteita.

Kuvajan ja Malmelinin (2008) mukaan yhteiskuntavastuun viestinnän termi on sikäli ongelmallinen, että se voi johtaa ajattelemaan yhteiskuntavastuun viestintää muusta organisaation toiminnasta irrallisena johtamis- ja viestintäkäyttämisenä. Todellisuudessa yhteiskuntavastuuta ei voi erottaa organisaation muusta toiminnasta, vaan yritys viestii olemassaolollaan ja jokaisella teollaan. (Kuvaja & Malmelin 2008, 33.)

Tässä teoksessa yritysvastuun viestintä ymmärretään samanaikaisesti yrityksen toiminnasta kertomisena ja ympäristön kuunteluna. Kuten Kuvaja ja Malmelin (2008) sanoittavat, vastuullisuusviestintä on organisaation kerrontaa liiketoiminnan lähtökohdista ja tuloksista, mutta myös sidosryhmien kuuntelua ja heiltä kerätyn tiedon hyödyntämistä. Jatkuva vuorovaikutusprosessi toteutuu keskinäisen kunnioituksen, läpinäkyvyyden ja ennustettavuuden varassa. (Kuvaja & Malmelin 2008, 19.) Edellinen määritelmä assosioituu lähelle vuoropuhelun eli dialogin käsitettä, mutta yritysvastuun viestintä ei automaattisesti tarkoita dialogia.

Viestinnän vaikuttavuutta identiteettiin, imagoon ja maineeseen on perinteisesti hahmotettu epäsymmetrisenä prosessina, jossa yritys tuottaa sisältöä ja siirtää tietoa sidosryhmilleen (Christensen & Cornelissen 2011, 390). Sen juuret ulottuvat Shannonin ja Weaverin (1949) viestinnän malliin, jossa viestintä on yksisuuntaista tiedottamista eli tiedon levittämistä lähettäjältä vastaanottajalle (Kollat & Farache 2017, 508). Epäsymmetristä viestintää kuvaa lähettäjän eli yrityksen kontrolli, jossa tavoitteena on lähettäjän tavoitteiden saavuttaminen eikä niinkään luottamuksen tai rehellisyyden rakentaminen. Epäsymmetrinen viestintä onkin rinnastettavissa propagandan käsitteeseen. Propagandalla tarkoite-

taan yksisuuntaista viestintää, jossa lähettäjä kontrolloi kanavaa ja siinä julkaistavaa sisältöä. Lähettäjän vallan alla viestin vastaanottajan tulkitsevaa roolia ei huomioida tai sitä tarkoituksenmukaisesti vähätellään. (Christensen & Cornelissen 2011, 391; Taylor & Kent 2014, 386–389.) Propagandaa hipovat massamedian, markkinoinnin ja mainonnan keinojen sekä blogisisältöjen lisäksi myös sosiaalinen media, jota hyödynnetään edelleen melko yksisuuntaisesti sen interaktiivisesta ydinluonteesta huolimatta (Taylor & Kent 2014, 386).

Kun aikaisemmin yksisuuntaisen viestinnän nähtiin tapahtuvan aktiivisen lähettäjän ja passiivisen vastaanottajan välillä, tulkitaan nykyään viestintää kahdenvälisenä yhteistuotantona silloinkin, kun viestintä on yksipuolista. Sekä viestin tuottaja että sen vastaanottaja ovat prosessissa aktiivisia osapuolia ja tekevät siitä oman tulkintansa. Realistisen ja myönteisen merkityksen syntyminen edellyttää sitä, että organisaatio kertoo teoistaan ja toiminnastaan rehellisesti. Jos sanat ja teot eivät kohtaa, voidaan yritysvastuun viestintä tulkita epärehellisenä ja manipuloivana markkinointikeinona, viherpesuna tai tyhjänä retoriikkana. (Dawkins 2005, 109; van Woerkum & Aarts 2008, 201.)

Yhtenä vastuullisuusviestinnän suurimpana haasteena tänä päivänä onkin minimoida sitä epävarmuutta ja kyseenalaistusta, jota stakeholderit kokevat yritysten vastuullisuustyötä kohtaan (Du, Bhattachya & Sen 2010, 10; Illia, Zyglidopoulos, Romenti, Ródriguez-Cánovas & Gonzales del valle Brena 2013, 16). Yhteiskuntavastuun uskottavuutta kurittaa se, että vaikka etenkin monikansalliset suuryhtiöt julistavat vastuullisuuttaan aktiivisesti ja hyödyntävät muun muassa kansainvälisiä ohjeita ja periaatteita, sidosryhmät eivät siltikään koe, että ne kuuntelisivat yleisöä tai osoittaisivat aitoa huolta yhteiskunnallisia kysymyksiä kohtaan (Dawkins 2005, 109; Illia, Romenti, Rodríguez-Cánovas, Murtaelli & Carroll 2017, 39). Samaan aikaan kun sidosryhmät ovat korostaneet tarvettaan tulla kuulluksi ja osalliseksi vastuullisuuteen liittyvissä kysymyksissä (Illia, Romenti, Rodríguez-Cánovas, Murtaelli & Carroll 2017, 39), on myös viestintäteiteilijöiden keskuudessa vallinnut siirtymä perinteikkäästä yksisuuntaisesta viestintäprosessista kaksisuuntaisen viestinnän eli dialogin aikakaudelle (ks. esim. Kuvaja & Malmelin 2008). Viestintä voidaan hahmotella jatkumona, jonka yhdessä päässä on yksisuuntainen monologi ja toisessa kaksisuuntainen dialogi (Taylor & Kent 2014, 389).

Yritykset ovat seuranneet vuoropuhelun trendiä perässä. Tiedonannon strategiat ovat korvautuneet stakeholdereita osallistavilla strategioilla, joissa dialogilla on ratkaisevan tärkeä rooli (Illia ym. 2017, 40). Tähän liittyen Morsing ja Schultz (2006) ovat erottaneet kolme yritysvastuun viestinnän strategiaa, jotka ovat vapaasti suomennettuna stakeholdereiden informaatiostrategia, vastausstrategia ja osallistumisstrategia.

Informaatiostrategiassa (*stakeholder information strategy*) viestintä ymmärretään yksisuuntaisena organisaatiosta lähtevänä prosessina, jonka tarkoituksena

on kertoa, mutta ei niinkään kuunnella. Strategiassa ei siten pyritä vuoropuhe- luun, vaan viestinnällä välitetään stakeholdereille mahdollisimman faktapoh- jaista ja puolueetonta tietoa organisaation vastuuteoista. (Morsing & Schultz 2006, 325–327.) Informaatiostrategia voidaan asettaa viestinnän jatkumossa mo- nologiksi, jossa aloitteentekijällä on valta- ja vaikuttamispyrkimys ja jolla pyri- tään kohottamaan organisaation mainetekijöitä. Strategiassa on nähtävissä prop- agandistisia piirteitä, koska viestinnällä pyritään kuuliaisuuteen ja lojaaliuteen. (ks. esim. Golob & Podnar 2014, 249; Taylor & Kent 2014, 389.) Stakeholdereiden hyväksyntä tai tuki ei sinällään ole toiminnan edellytys, vaan sidosryhmäluotta- muksen saavuttamiseksi riittää organisaation sisäinen usko siihen, että se toimii oikein ja viestii toiminnastaan tehokkaasti ja puolueettomasti (Morsing & Schultz 2006, 327).

Edelleen monessa organisaatiossa viestintäajattelu noudattelee tiedotta- mista (*informing*), jossa organisaatio välittää toiminnastaan ja teoistaan tietoa kampanjoinnilla, tiedotteilla ja lehdistötilaisuuksilla. Tiedotuksen motiivi voi lähteä organisaatiosta itsestään tai olla reaktio ulkopuolelta tulevaan tiedontar- peeseen. Jälkimmäinen ulkoa ohjautuva tarve on merkittävästi korostunut tieto- ja viestintätekniiikan harppausten myötä. (van Woerkum & Aarts 2008, 201.) Tie- dottamiseen perustuva informaatiostrategia on yleistä julkisille laitoksille, voit- toa tavoittelemattomille järjestöille ja suurille yrityksille, joissa vastuupoliittinen päätöksenteko kuuluu ylimmälle johdolle (Morsing & Schultz 2006, 327).

Morsingin ja Schultzin (2006) toisessa strategianäkemyksessä viestintä on kaksisuuntaista, mutta samanaikaisesti epäsymmetristä. Vastausstrategiaa (*sta- keholder response strategy*) noudattava organisaatio kerää stakeholdereilta tietoa esimerkiksi mielipidekyselyillä tai markkinatutkimuksilla. Stakeholdereiden kuuntelu on kuitenkin vain näennäistä, sillä liiketoiminnan arvioinnin ja muut- tamisen sijaan kerätyllä tiedolla pyritään edelleen manipuloimaan stakeholderei- den asenteita ja käyttäytymistä. Keskustelu tapahtuu organisaation aloitteen alai- sena ja on sen ohjailemaa. Tavoitteena on kerätä sellaista tietoa, joka tukee orga- nisaation vallitsevia toimintatapoja. (Morsing & Schultz 2006, 327–328.) Vas- tausstrategia on siten vain naamioitu dialogiksi ja edustaa edelleen jatkumossa monologia ja propagandaa. Kuten Golob ja Podnar (2014, 249) kirjoittavat, mo- nologissa ja propagandassa välineenä on yleisö, jonka palautteella on arvoa vain, kun se edistää aloitteentekijän tavoitteita ja omaa etua.

Vihdoin osallistumisstrategiassa (*stakeholder involvement strategy*) lähesty- tään dialogia. Strategiassa oletetaan, että vuorovaikutussuhteessa tapahtuu mo- lemminpuolista vaikuttamispyrkimystä ja suostuttelua. Stakeholdereihin ei py- ritä pelkästään vaikuttamaan, vaan organisaatiolle suhteen tarkoituksena on myös oppia niistä. Osallistumisstrategia johtaa jatkuvaan ja johdonmukaiseen dialogiin organisaation ja sen stakeholdereiden välillä, jossa tavoitellaan molem- pia osapuolia hyödyttävää lopputulosta. Niin organisaation kuin sen vaikutus- piiriin lukeutuvien osapuolten on silloin sitouduttava muutokseen. (Morsing &

Schultz 2006, 328.) Osallistumisstrategiassa tiedostetaan, että organisaatioita ja niiden toimintaa kehitetään yhteisessä arvonluomisprosessissa laajemman stakeholder-joukon kanssa, eikä vain osana yrityksen sisäistä päätöksentekoa (Gregory 2007, 69).

Yllä selostetut strategiakäsitykset toistavat samaa ilmiötä, mihin myös Kuvaja ja Malmelin (2008, 87) viittaavat kirjoittaessaan, että yritykset kutsuvat mieluummin dialogiksi sellaista viestintää, joka ei todellisuudessa ole dialogista. Yhteiskuntavastuun viestintä näyttääkin usein vertautuvan keskustelutilanteeksi, jota yritys ohjaa ja jossa keskustelua käydään vain niistä asioista, joista yritys on itse halukas keskustelemaan (ks. esim. Illia ym. 2017, 40). Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin stakeholder-dialogia, sen ominaispiirteitä ja sitä, kuinka dialoginen viestintä voidaan erottaa sen näennäisestä muodosta.

4.2 Vuoropuhelu stakeholdereiden kanssa

Vuoropuhelu eli dialogi nähdään yhtenä eettisimmistä viestinnän muodoista (Kent & Taylor 2002, 24). Se on keskustelua syvempää viestintää, joka tasavertaisuudellaan ja avoimuudellaan horjuttelee olemassa olevia valta-asetelmia. Dialogin edellytyksenä nimittäin on, että osapuolet asemastaan riippumatta voivat avoimesti jakaa tietoa ja mielipiteitä keskenään. Silloin valta-asetelmassa vahvempi osapuoli huomioi heikomman tasapuolisena kumppanina. Dialogiin ei kuulu harhaanjohtamista, manipulaatiota tai tiedon piilottelua. (Burnside-Lawry 2011, 151; Kuvaja & Malmelin 2008, 88; Zoller 2004, 213.)

Dialogilla on useita määritelmiä poikki tieteenrajojen. Organisaatioviestinnän näkökulmasta dialogi voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä yrityksen ja sen stakeholdereiden välisenä vuorovaikutustilanteena, jossa osapuolet keskustelevat ja tuovat ilmi toisilleen merkityksellisiä asioita. Edellytyksenä dialogille on, että stakeholdereilla on paitsi tahtoa, myös mahdollisuus tuoda tarpeita ja odotuksiaan organisaation tietoisuuteen. Dialogin myötä organisaatiolle avautuu mahdollisuus tunnistaa nämä tarpeet sekä kehittää toimintaansa niiden mukaisesti. Dialogin pyrkimyksenä ei niinkään ole saavuttaa yksimielisyyttä tai päätöksiä, vaan pikemminkin tuottaa yhteisymmärrystä toisen näkemyksistä; yritykselle se on ymmärrystä toimintaympäristöstään, ja stakeholdereille ymmärrystä haasteista, joita yritys liiketoiminnassaan kohtaa. (Andriof 2001, 228; Johnson-Cramer, Berman & Post 2003, 149–150; Kaptein & van Tulder 2003, 208.) Näin ollen stakeholder-dialogi voidaan määritellä arvonluontina (Johnson-Cramer ym. 2003, 149), jossa osapuolet, joilla on erilaisia etunäkökohtia ja arvoja, työskentelevät yhdessä kohti molempia miellyttävää ratkaisua (Perret 2003, 385).

Dialogin myötä organisaation ja sen sidosryhmien välinen suhde voi kypsyä vastakkainasettelusta ja kilpailuasetelmasta yhteiseksi neuvotteluksi tai yhteistyöksi. Kyse ei enää ole toiminnan todistelusta, vaan vuoropuhelun tarkoituksena on osallistaa, sitouttaa tai innostaa yhteistyöhön. (Kaptein & van Tulder 2003, 209.)

Yritysvastuun vuoropuhelun kannalta yhtenä erityisenä sidosryhmänä voidaan tunnistaa kansalaisjärjestöt, joiden tehtävänä on seurata yritysten toimintaa ja tuoda esiin siinä havaitsemiaan epäkohtia, pyrkien muuttamaan yritysten toimintatapoja vastuullisemmaksi (Fassin 2009, 503). Monet isot ja monikansalliset yhtiöt pyrkivät saamaan kansalaisjärjestöjä mukaan keskustelemaan ja löytämään molempia hyödyttäviä ratkaisuja kiistanalaisiin kysymyksiin. Dialogia käydään usein säännöllisissä kokoontumisissa, kuten työpajoissa, yhteysryhmissä ja neuvoa-antavissa paneeleissa. (Gregory 2007, 67.)

Stakeholder-dialogia on pidetty yhtenä pienten yritysten yhteiskuntavastuun ominaispiirteenä ja valttikorttina (Palazzo ym. 2017, 341). Pienen kokonsa ansiosta ne onnistuvat luomaan ja ylläpitämään sidosryhmäsuhteita sekä -dialogia suuryrityksiä paremmin (Ellerup Nielsen & Thomsen 2009, 185), sillä niiden ketterä organisaatorakenne mahdollistaa säännölliset ja läheiset kohtaamiset sidosryhmien kanssa (De Chiara 2012, 147). Pienyrityksille vastuullisen liiketoiminnan ja dialogin kannalta tärkeimpiä sidosryhmiä ovat ensisijaiset stakeholderit, kuten työntekijät, yrittäjän perheenjäsenet ja tavarantoimittajat (Lähdesmäki 2005; Lähdesmäki 2012). Tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan erityisesti organisaation sisäistä dialogia työntekijöiden kanssa (esim. Spence & Lozano 2000; Murillo & Lozano 2006; Perrini ym. 2007). Suurten yhtiöiden ja pienten yritysten dialogin merkittävämpänä erona voitaneen pitää sen strategisuutta. Toisin kuin suurissa yrityksissä, pienyritysten dialogista puuttuu tyypillisesti strateginen ote, jolloin myös vuoropuhelun suhteen mennään pitkälti hetkessä, tapauskohtaisesti ja tilanteen salliessa (Murillo & Lozano 2006).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA METODOLOGISET RATKAISUT

5.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Aikaisempien yhteiskuntavastuun tutkimusten mukaan stakeholder-dialogi on merkittävä tunnuspiirre ja selkeä erottautumistekijä pienyritysten vastuullisessa liiketoiminnassa (Palazzo ym. 2017, 341), mutta se on merkityksestään huolimatta jäänyt tutkimuksissa melko vähälle huomiolle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää, millainen rooli stakeholder-dialogilla on pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi lisätä ymmärrystä arvonluonnin prosesseista ja siitä, kuinka, kenen kanssa ja kelle arvoa luodaan vastuullisen liiketoiminnan kontekstissa. Tutkimus auttaa paitsi viestinnän ammattilaisia, myös muita pienten yritysten kanssa tekemisissä olevia tahoja, kuten kehittämissyhtiöitä, muita yrityksiä, kumppaneita ja poliittisia päättäjiä ymmärtämään pienten yritysten vastuullisuusviestinnän ominaispiirteitä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten arvoa luodaan pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa?
2. Millainen rooli dialogilla on pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnissa?

Tutkimusta varten haastatellaan päätösasemassa olevia henkilöitä mikro- tai pienikokoisista yrityksistä, jotka ovat yritys vastuun edelläkävijöitä alueen muihin yrityksiin verrattaessa. Tutkimus toteutetaan empiirisesti laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä ja analysoidaan teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkimuksen metodologisiin ratkaisuihin, aineistonkeruuseen, käsittelyyn ja analyysiin pureudutaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

5.2 Sektorin kokomäärittely

Pienet ja keskisuuret yritykset muodostavat epäyhtenäisen yritysjoukon, jonka sisälle mahtuu niin sivutoimisia yksinyrittäjiä kuin raskaammalla osakeyhtiömuodolla toimivia, kansainvälisiä organisaatioita. Sisäisen vaihtelevuuden ja monimuotoisuuden varassa sektorin täsmällinen määritelmä vaihtelee eri oikeudenkäyttöalueista ja valtioista riippuen (Adapa & Rindfleish 2013, 82).

Pienet ja keskisuuret yritykset on erotettu suuremmista taloudellisista toimijoista useimmiten määrällisillä raja-arvoilla (Fisher 2009, 68; Lähdesmäki 2012, 17), kuten liikevaihdon, markkinaosuuden, henkilöstömäärän tai omistajuusasteen perusteella (Lepoutre & Heene 2006, 258). Luokittelukriteereiksi on ehdotettu myös laadullisia ominaisuuksia, kuten henkilöityvää omistajuutta, monitehtäväisyyttä, päätösvallan painottumista omistaja-johtajalle sekä saman henkilön yksilöllistä vastuuta liiketoiminnasta (Spence 1999; Jenkins 2004). Useimmat tutkijat kuitenkin esittävät, että pk-yritysten on täytettävä tietyt kvantitatiiviset ehdot, mutta ne voivat erota toisistaan laadullisten ominaisuuksien perusteella (esim. Fitjar 2011, 31).

Hallinnollisessa ja tieteellisessä puheessa yhtenä pk-yritysten vakiomääritelmänä (Spence 2007, 534) voidaan pitää vuonna 2005 voimaan astunutta Euroopan unionin suositusta, jossa kynnysarvoina ovat henkilöstön määrä sekä vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma. Sen mukaan *mikroyrityksiksi* määritellään sellaiset yritykset, jotka työllistävät vuositasolla enintään kymmenen henkilöä. Mikroyrityksen vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma ei saa ylittää kahta miljoonaa euroa. *Pienyrityksiksi* määritellään yritykset, joissa työskentelee enintään 50 henkilöä. Pienyrityksen vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma ei saa ylittää kymmentä miljoonaa euroa. (Euroopan unioni 2015.) Euroopan unionin suositus, sen luokkajaottelu ja raja-arvot havainnollistetaan edelleen taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Euroopan unionin (2015) suositus pk-yritysten kokomääritelmäksi kynnysarvoineen.

Yritysluokka	Henkilöstömäärä	Vuosittainen liikevaihto TAI tilikauden taseen loppusumma
Mikroyritys	< 10	≤ 2 milj. euroa
Pienyritys	< 50	≤ 10 milj. euroa
Keskisuuri yritys	< 250	≤ 50 milj. euroa tai ≤ 43 milj. euroa

Euroopan komission suosituksessa käytetään myös laadullisia mittaristoja, sillä pk-yritysasemalta edellytetään riippumatonta omistussuhdetta ja itsenäistä päätöksentekoa. Ollakseen riippumaton, yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei saa olla sellaisen yrityksen omistuksessa tai yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen määritelmää. Toisin sanoen pk-yrityksellä ei saa olla käytössään erityisiä lisäresursseja,

kuten omistus- tai kumppanuussuhdetta suurempaan yritykseen. (Euroopan unioni 2015, 6; Spence 1999, 169.)

Joissakin akateemisissa teoksissa pk-yritysten määrittely saatetaan jättää kokonaan auki kirjoittamatta (Lepoutre & Heene 2006, 258), mutta yleisempää on käyttää kynnyksarvona pelkkää henkilöstön lukumäärää. Myös tässä tutkimuksessa kriteerinä pienyritykselle päädyttiin käyttämään henkilöstön lukumäärää, sillä tieto oli helposti tutkijan saatavilla. Näin ollen tässä tutkimuksessa pienyrityksillä tarkoitetaan sellaisia yrityksiä, jotka työllistävät vuositasolla enintään 50 henkilöä.

5.3 Metodologia ja tieteenfilosofia

Tämän tutkimuksen ongelmaan vastataan empiirisesti laadullisella menetelmällä kerätyn haastatteluaineiston pohjalta. Laadullisella aineistolla tarkoitetaan tässä työssä sellaista puhetilanteessa syntynyttä aineistolähdettä, joka on kerätty nauhoittamalla ja sen jälkeen litteroimalla purettu tekstimuotoon (Rantala 2004, 111). Tässä luvussa esitellään työn metodiratkaisut. Tutkimuksen tieteenfilosofiisiin rajauksiin, aineistonhankintaan, sen käsittelyyn ja analyysiin edetään seuraavissa alaluvuissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa niitä kokemuksia, merkityksenantoja ja käsityksiä, joita pienyritysten omistajayrittäjät ja avainhenkilöt liittävät yhteiskuntavastuun toteutukseen ja sen dialogisuuteen. Tutkimuksen tehtävänä on tällöin ymmärtää ilmiötä eikä niinkään selittää sitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 28). Laadullinen tutkimusasetelma tavoittaa tämän kaltaista rikasta (Saunders 2009, 482) ja mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellista elämää kuvaavaa tietoa (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisesti tässä työssä käytetään ihmisiä tiedonkeruun kohteena, jolloin päättely perustuu tutkijan tekemiin havaintoihin ja dialogiseen keskusteluun informanttien kanssa (Hirsjärvi ym. 2007, 16).

Laadullinen tutkimusote todettiin tälle tutkimukselle asianmukaiseksi menetelmäksi, koska akateemista tutkimuskirjallisuutta pienyritysvastuusta ja sen dialogisuudesta on verrattain vähän. Laadullinen tutkimusote palvelee tämänkaltaista tutkimustehtävää, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä tuntemattomasta ja vähän tutkitusta ilmiöstä (Patton 2002).

Historiallisesti tarkastellen pk-yritysten yhteiskuntavastuu on ollut tutkimusotteeltaan määrällistä ja nojannut positivistiseen tieteenihanteeseen (Lähdesmäki 2005, 26). Tutkimuksissa on pyritty tavoittamaan yhteiskuntavastuullisen toiminnan sosiaalisia korrelaatioita ja kausaalisyyttä (Lähdesmäki 2012, 38). Myöhemmin määrällisten tutkimusten käyttöä on arvioitu uudelleen, ja kvantitatiiv-

vista tietoa on pidetty liian objektiivisena. Sen on sanottu pelkistävän pienet yritykset yhtenäiseksi yritysjoukoksi, jossa yritysten väliset luonne-erot ja vaihtelevuudet hämärtyvät harhaanjohtavasti. (Spence 1999.) Kvantitatiivinen menetelmä ei myöskään tunnista tai tavoita ilmiön julkilausumatonta puolta (Tantalo ym. 2012). Ottaen huomioon, että pk-yritysten yhteiskuntavastuu ja sen viestintä on tyypillisesti ei-kirjallista ja ihmissuhteissa tapahtuvaa, on luonnollista tarkastella ilmiötä kokemuksellisuuden ja merkityssuhteiden varassa.

Laadullinen tutkimusote ottaa huomioon sen, että pienyritykset eivät ole homogeeninen yrityssektori, vaan niiden liiketoiminta muodostuu organisaation ja ympäristön toimijoiden välisessä vuorovaikutussuhteessa. Laadullisen tutkimusotteen avulla voidaan siis kiinnittää huomiota näihin vuorovaikutussuhteisiin ja liiketoiminnan sosiaalisiin rakennuselementteihin. (Goss 1991, 8–28, viitattu teoksessa Spence 1999, 8.) Tähän tutkimukseen valittu menetelmä on niin ikään yhdenmukainen tutkimukseen rajatun teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Koska tutkimuksessa tarkastellaan pienyrityksen avainhenkilöiden kokemuksia ja merkityksenantoja, orientoituu tutkimus fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimusparadigmaan, jonka perusteena on ymmärtää ja tulkita ihmisten kokemuksia ja merkityssuhteita (Laine 2010, 28). Fenomenologiaa voidaan karkeasti kuvailla ”oppina ilmiöstä” (Metsämuuronen 2006, 212), joka suhteuttaa ihmisen kokemukset omaan elämäntodellisuuteensa. Sen mukaan ihmisen kokemuksellisuus on tarkoituspäristä ja subjektiivista. Fenomenologian tarkoituksena ei siis niinkään ole määrätä universaaleja yleistyksiä todellisuudesta, vaan kyse on pikemminkin paikallistutkimuksesta. Toisaalta kokemuksellisuus ja siihen sidotut merkitykset ovat samalla yhteisöllisiä ja intersubjektiveja. Ne eivät ole syntymässä saatuja, vaan ovat muotoutuneet kulttuurisen ja yhteiskunnallisen jäsenyyden myötä. (Laine 2010, 29–31.)

Rinnasteisesti tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, millaisia käsityksiä ja tulkintoja pienyritysten avainhenkilöt liittävät pienyritysvastuuseen ja sen toteuttamiseen paikallisessa kontekstissa. Tältä osin tutkimuksessa noudatetaan fenomenografista tutkimusotetta, joka on kiinnostunut siitä, millaisia käsityksiä yksilöllä on tutkimuksen kohteena olevasta asiasta (Metsämuuronen 2006, 228). Kysymisen kohteena käsitykset siis eroavat kokemuksista. Laine (2010, 38) toteaa, että kokemuksista puhuminen on konkreettista, toiminnallista ja havainnolliseen todellisuuteen sijoittuvaa. Sen sijaan käsityksistä puhuminen on abstraktimpaa ja käsitteellisempää. Käsitys kuvaa pikemminkin sitä, kuinka yksilö hahmottaa kuvan maailmasta ja sen rakenteesta (Ahonen 1994, 114). Ne eivät siis ole toistensa synonyymejä (Marton 1981, 177; Marton & Pong 2005, 336) eivätkä välttämättä edes yhteydessä toisiinsa. Siinä missä kokemus on aina omakohtaista, käsitys on enemmänkin yleistävä kuvaus siitä, kuinka yksilö kokee tutkittavan ilmiön. Se ei siis itsestään kerro henkilön toiminnasta. (Laine 2010, 38.)

5.4 Aineistonkeruu

Seuraavissa alaluvuissa raportoidaan kohdeyritysten ja haastateltavien valintakriteerit, perustellaan käytettyä aineistonkeruumenetelmää ja raportoidaan aineistonkeruu vaiheittain.

5.4.1 Kohdeyritysten valinta ja haastateltavien esittely

Tämän tutkimuksen laadullisen luonteen ja pienen aineiston vuoksi haastateltavien kohdeyritysten ja edelleen tutkimushenkilöiden valinnassa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Menetelmässä tutkija valitsee teoreettisen perehtyneisyytensä (Eskola & Suoranta 2008, 18) varassa tutkimushenkilöiksi sellaiset yksilöt, joilla hän olettaa olevan tutkittavasta ilmiöstä eniten tietoa ja kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85).

Tutkimuksen kohdeyrityksiksi valikoitui tarkoituksenmukaisesti tietyn talousalueen sisällä toimineita mikro- ja pienikokoisia yrityksiä, jotka ovat alueen muihin samankokoisiin yrityksiin verrattuna erottuneet vastuullisen liiketoiminnan edelläkävijöinä. Vastuulliset edelläkävijät tulkittiin informatiivisemmaksi aineistolähteeksi kuin sattumanvaraisesti valitut yritykset. Tutkija päätteli, että edelläkävijät eivät ensisijaisesti näkisi vastuullisuutta hallinnollisena taakkana tai taloudellisena kulueränä (vrt. Taipalinen & Toivio 2004). Näin haastatteluilla pyrittiin tuottamaan mahdollisimman paljon tietoa ja monipuolinen hahmotus vastuullisesta liiketoiminnasta arvoa luovana ja dialogisena prosessina (ks. Puusa 2011, 76).

Vastuullisista pienyrityksistä on jonkin verran vertaisarvioitua tietoa, mutta niiden määrittelylle ei ole tieteessä vakiintuneita kriteerejä. On tutkijan harkinnan varassa, mitä vastuullisella pienyrityksellä tarkoitetaan ja millaisia tunnusmerkkejä vastuulliselle edelläkävijyydelle annetaan. Esimerkiksi Jenkins (2006) ja Tantalo ym. (2012) ovat tutkimuksissaan edellyttäneet riippumatonta ulkopuolista tunnustusta ja palkitsemista. Lange ja Fenwick (2008, 43) tulkitsevat, että kannattava liiketoiminta vähintään kahden vuoden ajanjaksossa sekä yhteiskunnallisten arvojen ja ympäristövastuun näkyvyys yrityksen kotisivuilla tai markkinointisisällöissä riittää vastuullisen orientaation takeeksi. Del Baldo (2012, 16–17) puolestaan määrittelee perusteelliseksi valintakriteeriksi hyvää hallintotapaa mukailevan vastuullisuuspolitiikan, jossa vastuullisuus on strategista, aloitteellista ja raportoitua.

Tässä tutkimuksessa pienyritys määritellään vastuulliseksi edelläkävijäksi, kun se on osoittanut toimialueensa muihin samankokoisiin yrityksiin verrattaessa esimerkillistä a) sosiaalista huolenpitoa ja halua antaa takaisin yhteisölle, b) ympäristömyönteisyyttä ja -tekoja, *tai* c) taloudellista vastuun kantoa. Tähän tut-

kimukseen soveltuakseen yritykseltä edellytettiin siis edelläkävijyyttä vain yhdeltä vastuullisuuden osa-alueelta. Kriteerit mittaavat pääsääntöisesti vastuullista *orientaatiota*. Niissä ei sinällään oteta kantaa siihen, miten vastuullisten pienyritysten odotetaan käytännössä toteuttavan vastuullista liiketoimintaa. Siksi myöskään yritys vastuun viestinnälle ei määritetty erityisiä kriteereitä pioneerirytysten valinnassa. Sisäänottokriteerit pidettiin melko laveana, koska tutkimukseen haluttiin saada mukaan mahdollisimman monimuotoinen joukko erilaisia pienyrityksiä ja niin ikään värikäs aineisto näiden yritysten edustajien kokemuksista. Ulkopuolista tunnustusta ei pidetty sisäänottokriteerinä, vaikkakin suurin osa haastattelupyynnön saaneista olikin jonkinlaisen yrittäjäpalkinnon tai tunnustuksen saaneita.

Tutkimukseen soveltuvien kohdeyritysten saavuttamisessa hyödynnettiin lumipallo-otantaa. Siinä tutkija hankkii tutkimukseen osallistuvat kohdeyritykset avainhenkilön tai -henkilöiden avulla, joilla tutkija arvelee olevan tietoa tutkimukseen soveltuvasta ja kriteerit täyttävästä kohdeyrityksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) Tässä tutkimuksessa avainhenkilöinä käytettiin tutkimushaastatteluihin jo osallistuneita yritys edustajia sekä asiantuntijaa pienyrityksiä tukevasta instituutiosta.

Koska hyväksyttäviltä yrityksiltä edellytettiin yhtiömuotoa, tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin yksityiset elinkeinonharjoittajat. Kohdeyritykset olivat yhtiömuodoiltaan joko osakeyhtiöitä tai kommandiittiyhtiöitä. Ne harjoittivat liiketoimintaa eri toimialoilla ja olivat myös elinkaarissaan eri vaiheissa. Yritysten ikä vaihteli vuodesta yli neljään vuosikymmeneen. Kohdeyrityksiin skaalautui pienimmillään kaksi henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä ja yli neljänkymmenen työntekijän pienyrityksiä.

Tutkimuksen lopullinen aineisto muodostuu viidestä mikro- tai pienikokoisen yrityksen avainhenkilön haastattelusta. Jokaisesta kohdeyrityksestä haastateltiin yhtä tutkimushenkilöä. Yhtä lukuun ottamatta haastateltaviksi valikoituneet henkilöt olivat toimitusjohtajia, päällekkäisesti myös yrittäjiä tai omistajia. Yhden haastateltavan muodollinen titteli sivusi operatiivisen asiakaspalveluhenkilön toimenkuvaa. Vaikka hän ei ollut yrityksen toimitusjohtaja, hän koki haastattelupyynnössä selostetun tiedon varassa olevansa sopiva tutkimustarkoitukseen ja ehdotti itseään yrittäjän tilalle haastateltavaksi. Myös tutkijan tulkinnan mukaan tutkimushenkilöllä oli muodollinen ja luontainen rooli yrityksen päätöksentekoprosessissa. Kaikki haastateltavat olivat sattumalta miehiä. Tutkimushenkilöt edustivat eri sukupolvia.

Aineistonkeruu päätettiin viiden haastattelun jälkeen, koska lumipallo-otannalla ei enää saatu kerättyä uusia ehdotuksia. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 60) mukaan haastattelija voi silloin luottaa saaneensa haastateltaviksi tutkimusongelman kannalta keskeiset henkilöt. Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä tilastollisia yleistyksiä, eikä tutkimuksen luotettavuus siten perustu aineis-

ton kokoon (Eskola & Suoranta 2008, 18), voidaan aineistoa pitää kvalitatiivisesakin mittasuhteessa pienenä. Mahdollinen lisäaineiston keruu olisi edellyttänyt toiminta-alueen venyttämistä laajemmalle talousalueelle ja uusien avainhenkilöiden kontaktointia, joten aineistonkeruun lopettamisen taustalla vaikuttivat myös tutkijan voimavaroihin ja resursseihin liittyvät syyt. Silloin tutkija voi vain toivoa saavuttaneensa tutkimuksen kannalta oleelliset henkilöt. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60.) Haastateltavien etsiminen ja tutkimukseen suostuvien tutkimushenkilöiden saavuttaminen osoittautui myös haasteelliseksi. Moni lumipallo-otannalla saavutetuista yrityksistä jätti suostumatta haastattelupyynnöön. Haastatelluista henkilöistä kaksi ei osannut ehdottaa toista vastuullista pienyritystä toimialueeltaan, mikä myös osaltaan vaikutti lumipallo-otannan laajuuteen.

5.4.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Koska tässä tutkimuksessa kiinnostus on kohdistunut pienyritysten avainhenkilöiden *kokemuksiin* ja *käsityksiin* dialogin merkityksestä vastuullisen liiketoiminnan arvoluonnissa (Puusa 2011, 77), tuli aineisto kerätä hyödyntäen sellaista menetelmää, joka lähestyisi ilmiötä subjektiivisen ihmiskäsityksen ja yksilöllisen kokemuksen varassa. Lisäksi haluttiin herättää polveilevaa ja laajaa keskustelua, jossa tutkimushenkilöillä oli mahdollisuus jakaa kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti (ks. Hirsjärvi ym. 2002, 192).

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemallista tutkimushaastattelua, joka mahdollistaa ihmisen hahmottamisen merkityksiä antavana ja aktiivisena subjektina (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35; Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 106, 145). Aineistonkeruumenetelmänä tutkimushaastattelu kytkeytyy siis tähän tutkimukseen valittuun tieteenfilosofiaan. Haastattelun etuna pidettiin myös siihen liittyvää mahdollisuutta sijoittaa haastateltavan kokemukset laajempaan kontekstiin (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35) yhteisöllisen tiedon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen rajapintaan. Menetelmän vahvuutena voidaan mainita myös mahdollisuus valita haastateltavat tarkoituksenmukaista tai harkinnanvaraista otantaa hyödyntäen (Puusa 2011, 76).

Haastattelumenetelmä sopii tiedonkeruumenetelmäksi aiheelle, jota on kartoitettu ja josta tiedetään vielä vähän (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35). Vastuullista liiketoimintaa pienten yritysten toteuttamana voidaan edelleen pitää vähän tutkittuna tutkimusalueena, vaikka aihe onkin herättänyt kuluneen vuosikymmenen aikana yhä kasvavaa kiinnostusta akateemikoiden keskuudessa. Aihetta on oikeastaan tutkittu melko rajallisista näkökulmista ja kartoitettu hyvin vähän viestintäteoreettisen viitekehyksen varassa. Ylipäätään stakeholder-dialogi on ilmiönä vähän tunnettu ja käytännön tutkimustiedosta on pulaa (O’Riordan & Fairbrass 2008).

Tieteellisessä käytössä haastattelu voidaan tiivistää keskusteluksi, jolle on ennakkoon asetettu tavoite. Vuorovaikutuksen tuotteena haastattelussa tapahtuu molemminpuolista vaikuttamista, mutta valtasuhde tutkijan ja haastateltavan välillä ei ole täysin tasapuolinen. Haastattelu on sinällään aina tutkijan johdattamaa, koska haastattelu tapahtuu hänen aloitteestaan. (Puusa 2011, 73.)

Tutkimushaastattelu voidaan yleisesti tyypitellä sen mukaan, millaiseen järjestykseen ja muotoon se on määrätty, ja kuinka paljon tutkija ehdollistaa haastattelutilannetta (Eskola & Suoranta 2008, 86). Muotoaste voi olla strukturoitu, strukturoimaton tai siltä väliltä. Strukturoidussa haastattelussa, jota myös loma-kehaastatteluksi kutsutaan, kysymykset esitetään jokaiselle haastateltavalle samassa muodossa ja järjestyksessä. Myös vastausvaihtoehdot on jäsennelty valmiiksi. Strukturoimaton eli avoin haastattelu sen sijaan on rinnastettavissa tavalliseksi keskusteluksi, joka on rönsyilevää ja polveilevaa. (Eskola & Suoranta 2008, 86; Eskola & Vastamäki 2010, 28; Hirsjärvi ym. 2008, 203.)

Tämä tutkimusaineisto kerättiin suullisen puolistrukturoidun teemahaastattelumenetelmän varaisesti. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sijoittuu kahden edellä esitetyn ääripään välimaastoon, mutta koska siitä ei ole yksimielistä määritelmää (ks. Hirsjärvi & Hurme 2000, 47), on sekavuutta siinä, millaisena sen ja teemahaastattelun suhde kulloinkin ymmärretään.

Jotkut menetelmäkirjailijat ymmärtävät teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun toistensa synonyymeiksi (esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Puusa (2011, 81) puolestaan huomauttaa, että vaikka ne usein sekoitetaan keskenään, puolistrukturoitu ja teemahaastattelu poikkeavat sisällöllisesti toisistaan. Eskola ja Suoranta (2008) erottavat puolistrukturoidun ja teemahaastattelun siten, että puolistrukturoidussa haastattelutyypissä esitetään haastateltaville samat kysymykset, joihin vastataan omin sanoin valmiiden vastausvaihtoehtojen sijaan. Teemahaastattelussa kysymyksenasettelu ja järjestys on tätä vapaampaa, eli kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella haastateltavien välillä. Tarkan kysymysrunгон sijaan tutkijalla on käytössään apulista, ja yksittäisten kysymysten sijaan keskustelua ohjaavat haastattelulle ennalta määrätyt aihepiirit eli teema-alueet. (Eskola & Suoranta 2008, 86; Hirsjärvi & Hurme 2000, 48; Puusa 2011, 81–82.) Tämän näkökulman varassa teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelulaji, mutta puolistrukturoitu haastattelumenetelmä ei aina tarkoita teemahaastattelua.

Tutkimushaastatteluille jäsennettiin ennalta viisi teorialla perusteltua pääteemaa, joiden oletettiin kertovan tutkittavasta ilmiöstä ja saavuttavan tutkimustehtävän kannalta merkityksellistä tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemoja olivat seuraavat: 1) *liiketoimintaan sidotut tavoitteet ja arvot yrityksen toimintakulttuurin perustana*, 2) *kokemukset ja näkemykset vastuullisesta liiketoiminnasta*, 3) *tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen ja merkitys yritystoiminnassa*, 4) *yritysvastuun viestintä sekä lopulta* 5) *yrityksen ja sidosryhmien välinen dialogi vastuullisen liiketoiminnan arvoluonnin välineenä*. Keskustelua johdettiin teemahaastattelurungon

apukysymyksillä (LIITE 1), jotka toimivat enemmän tutkijan tukilistana kuin valmiina kysymyksinä. Kysymysten muotoilua, laajuutta ja järjestystä vaihdeltiin keskustelun edetessä, ja puheen polveillessa saatettiin joitakin tukikysymyksiä jättää myös esittämättä. Tärkeimpänä ehtona oli, että haastattelu eteni teemoittain, ja että jokaisen teeman alle saatiin kerättyä monipuolinen ja värikäs kokemusaineisto.

5.4.3 Haastattelujen toteuttaminen

Ennen varsinaisia haastatteluita suoritettiin koehaastattelu, jolla testattiin tutkijan toimintaa, nauhoittelaitteiden käytettävyyttä, teemaluettelon toimivuutta, haastatteluun kuluvaan aikaan, kysymysten muotoilua ja aihepiiriä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 72–73; Hyvärinen 2017, 37). Pilotoinnin pohjalta joitakin apukysymyksiä rajattiin pois ja osaa muotoiltiin uudelleen (ks. Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta, Heiskanen 2017, 92), mutta teemaluettelo tulkittiin kokonaisuudessaan toimivaksi. Samalla huomattiin, että koska kyseessä ei ole asiantuntijahaastattelu, haastateltava ei välttämättä ymmärrä tieteellistä tai ammatillista erikoisnastoa. Sidosryhmän ja dialogin käsitteet saattoivat jäädä haastateltavalle epäselviksi siitakin huolimatta, että ne määriteltiin hänelle etukäteen. Akateemista puhetapaa tuli välttää.

Varsinaiset haastattelut toteutettiin tammikuun ja helmikuun 2019 välisenä aikana. Tutkija lähestyi soveltuviksi katsottuja yritysten edustajia ensin haastattelupyynnöllä sähköpostitse. Haastattelupyynnössä kerrottiin tutkimustyön aiheen ja tarkoituksensa sekä vastaanottajan motivoinnin lisäksi useita tutkittavan itsemääräämisoikeuteen, ihmistieteiden eettisiin periaatteisiin ja tietosuojalainsäädäntöön liittyviä asioita (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 413–414). Mahdollisille haastateltaville kerrottiin haastatteluiden nauhoittamisesta, aineiston luottamuksellisuudesta ja anonymiteetista, raaka-aineiston käsittelystä sekä siitä, kuinka kerätty aineisto tulnaisiin tuhoamaan tutkimuksen valmistuttua. Myös haastattelun vapaaehtoisuus ilmaistiin tutkimuspyynnössä.

Tutkimuseettiset seikat tuotiin vielä toisintona tutkimushenkilön tietoisuuteen ennen haastattelun virallista alkua. Haastateltavalle kerrottiin, että hän voi jättää vastaamatta kysymyksiin tai päättää haastattelun milloin tahansa. Nauhuri kytkettiin äänittämään puhetta, kun haastateltava oli antanut suullisen suostumuksensa tutkimukseen hänelle kerrottujen tietojen pohjalta. Tallennusvälineenä käytettiin älypuhelimien tai tietokoneen nauhurisovellusta.

Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta puolesta tunnista reiluun tuntiin. Aineisto kerättiin systemaattisesti yksilöhaastatteluilla, vaikka yhden kohdeyrityksen kohdalla olisi ollut mahdollisuus ryhmähaastatteluun. Haastateltavan näkökulma otettiin huomioon (Eskola & Vastamäki 2010, 28) siten, että haastateltava

sai loppusijassa päättää haastattelun toteutustavan ja haastattelupaikan. Haastateltavan tuli kokea tilassa olonsa turvalliseksi ja vapautuneeksi (Eskola & Vastamäki 2010, 29) jakaakseen kokemuksiaan ja näkemyksiään tutkijalle mahdollisimman avoimesti. Yhtä lukuun ottamatta haastattelut toteutettiin kasvokkain haastateltavan työpaikalla tai lounasravintolassa. Yksi haastattelu toteutettiin puhelimesta haastateltavan toiveesta.

Tutkimuksen avainsanoista sidosryhmän ja dialogin käsitteet määriteltiin ja selitettiin tutkimushenkilöille haastattelutilanteessa, mutta akateemisen puheen sijaan teemoista pyrittiin keskustelemaan mahdollisimman ruohonjuuritasolla ja yleisluontoisesti. Myös yhteiskuntavastuun termin suoraa käyttöä pyrittiin välttämään, koska käsite saattaa olla pienyritysten avainhenkilöille vieras (Lähdesmäki 2005; Spence & Perrini 2010; Sweeney 2007; Taipainen & Toivio 2004). Haastattelukysymyksissä käytettiin tämän vuoksi rinnakkaisia, samaa tarkoittavia mutta tutumpia käsitteitä, kuten vastuullista liiketoimintaa, yritys vastuuta ja pienyritysvastuuta. Haastateltaville annettiin myös mahdollisuus tutustua teemaluetteloon ja apukysymyksiin etukäteen.

5.5 Aineiston käsittely ja analyysi

Tässä luvussa selostetaan vaiheittaisesti, kuinka nauhoitetut haastatteluaineistot käsiteltiin ja analysoitiin sisällönanalyysia hyödyntäen.

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen esityövaiheena tarkistettiin tietojen oikeellisuus ja kattavuus sekä tarkistettiin, täytyykö kerättyä tietoa täydentää vielä joko uusilla haastatteluilla tai edellisiä vastauksia täsmentämällä. (Hirsjärvi ym. 2014, 222.) Analyysivaihe aloitettiin, kun aineisto oli todettu kattavaksi.

Aineiston analyysin alkuvaiheessa haastatteluaineistot litteroitiin keräämisen jälkeen eli purettiin helpommin hallittavaan tekstimuotoon (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Litterointi on aineistoon tutustumista, jota voidaan tehdä hyvinkin eri tarkkuuksilla. Yksityiskohtaisimmillaan litteroinnilla voidaan jopa dokumentoida katseen suunta, toisaalta yksinkertaisimmillaan aineistosta valitaan vain kaikkein olennaisimmat asiat. Litteroinnin lopullinen tarkkuus riippuu aina siitä, millaista ilmiötä tutkitaan ja millä metodologisella lähestymistavalla tutkimuksen tulokset halutaan muodostaa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 139; Ruusuvuori 2010, 13, 426-427.)

Koska tässä tutkimuksessa kiinnostus kohdistui puheen asiasisältöön vuorovaikutuksen tai puhettavan sijaan, purkuformaattina sovellettiin sanatarkkaa litteraatiota. Haastatteluaineistosta dokumentoitiin sanasta sanaan puhekielen piirteet, mutta jätettiin tallentamatta tarkemmat kielenkäytön ominaisuudet, kuten naurahdukset ja hymyt, tauot puheenvuorojen välillä, puhumisen tavat ja äänenpainot. Litterointiin sisällytettiin haastateltavien lisäksi myös haastattelijan

sanatarkat puheet, jotta oli mahdollista hahmottaa, kuinka haastattelijan valinnat kysymysten muotoilussa vaikuttivat siihen, miten haastateltava niihin vastasi. (Ruusu vuori 2010, 425.) Litterointivaiheessa haastateltavien tunnistetiedot hävitettiin ja henkilöllisyydet muutettiin juoksevilla numeroinnilla pseudonimiksi (Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419).

Yksi haastattelu toteutettiin muulla kuin suomen kielellä, mikä asettaa litteroinnille sekä myöhemmin sen luokittelulle ja analyysivaiheelle erilaisia reunaehtoja. Vieraskielisen haastatteluaineiston kohdalla tutkija voi joko päätyä käyttämään alkuperäiskielistä haastatteluaineistoa tai kääntää sen saman kieleksi muun aineiston kanssa. Aineiston läpinäkyvyyden kannalta parhaana käytäntönä on pidetty sitä, että tutkimustekstissä julkaistaan rinnakkain alkuperäinen aineistositaatti ja siitä tehty käännös. (ks. Pietilä 2010.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto litteroitiin alkuperäiskielelle ja käännettiin edelleen suomenkieliseksi, mutta raportissa päädyttiin käyttämään vain käännettyjä ilmauksia. Tutkija piti mahdollisena, että alkuperäinen sitaatti yhdistettynä alkuperäiskieleen olisi tässä yhteydessä voinut paljastaa haastateltavan henkilöllisyyden.

Suomenkielisessä käännöksessä pyrittiin sanatarkkuuteen siinä määrin kuin se oli mahdollista haastatteluaineistosta, jonka toteutuskieli ei ollut tutkijan tai haastateltavan äidinkieli, mutta jota molemmat osapuolet ymmärsivät. Jos jollekin ilmaisulle ei löytynyt vastinetta suomen kielestä, pyrittiin sanojen ja ilmaisujen merkitys sekä niistä tehty tulkinta selittämään omin sanoin sanatarkan jäljentämisen sijaan. Kirjaimellista käännöstä tärkeämpää oli, että haastateltavan ilmiölle annetut merkitykset siirtyivät käännöksen mukana mahdollisimman autenttisina. On kuitenkin otettava huomioon, että ”kielen merkityksen hienojakoisimmat nyanssit eivät aina kestä kääntämistä”. (Pietilä 2010, 420-421.)

Tutkimusaineiston analyysissa hyödynnettiin sisällönanalyysin menetelmää, joka sopii hyvin tekstimuotoon käsitellyn aineiston tulkintaan. Sisällönanalyysi mahdollistaa tutkittavan kohdeilmion kuvaamisen tiivistetyssä muodossa, kuitenkin samalla säilyttäen tutkimusongelman kannalta olennaiset tekijät aineistossa. Sisällönanalyysissa aineistoa voidaan tulkita joko teorialähtöisesti (deduktiivisesti) tai aineistolähtöisesti (induktiivisesti). Tässä tutkimuksessa menetelmänä hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysia eli abduktiivista päättelyä, joka sijoittuu näiden kahden menetelmän välimaastoon. Teoriaohjaavassa päätelyssä tutkimuksen analyysi aloitettiin ensin aineistolähtöisenä. Haastatteluista tehtiin ensin päätelmiä ilman teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysin lopussa tulkinnoille etsittiin selitystä ja vahvistusta teoriasta ja aikaisemmista tutkimuksista. Aineiston analyysi eteni kolmivaiheisesti pelkistämisestä (redusointi) ryhmittelyyn (klusterointi) ja teoreettiseen käsitteellistämiseen (abstrahointi). (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Taulukossa 4 kerrotaan esimerkkejä aineiston analyysityöstä.

TAULUKKO 4. Esimerkki aineiston analyysivaiheesta.

Sitaatti	Alaluokka	Yläluokka	Kategoria
<p>”No tota liiketoiminnan tärkein tehtävä on tietysti periaatteessa aina niinku tuottaa omistajilleen jotakin. Silleen eihän nyt liiketoimintaa harvoin sillee pelkäättään harrastuksena tai hyväntekeväisyytenä tehä että. Tuottaa omistajilleen on niinku ehkä se perimmäisin syy siinä. Mutta pyritään toteuttamaan se silleen että tarjotaan työntekijöillekin hyvät puitteet ja hyvä työpaikka työntekijöille tehdä töitä.”</p>	<p>Omistajalähtöinen liiketaloudellinen arvonaluonti</p>	<p>Arvonluonnin tehtävä</p>	<p>Arvonluontiin vaikuttavat tekijät</p>

6 TULOKSET

6.1 Arvontuotanto vastuullisessa liiketoiminnassa

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena oli ymmärtää, kuinka arvoa luodaan pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa. Analyysityön pohjalta pystyttiin hahmottamaan, millaisena vuorovaikutusprosessina arvontuotanto näytetään yrityksen ja sen stakeholdereiden välillä. Aineistosta pystyttiin tunnistamaan edellytyksiä arvontuotannolle, arvontuotannon kannalta tärkeät stakeholderit sekä heidän roolinsa prosessissa, sekä kolme eri keinoa, joilla arvoa luodaan pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa.

6.1.1 Arvontuotanto vaikuttavat tekijät

Arvontuotannon tehtävä

Haastatteluaineistosta yhdeksi merkittäväksi arvontuotantoon vaikuttavaksi tekijäksi tunnistettiin *arvontuotannon tehtävä*, joka kuvaa yrityksen perustehtävää ja liiketoiminnan sisäistä oikeutusta. Perustehtävä nähtiin eräänlaisena reunaehtona sille, miten ja millä painoarvolla yritys toteuttaa vastuullisuuttaan. Samalla se asetti sidosryhmiä alkeelliseen tärkeysjärjestykseen sen perusteella, ketä varten yritys on olemassa ja kenelle se on toiminnastaan painavimmin vastuussa.

Kahdelle haastateltavalle yrityksen perustehtävänä oli tuottaa *omistajalähtöistä liiketaloudellista arvoa*. Arvontuotannon perimmäisenä tarkoituksena oli tuottaa voittoa ja varallisuutta yrityksen omistajalle tai suoriutua taloudellisesti kannattavasti. Yhden haastateltavan mukaan kannattavuus, kassavirta ja kasvu menivät kaiken muun edelle, mutta niitä ei saanut tavoitella muiden stakeholdereiden kustannuksella.

H4: No tota liiketoiminnan tärkein tehtävä on tietysti periaatteessa aina niinku tuottaa omistajilleen jotakin. Silleen eihän nyt liiketoimintaa harvoin silleen pelkästään harrastuksena tai hyväntekeväisyytenä tehdä että. Tuottaa omistajilleen on niin ku ehkä se perimmäisin syy siinä. Mutta pyritään toteuttamaan se silleen että tarjotaan työntekijöillekin hyvät puitteet ja hyvä työpaikka työntekijöille tehdä töitä.

Toinen tutkimushenkilö tulkitsi yrityksen tärkeimmäksi tehtäväksi tavoitella ja tehdä riittävää voittoa (perhe)yrityksen omistajille. Omistajalähtöisellä liiketaloudellisen arvontuotannolla ei siis pyritty voiton maksimointiin, vaan siihen, että

liiketoiminta tuottaisi omistajilleen voittoa siinä määrin riittävästi, että yritys pysyy hengissä.

H1: No ensinnäkin liiketoiminta on keino selviytyä (taloudellisesti) perheenä. Tehdä voittoa. Ja sitten liiketoiminnassa pitää seurata tiettyä lähestymistapaa, noudattaa tiettyjä arvoja. Joten hengissä selviytyminen ja voiton tavoittelemineen mutta ei mihin hintaan hyvänsä.

Omistajälähtöisessä arvonluonnissa vastuullisuus ymmärrettiin ydinliiketoiminnan moraalisenä ehdollistajana ja raamittajana. Tutkimushenkilöt eivät samastaneet liiketoimintaansa moraalista ulkopuoliseksi, vaan sen sijaan kokivat, että raha-arvoinen liiketoimintakin on syntyjään eettinen ja arvoista ohjautuva ilmiö, jota tulisi lähestyä sidosryhmälähtöisesti. Vastuullinen liiketoiminta nähtiin vähintään yrityksen liiketoiminnasta seuraavien haittavaikutusten ja väärinkäytösten minimointina.

H4: No tavallaan siinäkin ehkä semmoinen perimmäinen ajatus, joka ekana tulee mieleen, on että pyritään toteuttamaan sitä liiketoimintaa silleen että siitä ei aiheudu ainaakaan mitään haittaa kenellekään tai mitään varsinaisia niin ku mitään negatiivista aiheudu kenellekään siitä. Se on ehkä suurin se vastuullisuuspuoli minun mielestä.

Toisaalta vastuullisen liiketoiminnan ja yrityksen perustehtävän välillä nähtiin olevan myös jännitteitä ja ristiriitoja. Yksi haastateltavista tulkitsi, että omistajataloudellinen arvo ja yhteiskunnallinen arvo ovat erillisiä osa-alueita, jotka voivat olla jopa keskenään vastakkaisia. Haastateltavan mukaan vastuullisuudesta saatettiin joutua tinkimään, jos yrityksen taloudellinen tilanne sitä vaati. Jos vastuullisuus vaikeutti liiketoiminnan perustehtävän saavuttamista, nähtiin se kullueränä.

H1: Se on vähän ristiriitainen käsite, koska loppujen lopuksi, lähestyitpä liiketoimintaa mistä lähtökohdasta tahansa, yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa. Ja voiton tuotto voi olla ristiriidassa vastuullisuuden kanssa. Tämä on minulle hyvin herkkä asia.

Haastattelukatkelman perusteella tällainen vastakkainasettelu toi yrityksen edustajalle myös henkilökohtaisen ristiriidan: mitä tehdä, jos oman yritystoiminnan ansaintakeinot eivät vastaa omia arvoja? Silloin voiton tuotto saattoi ylittää jopa haastateltavan oman moraalikäsitteen, mikä aiheutti yksilössä epämuakavuuden tunnetta.

Loput haastateltavista mainitsivat yrityksen liiketoiminnan perustehtäväksi *sidosryhmälähtöisen arvonluonnin*. Huomionarvoista oli, että myös sidosryhmälähtöinen arvo oli luonteeltaan taloudellista. Silloin kiinteä arvo ei ollut liike-

toimintahyötyä omistajalle tai liikkeenjohdolle, vaan yrityksen tärkeille stakeholdereille. Tässä tutkimusaineistossa taloudellista arvoa luotiin muun muassa yrityksen henkilöstölle ensisijaisesti panostamalla työpaikan varmuuteen ja jatkuvuuteen. Voiton maksimointia ja omistajaehtoista ajattelua vieroksuttiin, ja niiden sijaan tärkeänä pidettiin taloudellista itsenäisyyttä sekä kykyä suoriutua liiketoiminnan taloudellisia ja laillisista velvollisuuksista. Yritykselle syntyvä arvo oli lähinnä välillistä ja eräänlainen sivutuote prosessissa. Sidosryhmälähtöinen taloudellinen arvo tämän haastatteluaineiston perusteella rinnastettavissa Carrollin (1991) vastuullisuuden pyramidin taloudelliseen vastuuseen.

H2: Minä en viitti sanoa sitä vanhaa mikä on että tuottaa voittoa, mutta pelkästään jos että työllistää ihmisiä tahtoo olla, mutta se ei oo sekään. Kuitenkin se kyllä se tietysti on se tuottaa sen verran voittoa että firma selviää velvoitteistaan ja pystyy pitämään ihmiset töissä.

H3: Paikalliset hyvät palvelut, hyvä ja varma työpaikka asentajille. Ei tarvitse pelätä sitä, että työpaikka menisi alta.

Yksi haastateltavista näki, että yrityksen olemassaolon tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Liiketoiminnan perustehtävänä oli auttaa asiakkaita menestymään ja tuottamaan sitä arvoa, jonka kohderyhmä kokee tärkeimmäksi. Yritys nähtiin asiakkaan oman liiketoiminnan, kasvun ja menestyksen vauhdittajana.

H5: [Liiketoiminnan tärkeimpänä tehtävänä on] Auttaa asiakkaita menestymään.

Arvonluonnin resurssit

Moni haastateltavista koki vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisen perustuvan siihen, että yrityksellä on määrältään ja laadultaan tarpeeksi *aineellisia resursseja*, millä viitattiin lähinnä käytettävissä olevaan rahavarantoon. Taloudellisia toimintaedellytyksiä pidettiin lähtöehtona sille, että yritys pystyy suoriutumaan myös muista vastuullisuuteen liittyvistä velvoitteistaan ja tuottamaan arvoa sidosryhmilleen. Yksi haastateltavista sanoitti yrityksen ensisijaiseksi velvollisuudeksi taloudellisen arvonluonnin yrityksen työntekijöille ja koki, että työnantajan maksukyvyttömyys vaikuttaisi kielteisesti henkilöstön kokemukseen vastuullisen liiketoiminnan arvosta.

H3: No ei ehkä meillä tällä hetkellä, mutta varmaan niillä yrityksillä kenellä... tietysti meillä on ollut se hyvä tilanne että on töitä ja on kassavirtaa, ollaan pystytty kattamaan kaikki kulut. Ehkä sellaisessa yrityksessä jossa ei oo kaikki asiat niin hyvin, niin se voi olla haasteellista just pystytäänkö maksamaan kaikkia kuluja mitä on. Se aiheuttaa tietysti epävarmuutta jos ei pystytä maksamaan ja yleensäkin se työilmapiiri kärsii siinä, jos porukka rupee kyselemään että miks palkat on pari päivää myöhässä tai tämmöstä.

Yksi haastateltavista koki, että taloudellisen tilanteen osalta vastuullisen liiketoiminnan arvoluontiin liittyy myös liiketaloudellinen riski. Suurin osa pienyritysten aineellisista resursseista on kiinni päivittäisessä pärjäämisessä, jolloin niillä on lähtökohtaisestikin vähemmän mahdollisuuksia investoida suurella rahalla yhteiskuntavastuun käytäntöihin. Haastateltava arveli, että rahallinen resursointi vastuulliseen liiketoimintaan jää vain taloudelliseksi taakaksi, mikäli osapuolten odotukset sidosryhmäsuhteelta ja sen tuottamasta arvosta eroavat merkittävästi toisistaan.

H3: No ehkä semmonen liiketaloudellinen riskihän siinä on. Että jos kilpailijat, jotka ei sillä tavalla toimi niin saattaa saada tehtyä samat asiat vähän halvemmalla. Jos asiakaskin vaan tuijottaa pelkkää hintaa niin siinä käy sitten niin että hankitaan jostain muualta halvemmalla ne samat palvelut.

Tutkimushenkilön mukaan yrityksellä ja sen asiakkailla oli olemassa yhteinen ymmärrys sidosryhmäsuhteisiin liittyvistä tavoitteista. Hän piti hyvänä asiana, että asiakkaat ajattelevat asioita hintaa pidemmälle ja ovat myös valmiita maksamaan palveluista, jotka hankitaan järkevästi ja vastuullisesti.

Yhdellä tutkimushenkilöistä oli omakohtaista kokemusta taloudellisesta resurssiköyhyydestä, jonka hän tulkitsi vastuullisen liiketoiminnan arvonluontia haittaavaksi tai vaikeuttavaksi tekijäksi. Niukat taloudelliset resurssit vaikuttivat siihen, että yritys joutui ikään kuin tyytymään siihen tosiasiaan, ettei se voinut toteuttaa vastuullisuutta haluamallaan tasolla ja hyväksymään sen, että vastuullisuuden suhteen jouduttiin tekemään kompromisseja. Lisäksi koettiin, ettei yrityksellä ollut autonomiaa päättää itse toiminnastaan, vaan jokin ekosysteemin tekijöistä rajoitti organisaatiota ja sen käyttäytymistä.

H1: On tosiasia, että me ei voida saavuttaa kaikkea sitä mitä haluaisimme saavuttaa. Koska on taloudellisia - - haasteita.

H1: Meidän täytyy yrittäjinä yrittää selviytyä - - perheyriksenä me kohtaamme taloudellisia haasteita, meillä on rajallinen budjetti. Näyttää kuitenkin siltä, että tällä hetkellä joudumme tekemään liiketoiminnassamme kompromisseja ja tyytymään toimintaamme sellaisena kuin meidän annetaan sitä toteuttaa. Siitäkin huolimatta, että haluttaisiin kehittää yritystä johonkin suuntaan, meidän on täytynyt muuttaa suunnitelmia, koska se olisi tullut liian kalliiksi.

Myös *aineettomilla resursseilla* nähtiin olevan vaikutusta arvontuotantoon vastuullisen liiketoiminnan kontekstissa. Aineettomat resurssit voitiin edelleen luokitella organisaation kulttuurisiksi, rakenteellisiksi, toimintatapoihin perustuviksi sekä suhderekursseiksi. Kulttuurisista resursseista keskiöön nousivat yritystoiminnan *arvot*. Sidosryhmäsuhteissa korostettiin rehellisyyttä, luotettavuutta, läsnäoloa, empatiaa ja aitoa vuorovaikutusta.

H5: Rehellisyys, sitten tota niinku haluttu työnantaja. Luotettava.

H3: Rehellisyys, kaupankäynnin läpinäkyvyys.

H2: Että niin kun on ihminen ihmiselle. Ja johon voi luottaa. Jos ei oo niitä kumpakaan tai kumpakin ei toteudu, niin silloin ei ole enää kavereita eikä homma toimi.

H4: Tavallaan pyritään tekemään niitä töitä silleen että pyritään olemaan silleen inhimillinen ja vastuuntuntoinen työnantaja meidän työntekijöille. Että nekin kokee että heistä välitetään ja samalla tietysti että asiakkaat kokee että aidosti välitetään siitä asiakkaasta eikä pyritä vaan mihinkään pikavoittoihin. Ehkä semmonen niinku vastuullisuus on ehkä niinku aika lailla kyllä siellä tärkeimpänä meidän arvoista.

Organisaation rakenteellisena resurssina vastuullisen liiketoiminnan arvon luonnissa korostui *matala hierarkia yhdistettynä jäykän johtajaroolin puuttumiseen*. Matala hierarkia ruumiillistui intiimeinä ja arkisina suhteina henkilöstöön. Yritysten omistajajohtajat ja yrittäjät tulkitsivat itsensä samanarvoiseksi yrityksen muun henkilöstön kanssa. He tekivät muun työyhteisön kanssa samoja työtehtäviä, työskentelivät samoissa tiloissa ja korostivat itseään helposti lähestyttävänä.

H2: Jotenkin en oo kovin innokas käyttämään sitä toimitusjohtajan sanaakaan. Se on aika vieras minulle. Se ei sovi minun imagoon ollenkaan, mutta jossakin se on kyllä pakko kirjoittaa kyllä. - - Se että ollaan sillä tavalla kaveritasolla. Ettei niinku tarvita minua pitää päällikkönä.

H5: Tosiaan tauot aina, kahvi- ja ruokatauot pidetään aina pääasiassa yhdessä. Aamulla kun tulee ensimmäisenä niin keittää kahvit ja juodaan aamukahvit ensin. Sit aloitellaan työt sen jälkeen. Ei oo niinku kukaan toista ylempänä. Samalla tasolla ollaan kaikki. Minä ja toinen yrittäjä tehhään samalla tavalla töitä tuolla niin ku kaikki muutkin. Oman työn ohella mitä nyt sit pystyy. Samalla lailla.

Myös tiettyjä sidosryhmäsuhteita, niiden hallintaa ja nykytilaa tulkittiin arvontuotannon kannalta merkityksellisinä resursseina. Pienyritysten avainhenkilöt näkivät *suhderesursseina* sellaiset sidosryhmäsuhteet, jotka heidän mukaansa vaikuttivat yrityksen liiketoimintaan ja menestykseen. Haastatteluaineistosta tunnistettiin *suoria* stakeholder-suhderesursseja ja *välillisiä* stakeholder-suhderesursseja sillä erotuksella, mihin tarkoitukseen resurssia käytettiin arvonnin prosessissa.

Kaikki haastateltavat mainitsivat kysyttäessä tärkeimmäksi stakeholderikseen asiakkaan, mutta myös henkilöstö, tavarantoimittajat ja maahantuojat mainittiin usein. Asiakkaat ja henkilöstö olivat tulkittavissa pienten yritysten *suoraksi suhderesurssiksi*, sillä lähtökohtaisesti arvoa luotiin säännöllisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Lisäksi yhteiskuntavastuun arvonnissa hyödynnettiin asiakkailta kerättyä tietoa. Yksi haastateltava arvotti asiakkaan samanaikaisesti hyödynnettävänä tietolähteenä ja tasavertaisena yhteistoimintakumppanina vastuullisen liiketoiminnan yhteisarvon luonnin prosessissa.

H1: Meidän liiketoiminnassa yritys ei ole tekijä ja asiakas kohde, vaan molemmat ovat tekijöitä, subjekteja. Se on toisen lähtökohtien ymmärtämistä, tietää mistä toinen tulee ja toisen näkökulmien ymmärtämistä. Me ollaan aina avoimia asiakkaiden ideoille ja ymmärretään se arvo, mitä asiakas voi tuoda omalla läsnäolollaan, mikä on heidän panoksensa yritykselle.

Välillisiin suhderesursseihin sen sijaan lukeutuivat sellaiset osapuolet, jotka eivät rooliutuneet yhtä vahvasti vastuullisen liiketoiminnan kohteeksi, vaan enemmänkin tahoiksi, jotka tukivat vastuullisen liiketoiminnan toteuttamista. Tällaisia *tukisidosryhmiä* olivat muun muassa rahoituslaitokset, maahantuojat, tavaran-toimittajat, viranomaiset, kuljetus ja erilaiset liiketoiminnan tuki- ja sparrauspalvelut. Nämä stakeholderit ovat yritykselle olemassaolon edellytys ja kiinteä palanen liiketoimintaa. Kuitenkin vastuullisen liiketoiminnan kontekstissa niiden funktiona on tuottaa arvoa yrityksen sijaan jollekin toiselle sidosryhmälle.

H4: Mutta jos puhun vaikka näistä yhteistyökumppaneista muuta niin ne tuottaa meille palveluita mihin ei oo niinku omia resursseja ole tai omaa osaamista ei ole. Jos aikasemmin ollu esimerkiks jotain lujuuslaskentapalveluita niin ollaan ostettu joltain kumppanilta niitä. Mutta niinku hankittais sitä parasta osaamista sieltä missä sitä muualla on jos sitä ei meillä itellä ole, että pystytään sitä kautta palvelemaan sitten omia asiakkaita paremmin.

H5: No tätä kauppaa ei varmaan ois pystytty tekemään, tai se ois ainakin paljon pitempään vieny ilman sitä uusyrityskeskusta. Että kyllähän se oli iso apu, että en tiä oisko se muuten onnistunu.

Yksi haastateltava kertoi yrityksensä tukevan paikallisia urheiluseuroja, koska hän koki sen yrityksen velvollisuutena tuottaa arvoa asiakkaalle vastikkeena asiakkaan yritykselle sijoitetusta summasta. Tämän näkökulman mukaan myös yritysseurat asettuivat yrityksen yhteiskuntavastuun arvoluontiprosessissa välilliseksi suhderesurssiksi ja tukisidosryhmäksi, jonka tarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaalle. Sponsoroinnilla ei niinkään pyritty luomaan arvoa yritykselle itselleen.

H3: Periaatteessa se on sellainen symbioosi. Että asiakas tuo meille rahat ja sitten niiden seurojen välityksellä saadaan sellaista yhteistä hyvää jaettua taas hyvin monelle asiakkaalle, koska hyvin moni asiakas on varmasti näiden seurojenkin kanssa tekemisissä.

Arvonluontiin vaikuttavat tekijät on luetteloitu seuraavaan taulukkoon (TAULUKKO 5), jossa käydään myös kootusti läpi, millaisia vaikutuksia haastateltavat kokivat näillä olevan yhteiskuntavastuun toteuttamiseen ja arvonluontiin.

TAULUKKO 5. Vastuullisen liiketoiminnan arvonluontiin vaikuttavat tekijät tutkimuksen kohdeyrityksissä.

Arvonluonnin edellytys	Koetut vaikutukset arvonluontiin
<p>Yrityksen perustehtävä</p> <p>1. Omistajälähtöinen liiketaloudellinen arvonluonti</p>	<p>Tavoitteena maksimoida taloudellinen arvo omistajalle tai tuottaa riittävästi taloudellista arvoa yrityksen toimintakyvyn mahdollistamiseksi</p> <p>Vastuullisuus rajoittaa yrityksen toimintaa ja keinoja, joilla yritys voi saavuttaa perustehtävänsä</p> <p>Yrityksen on otettava selvää eri stakeholdereiden odotuksista ja vaatimuksista ja huomioitava, millaisia vaikutuksia liiketoiminnalla on eri stakeholdereille</p> <p>Taloudelliset tavoitteet ja yhteiskunnan arvot voivat olla keskenään ristiriidassa.</p> <p>Yrityksen perustehtävä on organisaatiolle ensisijainen, jolloin vastuullisuudesta saatetaan joutua tinkimään.</p>
<p>2. Sidosryhmälähtöinen arvonluonti</p>	<p>Organisaatio on olemassa tuottaakseen arvoa sidosryhmilleen (henkilöstö, asiakkaat)</p> <p>Kannattava liiketoiminta mahdollistaa sidosryhmälähtöisen arvonluonnin</p> <p>Voiton maksimoinnin sijaan puhutaan riittävästä taloudellisesta turvasta</p>
<p>Resurssit</p> <p>1. Taloudelliset resurssit</p>	<p>Vastuullinen liiketoiminta ei automaattisesti tuota yritykselle tai stakeholdereille hyötyä, vaan voi olla pelkkä kuluerä</p> <p>Taloudellisesti epävarmassa tilanteessa yritys on entistä riippuvaisempi stakeholdereistaan, jolloin osapuolten välillä korostuu jaettu ymmärrys suhteeseen liittyvistä tavoitteista ja toisen lähtökohdista.</p>

2. Organisaation arvot	Motiivi, päämäärä ja tavoite vastuulliselle liiketoiminnalle sekä sidosryhmäsuhteille.
3. Matala hierarkia ja jäykän johtajaroolin puuttuminen	Mahdollistaa säännöllisen ja läheisen vuorovaikutuksen stakeholdereiden kanssa
4. Stakeholder-suhteet	Arvoa luodaan yhdessä stakeholdereiden kanssa Stakeholdereiden rooli ja tehtävä vastuullisessa liiketoiminnassa voi olla eri kuin organisaation toiminnan muilla osa-alueilla Stakeholder voi olla resurssi itsessään (esimerkiksi ulkoistettu asiantuntija) tai ”portinvartija” tietyn arvonluonnin kannalta tärkeän resurssin äärelle (esimerkiksi viranomainen)

6.1.2 Arvonluonnin keinot

Keinot arvon luomiseksi muodostettiin kategoriaksi kuvaamaan sitä, kuinka pienten yritysten käytettävissä olevat resurssit toimeenpannaan käytännössä synnyttämään arvoa. Yksi merkittävimmistä huomioista aineistossa oli, että tähän vaiheeseen siirryttäessä haastateltavat eivät enää niinkään asettaneet stakeholdereita keskinäiseen tärkeysjärjestykseen, vaan keskittyivät siihen, miten näitä suhteita luodaan ja ylläpidetään.

Aineiston perusteella pienikokoiset yritykset luovat arvoa sisäisissä sidosryhmäsuhteissa, yrityksen ja yhden ulkoisen sidosryhmän välillä sekä laajemmassa yhteiskunnallisessa merkityksessä useamman sidosryhmän kesken, jolloin myös arvo jakaantuu kerralla useamman sidosryhmän käytettäväksi. Näin arvonluontia nähtiin tapahtuvan *sisäisenä*, *ulkoisena* ja *yhteiskunnallisena* arvonluontina. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin arvonluonnin keinoa yksitellen.

Sisäinen arvonluonti

Sisäisellä arvonluonnilla haastateltavat viittasivat toimenpiteisiin, joilla pyrittiin parantamaan ja tehostamaan yrityksen sisäistä toimintaa. Sisäisessä arvonluonnissa tärkeänä stakeholder-suhteena oli organisaation oma henkilöstö. Useat haastateltavat kertoivat toteuttavansa vastuullisuuttaan panostamalla henkilökunnan hyvinvointiin, turvallisuuteen, työkykyyn ja osaamisen kehittämiseen.

Työyhteisöön haettiin hyvinvointia muun muassa hieronnoilla, yhteisillä liikuntapäivillä sekä vapaa-ajan virkistäytymistempauksilla.

H2: No ne hieronnat esim. Joku kolme, neljä jotain tapahtumaa oli viime tilikaudella. Joku viikonloppu mökillä ja jotain tämmöstä. Välillä käydään frisbeegolfia heittä-mässä.

Työpaikan viihtyvyyteen ja työoloihin kiinnitettiin huomiota, samoin myös työ-laitteiden turvallisuuteen. Henkilöstön etenemismahdollisuuksia ja kouluttautu-mista pidettiin tärkeänä.

H2: Ja niinkun kun ihminen kehittyy ja oppii lisää, niin että ymmärtäisin, huomioi-sin, että kaverin ei tarvitse aina tulla kysymään että palkka vois olla isompi, vaan ite arvioi ja yllättää ikään kuin pienellä korotuksella. Itse kouluttaminen on meillä kanssa. Me koulutetaan ihmiset. Saksaan lähtee kaks-kolme ihmistä - - opiskelemaan.

Aineistossa toistui useita yhteiskuntavastuun sosiaalisen ulottuvuuden teemoja, eli työolosuhteisiin panostusta ja erityisryhmien, kuten vähemmistöjen työllistä-mistä. Työpaikkojen varmuutta ja työn jatkuvuutta pidettiin erittäin keskeisenä teemana. Henkilöstöstä haluttiin pitää tiukasti kiinni silloinkin, kun yritys kärsi taloudellisista vaikeuksista ja irtisanominen olisi ollut taloudellisesti ja tuotan-nollisesti perusteltua. Irtisanomis- ja lomautusuhkaa pyrittiin myös kaavamai-sesti välttämään työn järjestelyillä ja projektijohtamisella. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka hänen yrityksessään pyrittiin välttämään alan vakiintuneita käy-täntöjä, koska ne usein johtivat irtisanomisiin projektin päättyessä.

H4: Pyritään välttämään sellaisia tilanteita että ois niinku vaara joutua esimerkiks lo-mauttamaan ihmisiä. Meidän alalla on paljon sellasia toimijoita jotka haalii sellaisia isoja projekteja. Kaikki tavallaan panokset ja työntekijät laitetaan johonkin tiettyyn isoon projektiin. Sitten kun se projekti loppuu, niin sit on taas kaikki ihan tyhjän päällä ja joudutaan lomauttamaan ihmisiä. Myö tavallaan pyritään välttämään tämä. Mieluummin haalitaan paljon sellasia pienempiä projekteja, jotka menee ristiin lomit-ain toisten kanssa kuin että haalittais jotain isoa projektia jossa ois niin ku vaara että joutuis jotain lomauttamaan sitten. Pyritään niinku huolehtia siitä niinku jatkuvuu-desta että meidän työntekijöilläkin ois semmonen tunne että meillä on turvallista olla töissä.

Sisäistä arvionluontia perusteltiin usein työolainsäädännöllä ja siten myös talou-dellisen vastuun ulottuvuudella. Haastateltavat pitivät päävelvoitteinaan ajal-laan ja oikein toteutuvaa palkanmaksua, sekä muita maksuvelvoitteita.

H2: Että ihmiset tekee sanotaanko vähintään siedettävissä olosuhteissa töitä että ei oo mitään epäinhimillisiä olosuhteita. Ja että kaikki on noin tyytyväisiä. Koska ei palkka ole riittävä tietystikään sillä tavalla, kuitenkin sitten sopimuksia noudatetaan sekä laki- että työehtosopimuspuolella ja muuta että. Tili tulee ajallaan ja sillä summalla mitä on sovittu.

H5: Tietysti hoidetaan verot ja kaikki velvoitteet. Pidetään huolta työntekijöistä.

H3: Mä ehkä ite näkisin sen semmosena, että hoidetaan kaikki velvoitteet mitä maassa on niin kun yritykselle tehty. Kaikki verojen maksamiset, asentajien tai työntekijöiden palkat tulee maksaa ajallaan, kaikki muut kulut tulee hoitaa niin, ku asiaan kuuluu.

Sisäinen arvонуonti tunnistettiin usein myös ulkoisena kannanottona. Se, miten organisaatiossa pidettiin huolta sisäisistä sidosryhmistä, kantautui ulkoisille stakeholdereille ja päättäjille saakka. Henkilöstön huolenpidon ja työpaikkojen säilyttämisen nähtiin vaikuttavan myönteisesti yrityksen maineeseen, vaikka se ei olisikaan aina liiketaloudellisesti järkevää.

H2: Ja sitten tietysti on niin kun kaupunki nähny ja lähipiirikin että on ollut vaikeakin, eikä millään tavalla helppoo. Mutta että siinä vaikeinakin aikoina on pidetty ihmiset töissä. En tiedä onko se firmalle hyvä asia välttämättä mutta on se imagolle hyvä, että täältä ei oo irtisanottu porukkaa eikä lomautettu porukkata. Että on menty aina huonompi aika yli.

Arvонуonnin hyötyinä pidettiin myös sitoutunutta henkilökuntaa ja pitkiä, vuosikymmeniä kestäneitä työuria, jotka kertoivat viihtymisestä työpaikalla. Niin ikään vastuullisella liiketoiminnalla koettiin olevan myönteisiä vaikutuksia yrityksen työnantajamielikuvaan ja houkuttelevuuteen työnantajana.

H2: No saa paremmin tietysti työntekijöitä töihin että ne uskaltaa tulla ja vähän pienemmälläkin palkalla.

Haastateltavat pitivät omaa työyhteisöään avoimena ja kannustavana ympäristönä, jossa kipeitäkin asioita uskallettiin ottaa puheeksi. Työyhteisön jäsenet olivat ikään kuin samassa veneessä, soutaen samaan suuntaan. Avoimella keskustelukulttuurilla pystyttiin reagoimaan esimerkiksi työpaikan puutteisiin ja tunnistamaan kehityskohteita vaikkapa työn järjestelyissä. Samalla keskinäinen avoimuus juurrutti vastavuoroisuutta työyhteisöön.

H3: Me ollaan niin ku tämmösessä yhteisössä tietyllä tapaa sellainen pien perhe ollaan. Että kaikki ollaan vähän veljiä ja siskoja keskenään silleen. Haluais että hyvinvoiva asentaja on hyvin paljon parempi työntekijä kuin huonosti voiva asentaja. Sama on myynnissäkin että. Kyllä jos jollakin tuntuu, että on huono päivä tai jotain niin voi mennä ja sanoo, että menee vaikka ottamaan päivän huilia ja tulee vaikka huomenna tai ylihuomenna takaisin. Meillä ei silleen lomapäiviä sen perusteella lasketa. Heikkoja hetkiä tulee aina kaikille. Tämmösessä pienessä yhteisössä just tomosia lomiakin aattelee, niin on helppo sopia kaikkien kanssa. - - Jos joku sanoo ,että minä voisin olla ens viikon lomalla niin joku muu sitten sanoo, että mene vaan. Se on niin kun pienessä työyhteisössä niin ku äärettömän tärkeää. Se symbioosi niin sanotusti on se juttu.

TAULUKKO 6. Sisäinen arvonluonti tutkimuksen kohdeyrityksissä.

Arvoa luova stakeholder-ryhmä	Arvonluonnin keinot ja vastuullisuuden ulottuvuudet	Koetut hyödyt yritykselle
Työntekijät	<p>Työn varmuus ja jatkuvuus</p> <p>Erityisryhmien työllistäminen</p> <p>Työn turvallisuus ja asianmukaiset työolot</p> <p>Työlainsäädännön noudattaminen</p> <p>Oikeudenmukainen palkanmaksu ja muut verot</p> <p>Osaamisen kehittäminen</p> <p>Työhyvinvoinnin johtaminen mm. tyky- ja tyhy-päivillä</p> <p>Dialogi työntekijöiden kanssa</p>	<p>Organisaation maine, yrityskuva ja työnantajamielikuva paranevat</p> <p>Edistää työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon sekä omaan työhönsä</p> <p>Mahdollisuus kehittää organisaation toimintaa entistä paremmaksi</p>

Ulkoisen arvonluonti

Aineistosta tunnistettiin myös arvonluontia, joka tapahtui yrityksen ja yksittäisen ulkoisen stakeholderin välillä. Tyypillisimmin kyse oli asiakkaan ja kohdeyrityksen välisestä vuorovaikutusprosessista, jossa vastuullista liiketoimintaa tulkittiin asiakkaiden vaatimuksiin, toiveisiin ja odotuksiin vastaamisena. Arvonluonnin konkreettisiksi mittareiksi haastateltavat mainitsivat toimitusvar-

muuden, hinnoittelun, laadun ja täsmällisyyden. Asiakkaiden tarpeet huomioitiin myös koneinvestoinneilla, suunnittelutöissä sekä resursoimalla henkilöstöä tehtäviä varten.

H5: Koneinvestoinneilla pystytään paremmin palvelemaan. Sitten kouluttamalla henkilöstöä. Sitten että on silleen että tavallaan ei oo yhen takana mitkään että kaikille on usempi tekijä. Että jos joku sairastuu niin sille löytyy paikkaaja.

H4: Tietysti vastuullisuus meidän liiketoiminnassa näkyy myös siinä että otetaan tietysti huomioon kun suunnittelutöitä tehdään niin ne asiakkaiden henkilökunta ja että tavallaan ne laitteet joita suunnitellaan ois hyvin käytettäviä ja käyttäjäystävällisiä niin pois päin myös niinkun sen loppukäyttäjän näkökannalta ajateltuna.

Arvonluonti perustui kohdeyrityksissä liiketoiminnan ja käytäntöjen joustavuuteen, oman toiminnan kriittiseen arviointiin sekä valmiuteen muuttaa toimintatapoja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

H3: Joo, siit on niinkun periaatteessa molemminpuolista hyötyä. Me sitten tietään jos meillä tuotteen hinta on pielessä. Sitä pystytään sitten heti korjaamaan. Että okei tää on ollut meillä vähän liian kallis, lasketaan sitä.

Arvonluonnin nähtiin edellyttävän osaavaa ja sitoutunutta henkilökuntaa, joka oli valmis venymään esimerkiksi työajassa asiakkaan vuoksi. Voidaan siis tulkita, että edellä selostetulla sisäisellä arvonluonnilla nähtiin olevan vaikutusta siihen, miten myös avoin arvonluonti toteutui.

H5: Saadaan niinku luotettavuutta sillä, että toimitetaan silloin kun on sovittu. Työntekijät sitten niinku ne on kyllä valmiita tekemään pidempää päivää sitten että päästään tavoitteeseen, tai että pystytään toimittamaan tavara sitten aikataulussa.

Yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen tarkoituksena oli vaikuttaa myönteisesti asiakastyytyväisyyteen ja palvelukokemukseen. Asiakastyytyväisyyden mittarina pidettiin yrityksen suosittelua tuttaville.

H3: Haluan että se tyytyväinen asiakas lähtee niin kun tyytyväisenä meiltä aina poikkeen. Tyytyväinen asiakas on mulle itelle aina tärkein. - - Me luotetaan niin ku siihen puskaradiomainontaan, siihen että tyytyväinen asiakas kertoo meistä mielellään eteenpäin.

Yhteiskunnallinen arvonluonti

Yhteiskunnallinen arvonluonti on tunnistetuista arvonluonnin keinoista kaikkein laajin. Yhteiskunnallinen arvonluonti tulkittiin arvontuotantona laajemmalle sidosryhmäekosysteemille, jossa arvo jakautui päällekkäisesti useammalle sidosryhmälle. Tässä yhteydessä kohdeyritykset tarkastelivat yhteiskunnallista

rooliaan, ja näkivät toimintansa enemmän paikallisena kuin globaalina. Arvonluonnin keinot liittyivät pääasiassa yhteiskuntavastuun ekologiseen ulottuvuuteen, kuten ympäristön kestäväan käyttöön, kuten raaka-aineiden ja materiaalien kierräykseen sekä uusiokäyttöön.

H5: Materiaalit kierrätetään. Tai siis käytännössä meiltä tulee vaan metallijätettä, -kierrätettä. Se nyt on suurin jäte mitä meille tulee.

H4: Ja toisaalta ympäristöasiat otetaan koko tuotteen elinkaaren ajalta huomioon ja kierrätettävyys ja tämmöset asiat huomioon.

Puuteollisuuden yrityksessä arvonluonnin keinona käytettiin kansainvälistä sertifiointijärjestelmää, joka kertoi raaka-aineen olevan peräisin metsäteollisuudesta, jota harjoitetaan taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. Sertifikaattia ja sen edellyttämiä kriteereitä valvoi ulkopuolinen taho. Sertifiointia pidettiin yritykselle välttämättömänä velvollisuutena.

H2: No se että niin kun että raaka-aine mitä käytetään on niin sanottua ... tai on välttämätöntä hankkia sertifioidusta puusta että se on niin kun on sertifikaatti jota ulkopuoliset sitten valvoo että kaikki taikka joku tarkastaja käy kerran vuodessa ja tarkastaa ne asiat.

Yhteiskunnallisessa arvonluonnissa haastateltavat nostivat voimakkaasti esiin yrityksen roolia paikallisena toimijana, elinkeinoelämän ja alueellisen elinvoiman veturina, sekä yhteisöllisenä huolenpitäjänä. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka yrityksessä noudatettiin niin kutsuttua nollan kilometrin periaatetta, jonka mukaan tuotteet hankittiin paikallisilta lähituottajilta teollisten ketjujen sijaan siitäkin huolimatta, että se oli kohdeyritykselle suurempi menoerä. Lisäksi yksi haastateltavista korosti yrityksen paikallista merkitystä työllistäjänä.

H4: Ja varsinkin pk-yrityksissä ja muissa joissa omistajan kanssa keskustellaan niin nostetaan myös sitä että ne asiat niinku konkreettisesti tehään tässä lähialueella eikä just missään kaukoidässä tai niin pois päin.

6.2 Vastuullinen stakeholder-dialogi pienyrityksissä

Tämän tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä ja oikeastaan koko tutkimusongelmana oli selvittää, millainen rooli stakeholder-dialogilla on pienten yritysten yhteiskuntavastuun arvonluonnissa. Seuraavissa alaluvuissa puretaan aineiston analyysityön tulokset ja käydään läpi pienyritysten edustajien käsityksiä yritysvastuun viestinnästä, tunnistetaan stakeholderit, joiden kanssa pienyritykset käyvät dialogia, sekä tunnistetaan vastuullisuusviestinnän eri muodot ja arvioidaan niiden dialogisuutta. Lisäksi käydään läpi tekijöitä, jotka haastateltavien

mukaan ovat ehtona vuoropuhelun onnistumiselle vastuullisessa liiketoiminnassa.

6.2.1 Pienyritysten edustajien käsityksiä yritysvastuun viestinnästä

Haastattelun yhtenä teemana oli yritysvastuun viestintä, jonka yhteydessä haastateltavia pyydettiin määrittelemään, millainen vastuullisuusviestintä on esimerkillistä ja kuinka he itse viestivät vastuullisuudestaan sidosryhmilleen. Kysymysten avulla pyrittiin taustoittamaan tutkittavaa ilmiötä ja hahmottamaan, millaisia käsityksiä ja käytäntöjä haastateltavilla oli vastuullisuuden viestinnästä.

Analyysin kautta vastuullisuusviestinnälle koottiin neljä eri periaatetta, jotka ovat *harkinnanvaraisuus*, *selkeys*, *totuudenmukaisuus* ja *autenttisuus*. Jaottelu eri osa-alueiden välillä on hieman keinotekoinen, sillä ne ovat jossain määrin keskenään päällekkäisiä ja samalla riippuvaisia toisistaan. Kaikki periaatteet eivät myöskään ole kaikille pienyritysten avainhenkilöille yhtä merkityksellisiä, mutta yhdessä ne kertovat organisaation korostuneesta roolista vastuullisuusviestinnän onnistumisessa. Teeman alla käydyssä keskustelussa haastateltavat eivät nostaneet tai osanneet yhdistää ympäristön signaalien kuuntelua, sidosryhmiltä kerättyä tietoa tai sen hyödyntämistä vastuullisuusviestinnän laatuksiteriksi. Sen sijaan he pohtivat, miten yrityksen tulisi puhua toiminnastaan ja teoistaan ulospäin.

Harkinnanvarainen viestintä nähtiin keinona, jolla yritys huomioi viestin vastaanottajan ja ennakoi, millaisia seurauksia tiedonvälityksellä voi olla. Lisäksi viestinnältä vaadittiin *selkeyttä*, eli sen tuli olla informatiivista ja faktapitoista.

H3: No mun mielestä viestinnän tulee olla hyvin selkeä ja sit siinä totta kai pitää olla jotain tarjottavaa myöskin. Kannattaa aina miettiä että laitanko mä ton vai enkö mä laita. Kahteen kertaan.

H1: Viestinnän on oltava selkeää, tarjottavaa.

Samalla, kun julkisuudessa keskustellaan kriittisesti viherpesun ja strategisen epämääräisyyden kaltaisista manipulaatioviestinnän muodoista, on läpinäkyvyyden käsite muovautunut trendisanasta yhteiskunnan perusvaatimukseksi (ks. esim. Luoma-aho 2015a, 13). Läpinäkyvyyden periaate oli tunnistettavissa myös haastateltavien vastauksista totuudenmukaisen ja autenttisen viestinnän periaatteiden yhteydessä. Haastateltavista kolme korosti, että organisaation toiminnasta tulee kertoa avoimesti ja rehellisesti, ”niin kuin asiat on”. Kun viestintä on *totuudenmukaista*, se ei johda harhaan eikä myöskään perustu valehteluun.

H2: Kaikki mitä jostakin kertoo pitää paikkansa. Että mitä lehtijuttuja kaikista konekannasta tai ihmisistä on niin kaikki ne pitää tietysti pitää paikkaansa. Ei ruveta sattuja kertomaan.

Eräs haastateltavista kuvaili yritysvastuun viestintää irrallisen puheen sijaan luonnollisena ja sisäistyneenä osana kaikkea yrityksen tai sen edustajan toimintaa. *Autenttiseen* viestintään liittyi joitakin epämuodolliseen viestintään rinnastettavia piirteitä, kuten kaverillisia kahvipöytäkeskusteluja ja muita liiketoiminnan kontekstista irrotettuja vuorovaikutustilanteita. Autenttisuuden varsinaisena ehtona pidettiin kuitenkin antautumista vuoropuhelulle, joka samalla teki yrityksen myös haavoittuvaksi sidosryhmän edessä.

H1: Kuitenkin enemmän kuin epävirallista, se on pikemminkin jotain mikä ei ole päälle liimattua. Se on melko luonnollista. Ja me yritämme löytää yhteyden paikallisiin. Minun ja muiden välillä ei saa olla huntua peittämässä kasvoja.

Samaan hengenvetoon haastateltava totesi, etteivät ”kaikki välttämättä ymmärrä tai arvosta” tuttavallista tai kaverillista suhdetta asiakkaisiin tai paikallisiin sidosryhmiin. Tällainen käyttäytyminen saatettiin nähdä jopa naiivina tai epäuskottavana liiketoimintakäyttäytymisenä. Aineistositaatilla voidaan tunnistaa, kuinka läpinäkyvyyteen ja vuoropuheluun ryhtyessään yritys altistaa itsensä ja toimintansa julkiselle arvostelulle ja tarkastelulle (Luoma-aho 2015a, 15; Taylor & Kent 2014, 386).

6.2.2 Vastuullisuusviestinnän keinot ja niiden dialogisuus

Tässä alaluvussa tarkastellaan keinoja ja tapoja, joilla pienyritykset viestivät vastuullisuudestaan stakeholdereille. Aineiston analyysin pohjalta tunnistettiin sekä ei-dialogisia että dialogisia vastuullisuusviestinnän keinoja. Näitä keinoja tarkastellaan seuraavaksi alkaen ei-dialogisesta vastuullisuusviestinnästä ja sen määrittelystä, jonka jälkeen siirrytään niihin viestinnän muotoihin, joissa on haavoittavissa dialogin aineksia.

Ei-dialoginen eli epäsuora vastuullisuusviestintä

Ei-dialogisella eli epäsuoralla vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaisia viestintätilanteita, joissa eri keinoilla kerrotaan organisaatiosta, sen olemassaolosta ja toiminnasta ilman, että organisaatio itse osallistuu keskusteluun tai on aktiivisena osapuolena viestintäsuhteessa. Epäsuoran vastuullisuusviestinnän muodoiksi tunnistettiin haastatteluaineistoista 1) raportoitamaton viestintä, 2) media ja tiedotusvälineet, 3) word-of-mouth, 4) kunniamaininnat, ja 5) sponsorointi.

Raportoimaton viestintä

Yksikään tutkimuksen kohdeyrityksistä ei kertonut käyttävänsä organisaatiolähtöisiä ja yksisuuntaisia yhteiskuntavastuun raportteja, standardeja, sertifikaatteja tai mainonnallista tiedotusta vastuullisuusviestinnän keinoina. Myöskään suunnitelmallisuutta tai tulosten mittarointia ei ollut aineistosta havaittavissa.

Raportoimaton viestintä on käsitteenä oikeastaan oksymoron, sillä tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan organisaatiolähtöisen ja yksisuuntaisen viestinnän puutetta. Esimerkiksi yhdelle haastateltavalle raporttoimattomuus hahmotui enemmän organisaation legitimitetin suojakeinona kuin sitä haavoittavana tekijänä. Sen ajateltiin suojaavan yrityksen uskottavuutta ja luotettavuutta stakeholdereiden silmissä. Niin sanotulla hiljaisuuden strategialla osa organisaation toiminnasta pystyttiin piilottamaan ja näin varmistamaan, ettei yritys ainakaan kersku olemattomilla saavutuksilla tai käytä yhteiskuntavastuuta tyhjänä retoriikkana. Haastateltavan sitaatista voidaan myös tulkita kyynisyyttä yhteiskuntavastuun raportointia ja tiedottamista kohtaan. Haastateltava tunnisti, että organisaatio pystyy kontrolloimaan ja jopa manipuloimaan informaatiota, kun se välitetään sen omassa kanavassa. Lisäksi koettiin, ettei yrityksen tarvinnut tiedottaa toiminnastaan – joku muu teki sen yrityksen puolesta.

H2: Kun meillä ei tarvitse niin kun mainostaa. Meillä ei ainakaan tule harhaanjohtavaa viestintää koska me ei mainosteta.

Media ja tiedotusvälineet

Vastuullisuusviestinnän keinona käytettiin organisaatiolähtöisen tiedotuksen sijaan myös mediaa ja tiedotusvälineitä. Ansaitussa mediassa tärkeintä oli puhua totta, ilman turhaa kaunistelua tai imagotyötä. Median ja tiedotusvälineiden voidaan katsoa tuovan organisaation toiminnan laajemman yleisön tietoisuuteen, yhdeltä sidosryhmältä monelle. Varsinaista dialogia lehtijutut tiedotusvälineissä eivät kuitenkaan edusta, sillä viestintä on lähinnä tiedonsiirtoa.

H2: No se vaan. Sitä ei muuta kun jos joku lehtihaastattelu on niin siinä kerrotaan vaan asiat ja sillä siisti. Että ei siinä muuta oo.

Word-of-mouth

Yksi haastateltavista henkilöistä koki tehokkaimpana markkinoinnin ja mainonnan muotona asiakkaiden välisen suusanallisen markkinoinnin (*word-of-mouth*), eli sen, että asiakas suosittelee yritystä toiselle. Word-of-mouthin oletuksena on, että ihminen pitää luotettavampana tietoa, jonka saa esimerkiksi tuttavaltaan, ystävältään tai perheenjäseneltään. Word-of-mouthissa organisaatiolle tärkeät

stakeholderit käyvät keskustelua organisaatiosta ja sen toiminnasta ilman, että yritys itse osallistuu keskusteluun.

H3: Mun mielestä se näkyy, jos niin kun asiakkaasta puhutaan niin pääsääntöisesti saadaan tosi positiivista palautetta yleensä asiakkaalta. Se tietysti yleensä ruokkii sitä, että jaksat myös itekin paremmin tehdä töitä koko ajan. Se taas kyllä ruokkii sitä puskaradiomainontaa. Sehän on paras mainos mikä voi olla, että toinen asiakas kehuu sua toiselle. Se yleensä aiheuttaa sen lumipalloefektin.

Kunniamaininnat

Yksi tutkimuksen kohdeyrityksistä oli ansainnut Suomen Punaiselta Ristiltä edelläkävijän kunniamaininnan maahanmuuttajien työllistämisestä. Haastateltavan mukaan organisaation toiminta yhdenvertaisuuden eteen oli nähty vieraalla paikkakunnalla saakka. Kunniakirja oli ansaittu ja riippumaton ulkopuolinen tunnustus organisaation stakeholderilta, joka viestii eteenpäin siitä, kuinka yritys ottaa toiminnassaan huomioon vähemmistöön kuuluvat sidosryhmät.

H2: Ainakin tuo SPR antoi semmosen hienon kunniakirjamaininnan [alueen] että tuota siinä luki että ennakkoluuloton edelläkävijä on siinä peruste että niin miettii mihinkähän. Joku [ulkopaikkakunnalla] rupesi miettimään että täällä on niinku ulkolaisia paljon töissä ja ei niin kun mitään ongelmaa sen suhteen.

Sponsorointi

Myös sponsorointi voitiin tunnistaa vastuullisuusviestinnällisenä keinona, vaikkakin toiminnan motiivit erottivat sen valtavirtaistuneesta ajattelusta, jonka mukaan organisaatio saa myönteistä näkyvyyttä brändilleen vastineena rahallisesta tuestaan. Sponsorointi nähtiin sen sijaan konkreettisena hyväntekona, jolla yritys halusi palauttaa arvoa takaisin asiakkaalleen. Sitä ei ainakaan eksplisiittisesti kuvailtu maineenedistämisen keinona.

H3: En nyt tiedä onko se virallista sponsorointia, mutta tuetaan niin kun rahallisesti paikallisia seuroja. - - Periaatteessa se on sellainen symbioosi. Että asiakas tuo meille rahat ja sitten noiden seurojen välityksellä saadaan sellaista yhteistä hyvää jaettua taas hyvin monelle asiakkaalle, koska hyvin moni asiakas on varmasti näiden seurojen kanssa tekemisissä.

Dialoginen vastuullisuusviestintä

Dialogiseksi vastuullisuusviestinnäksi tunnistettiin tutkimusaineistosta sellaiset viestinnän muodot, joista oli selkeästi tunnistettavissa dialogin ominaispiirteitä.

Dialogisessa vastuullisuusviestinnässä myös yrityksellä nähtiin olevan aktiivinen rooli vuorovaikutustilanteessa. Dialogisen vastuullisuusviestinnän keinoiksi tunnistettiin 1) kasvokkaisviestintä, 2) sosiaalinen media, 3) sisäiset palautekanavat, 4) yhteistyö osallistavan dialogin muotona, sekä 5) reklamaatiot.

Kasvokkaisviestintä

Haastateltavien kertomuksissa nousi usein esiin tilanteita, joissa stakeholdereiden kanssa käytiin epävirallista ja kaksisuuntaista viestintää. Tiedonvaihanta sijoittui enimmäkseen kasvokkaiisiin kohtaamisiin, joka sai vaihtelevasti muotonsa ei-strategisina kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluina, palaverina, kokouksina tai tapaamisina. Kohtaamiset olivat intiimejä, arkisia ja säännöllisiä, sekä tyypillisesti päivittäisiä.

H4: Oikeastaan päivittäin ja kaikenlaisissa... meillä on paljon kaikkia projektipalaveria ja projekteihin liittyviä tapaamisia. Niissä ehkä niinkun vahviten. Siis nää yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Työntekijöiden kanssa se on tietty se dialogi päivittäistä kanssa että nehan pääsee vaikuttamaan joka päivä, jatkuvasti. Oisko ehkä kaikista ehkä, jos ajattelee näitä sidosryhmiä niin se on ehkä nämä projekteihin liittyvät palaverit, niitten myyntiin, aloittamiseen ja välikatselmointiin ja tälleen. Siinä se ehkä niinku kaikkein vahviten on niinku sidosryhmien kannalta ajateltuna se vaikuttaminen.

Konkreettisimmillaan vastuullisuuden viestintä nähtiin sanojen sijaan tekoina, kuten esimerkiksi ruoanlaittona:

H2: Ja kun tänne tulee ihmisiä, niin minä tiedän etukäteen niin kun aina on jotakin syömistä - - Ja kuka täällä on käynyt niin ei mee ABC:lle syömään matkalla vaan tulee tänne.

Kasvokkaisella dialogilla haastateltavat kertoivat pyrkivänsä tasa-arvoiseen vuoropuheluun, jossa osapuolet saivat vapaasti tuoda esiin kehityskohteita liittyen organisaation toimintaan, työn järjestelyihin tai palveluihin, kuten esimerkiksi hintapolitiikkaan. Organisaatio näyttäytyi valta-asetelmassa stakeholdereihin nähden samanarvoisena, kuuntelevana osapuolena, joka ensin kartoitti palautteen ja pyrki muuttamaan toimintaansa "mahdollisuuksien mukaan" sen pohjalta.

H4: No esimerkiksi niinku viikkopalaverit on hyviä. Sillon kuunnellaan ja oikeesti pyydetään ottamaan tai niinku ilmasemaan jos on jotakin vaatimuksia tai odotuksia jota ei niinku oo tiedostettu tai mistä ei oo aikasemmin keskusteltu, tai heillä on toiveita jonkun asian suhteen. Niin semmosissa tilaisuuksissa tietysti kuunnellaan heitäkin. Aina oon sanonu että millon tahansa on mitä tahansa asiaa niin mieluummin avoimesti vaan heti juttelemaan ja kyselemään kun että haudotaan asiaa tai mietitään yksinään joitakin asioista. Pyydän ja oon niinku pyytänytkin työntekijöiltä semmoista avointa tänne myöskin minulle päin.

Huomionarvoista on, että vaikka haastateltavat kuvailivat kasvokkaista dialogia kynnöksettömänä ja tasapuolisena, oli organisaatiolla lopulta suurin valta päättää, missä määrin se reagoi toisen osapuolen odotuksiin ja vaatimuksiin. Vahvempuna osapuolena organisaatio pyrki kuitenkin huomioimaan heikomman osapuolen tasavertaisena keskustelukumppanina.

Parhaimmillaan dialogia käytiin täysin stakeholdereiden ehdoilla. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi, kuinka hintaneuvotteluissa pyrittiin aina tekemään kaupat. Asiakastyytyväisyyden nähtiin tuottavan myös organisaatiolle itselleen suurempaa arvoa verrattuna hintaneuvottelusta mahdollisesti seuraneeseen liiketaloudelliseen tappioon.

H3: Varmaan, jos asiakas on vaikka erittäin hintatietoinen, niin tota meillä on aina tietty hinta tuotteille. Se on määritelty, mutta jotkut asiakkaat saattaa käydä kiertämässä monta liikettä. Sitten ne tulee meidän tiskille ja sitten alkaa tämmöinen tietyn tyyppinen vääntö siitä hinnasta. Elikä ne tietyllä tavalla vaikuttaa siihen meidän omaan liiketoimintaan, koska se laskee totta kai meidän katetta, koska se haluaa sitä hintaa alaspäin. Mutta siinä tilanteessa sitten ruvetaan neuvottelemaan. Meillä on tapana, että tehdään aina kaupat. Ei me jätetäkinkään muutaman kympin takia kaupunja tekemättä. Koska tää meidänkin ala on hintakilpailtu.

Sosiaalinen media

Osa haastateltavista tunnisti, että läsnäolo sosiaalisessa mediassa on tänä päivänä tärkeää. Viestintäkäyttäytyminen verkkoyhteisöissä, kuten Facebookissa, Instagramissa ja LinkedInissä, oli vastaajasta riippuen tietoisesti vielä harjoitellun tasolla tai edistyneempää, jolloin se myös toteutui dialogisena.

H4: Mutta tänä päivänä on tietysti pyritty tekemään paljon myös tämmöissä sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa viestintää, mutta se on ehkä meillä vielä semmosta opettelua. Mutta se on semmonen nouseva trendi meillä.

Kun sosiaalista mediaa vasta opeteltiin, oli viestintä ulkoista tiedonlevitystä organisaation toiminnasta. Keskeisiä sisältöjä olivat yrityksen osallistumiset eri tapahtumiin ja rekrytointiuutiset. Viestintä noudatteli siis lähinnä tiedottamiseen perustuvaa informaatiostrategiaa, jota levitettiin yhdeltä monelle.

Sosiaalista mediaa kerrottiin käytettävän myös eräänlaisena valistusviestinnän foorumina. Silloinkin viestintä oli yksisuuntaista ja tiedottavaa. Sisällöt eivät kuitenkaan liittyneet organisaation toimintaan ja tekoihin, vaan enemmänkin stakeholdereiden hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Toki taustalla oli tunnistettavissa epäsuora keino edistää omaa myyntiä, sillä valistettava aihe oli sidoksissa omaan liiketoimintaan.

H3: Jos asiakkaita ajattelen, niin pyritään varsinkin painottamaan aika paljon liiketurvallisuutta yleensäkin. Esimerkiks paljon somessa mainostetaan sitä, että kan-

nattaa tarkastella vähän renkaita, jos alkaa olla vähän syksyinen keli, sataa vettä paljon, että nyt kannattaa kattoo viimeistään ne renkaat. Että ne on hyvässä kunnossa. Muuten se on liikenneturvariski.

Yksi tutkimuksen vastaajista kertoi seuraavansa keskustelua, jota yrityksestä käydään sosiaalisessa mediassa. Vaikka hänen edustamansa yrityksen asiakasarviot olivat verkossa erinomaisella tasolla, piti vastaaja yritysten julkista arviointia hieman kaksipiippuisena asiana. Aineistositaatissa käytiin pohdintaa muun muassa mahdollisista lokakampanjoista ja kuinka arviointien luotettavuutta voidaan arvioida. Haastateltava tunnisti, että verkossa organisaatiosta käydään keskustelua areenoilla, joihin sen oma vaikutusvalta ei yllä. Yrityksen nähtiin menettävän kontrolliaan samalla, kun sitä siirtyi sidosryhmille.

H3: Kyllä mä sitä pyrin seuraamaan. Silleen että mä haluan olla kartalla mitä meidän firmasta ollaan mieltä yleisesti. Et se on vähän semmonen kaksipiippunen juttu nykypäivänä, kun on Googlet ja kaikista yrityksistä voidaan kirjoittaa sinne vähän mitä arvosteluita tahansa. Se sitten että onko asiakkaan tarkoitusperä aina hyvä, on tietysti sitten muiden arvioitavissa.

Yritys ei vain monitoroinut siitä käytävää verkkokeskustelua, vaan myös osallistui siihen ja pyrki aktiiviseen vuoropuheluun erityisesti sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka purkivat tyytymättömyyttään yritykseen sosiaalisessa mediassa. Aineiston perusteella tällainen vuoropuhelu nähtiin mahdollisuutena oppia ja kehittää yrityksen liiketoimintaa vastaamaan paremmin sidosryhmien odotuksia. Yrityksen asenne keskusteluun ei ollut puolusteleva tai hyökkäävä, vaan osoitti yrityksen muuttumishalua, omien virheiden hyväksyntää ja aitoa sidosryhmälähtöisyyttä.

H3: Yleensä mä reagoin heti silleen, että mä kun huomaan että asiakas on selkeesti jostain näreissään, niin mä laitan vielä asiakkaalle, että hei pahoittelut jos ollaan tehty jotain väärää, tai tälle. Sitten yleensä ehdotan, että jatketaan keskustelua privaalisti ja sen jälkeen lähen hakemaan tätä tietoa, että mitä tehtiin, mitä voitais tehdä toisin. Yleensä aina pyrin reagoimaan. Jos se tulee varsinkin virallista kanavaa kautta. Se on tietysti noihin nettikirjoitteluihin ja noihin vaikea reagoida että se nykypäivänä on niin helppo ensimmäisenä sinne Facebookiin kirjoittaa ennemmin kuin menee sinne liikkeeseen.

Vaikka sosiaalisen median perusluonne on avoin ja vuorovaikutteinen, monilla alustoilla yrityksellä on käytössään työkaluja stakeholdereiden vaientamiseen. Yritykset voivat esimerkiksi poistaa kommentteja tai estää osapuolia kommentoimasta yrityksen sivulla. Tutkimuksen kohdeyrityksessä keskustelun annettiin soljua vapaana. Erityisen haastavia olivat sellaiset vuorovaikutustilanteet, joissa toinen osapuoli oli voimakkaan tunnekuohun vallassa. Haastateltavan mukaan erilaisten tunteiden esiin tuominen ja tunteenpurkaukset kuuluivat kuitenkin kiinteästi dialogiin sekä vaativat yritykseltä reagointia.

H3: Että tietysti meitä ihmisiäkin on erilaisia, jotkut on herkempiä jotkut vähemmän herkkiä. Että jotkut herkät ei sitten vaikka miten pyytelis anteeks tai vaikka ois mitä tekemässä, niin ne ei välttämättä lepy siitäkään. Sekin tietyllä tapaa kuuluu tähän peeliin. Ihmisiä tässä ollaan ja virheitä tekee kaikki. Se, miten ne pystyy sitten käsittelemään... se on sitten se, se voi olla firman vahvuus tai heikkous.

Dialogin tavoitteena oli korjata organisaation toimintaa niin, että se vastasi paremmin sidosryhmien arvoja ja heille tärkeitä asioita. Perimmiltään tarkoituksena oli vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen.

H3: Halutaan että se tyytyväinen asiakas lähtee niin kun tyytyväisenä meiltä aina poikkeen. Tyytyväinen asiakas on mulle itelle ainatärkein. Jos on tyytymätön asiakas niin voidaan kysyä asiakkaalta, että mitä me oltais voitu tehdä toisella tavalla, niin ens kerralla tehään paremmin tää sitten, tehään jotakin sen eteen että saatais se vielä tyytyväiseksi.

Sisäiset palautekanavat

Yhdessä kohdeyrityksessä rinnakkaisena vuoropuhelun väylänä käytettiin sisäistä palautekanavaa eli aloitelaatikkoa. Kaikilla oli vapaa sana kirjoittaa kehittämissuhteita työyhteisölle, työn tekemiselle ja työn järjestelyille. Palautteita käytettiin liiketoiminnan arviointiin ja muuttamiseen, mutta samaan aikaan valta vuorovaikutustilanteessa oli esimiehellä. Palautetta kästeltiin erityisen työryhmän voimin, jossa oli mukana myös luottamushenkilö työntekijöiden etua ajamassa ja valvomassa. Työryhmä kävi palautteet systemaattisesti läpi kerran kuu-kaudessa.

H2: Meitä on muutama, meitä on kolme ihmistä siinä raadissa ja me niinku sitten katotaan onko se mitenkä sillä tavalla että auttaako se asioita ja niinkun tämä kyseinenkin naisihminen - - hän teki tietyn aloitteen siitä työpaikan järjestelystä ja me hoidettiin se järjestely sillä tavalla kun hän oli sen ehoittanut ja että ehotus oli järkevä vielä kaikin puolin ja tuota niin. Nii kyllä ja sitte jos joku.. Kyllä me kaikki sitten huomioidaan. Kerran kuussa katotaan se aloitelaatikko, avataan se. Tuo työnjohtaja, luottamusmies ja minä, me kolmestaan arvioidaan sitten ne asiat.

Yhteistyö osallistavan dialogin muotona

Viimeisenä yhteiskuntavastuun viestinnän muotona aineistosta tunnistettiin organisaation ja stakeholdereiden välinen yhteistoiminta. Stakeholderit osallistettiin yrityksen toimintaan ja heidät roolitettiin aktiivisiksi toimijoiksi – näin yhteistyöllä saavutettiin jotain sellaista, johon yritys ei olisi välttämättä yksin pystynyt.

H1: Järjestimme tiloissamme kuvanäyttelyn. Otimme yhteyttä museoon ja kirjastoon, mutta heillä oli tarjolla lähinnä arkkitehtonisia kuvia rakennuksestamme. Joten yritimme osallistaa ihmisiä tulemaan ja kertomaan meille tarinoita tästä rakennuksesta,

heidän kokemuksiin, heidän työkokemuksiin paikasta, miksi he olivat aiemmin vierailleet täällä. Monet innostuivat tästä ja kuvamateriaalia tuli tuplasti enemmän. Moni ihminen halusi jättää, ei vain lainata vaan jättää meille tänne teemaan liittyviä kuvia. Ja tärkeintä oli, että nämä eivät olleet vain kuvia rakennuksen tiloista vaan siellä oli kuvia ihmisistä tässä rakennuksessa. Joten kuvat tulivat enemmän eloon. Koska kyse ei ollut enää pelkästään rakennuksesta kertovista kuvista vaan ihmisistä, jotka olivat osa rakennusta.

Reklamaatiot

Myös reklamaatiot mainittiin erityisenä viestintäkanavana, jonka välityksellä asiakkaat pystyivät ilmaisemaan tyytymättömyytensä saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Toisaalta ne henkilöt, jotka mainitsivat reklamaatiot sidosryhmäviestinnän muotona, huomauttivat saavansa hyvin vähän reklamaatioita. Sidosryhmädialogia voitaisiinkin tarkastella eräänä jatkumona, jossa reklamaatiot sijoittuvat jatkumon viimeisiin vaiheisiin. Kohdeyrityksissä asiakkaiden tarpeet ja odotukset osattiin huomioida vuorovaikutuksen varhaisemmissa vaiheissa, jolloin dialogi vain harvoin ehti edetä reklamaatioksi saakka. Reklamaatiota voidaan tulkita keskustelunavauksena, jossa asiakas kutsuu yrityksen mukaan dialogiin kanssaan ja ratkaisemaan jonkin kokemansa ongelman organisaation toimintaan, palveluihin tai tuotteisiin liittyen.

H2: Ostajat ilmottaa, että onko tyytyväisiä tuotteisiin vai ei, eli onko reklamaatio vai ei. Mutta reklamaatioita meillä ei juurikaan ole. Meillä on todella vähän niitä.

Toinen haastateltavista koki, että kivijalan reklamaatiot olivat verkkokauppaa helpompia hoitaa. Hänen mukaansa verkkokaupassa reklamaatioiden hoitaminen oli yritykselle kalliimpaa ja edellytti ”sumplimista”. Vaikka reklamaation käsittely oli yrityksen näkökulmasta työläs prosessi, koettiin tärkeimpänä saada selville asiakkaan näkökulma asiaan.

H3: Lukumäärä on meillä erittäin vähän. Se on jos vertaa verkkokauppaa versus tota meidän kivijalkaa, niin kivijalkaliikkeessä se on jotenkin niin paljon helpompi hoitaa se reklamaatio. - - Et siinä pitää sumplii kauheen paljon ja sit kysyy asiakkaalta sitä mielipidettä aina vähän enemmän.

6.2.3 Stakeholder-dialogin tarkoitus

Useimmiten sidosryhmädialogin tarkoituksena oli haastateltavien mukaan selvittää, millaisia odotuksia ja vaatimuksia sidosryhmillä oli yritystä kohtaan, arvioida organisaation nykyistä toimintaa tämän tiedon pohjalta, ja tarvittaessa

muuttaa toimintatapoja vastaamaan stakeholderin odotuksia tai tarpeita. Dialogia käytettiin myös korvaamaan puuttuvia resursseja sekä tiedonkeruun välineenä, kuten seuraava aineistokatkelma osoittaa:

H3: Ja sitten tietysti maahantuojilta tulee paljon sellaista tota inside-tietoa kaikista uutuuksista tai tämmöisistä muista asioista jota ei välttämättä niin ku muualta sais.

6.2.4 Dialogin rakennusaineet

Sisällönanalyysilla aineistosta tunnistettiin teemoja, jotka voitiin tulkita hyvän dialogin rakennusaineiksi. Aineiston pohjalta dialogin edellytyksinä tutkimuksen kohdeyrityksissä voidaan pitää 1) empatiaa ja läsnäoloa, 2) yhteisymmärrystä, 3) ketterää organisaatorakennetta, 4) jatkuvuutta ja suhteen historiaa, sekä 5) keskinäistä luottamusta. Seuraavaksi näitä dialogin rakennusaineita käydään yksitellen läpi.

Empatia ja läsnäolo

Dialogi nähtiin ennen kaikkea myötätunnollisena kohtaamisena, jossa ihminen tarvitsee ihmistä. Dialogissa mitattiin empatiaa; miten käyttäytyään ja toimitaan tilanteessa, jossa toinen tarvitsee tukea. Tämän tutkimuksen perusteella dialogisuus ei toteudu, jos tällaisessa tilanteessa toinen osapuoli kääntää selän tai piiloutuu sopimusten taakse ja prosesseihin. Empatian merkitys korostui erityisesti tilanteissa, joissa organisaatiota ravistelivat taloudelliset haasteet tai kun haastateltava oli kohdannut henkilökohtaisen kriisin elämässään. Silloin inhimillisuus ylitti liiketaloudelliset motiivit. Empatia ja inhimillinen läsnäolo olivat rinnastettavissa myös vastavuoroisuudeksi osapuolten välillä.

H2: Voidaan keskustella avoimesti kaikesta. Jos on lasku myöhässä niin voi kertoa että lasku on myöhässä. Että rahaa tulee silloin - - Ja sitten kun minä menin pankkiin - - Ensimmäinen me halattiin ja sitten ruvettiin keskustelemaan asioista. Kaikki perustuu hyvin pitkälti siihen, että on ihminen ihmiselle. Ja johon voi luottaa. Jos ei oo niitä kumpakaan tai kumpakin ei toteudu, niin silloin ei ole enää kavereita eikä homma toimi.

Yhteisymmärrys

Dialogista ei voida puhua, mikäli keskustelijat eivät ole sitoutuneet aitoon yhteiseen ymmärrykseen. Yksi haastateltavista puhui tunteikkaasti – tai ennemminkin turhautuneena – sellaisesta keskustelutilanteesta, jossa osapuolet eivät jakaneet yhteistä ymmärrystä. Yhteisymmärryksellä oli korostunut rooli ensinnäkin sellaisessa tilanteessa, jossa sidosryhmällä oli organisaatioon nähden korostunut

valta-asema ja luovutettavana resursseja, joita organisaatio tarvitsi liiketoiminnassaan.

Kuten aiemmin tässä raportissa kirjoitettiin, pienten yritysten vastuullinen liiketoiminta riippuu käytössä tai saatavilla olevista resursseista. Puutteelliset fyysiset ja aineelliset resurssit eivät vain rajoita yritysvastuuta, ne voivat jopa kaataa arvonluonnin kokonaan. Yksi tutkimuksen kohdeyrityksistä tarvitsi viranomaiselta lupaa tiettyyn liiketoimintasuunnitelmaan. Haasteena oli, että kohdeyrityksen liiketoiminta oli jossain määrin niin uutta ja innovatiivista, ettei viranomainen voinut sijoittaa sitä mihinkään olemassaolevaan kategoriaan. Haastateltava ei oikeastaan edes odottanut konkreettista ratkaisua ongelmaan, vaan yhdessä ajattelemista ja pohdintaa mahdollisista ratkaisuista. Dialogilta edellytettiin siis yhteisymmärrystä, toisen lähtökohtien myötäilemisestä, mutta sen ei odotettu johtavan yksimielisyyteen. Tutkimushenkilö koki pettymystä siitä, ettei viranomainen edes yrittänyt ymmärtää kohdeyrityksen näkökulmia, vaikka haastateltava oli muun muassa argumentoinut liiketoimintasuunnitelmaansa vastaavilla esimerkeillä suomalaisesta yrityskentältä. Lisäksi tutkimushenkilö koki, etteivät viranomaiset kohtele talousalueen toimijoita keskenään tasavertaisesti.

H1: Joten voit yrittää luoda jotain uutta, jotain sellaista jota ei pysty sijoittamaan mihinkään olemassaolevaan kategoriaan. Puhutaan. Yritetään luoda uusi kategoria. Ja mitä voisimme tehdä. Kuinka voimme ratkaista tämän ongelman, miten voimme ylittää ongelman. - - En pyydä vastauksia. Sen sijaan haluan, että minua kohdellaan samalla tavalla kuin muita alueen yrityksiä. - - Joskus haluaisin, että tietyt paikalliset viranomaiset tuntisivat samalla tavalla kuin minä tunnen.

Ketterä organisaatorakenne

Haastateltavien mukaan dialogia edistivät myös matala hierarkia ja ketterä organisaatorakenne. Pienet yritykset olivat spontaaneja toimimaan ja reagoimaan muutospaineisiin ja vaatimuksiin. Dialogista viestintää tapahtui luonnostaan, koska valta ja asema yrityksen ja sen sidosryhmien välillä nähtiin matalana, jolloin osapuolet uskalsivat ennen kaikkea puhua ääneen, mutta olivat myös avoimia kuulemaan toisen osapuolen näkökulman.

H5: Kyllä sitä varmaan tapahtuu koko ajan jotain että. Tämmöinen pien yritys se on kuitenkin aika notkee liikkeissään, et byrokratia ei oo kovin iso. Että tota sitten niin ku on niin hyvät välit että jokkainen uskaltaa sanoo mitä on jostain asiasta mieltä. Korjataan mahdollisuuksien mukaan. Et ei oo silleen ettei uskalletais sanoo tai niin ku sillee. Hyvin matala kynnyks sanoo. Ja sekin kun samassa pöydässä syödään ja kahvia juodaan niin samassa pöydässä keskustellaan. Se on päivittäistä.

Jatkuvuus ja suhteen historia

Yksi haastateltavista koki, että aito dialogi tarvitsee toimiakseen jatkuvuutta ja ennakoitavuutta. Hänen mukaansa yrityksessä ei ollut ylletty vielä täysin yhteistoiminnalliseen dialogiin, koska liiketoiminta ei ollut vielä vakiintunut, vaan oli pikemminkin jatkuvassa murroksessa.

H1: En usko, että olemme vielä pystyneet luomaan tällaista yhteistyötä. Yhteistyö mitä meillä vielä on, on pieniluokkaista, se ei ole toistuvaa. Se on projektiperusteista. Käytännössä koska projekti on jatkuvassa tulella ja vielä työn alla. Sitten kun liiketoiminta on vakiintunut ja olemme varmoja siitä miten liiketoimintamme lähtee kehittymään ja mihin suuntaan, sitten voimme toteuttaa pysyvämpää yhteistyötä.

Samaa sivuten toinen haastateltava koki, että yhteistoiminnallinen dialogi edellyttää sidosryhmäsuhteen historiaa. Hänen mukaansa avoin ja rehellinen viestintä loi molemminpuolista luottamusta, mutta luottamuksellista dialogia ei synny heti. Se vaatii aikaa ja suhteen syvenemistä toiseen. Aidossa dialogissa osapuolet tuntevat toisensa.

H4: No ehkä se just että se vaatii tällaisen oikeen luottamuksellisen pidemmälle viety tällaisen yhteistoiminta ja dialogi sitä, että kumpikin osapuoli jollakin tapaa tuntee toisensa ja tavallaan tietää ja tuntee että miten toinen toimii. Että tällainen luottamuksellinen dialogi ei ehkä ihan, tai ihan uusien asiakkaiden kanssa se ei ehkä ihan heti synny. Vaatii vähän aikaa että se pääsee vähän niinku kypsymään.

Keskinäinen luottamus

Keskinäisellä luottamuksella oli dialogisessa viestinnässä kaksoisrooli. Viestintätilanteessa osapuolten tuli pystyä luottamaan toisiinsa. Samalla rehellinen ja luottamuksen arvoinen viestintä myös synnytti luottamusta.

H4: Kyllä minä näen että tällainen avoin, rehellinen viestintä niin luo sitä luottamusta molemmin puolin. Ehkä se on minusta se tärkein siinä. Kumpikin osapuoli kokee, että sellainen yhteistyö on luottamuksen arvoista ja se kasvattaa sitä luottamusta. Yhteistyö rakentaa sitä luottamusta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

7.1.1 Miten arvoa luodaan pienten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa?

Aineiston analyysin pohjalta pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvonluonti voitiin hahmotella vuorovaikutteisena prosessina, joka oli voimakkaasti riippuvainen yrityksen *arvonluonnin perustehtävistä* sekä *käytettävänä tai saataavilla olevista resursseista*. Arvonluonnin perustehtävällä haastateltavat perustelivat koko organisaation olemassaoloa. Sen yhteydessä sidosryhmiä luokiteltiin alkeelliseen tärkeysjärjestykseen sen perusteella, ketä varten yritys on olemassa ja kenelle sen nähtiin olevan toiminnallaan painavimmin vastuussa. Haastatteluaineiston perusteella yrityksen päätehtävänä oli tuottaa arvoa joko 1) omistajilleen tai 2) henkilöstölle tai asiakkaille.

Omistajälähtöisessä arvonluonnissa yhteiskuntavastuuta tulkittiin hieman eri tavalla riippuen siitä, oliko yrityksen tehtävänä *maksimoida* voittonsa vai ennemminkin tuottaa *riittävää* voittoa selviytyäkseen hengissä ja toimintakykyisenä. Voiton maksimoinnissa yhteiskuntavastuu oli muiden stakeholdereiden edunvalvonnan väline, jolla pyrittiin ehkäisemään mahdollisia yrityksen toiminnasta aiheutuvia haittavaikutuksia. Yhteiskuntavastuulla haettiin siis samalla legitimitettä eli sosiaalista oikeutusta yrityksen voiton tavoittelulle. (ks. Cummings & Doh 2000, 87).

Yhtenä keskeisenä havaintona oli, että myös vastuullisissa pienyrityksissä yhteiskuntavastuu saatettiin kokea kulueränä, eikä sen nähty automaattisesti tai itseisarvoisesti tuottavan organisaatiolle arvoa tai hyötyä panostukseen nähden. Käsitteet vastuullisen liiketoiminnan hyödyistä olivat sidoksissa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen.

Suurissa yrityksissä yritysvastuukysymyksiä käsitellään usein niille erikoistuneilla osastoilla ja aloilla. Sen sijaan pienissä yrityksissä vastuullisuusasteja toteuttaa usein henkilö, joka on samanaikaisesti vastuussa yrityksen päivittäisestä selviytymisestä. Kun arki painottuu yrityksen pitämiseen ylipäättään toimintakykyisenä taloudellisessa epävarmuudessa, yhteiskuntavastuu voidaan nähdä kulueränä ja lisärasitteena. (Euroopan komissio 2003, 10; Fitjar 2011, 32–33.) Aikaisempien tutkimusten mukaan monelle pienelle (ja keskisuurelle) yritykselle arki on niukin naukin hengissä sinnittelyä, jolloin ne joutuvat asettamaan päivittäisen taloudellisen selviytymisen kaiken muun edelle (Luetkenhorst

2004, 164). Taloudellisista vaikeuksista kärsivälle yritykselle liiketoiminnan perustehtävänä on pysyä hengissä ja toimintakykyisenä (Málovics 2009, 223), ja investoinnit vastuulliseen liiketoimintaan ovat aina pois jostakin muusta. Tämän tutkimuksen haastatteluissa yritysvastuu nähtiin samankaltaisesti kulueränä, jos se vaikeutti liiketoiminnan perustehtävän saavuttamista eli kykyä selviytyä hengissä. Stakeholdereiden merkitys korostui erityisesti taloudellisessa epävarmuudessa, ja erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että osapuolet ymmärtävät suhteen tavoitteen ja sitoutuvat siihen. Pienten yritysten vastuullisuutta tunnusteltiin moraalisenä, mutta yrityksen perustehtävästä irrallisena ilmiönä. Taloudellinen menestys saattoi ylittää jopa haastateltavan moraalikäsitteen, jos yritystoiminnan ansaintakeinot olivat ristiriidassa henkilön omien arvojen kanssa.

Carroll (1999) muistutti jo vuosikymmeniä sitten, ettei taloudellinen arvo palaudu pelkästään yritykselle itselleen tai sen omistajille. Kannattavuudella ja voiton tavoittelulla voidaan tuottaa taloudellista arvoa myös laajemmassa yhteiskunnallisessa merkityksessä. (Carroll 1999, 284). Myös tässä haastatteluaineistossa tunnistettiin *sidosryhmälähtöinen (liiketaloudellinen) arvo* yhtenä yrityksen arvонуonnin tehtävänä. Voiton maksimointia vierastettiin ja liiketaloudellisen arvon nähtiin jakautuvan muille kuin omistajille. Veronmaksulla ja muilla taloudellisesti tai laillisesti perustelluilla velvollisuuksilla arvoa ikään kuin palautettiin takaisin yhteiskunnan käytettäväksi. Sidosryhmälähtöinen liiketaloudellinen arvo voidaan näin ollen rinnastaa Carrollin (1991) vastuullisuuspyramidin taloudellisen vastuun osa-alueeksi.

Resurssipohjaisen arvонуonnin näkökulman mukaan yritykset eivät vain tuota lisäarvoa, vaan ikään kuin luovat sitä uudelleen. Arvo syntyy vuorovaikutuksessa, jossa eri toimijat kilpailijoista maahantuojiin kehittelevät, yhdistelevät ja sovittelevat arvoa yhdessä. (Haanes & Fjelstad 2000; Myllykangas 2009, 27.) Resurssinäkökulmasta yrityksen kilpailukyky perustuu sen saatavilla oleviin resursseihin sekä kykyyn hyödyntää niitä (Haanes & Fjelstad 2000, 53).

Aineistosta tunnistettiin peräti kuusi eri resurssimuotoa, jotka mahdollistivat arvонуonnin vastuullisessa liiketoiminnassa. Haastateltavien mukaan, jotta arvoa pystyttiin luomaan, tuli niillä olla käytettävänä tai saatavilla aineellisia, kulttuurisia, rakenteellisia, sekä suhteisiin perustuvia resursseja. Aineiston perusteella arvонуontiin vaikuttivat taloudelliset resurssit, organisaation arvot, matala hierarkia ja jäykän johtajaroolin puuttuminen, sekä stakeholder-suhteet.

Haastattelujen perusteella suurinta painoarvoa annettiin taloudellisille resursseille. Ilman taloudellisia resursseja vastuullisen liiketoiminnan arvontuotanto koettiin vaikeana, jopa mahdottomana. Esimerkiksi työnantajan maksukykyttömyydellä nähtiin olevan kielteisiä vaikutuksia henkilöstön kokemuksiin vastuullisen liiketoiminnan arvosta. Heikko taloudellinen tilanne saattoi haastateltavien mukaan johtaa kompromisseihin vastuullisuuden suhteen, tai tehdä yrityksen erityisen riippuvaiseksi jostakin stakeholder-suhteesta, kuten viran-

omaisista. Toisinaan koettiin, että yrityksellä ei ollut autonomiaa itse päättää toiminnastaan, vaan stakeholderit rajoittivat organisaatiota ja sen käyttäytymistä (vrt. Luetkenhorst 2004, 164). Näkökulma taloudellisten resurssien merkityksestä on yhdistettävissä vakiintuneeseen teoriakäsitykseen, jonka mukaan taloudellinen vastuu on yritykselle perustavanlaatuisen velvoite ja edellytys sille, että yritys pystyy suoriutumaan myös muista vastuullisena olemisen velvoitteistaan (Ketola 2005, 32–34; Trevino & Nelson 2004, 32).

Aikaisemmissa tutkimuksissa taloudellisten resurssien riittämättömyyttä on pidetty pieniä ja keskisuuria yrityksiä leimaavana ominaispiirteenä (Jenkins 2004), ja resurssien puutteen on myös todettu olevan esteenä vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiselle (Kechiche & Soparnot 2012, 101; Lepoutre & Heene 2006, 264–265; Spence & Rutherford 2001; Tilley 2000). Tämä tutkimus vahvistaa aikaisempin tutkimusten tuloksia taloudellisten resurssien merkityksestä pienyritysten vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa.

Yksi mielenkiintoinen tulos aineistossa oli, kuinka yritykset käyttivät *tukisidosryhmiä* luodakseen arvoa toisille stakeholdereille. Haastateltavat tarvitsivat näitä välillisiä sidosryhmiä saadakseen käyttöön arvonluonnin kannalta merkityksellisiä resursseja. Maahantuojat, tavarantoimittajat ja tukipalveluiden tuottajat tunnistettiin tällaisiksi tukisidosryhmiksi, jotka mahdollistivat liiketoiminnan. Myös viranomaiset nähtiin tukisidosryhmänä, jonka kanssa yritys kävi vuoropuhelua erityisen viranomaisluvan saadakseen. Voidaan huomata, että tukisidosryhmillä on yhtäläisyyksiä van Woerkumin ja Aartsin (2008) mahdollistajaryhmiin (*enabling groups*) ja panostajaryhmiin (*input groups*). Tukisidosryhmiin luokituu mahdollistajaryhmien tavoin valtiollisia viranomaisia ja hallinnollisia toimijoita, jotka sallivat liiketoiminnan lain sallimissa rajoissa. Samalla tukisidosryhmät tarjoavat panostajaryhmien tavoin organisaation käyttöön taloudellisia ja aineellisia resursseja, tietopääomaa ja henkilöstövoimavaroja, joita yhteiskuntavastuu tarvitsee toteutuakseen. Tutkimustulosten perusteella stakeholdereiden rooli ja tehtävä yhteiskuntavastuun arvonluonnissa voi olla eri kuin organisaation toiminnan muilla osa-alueilla.

Tämän tutkimuksen tuloksena syntyi eräänlainen kuvaus arvonluonnin prosessista, jossa kohdeyritys yhdessä stakeholdereidensa kanssa jäsentää ja muokkaa resursseja arvoa luodakseen. (Barney 1991). Haastateltavien näkökulmien pohjalta arvonluonnin keinot nimettiin seuraavasti: 1) *sisäinen arvonluonti*, 2) *ulkoinen arvonluonti* ja 3) *yhteiskunnallinen arvonluonti*. Arvonluonnin keinoista puhuttaessa haastateltavat eivät enää niinkään arvottaneet stakeholdereita, vaan puhuivat tavoista, joilla sidosryhmistä huolehdittiin ja sidosryhmäsuhteita ylläpidettiin.

Haastateltavat mainitsivat kysyttäessä kohdeyrityksen yhteiskuntavastuun tärkeimmiksi sidosryhmiksi työntekijät, asiakkaat, tavarantoimittajat ja maahantuojat. Tämän tutkimuksen perusteella yhteiskuntavastuun arvonluonnin kannalta tärkeimpiä olivat siis organisaation ensisijaiset sidosryhmät, joilla on suora

taloudellinen yhteys yritykseen ja sen toimintaan. Myös aikaisempien tutkimusten mukaan edellä luetellut stakeholderit ovat pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisessa liiketoiminnassa kaikkein tärkeimpiä (mm. Jenkins 2006; Perrini 2006; Perrini ym. 2007).

Sisäinen arvonluonti nähtiin organisaation ja sen työntekijöiden välisenä arvonluontina. Henkilöstö on ehkäpä kiistatta pienyrityksen tärkein stakeholderryhmä (Jenkins 2004; Jenkins 2006; Murillo & Lozano 2006; Preuss & Perschke 2009; Spence 2007; Tantalo ym. 2012; Vives 2006). Aikaisempien tutkimusten tapaan myös tässä aineistossa merkittävä osuus arvonluonnista tapahtui pääasiassa organisaation sisäisessä ympäristössä. Arvonluonnin keinot liittyivät ennen kaikkea henkilökunnan hyvinvointiin, turvallisuuteen, työkykyyn, kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen, työllistämiseen, työn jatkuvuuteen, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä virkistystempauksiin. Vastuullisuuden nähtiin alkavan työlainsäädännöstä ja verojen maksusta, edeten kohti sosiaalisen vastuun ulottuvuutta. Yhteiskuntavastuun koettiin edistävän työntekijän sitoutuneisuutta organisaatioon sekä omaan työhönsä. Lisäksi sen nähtiin parantavan yrityksen mainetta, yrityskuvaa sekä houkuttelevuutta potentiaalisena työnantajana, helpottaen työvoiman saatavuutta. Sisäinen arvonluonti voidaan siis rinnastaa hyväksi henkilöstöjohtamiseksi, jolla voidaan muun muassa vaikuttaa työhyvinvointiin, lisätä luottamuksen kokemusta työnantajaa kohtaan, edistää työntekijän tuottavuutta, sekä parantaa työilmapiiriä (Tantalo 2012).

Tutkimuksen aineistosta tunnistettiin myös yrityksen ja asiakkaan välistä kahdenvälistä arvonluontia, jota kuvataan tässä työssä termillä ulkoinen arvonluonti. Tärkeänä koettiin vastata asiakkaiden vaatimuksiin, toiveisiin ja odotuksiin, ja arvonluonnin konkreettisina mittareina pidettiin toimitusvarmuutta, hinnoittelua, laatua ja täsmällisyyttä. Asiakkaiden tarpeisiin vastattiin myös koneinvestoinneilla, suunnittelutöissä sekä työvoiman resursoinnilla. Ulkoisessa arvonluonnissa henkilöstön rooli vaihtui tukisidosryhmäksi, joka loi asiakkaalle arvoa esimerkiksi omaan työhönsä sitoutumisen kautta.

Myös Lähdesmäen (2005) tutkimuksessa pienyritysten vastuu asiakkaille nousi keskeiseksi tekijäksi, kun tarkasteltiin yrityksen ja sen sidosryhmien välisiä suhteita. Niin ikään tuotteiden korkea laatu, hyvä palvelu ja toimitusvarmuus tunnistettiin asiakkaiden odotuksiksi. (Lähdesmäki 2005, 50.)

Aineistosta kolmanneksi arvonluonnin keinoksi tunnistettiin yhteiskunnallinen arvonluonti, jossa arvo kanavoitui laajemman sidosryhmäkunnan käyttöön. Kohdeyritykset tarkastelivat yhteiskunnallista rooliaan, mutta tulkitsivat yrityksen enemmänkin paikallisena kuin globaalina toimijana. Arvonluonnin keinot liittyivät pääasiassa yhteiskuntavastuun ekologiseen ulottuvuuteen, kuten ympäristön kestävään käyttöön, esimerkiksi raaka-aineiden ja materiaalien kierräykseen sekä uusiokäyttöön. Haastateltavat nostivat esiin yhteisöllisen huolenpidon, sekä yrityksen merkityksen paikallisena toimijana ja työnantajana.

Kohdeyritykset vaikuttivat kotikaupunkinsa elinvoimaan välttämällä irtisanomisia ja suosimalla paikallisia palveluntuottajia, kumppaneita ja toimittajia. Käytännössä katsoen suurin osa tuotetusta arvosta leviää paikallisyhteisöön senkin vuoksi, että organisaation omistajat, asiakkaat ja henkilökunta usein jakavat jäsenyyden samaan lähiyhteisöön.

7.1.2 Millainen rooli dialogilla on pienten yritysten vastuullisen liiketoiminnan arvoluonnissa?

Dialogi on pienten yritysten yhteiskuntavastuun sekä vastuullisuusviestinnän erityispiirre (Palazzo ym. 2017, 341), joka perustuu vastavuoroisuuteen ja keskinäiseen riippuvuuteen sidosryhmäsuhteissa (Spence 2004, 120). Kun puhumme viestinnän dialogisuudesta, puhumme itse asiassa asenteesta viestintään – kuinka vapaasti yksi osapuoli antaa toisen ilmaista itseään ja kuinka helpoksi viestintätilanne tehdään (Kuvaja & Malmelin 2008, 90).

Tutkimusaineiston perusteella kohdeyritykset kävivät dialogia ensisijaisten stakeholdereiden, erityisesti oman henkilöstön sekä asiakkaiden kanssa. Haastateltavien mukaan vuoropuhelun tarkoituksena oli useimmiten selvittää, millaisia odotuksia ja vaatimuksia sidosryhmillä oli yritystä kohtaan, arvioida organisaation nykyistä toimintaa tämän tiedon pohjalta, ja tarvittaessa muuttaa toimintatapoja vastaamaan stakeholdereiden intressejä. Dialogia käytettiin myös tiedonkeruun menetelmänä sekä keinona saada käyttöön erilaisia vastuullisen liiketoiminnan edellyttämiä resursseja, kuten osaamista tai taloudellista pääomaa. Haastateltavat eivät nähneet, että dialogi olisi oman näkökulman pönkittämistä tai toiminnan todistelua.

Yksikään haastateltavista ei maininnut kansalaisjärjestöjä tai aktivistiryhmiä tärkeänä stakeholderina vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnissa, eikä tämä ryhmä noussut muullakaan tavoin esiin aineistossa. Esimerkiksi Coppa ja Sriramesh (2012, 38) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, etteivät pienet tai keskisuuret yritykset näe kansalaisjärjestöjä tärkeinä sidosryhminä yhteiskuntavastuussa, koska eivät koe vastaanottavansa heiltä erityistä painetta vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen. On mahdollista, että kansalaisjärjestöt ja aktivisti-liikkeet keskittyvät tietoisesti isoihin monikansallisiin yrityksiin, joiden toiminnalla voidaan nähdä olevan globaaleja vaikutuksia toimintaympäristöön. Pienten yritysten yhteiskuntavastuulla on yleensä paikallista vaikutusta, eikä niiden toiminta ole suuryritysten kanssa saman suurennuslasin tai ulkoisen paineen alla (Lepoutre & Heene 2006, 260). Niin ikään tiedotusvälineet kiinnittävät huomionsa herkemmin isoihin kuin pieniin yrityksiin (Spence & Schmidpeter 2003, 93), jolloin aktivistiryhmien huomio voi kiinnittyä suurten yhtiöiden mediakohuihin ja skandaaleihin.

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä dialogille tunnistettiin viisi erilaista ilmenemismuotoa tai kanavaa, joita ovat 1) kasvokkaisviestintä, 2) sosiaalinen media, 3) sisäiset palautekanavat, 4) yhteistyö osallistavan dialogin muotona, sekä 5) reklamaatiot.

Perinteisesti aidoimpana vuoropuheluna on pidetty tilannetta, jossa osapuolet kohtaavat toisensa *fyysisesti kasvokkain* (Kuvaja & Malmelin 2008, 97). Tämän tutkimuksen kohdeyrityksissä suurin osa viestinnästä stakeholdereiden kanssa oli kasvokkain tapahtuvaa ei-strategista vuoropuhelua. Haastateltavat halusivat antaa sidosryhmilleen äänen ja mahdollisuuden vaikuttaa merkityksellisiin päätöksenteon prosesseihin (Kuvaja & Malmelin 2008, 89). Vuoropuhelun pohjalta organisaatio pyrki muuttamaan toimintaansa vastaamaan stakeholdereiden toiveiden ja vaatimusten mukaisesti. Organisaatio tosin oli valta-asemassa korkeammalla, koska loppupeleissä yrityksen johto päätti, missä määrin toimintaa kehitettiin palautteen pohjalta. Kohdeyritykset huomioivat kuitenkin heikommat osapuolet tasapuolisina keskustelukumppaneina, jotka saivat osallistua keskusteluun avoimesti sekä pohtia ratkaisuja tilanteeseen. Haastateltavat kertoivat käyvänsä kasvokkaista dialogia pääasiassa yrityksen työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Dialogi sai vaihtelevasti muotonsa ei-strategisina kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluina, palaverina, kokouksina tai tapaamisina. Kasvokkaista dialogia kuvailtiin intiimiksi, arkiseksi ja tyypillisesti päivittäiseksi.

Yritykset osoittivat vuoropuhelun orientaatiota jo *sosiaalisen median läsnäolollaan* (Kollat & Farache 2017, 507). Yksinkertaisimmillaan sosiaalisessa mediassa tehtiin viestintää yhdeltä monelle, mutta verkkoyhteisöjä käytettiin myös toimintaympäristön signaalien luotaukseen ja asiakaskokemusten keräämiseen (van Woerkum & Aarts 2008, 200), jolloin viestintäkäyttäytyminen lähestyi dialogia (Jiang, Luo & Kulemeka 2016, 5). Stakeholder-dialogi koettiin sosiaalisessa mediassa organisaatiolle haasteena, mutta myös velvollisuutena. Yksi haastateltavista ymmärsi, että sosiaalisessa mediassa valta-asema on sidosryhmillä, jotka voivat käyttää asemaansa myös väärin. Organisaatiota koskevaa keskustelua käydään areenoilla, joihin sen oma vaikutusvalta ei yllä (Luoma-aho & Vos 2010). Parhaimmillaan sosiaalisessa mediassa reagoitiin tyytymättömiltä asiakkailta tulleeseen palautteeseen. Ymmärtämällä asiakkaan lähtökohdat, myöntämällä virheensä ja osoittamalla muuttumishalua, yritys onnistui muovaamaan tyytymättömistä asiakkaista eli hateholdereista brändiin sitoutuneita tyytyväisiä asiakkaita eli faith-holdereita (ks. Luoma-aho 2015b).

Haastateltavat odottivat saavansa henkilöstöltä palautetta yrityksen toiminnasta. Yksi haastateltavista kertoi, kuinka hänen yrityksessään oli käytössä *sisäinen palautekanava*, perinteinen aloitelaatikko, jonka välityksellä työntekijät saattoivat tuoda esiin havaitsemiaan epäkohtia tai parannusehdotuksia yrityksen toimintaan liittyen. Aloitelaatikon välitteinen dialogi edellyttää työntekijältä rohkeutta ottaa mahdolliset epäkohdat puheeksi, ja yritykseltä nöyryyttä puuttua niihin.

Myös *reklamaatiot* tunnistettiin erityisenä asiakaskunnan ja yrityksen välisenä vuoropuhelun foorumina. Aineiston perusteella dialogia voitaisiin hahmotella eräänlaisena jatkumona, jossa reklamaatio on vasta vuoropuhelun loppupäässä. Reklamaatio oletettavasti kertonee siitä, että osapuolten vuoropuhelu on jossain määrin epäonnistunut jatkumon varhaisemmissa vaiheissa. Se, että reklamaatioihin suhtauduttiin nöyrästi, kertoi myös haastateltavan asenteesta dialogiin. Reklamaatiota pidettiin tärkeänä, joskin toisinaan yritykselle työläänä viestintäkanavana, joka tarjosi asiakkaalle mahdollisuuden tuoda yrityksen tietoon jonkin kokemansa epäkohdan sen toiminnassa. Haastateltavien mukaan reklamaatioiden määrä oli kohdeyrityksissä hyvin pieni.

Dialogin muodoksi aineistosta tunnistettiin myös *yhteistyö osallistavan dialogin muotona*. Yksi haastateltavista kertoi esimerkin, kuinka stakeholderit osallistettiin yrityksen toimintaan ja roolitettiin aktiivisiksi toimijoiksi. Näin yhteistyöllä saavutettiin jotain sellaista, johon yritys ei olisi välttämättä yksin pystynyt.

Aineistosta pystyttiin tunnistamaan myös tekijöitä, jotka tukivat dialogia ja puuttuessaan vaikeuttivat sen toteuttamista. Haastateltavien mukaan dialogin edellytyksiä olivat 1) empatia ja läsnäolo, 2) yhteisymmärrys, 3) ketterä organisaatorakenne, 4) jatkuvuus ja suhteen historia, sekä 5) keskinäinen luottamus.

Heikan (2018, 17) mukaan empatia on edellytys sille, että keskustelijat voivat luoda tietoa ja merkityksiä yhdessä. Myös haastateltavat kokivat, että dialogi liiketoiminnan kontekstissa edellytti empatiaa ja inhimillistä läsnäoloa. Empatian merkitys korostui erityisesti taloudellisten vaikeuksien ja haastateltavan henkilökohtaisten elämänkriisien kohdalla. Empatia ruumiillistui vuorovaikutussuhteissa tyypillisesti vastavuoroisena käyttäytymisenä. Lisäksi dialogi edellytti yhteisymmärrystä, mutta ei yksimielisyyttä. Dialogilla ei sinällään etsitty ratkaisua ongelmaan, vaan yhteistä pohdintaa mahdollisista ratkaisuista. Yhteisymmärryksen merkitys korostui erityisesti organisaation ja tukisidosryhmän välisessä dialogissa, kun tavoitteena oli saada käyttöön jotakin vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnin kannalta merkityksellistä resurssivarantoa.

Kujalan (2014) sekä Myllykankaan (2009) mukaan liiketoiminnan arvon luomisen näkökulmasta suhteen historia ja keskinäinen luottamus ovat tärkeitä ominaisuuksia. Tämä tutkimus vahvistaa näiden ominaisuuksien merkitystä suhteissa myös dialogin näkökulmasta. Ketterän organisaatorakenteen ja matalan valtahierarkian ansiosta pienet yritykset ovat spontaaneja toimimaan ulkopuolelta tuleviin muutospaineisiin ja vaatimuksiin. Ehkäpä suuryritysten jäykkyys ja rakenteellinen byrokraatia voivat olla syynä sille, miksi niiden nähdään usein epäonnistuvan aidossa dialogissa.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat, että pienten yritysten vastuullisuusviestintä on tyypillisesti raportoimatonta, kaksisuuntaista ja kasvokkaista (ks. esim. Graafland, van de Ven & Nelleke 2003; ks. Hammann, Habisch & Pechlaner 2009; Thompson, Smith & Hood 1993; Russo & Tencati 2009). Dialogisen vastuullisuusviestinnän lisäksi haastateltavat nostivat esiin useita ei-dialogisia

viestinnän muotoja, joilla nähtiin olevan myös tärkeä rooli vastuullisen liiketoiminnan arvonluonnin kannalta. Ei-dialogisella eli epäsuoralla vastuullisuusviestinnällä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sellaista viestintätilannetta, joissa stakeholderit käyvät keskustelua organisaatiosta ja sen toiminnasta ilman, että organisaatio itse aktiivisesti osallistuu keskusteluun. Epäsuoran vastuullisuusviestinnän muotoja olivat 1) raportoimaton viestintä, 2) media ja tiedotusvälineet, 3) word-of-mouth, 4) kunniamaininnat, sekä 5) sponsorointi.

Nielsenin ja Thomsenin (2009) mukaan epäsuora vastuullisuusviestintä kulkee organisaation sijaan journalistien tai paikallismedian kautta sekä asiakkaiden tai työntekijöiden word-of-mouthina. Heidän mukaansa organisaation maineen ja organisaation toimiluvan varmistamiseksi tulisi viestintää suunnata voimakkaammin näihin riippumattomiin kanaviin (Nielsen & Thomsen 2009, 180), sillä stakeholderit kokevat ne luotettavampana kanavana organisaation omiin verrattuna (Du 2010, 13). Tämän tutkimuksen perusteella pienten yritysten vastuullisuusviestinnästä merkittävä osuus tapahtuu tällaisen epäsuoran vastuullisuusviestinnän välityksellä.

Pienten yritysten *raportoimaton viestintä* on herättänyt paljon keskustelua puolesta ja vastaan. Raportoimaton viestintä tarkoittaa sitä, että organisaatio ei viesti toiminnastaan organisaatiolähtöisesti ja yksisuuntaisesti, vaan jollain muulla tavalla. Yhteiskuntavastuun raportointi ja organisaatiolähtöinen viestintä on vastuullisuusviestinnän ydintä erityisesti monikansallisissa isoissa yrityksissä, jotka viestivät vastuullisuudestaan muun muassa yhteiskuntavastuuraporteilla.

Sen sijaan tässä tutkimuksessa tällainen viestintäkäyttäytyminen nähtiin enemmän uhkana kuin mahdollisuutta. Raportoimattomuudella ikään kuin vahvistettiin vastuullisuusviestinnän totuudenmukaisuutta, sillä pysyessään hiljaa yritys ei ainakaan johda sidosryhmiään harhaan tyhjillä sanoilla tai olemattomilla teoilla (ks. Morsing & Schultz 2016). Organisaatiolähtöinen yhteiskuntavastuuviestintä herättääkin toisinaan kysymyksiä viherpesusta, propagandasta ja manipulaatiosta, koska siinä aloitteentekijällä on usein valta- ja vaikuttamispyrkimys, ja organisaatio pystyy kontrolloimaan ja mahdollisesti myös muokkaamaan sisältöä (Du ym. 2010, 13; Morsing & Schultz 2006, 325–327). Näin ollen raportoimattomuudella suojeltiin organisaation legitimitettä. Samalla koettiin, ettei yrityksen tarvinnut itse tiedottaa toiminnastaan, koska joku muu luotettavampi taho teki sen heidän puolestaan. Samansuuntaisesti Ellerup Nielsen ja Thomsen (2009) toivat tutkimuksessaan esiin pienyritysten kyynisen suhtautumisen organisaatiolähtöistä viestintään. Heidän mukaansa se toisaalta suojeli organisaatiota mahdollisilta skandaaleilta, mutta toisaalta esti kertomasta todellisista vastuullisuuteen liittyvistä innovaatioista ja saavutuksista, joilla yritys olisi voinut edistää yrityskuvaa ja mainettaan. (Ellerup Nielsen & Thomsen 2009.)

7.2 Tutkimuksen laadun arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnille on ehdotettu monia erilaisia mitta- ja tutkimustapoja. Tyypillisesti tutkimuksen arviointikriteereinä voidaan käyttää validiutta (tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata) ja reliabeliutta (mittaustulosten toistettavuus). Alun perin määrällisen tutkimuksen piirissä kehitetyt arviointikriteerit ovat siirtyneet myös laadulliseen tutkimustraditioon, mutta samaan aikaan niitä on myös pidetty epäsovinnaisina kvalitatiiviseen tutkimusparadigmaan. (Hirsjärvi ym. 2002, 213–214.)

Tässä teoksessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden, siirrettävyyden, varmuuden ja vahvistuvuuden arviointikriteereiden varassa (ks. Eskola & Suoranta 2008; vrt. Lincoln & Guba 1985; Tuomi & Sarajärvi 2009). Laadullisessa tutkimuksessa arviointi ei lukkiudu ainoastaan aineiston analyysivaiheeseen, vaan käsittää koko tutkimusprosessin eri vaiheet aina tutkimusmenetelmän valinnasta aineiston analyysiin. Samaan aikaan tutkijan on tuotava oma toimintansa arvioitavaksi, perusteltava ratkaisunsa sekä pohdittava valintojaan suhteessa aineiston kattavuuteen ja luotettavuuteen. (Eskola & Suoranta 2008, 208; Hirsjärvi ym. 2002, 214.)

Uskottavuudella tarkoitetaan olosuhdetta, jossa tutkijan käsitteellisyydet ja tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä (Eskola & Suoranta 2008, 211). Yhteiskuntavastuun ja sen viestintäteorioiden suuryrityskeskisyys langetti tässä ensimmäiset haasteet tutkijalle; teoreettiset käsitteet tuli määritellä ja operationalisoida siten, että ne soveltuisivat myös pienikokoisten yritysten käytäntöön. Runsaan teoreettisen perehtyneisyyden kautta määriteltiin tutkimuksen avainkäsitteet ja perusteltiin niiden käyttöä tässä tutkimuksessa.

Koska kyseessä ei ollut asiantuntijahaastattelu, tuli tieteellinen ajattelu arkipäiväistä vastaamaan haastateltavien tulkintaa. Ilmiöistä pyrittiin puhumaan ruohonjuuritasolla ilman ammattisanastoa. Sidosryhmän ja dialogin käsitteet määriteltiin tutkittaville haastatteluhetkellä – näin varmistettiin, että tutkija ja tutkittava puhuvat samasta asiasta. Tällä oli painoarvoa tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä käsitteet olivat lähtökohtaisesti haastateltaville vieraita. Keskustelujen lomassa haastateltavat saattoivat esimerkiksi varmistaa tutkijalta, laskeettiinko tietty ryhmä yrityksen sidosryhmäksi vai ei:

H2: Kysyn sinulta, että onko tavarantoimittaja sidosryhmä vai ei? No kyllä se tavarantoimittaja, valmistetun tavaran ostaja, sitten että pankki ja rahaliikenne.

Vain yksi haastateltavista pyysi tutustua teemaluetteloon ja haastattelurunkoon etukäteen, vaikka mahdollisuutta tähän tarjottiin jokaiselle vastaajalle. Jälkeenpäin ajateltuna teemat ja apukysymykset olisi voinut lähettää systemaattisesti

kaikille haastateltaville ennakkoon. Osalle haastateltavista erityisesti dialogisuuden teeman spontaanit kysymykset osoittautuivat äkillisessä tilanteessa haastaviksi. Kokematon tutkija ei välttämättä aina osannut reagoida niukkoihin vastauksiin tilannesidonnoisilla lisäkysymyksillä. Tiedon vajavaisuus onkin otettava huomioon tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta arvioitaessa (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009).

Haastatteluaineisto edellyttää tutkijalta aina realistista mutta kriittistä arviointia. Haastateltavat saattavat tietoisesti tai tarkoittamattaan kaunistella vastauksiaan sosiaalisesti hyväksyttävään muotoon tai jättää jotain kertomatta. Haastateltavan todellista ajatusmaailmaa ja oikeaa toimintaa pyrittiin konkreettisesti soimaan tarkentavilla lisäkysymyksillä.

Tutkijan tekemät tulkinnat tehtiin mahdollisimman läpinäkyväksi julkaisemalla tulosten raportoinnin yhteydessä suoria sitaatteja aineistosta. Laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin aina väärintulkinnan mahdollisuus, sillä objektiivisten mittareiden sijaan analyysi pohjautuu tutkijan omaan tulkintaan ja käsitteisiin (Eskola & Suoranta 2008, 210). Haastattelija esitti tutkimushenkilöille lisäkysymyksiä sekä teki analyysia ääneen jo haastatteluhetkellä. Näin haastateltavilla oli mahdollisuus korjata mahdollisia väärinymmärryksiä jo keskusteluhetkellä. Seuraava aineistositaatti kuvaa tällaista haastatteluhetkellä tapahtunutta analyysia ja samanaikaista tulkinnan tarkastusprosessia haastateltavan osalta.

Haastattelija: Eli aika harkinnanvaraista?

H3: Aika harkinnanvaraista. Hyvin sanottu.

Tutkimuksen uskottavuutta ja tutkijan tulkintojen oikeellisuutta olisi vielä lisännyt, jos analyysista johdetut tulokset olisi lähetetty haastateltaville tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi ennen tutkimuksen valmistumista. Tulosten luotettavuutta olisi voinut lisätä ristiinkoodaamalla aineiston toisella tutkijalla.

Myös haastattelutallenteiden laadulla sekä huolellisella litteroinnilla voidaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2000, 185). Tallennuslaitteiden toimivuus ja äänenlaatu testattiin etukäteen koehaastattelulla ja haastattelut purettiin sanatarkasti paperille mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, viimeistään yhden päivän viiveellä. Yksi haastatteluista toteutettiin vieralla kielellä ja litteroitiin edelleen alkuperäkielelle sekä suomenkieliseksi käännökseksi. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt, jos alkuperäistä aineistositaattia ja sen käännöstä olisi kuljetettu tutkimustekstissä rinnakkain (ks. Pietilä 2010). Tutkija kuitenkin arveli, että osa alkuperäisistä sitaateista olisi mahdollisesti voinut paljastaa jotain haastateltavan henkilöllisyydestä. Eettisistä syistä ja keskustelijan anonymiteetin suojaamiseksi päädyttiin julkaisemaan ainoastaan käännettyjä sitaatteja, vaikka se samalla rajoittikin tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja uskottavuutta.

Yksi haastattelu toteutettiin haastateltavan toiveesta puhelimella. Jotkut menetelmäkirjailijat ovat kritisoineet puhelinhaastattelua laadullisen tutkimusotteen aineistonkeruumenetelmänä ja ovat sanoneet sen sopivan paremmin strukturoituun aineistonkeruuseen. Puhelinhaastattelussa keskustelutilanteelta puuttuvat näkyvät vihjeet, siis eleet ja ilmeet, jotka tarjoavat haastatteluun kontekstia. Toisaalta joidenkin tutkijoiden mukaan puhelinhaastattelu sopii myös puolistrukturoidulle haastattelumenetelmälle, koska sen avulla voidaan tavoittaa kiireisiä ja kaukana asuvia henkilöitä. Haastattelutilanne puhelimessa edellyttää kuitenkin haastattelijalta erilaista ohjailua, hitaampaa puhetempoa ja lyhyempiä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 64–65.) Tässä tutkimuksessa puhelinhaastattelu oli haastatteluista ehdottomasti lyhyin. Haastattelun kestoja tyypisti mahdollisesti se, ettei haastattelijalla voinut kysyä tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavan kehollisten eleiden tai ilmeiden pohjalta.

Haastattelut toteutettiin haastateltavan toivomassa tilassa, jossa kaikkia häiriötekijöitä ei voitu täysin sulkea pois. Haastattelutilanne saattoi keskeytyä informantin vastatessa puheluun tai silloin, kun haastattelutilaan saapui ulkopuolinen henkilö kysymään haastateltavalta jotakin juoksevaa asiaa. Varsinaiset haastattelut toteutettiin kuitenkin aina kahden kesken ilman ulkopuolisia. Häiriötekijöiden katkaistessa keskustelun hetkeksi, meni haastateltavalla hetki orientoitua takaisin haastattelukysymysten äärelle. Häiriöt eivät kuitenkaan vaikuttaneet tutkimuksen toteutukseen, sillä haastattelijalla palautti keskustelun toistamalla, mitä haastateltava oli ennen keskeytystä sanonut ja mihin keskustelussa oli jääty.

Vahvistuvuudella tehdyille tulkinnoille etsitään tukea toisista vastaavaa ilmiötä tarkastelleista tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tämä tutkimus vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia, joiden mukaan pienten yritysten vastuullisuusviestintä on pääasiassa implisiittistä ja perustuu voimakkaasti osapuolten väliselle dialogille. Tutkimusta vahvistavia aikaisempia tuloksia avataan runsaasti johtopäätösten yhteydessä. Tutkimuksen *varmuutta* voidaan lisätä ottamalla huomioon tutkijan ennako-oletukset (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tässä tutkimuksessa on otettu huomioon, että tutkijan aikaisempi perehtyneisyys ja esiyymmärrys aiheeseen on voinut johdatella tutkijaa tiettyihin tulkintoihin.

Tämän tutkimuksen laadullista aineistoa ei tarkastella numeeristen muut-tujien varassa tai analysoida tilastollisesti (Rantala 2004, 111; Saunders ym. 2009, 48) eikä sen tarkoituksena ole tehdä yleistäviä päätelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85) tai testata hypoteeseja (Hirsjärvi ym. 2007, 131). Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan tulosten yleistettävyyden sijaan niiden *siirrettävyydestä*. Todellisuuden monimuotoisuuden vuoksi tarkoituksena ei ole yleistää ilmiöstä kerättyä tietoa, mutta tietyillä ehdoilla tutkimustulokset voivat olla sijoitettavissa toiseen olo-suhteeseen (Eskola & Suoranta 2008, 211–212). Siirrettävyys edellyttää riittävän yksityiskohtaista kuvausta tutkimusprosessin eri vaiheista (Lincoln & Guba 1985, 316). Tutkimusprosessi on kerrottu lukijalle mahdollisimman yksityiskohtaisesti.

Aineiston hankinta, kohdeyritysten ja haastateltavien henkilöiden valinta, tutkimustilanteet sekä analyysin eri vaiheet on raportoitu tutkimuksessa selkeästi. Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin olisi kuitenkin edellyttänyt suurempaa aineistokokoa ja haastateltavia eri toimialueilta.

Tulosten siirrettävyys perustuu ympäristön ja sovellusympäristön samankaltaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 138). Tutkimuksen kohdeyritykset olivat erikokoisia, elinkaarissaan eri vaiheissa ja toimivat eri toimialoilla. Haastateltavat edustivat eri sukupolvia ja heillä oli vaihtelevaa liiketoimintakokemusta, mutta olivat sattumalta kaikki miehiä. Heterogeenisyydestä huolimatta siirrettävyyttä kyseenalaistaa pienen aineiston lisäksi se, että kaikki haastateltavat henkilöt edustivat saman toimialueen yrityksiä. Niiden liiketoimintaa ja päätöksentekoa määräävät aina paikallisyhteisön sosiaaliset normit ja odotukset sekä valvonta- ja seuraamusjärjestelmät (Lähdesmäki & Suutari 2012, 482). Tulokset olisivat voineet olla hyvinkin erilaisia, mikäli haastateltavat olisivat tulleet toisesta liiketoimintaympäristöstä.

Tässä tutkimuksessa aineistossa ei havaittu kovinkaan voimakasta kylläntymistä (ks. Hirsjärvi ym. 2002, 169). On mahdollista, että lisääineistossa olisi vielä noussut uusia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston koko jäi vaatimattomaksi osittain sen vuoksi, ettei osa haastateltavista osannut ehdottaa toimialueeltaan toista vastuullista pienyritystä tutkimukseen soveltuvaksi. Masiello, Izzo ja Canoro (2015, 170) väittävät, että pk-yrityksillä on tyypillisesti vaikeuksia luoda suhteita sellaisiin osapuoliin, jotka eivät kuulu yrityksen välittömään taloudelliseen verkostoon tai joihin yrityksillä ei ole automaattisesti läheistä suhdetta. Aineistonkeruun haasteita voidaan siis spekulatiivisesti selittää pienten yritysten etäisyydellä toisistaan. Tietoisuuden puutteelle voidaan hakea syytä myös yritysvaluuttaviestinnästä, sillä se ei aina kantaudu ensisijaisia sidosryhmiä kauemmaksi (Murillo & Lozano 2009). Aineistoa olisi voinut rikastaa ja validoida (Hirsjärvi ym. 2002, 215) aineistotriangulaatiolla, eli täydentämällä haastatteludataa toisella tietolähteellä. Mielenkiintoista aineistoa olisi kertynyt esimerkiksi sosiaalisen median keskusteluista, tai havainnoimalla arkisia viestintätilanteita, joissa yritys kohtaa sidosryhmiään.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset ja sovellutukset käytäntöön

Tämän tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli avata viestintätieteellistä ja hallinnollista keskustelua pienten yritysten vastuullisuusviestinnästä sekä sen ominaispiirteistä. Tutkimuksen tulokset vahvistivat aikaisempia käsityksiä vastuullisuusviestinnästä epämuodollisena ja implisiittisenä, vuorovaikutussuhteisiin sidottuna ilmiönä. Pienten yritysten arvonluonti taas oli vahvasti riippuvainen

yrityksen liiketaloudellisista tavoitteista ja taloudellisesta tilanteesta. Tutkimuksen luonteen vuoksi tulokset eivät ole yleistettävissä eivätkä myöskään siirrettävissä toiseen olosuhteeseen. Aihe tarvitsee siis edelleen jatkotutkimusta suuremmalla aineistolla ja mieluiten myös laajentamalla ilmiötä myös maantieteellisesti laajemmalle.

Tutkimus auttaa viestinnän asiantuntijoita ja hallinnollisia toimijoita ymmärtämään paremmin pienten yritysten viestintäkäyttäytymistä. Niin sanottuun formaaliin viestintäkäyttäytymiseen on vielä matkaa. Ylipäätään muodollisen vastuullisuusviestinnän juurruttamista pienyrityksiin tulisi pohtia kriittisesti, koska suuriin yrityksiin verrattuna pienyrityksillä on huomattavasti niukemmin resursseja käytössään. Aika, raha ja asiantuntemus ovat kiinni päivittäisessä liiketoiminnassa. Pienyritykset näyttävät myös onnistuvan aidossa kynnyksettömässä stakeholder-dialogissa, jota suuret yritykset voivat välillä vain jäljitellä. Tukisidosryhmät ennen kaikkea levittävät vastuullisista yrityksistä tietoa sellaisille stakeholdereille, joille pienyritykset eivät syystä tai toisesta pysty itse luomaan suoraa viestintäsuhdetta. Tämä tutkimus voi herättää keskustelua tukisidosryhmien merkityksestä erityisesti kehitysyhtiöissä ja muissa yrittäjien etujärjestöissä. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että erilaisten yrittäjyyden ja yrittäjien edunvalvojen yhtenä tärkeimmistä tehtävistä on nostaa esille menestyjätarinoita ja parhaita käytäntöjä.

Pienten yritysten yhteiskuntavastuuta on enimmäkseen tutkittu haastatellen yrityksen avainhenkilöä, koska henkilöitymisen vuoksi hänen arvonsa ja moraalit määrittävät pitkälti yrityksen operatiivista liiketoimintaa (Spence & Rutherford 2000) ja sitä, millaisella painoarvolla yritysvastuuta arvioidaan (Spence 1999). On kuitenkin otettava huomioon, että näissä tutkimuksissa on päästy arvioimaan lähinnä organisaation *identiteettiä*, sitä, kuinka haastateltava näkee organisaationsa ja sen liiketoiminnan. Jatkossa pienten yritysten yhteiskuntavastuuta ja sen viestintää voisi olla hyvä tutkia yksityiskohtaisemmin myös *imagon* ja *maineen* näkökulmista (identiteetistä ja imagosta, ks. Brown, Dacin, Pratt & Whetten 2006). Tällä hetkellä pienten yritysten yhteiskuntavastuu tunnetaan ilmiönä heikosti, joten identiteetin tutkimuskin on edelleen ensiarvoista. Kuitenkin vastaisuudessa ja tutkimusten lisääntyessä tulisi tieteelliseen keskusteluun tuoda mukaan myös sidosryhmänäkemyksiä, jotta tutkimus ei polarisoituisi liikaa. Esimerkiksi henkilöstöä ja asiakkaita haastatteleamalla voitaisiin kartoittaa heidän odotuksiaan ja rooliaan pienten yritysten vastuullisuusviestinnän dialogisuudessa.

Koska osa tutkijoista on kritisoinut stakeholder-teorian sovellettavuutta pienten ja keskisuurten yritysten kontekstissa (Russo & Perrini 2010), on osa tutkijoista korvannut stakeholder-ajattelun sosiaalisen pääoman teorialla (ks. esim. Fuller & Tian 2006; Perrini 2006; Spence & Schmidpeter 2003). Sosiaalinen pääoma voidaan ymmärtää ”toimijoiden kykyinä saavuttaa erityisiä hyötyjä tai etuja

jäsenyydestään sosiaalisissa verkostoissa tai muissa vastaavissa yhteiskunnallisissa rakenteissa” (Portes 1998, 6). Koska sosiaalisen pääoman olomuotoja (luottamus, vastavuoroisuus ja avoimuus) tunnistettiin myös tästä tutkimusaineistosta, voisi jatkotutkimuksissa keskittyä syvemmin tarkastelemaan sosiaalisen pääoman merkitystä pienten yritysten yhteiskuntavastuussa.

KIRJALLISUUS

- Ackermann, F. & Eden, C. 2011. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning* 44, 179–196.
- Adapa, S. & Rindfleish, J. 2013. Corporate Social Responsibility in Small and Medium Sized Accountancy Firms. *International Journal of Humanities and Management Sciences* 1 (1), 82–87.
- Ahonen, S. 1994. *Fenomenografinen tutkimus*. Teoksessa Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. (toim.) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjayhtymä Oy. 114–160.
- Andriof, J. 2001. Patterns of stakeholder partnership building. Teoksessa Andriof, J. & McIntosh, M. (toim). *Perspectives on Corporate Citizenship*. Sheffield: Greenleaf, 215–238.
- Anttiroiko, A-V. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi Teoksessa Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu: Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere: Tampere University Press. 17–60.
- Ashford, B. E. & Gibbs, B. W. 1990. The Double-Edge of Organizational Legitimation. *Organization Science* 1 (2), 177-194.
- Baden, D. & Harwood, I.A. 2011. The effects of procurement policies on ‘downstream’ corporate social responsibility activity: content-analytic insights into the views and actions of SME owner-manager. *International Small Business Journal* 29 (3), 259–277.
- Bansal, P. 2005. Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainable Development. *Strategic Management Journal* 26 (3), 197–218.
- Barney, J. 1991. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17 (1), 99–120.
- Bauer, R. A. & Fenn, D. H. 1972. *The Corporate Social Audit*. New York: Russell Sage Foundation.
- Besser, T.L. 1999. Community involvement and the perception of success among small business operators in small towns. *Journal of Small Business Management* 37 (4), 16–30.
- Besser, T.L. 2012. The consequences of social responsibility for small business owners in small towns. *Business Ethics: A European Review* 21 (2), 129–139.
- Birth, G., Illia, L., Lurati, F. & Zamparini, A. 2008. Communicating CSR: practices among Switzerland's top 300 companies. *Corporate Communications: An International Journal* 13 (2), 182–196.
- Blombäck, A. & Scandeliuss, C. 2013. Corporate heritage in CSR communication: a means to responsible brand image? *Corporate Communications: An International Journal* 18 (3), 362–382

- Blowfield, M. & Frynas, G. J. 2005. Setting new agendas: Critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world. *International Affairs* 81 (3), 499–513.
- Bowen, H. R. 1953. *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. 2006. Identity, Intended Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology *Academy Of Marketing Science* 34 (2), 99-106.
- Bauer, R. A. & Fenn, D. H. 1972. *The Corporate Social Audit*. New York: Russell Sage Foundation.
- Burchell, J. 2008. *The Corporate Social Responsibility Reader*. Abington: Roulledge.
- Buchholz, R. & Rosenthal, S. 2005. Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics* 58(1), 137–48.
- Campbell, J. L. 2007. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 32 (3), 946–967.
- Carroll, A. B. 1979. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 4, 497–505.
- Carroll, A. B. 1987. In Search of the Moral Manager. *Business Horizons* 30 (2), 7–15.
- Carroll, A. B. & Näsi, J. 1997. Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. *Business Ethics: A European Review* 6 (1), 46–51.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society* 38 (3), 268–295.
- Carroll, A. B. 2001. Ethical Challenges For Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly* 10 (1), 33–42.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. 2008. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*. Mason: South-Western.
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. 2010. The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12 (1), 85–105.
- Castelló, I., Morsing, M. & Schultz, F. 2013. Communicative Dynamics and the Polyphony of Corporate Social Responsibility in the Network Society. *Journal of Business Ethics* 118, 683–694.
- Christensen, L.T. & Cornelissen, J. 2011. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly* 25(3) 383–414.
- Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozim B. 2008. Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective. *Journal of Cleaner Production* 16, 1579–1588.

- Clarkson, M. B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 20 (1), 92–117.
- Coppa, M. & Sriramesh, K. 2013. Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review* 39, 30–39.
- Cornelissen, J. 2004. *Corporate Communication. A guide to theory and practice*. Sage: London.
- Cummings, J. L. & Doh, J. P. 2000. Identifying Who Matters: Mapping Key Players in Multiple Environments. *California Management Review* 42 (2), 83-104.
- Curran, J., Rutherford, R. & Smith, S. L. 2000. Is There a Local Business Community? Explaining the non-participation of small business in local economic development. *Local Economy* 15 (2), 128–143.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1–13.^{[1][SEP]}
- Davies, I. A. & Crane, A. 2010. Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies. *Business Ethics: A European Review* 19 (2), 126–139.
- Davis, K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 2, 70-76.
- Davis, K. 1973. The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities. *Academy of Management Journal* 16 (2), 312–322.
- Dawkins, J. 2005. Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management* 9 (2), 108–119.
- De Chiara, A. 2012. S-D Logic and CSR: the management of social capital for the value creation in SMEs. *Journal of Business Market Management* 5 (2), 137–153.
- Del Baldo, M. 2012. Corporate social responsibility and corporate governance in Italian SMEs: the experience of some “spirited businesses”. *Journal of Management & Governance* 16 (1), 1–36.
- Donaldson, T. & Preston, L. L. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review* 20 (1), 65–91.
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. 2010. Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews* 12 (1), 8–19.
- Enderle, G. 2004. Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* 13 (1), 51–63.
- Elving, W. J.L. & Kartal, D. 2012. Consistency in behavior of the CEO regarding corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal* 17 (4), 449–461.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus. 26–45.
- Euroopan komissio. 2003. *Responsible Entrepreneurship. A collection of good practice cases among small and medium-sized enterprises across Europe*. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.
- Euroopan unioni, 2015. *Käyttöopas. Pk-yrityksen määritelmä*. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto.
- Fassin, Y. 2008. SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review* 17 (4), 364–378.
- Fassin, Y. 2009. Inconsistencies in Activists' Behaviours and the Ethics of NGOs. *Journal of Business Ethics* 90, 503–521.
- Fenwick, T. 2010. Learning to practice social responsibility in small business: Challenges and conflicts. *Journal of Global Responsibility* 1 (1), 149–169.
- Fisher, J. 2004. Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts. *Journal of Business Ethics* 52 (4), 381–390.
- Fitjar, R.D. 2011. Little big firms? Corporate social responsibility in small businesses that do not compete against big ones. *Business Ethics: A European Review* 20 (1), 30–44.
- Fraj-Andrés, M., López-Pérez, E., Melero-Polo, I. & Vázquez-Carrasco, R. 2012. Company image and corporate social responsibility: reflecting with SMEs' managers. *Marketing Intelligence & Planning* 30 (2), 266–280.
- Freeman, R. E. & Liedtka, J. 1997. Stakeholder Capitalism and the Value Chain. *European Management Journal* 15 (3), 286–296.
- Freeman, R. E. 1995. Stakeholder thinking: The state of art. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications. 35–46.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. 2010. *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Fuller, T. & Tian, Y. 2006. Social and Symbolic Capital and Responsible Entrepreneurship: An Empirical Investigation of SME Narratives. *Journal of Business Ethics* 67, 287–304.
- Garriga, E. & Melé, D. 2004. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53 (1/2), 51–71.
- Golob, U., & Podnar, K. 2011. *Corporate social responsibility and dialogue*. Teoksessa Ihlen, J. Bartlett, & S. K. May (toim.), *The handbook of communication and corporate social responsibility*. Oxford: Wiley-Blackwell. 230–251.

- Goss, D. 1991. *Small business and society*. Lontoo: Routledge.
- Graafland, J., van de Ven, B. & Nelleke, S. 2003. Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in The Netherlands. *Journal of Business Ethics* 47 (1), 45–60.
- Granerud, L. 2011. Social responsibility as an intermediary for health and safety in small firms. *International Journal of Workplace Health Management* 4 (2), 109–122.
- Gregory, A. 2007. Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands: the Communication Dimension. *Journal of Marketing Management*. 23 (1), 59-73.
- Haanes, K. & Fjelstad, Ø. 2000. Linking Intangible Resources and Competition. *European Management Journal* 18 (1), 52–62.
- Hammann, E-M., Habisch, A. & Pechlaner, H. 2009. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review* 18 (1), 37–51.
- Harrison, J. S. & Wicks, A. C. 2013. Stakeholder Theory, Value and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly* 23 (1), 97–124.
- Heikka, T. 2018. Dialogin vuoro. Viisi teesiä päättäjille rakentavasta yhteiskunnallisesta keskustelusta. *Sitran selvityksiä* 129. Helsinki: Erweko.
- Henderson, D. 2001. *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. Lontoo: The Institute of Economic Affairs.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, S. 2000. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaine.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. *Tutki ja kirjoita*. 6.–8.painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. *Tutki ja kirjoita*. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Hoivik, H.v.W. & Melé, D. 2009. Can an SME Become a Global Corporate Citizen? Evidence from a Case Study. *Journal of Business Ethics* 88 (3), 551–563.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. 11–45.
- Ihlen, Ø. 2008. Mapping the environment for corporate social responsibility: Stakeholders, publics and the public sphere. *Corporate Communications: An International Journal* 13 (2), 135–146.
- Illia, L., Zyglidopoulos, S. C., Romenti, S., Rodriguez-Canovas, B., & González del Brena, A. 2013. Communicating corporate social responsibility to a cynical public. *MIT Sloan Management Review*, 54 (3), 16–18.

- Illia, L., Romenti, S., Rodriguez-Canovas, B., Murtanelli, G. & Carroll, G. E. 2017. Exploring Corporations' Dialogue About CSR in the Digital Era. *Journal of Business Ethics* 146 (1), 39–58.
- Jenkins, H. 2004. A critique of conventional CSR theory: an SME perspective. *Journal of general management* 9 (4), 37–57.
- Jenkins, H. 2006. Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics* 67 (3), 241–256.
- Jenkins, H. 2009. A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* 18 (1), 21–36.
- Jiang, H., Luo, Y. & Kulemeka, O. 2016. Social media engagement as an evaluation barometer: Insights from communication executives. *Public Relations Review* 42 (4), 679–691.
- Johnson-Cramer, M.E., Berman, S.L. & Post, J.E. 2003. Re-examining the concept of "stakeholder management". Teoksessa Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. & Rahman, S.S. (toim.) *Unfolding Stakeholder Thinking: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. Sheffield: Greenleaf. 145–161.
- Juholin, E. 2004. *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Otava.
- Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja*. Helsinki: Infor.
- Kechiche, A. & Soparnot, R. 2012. CSR in SMEs: Literature Review. *International Business Research* 5 (7), 97–104.
- Kent, M. L. & Taylor, M. 2002. Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review* 28, 21–37.
- Ketola, T. 2005. *Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teiksi*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kollat, J. & Farache, F. 2017. Achieving consumer trust on Twitter via CSR communication. *Journal of Consumer Marketing* 34 (6), 505–514.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kotler, P. & Lee, N. 2005. *Corporate Social Responsibility – Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. *Välittävä johtaminen. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kujala, J. 2014. Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaisesta yhteiseen arvонуontoon. *Yritysetiikka* 1/2014, 6–16.
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. *Vastuullinen yritysviestintä. Kilpailuetua vuoropuhelusta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Freeman, R.E. 2019. A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. Teoksessa Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A. & Laihonen, H. (toim.) *Leading Change in A Complex World – Transcriptinary Perspectives*. Tampere: Tampere University Press. 123–143.
- Könnölä, T. & Rinne, P. *Elinehtona eettisyys. Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laine, T. 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 28–45.
- Lange, E. A. & Fenwick, T. J. 2008. Moral commitments to community: mapping social responsibility and its ambiguities among small business owners. *Social Responsibility Journal* 42 (½), 41–55.
- Lantos, G. P. 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing* 18 (7), 595–630. [SEP]
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Heiskanen, T. 2017. Kyselyhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. 87–110.
- Lepoutre, J. & Heene, A. 2006. Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics* 67 (3), 257–273.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. Kalifornia: Sage Publications.
- Luetkenhorst, W. 2004. Corporate social responsibility and the development agenda. The case for actively involving small and medium enterprises. *Intereconomics* 39 (3), 157–166.
- Luoma-aho, V. 2008a. Making stakeholders, gaining legitimacy. Teoksessa Katajamäki, H., Koskela, M. & Isohella, S. (toim.) *Lukija- ja käyttäjälähtöinen viestintä. Viestinnän tutkimuksen päivät 2007*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 152–159.
- Luoma-aho, V. 2008b. Viha, rakkaus ja stakeholdersuhteet. Teoksessa Aula, P. (toim.) *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor. 79–95.
- Luoma-aho, V. 2015a. Läpinäkyvää? *Läpinäkyvä viestintä. Procomma Academic 2015*. Helsinki: Libris. 10–19.
- Luoma-aho, V. 2015b. Understanding Stakeholder Engagement: Faith-holders, Hateholders & Fakeholders. *Research Journal of the Institute for Public Relations* 2 (1).

- Lähdesmäki, M. 2005. *Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksissä – kilpailuvaltti vai kilpailun este*. Raportteja 7. Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. Seinäjoki.
- Lähdesmäki, M. 2012. *Studies on Corporate Social Responsibility in the Finnish Small Business Context*. Seinäjoki: Ruralia-instituutti.
- Lähdesmäki, M. & Suutari, T. 2012. Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community. *Journal of Business Ethics* 108 (4), 481-493.
- Ma, J. 2012. A Study on the Models for Corporate Social Responsibility of Small and Medium Enterprises. *Physics Procedia* 25, 435–442.
- Macnamara, J. & Zerfass, A. 2012. Social Media Communication in Organizations: The Challenges of Balancing Openness, Strategy, and Management. *International Journal of Strategic Communication* 6 (4), 287–308.
- Málovics, G. 2009. The Social Role and Responsibility of Small and Medium-sized Enterprises – Results of an Empirical Investigation Applying the Social Capital Approach. Teoksessa: Bajmócy, Z. & Lengyel, I. (toim.) *Regional Competitiveness, Innovation and Environment*. 222–236. Szeged: JATE-press.
- Malmelin, K. 2011. *Arvojen markkinat. Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritysvastuupuheessa*. Helsingin yliopisto. Viestinnän väitöskirja.
- Marton, F. 1981. Phenomenography - Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* 10, 177–200.
- Marton, F. & Pong, W. Y. 2005. On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development* 24 (4), 335–348.
- Masiello, B., Izzo, F. & Canoro, C. 2015. The structural, relational and cognitive configuration of innovation networks between SMEs and public research organisations. *International Small Business Journal* 33 (2), 169–193.
- Matten, D. & Moon, J. 2008. "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33 (2), 404–424.
- Matten, F., Crane, A., & Chapple, W. 2003. Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship. *Journal of Business Ethics* 45, 109-120.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review* 26 (1), 117–127.
- Mele, C., & Colurcio, M. 2006. The evolving path of TQM: Towards business excellence and stakeholder value. *International Journal of Quality & Reliability Management* 23(5), 464–489.
- Metsämuuronen, J. 2000. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Metodologia-sarja 4. Helsinki: Methelp International Ky.

- Metsämuuronen, J. 2006. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki: International Methelp Ky, 81-147.
- Miles, S. 2012. Stakeholder: Essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics* 108 (3), 285–298.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. 1997. Towards a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853–886.
- Moore, G., Slack, R. & Gibbon, J. 2009. Criteria for Responsible Business Practice in SMEs: An Exploratory Case of U.K. Fair Trade Organisations. *Journal of Business Ethics* 98, 173–188.
- Moore, G. & Spence, L. 2006. Editorial: Responsibility and Small Business. *Journal of Business Ethics* 67 (3), 219–226.
- Morsing, M. & Perrini, F. 2012. CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review* 18 (1), 1–6.
- Morsing, M. & Schultz, M. 2006. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review* 15 (4), 323–338.
- Murillo, D. & Lozano, J. M. 2006. SMES and CSR: An Approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics* 67, 227–240.
- Murillo, D. & Lozano, J.M. 2009. Pushing forward SME CSR through a network: an account from the Catalan model. *Business Ethics: A European Review* 18 (1), 7–20.
- Murillo, D. & Vallentin, S. 2012. Csr, smes and social capital. An empirical study and conceptual reflection. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics* 3, 17–46.
- Myllykangas, P. 2009. *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvonluomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää*. Acta Universitatis Tamperensis 1387. Tampere: Tampere University Press.
- Myllykangas, P., Kujala, J. & Lehtimäki, H. 2010. Analyzing the essence of stakeholder relationships: What do we need in addition to power, legitimacy and urgency? *Journal of Business Ethics* 96 (1), 65–72.
- Nielsen, A.E. & Thomsen, C. 2009. Investigating CSR Communication in SMEs: a case study among Danish Middle Managers. *Business Ethics: A European Review* 18 (1), 83–93.
- Noland, J. & Phillips, R. 2010. Stakeholder Engagement, Discourse Ethics and Strategic Management. *International Journal of Management Reviews* 12 (1), 39–49.
- Normann, R. & Ramírez, R. 2000. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review* 71 (4), 65–77.

- Näsi, J. 1995. What is Stakeholder Thinking? A snapshot of a social theory of the firm. Teoksessa Näsi, J. (toim.) *Understanding stakeholder thinking*. 19-32. Helsinki: LSR Publications Oy.
- O’Riordan, L., & Fairbrass, J. 2008. CSR—Theories, models and concepts in stakeholder dialogue—A model for decision-makers in the pharmaceutical industry. *Journal of Business Ethics* 83(4), 754–758.
- Palazzo, G. & Scherer, A. G. 2006. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen From a Habermasian Perspective. *The Academy of Management Review* 32 (4),
- Palazzo, M., Foroudi, P., Siano, A. & Kitchen, P. J. 2017. The value and significance of corporate community relations: an Italian SME perspective. *The Bottom Line* 30 (4), 330–344.
- Patton, M. 2002. *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. painos. Thousand Oaks, Kalifornia: Sage Publications.
- Perret, A. 2003. BNFL national stakeholder dialogue: a case study in public affairs. *Journal of Public Affairs* 3 (4), 383–391
- Perrini, F. 2006. SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics* 67 (3), 305–316.
- Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. 2007. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics* 74, 285–300.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. 2003. What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* 13, 479–502.
- Pietilä, I. 2010. Vieraskielisten haastattelujen analyysi ja raportointi. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 411–423.
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. 2006. Strategy and Society. *Harvard Business Review* 84, 78–92.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Vantaa: Hansaprint Oy, 73–87.
- Quinn, J. J. 1997. Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business. *Journal of Business Ethics* 16 (2), 119–127.
- Rantala, I. 2004. Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus. 106–126.
- Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksessa Hyvärinen, M. 2017. *Haastattelun maailma*. Teoksessa Hyvärinen,

- M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino. 413–426.
- Roberts, S., Lawson, R. & Nichols, J. 2006. Generating Regional-Scale Improvements in SME Corporate Responsibility Performance: Lessons from Responsibility Northwest. *Journal of Business Ethics* 67 (3), 275–283.
- Russo, A. & Tencati, A. 2009. Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics* 85, 339–353.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Haastattelun analyysi. Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. Tampere: Vastapaino. 424–427.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino. 9–36.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. 2003. Corporate social responsibility: A three domain approach. *Business Ethics Quarterly* 13 (4), 503–530.
- Shannon, C. E. & Weaver, W. 1949. *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press: Urbana, IL.
- Spence, L. J. 1999. Does size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics A European Review* 8 (9), 163–172.
- Spence, L. J. & Lozano, J. F. 2000. Communicating About Ethics With Small Firms: Experiences From the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics* 27 (½), 43–53.
- Spence, L.J. & Rutherford, R. 2003. Small Business and Empirical Perspectives in Business Ethics: Editorial. *Journal of Business Ethics* 47 (1), 1–5.
- Spence, L.J., Schmidpeter, R. 2003. SMEs, Social Capital and the Common Good. *Journal of Business Ethics* 45, 93–108.
- Spence, L.J. 2007. CSR and Small Business in a European Policy Context: The “C”s of CSR and Small Business Research Agenda 2007. *Business and Society Review* 112 (4), 533–552.
- Spence, L.J. 2016. Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business & Society* 55 (1), 23–55.
- Studer, S., Welford, R. & Hills, P. 2006. Engaging Hong Kong Business in environmental change: drivers and barriers. *Business Strategy and the Environment* 15, 416–431.
- Suchman, M.C. 1995. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review* 20, 571–610.

- Suomen Yrittäjät, Finnvera & Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020. Pk-yrittäjäbarometri – syksy 2020. Saatavilla verkossa: https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2020_vk_raportti.pdf
- Sweeney, L. 2007. Corporate social responsibility in Ireland: Barriers and opportunities experienced by SMEs when undertaking CSR. *Corporate Governance* 7 (4), 2007, 516–523.
- Taipalinen, J. & Toivio, T. 2004. *Vastuullinen yritystoiminta pk-yritysten voimavarana*. Kauppa- ja teollisuusministeriö, KTM Julkaisuja 16/2004.
- Tantalo, C., Caroli, M. G. & Vanevenhoven, J. 2012. Corporate social responsibility and SME's competitiveness. *International Journal of Technology Management* 58 (1/2), 129–151.
- Taylor, M. & Kent, M. L. 2014. Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research* 26 (5), 384–398.
- Thompson, J. K., Smith, H. L. & Hood, J. N. 1993. Charitable contributions by small businesses. *Journal of Small Business Management* 31 (3), 35–51.
- Tilley, F. 2000. Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review* 9 (1), 31–41.
- Trevino, L. K. & Nelson, K. A. 2004. *Managing business ethics*. 5. painos. New York: John Wiley.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- van Woerkum, C. & Aarts, M. 2008. The orientation of organizations to their environments: functions of the unconscious mind. *Journal of Public Relations Research* 20, 180–206.
- Verhoeven, P., Zerfass, A., & Tench, R. 2011. Strategic orientation of communication professionals in Europe. *International Journal Strategic Communication* 5, 96–117.
- Vives, A. 2006. Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America. *The Journal of Corporate Citizenship* 21, 39–50.
- Welsh, J. A. & White, J. F. 1981. A small business is not a little big business. *Harvard Business Review* 59 (4), 46–58.
- Werther, W.B. & Chandler, D. 2006. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Lontoo: Sage.
- Wernelfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5 (2), 171–180.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. & Ramsay, J. 2006. Drivers of environmental behavior in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics* 67, 317–330.

- Windsor, D. 2006. Corporate social responsibility: three key approaches. *Journal of Management Studies* 43 (1), 93–114.
- World Commission on Environment and Development. 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Zoller, H.M. 2004. Dialogue as global issue management: Legitimising corporate influence in the Trans-Atlantic business dialogue. *Management Communication Quarterly* 18 (2), 204–240.

LIITE 1

RUNKO JA APUKYSYMYKSET TEEMAHAASTATTELULLE

Avainkäsitteet ja niiden määritelmät:

1. *Sidosryhmä*: yksilöt tai ryhmät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa (Freeman 1984, 46).

2. *Sidosryhmädialogi*: liiketoiminnan työkalu ja keskustelumuoto, jonka avulla yritys voi "saada selkoa eri sidosryhmien odotuksista ja vaatimuksista sekä vastaavasti saattaa omia näkemyksiään heidän tietoonsa ja arvioitavakseen" (Juholin 2017, 179).

Taustoittavat tiedot

- Haastateltavan vapaa esittely, nimi ja sukupuoli
- Asema ja toimenkuva edustamassa yrityksessä
- Toimiala, jota yritys päätoimisesti edustaa
- Työllistettävän henkilöstön määrä kokopäivätoimisesti
- Liikevaihto vuositasolla
- Yrityksen tarina (lyhyesti)

Haastattelurungon teemat ja apukysymykset

a. Liiketoimintaan sidotut tavoitteet ja arvot yrityksen toimintakulttuurin perustana

1. Mikä on liiketoimintanne tärkein tehtävä?
2. Mitkä ovat tärkeimmät arvot yrityksenne liiketoiminnassa?
3. Miten arvot näkyvät liiketoiminnassa ja arjen kohtaamisissa?

b. Pienyrityksen rooli vastuullisen liiketoiminnan toteuttajana

1. Kuinka vastuullisuus näkyy yrityksenne toiminnassa?
2. Arvioi, miksi yrityksellänne on vastuullisen yrityksen maine toimialueellanne.
3. Mitä hyötyä on vastuullisesta liiketoiminnasta?
4. Entä millaisia haasteita tai riskejä sen toteuttamiseen liittyy?
5. Millaista tukea (sosiaalinen, taloudellinen) koette saaneenne?

c. Avainsidosryhmien tunnistaminen ja merkitys yritystoiminnassa

1. Mitkä sidosryhmät ovat mielestänne tärkeitä yrityksenne toiminnan kannalta? Miksi ne ovat muita tärkeämpiä?
2. Millainen suhde yrityksellä on sen avainsidosryhmiin?

d. Yritysvastuun viestintä

1. Millaista on hyvä ja esimerkillinen viestintä vastuullisen liiketoiminnan kentällä?
2. Miten viestitte vastuullisuudestanne sidosryhmille?

e. Yrityksen ja sidosryhmien välinen dialogi arvonluonnin välineenä

1. Millaisten osapuolten kanssa käytte dialogia eli vuoropuhelua vastuullisuuteen liittyen? Miksi?
2. Miten ja missä tilanteissa sidosryhmät pääsevät vaikuttamaan liiketoimintaan? Kuinka osoitatte, että otatte sidosryhmien tarpeet huomioon?
3. Mistä teemoista keskustellaan?
4. Mitä hyötyä on vuoropuhelusta sidosryhmien kanssa?
5. Mitä keskustelu sidosryhmien kanssa tarvitsee onnistuakseen?
6. Millaisia haasteita keskusteluun liittyy?
7. Mitkä ovat keskusteluun osallistuvien osapuolten tavoitteet?
8. Onko joku taho, jonka kanssa toivoisitte lähempää vuoropuhelua?