

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Taloustieteiden laitos

**SIDOSRYHMIEN ODOTUKSET VASTUULLISESTA  
LIIKETOIMINNASTA IRTISANOMISTILANTEISSA**

Yrityksen taloustiede, laskentatoimi  
Pro Gradu -tutkielma  
Lokakuu 2006  
Ohjaaja: Salme Näsi

Hannele Mäkelä

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Taloustieteiden laitos; yrityksen taloustiede, laskentatoimi
Tekijä:	MÄKELÄ, HANNELE
Tutkielman nimi:	Sidosryhmien odotukset vastuullisesta liiketoiminnasta irtisanomistilanteissa
Pro gradu -tutkielma:	93 sivua
Aika:	Lokakuu 2006
Avainsanat:	Vastuullinen liiketoiminta, yhteiskuntavastuu, sosiaalinen vastuu, sidosryhmäteoria, legitimaatioteoria

---

Vastuullisesta liiketoiminnasta, tai toisin sanoen yritysten yhteiskuntavastuusta, on keskusteltu jo vuosikymmeniä. Edelleen puheenvuoroista kuitenkin ilmenee, etteivät osapuolet tiedä, mitä heiltä konkreettisesti vastuullisuuden nimissä odotetaan. Erityisesti tämä koskee yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta, joka sen kontekstisidonnaisuuden ja monisäikeisyyden vuoksi on yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista ehkä vaikeimmin konkretisoitavissa.

Tämän työn tarkoituksena on löytää vastauksia kysymyksiin siitä, miten yrityksen yhteiskuntavastuu on näyttäytynyt yritysten uudelleenjärjestelytilanteissa. Työ painottuu yrityksen sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen. Käytettävä teoreettinen viitekehys on muodostettu yhdistämällä sidosryhmäteoria ja legitimaatioteoria toisiaan täydentävästi. Tutkimus on tyypiltään kvalitatiivinen ja noudattelee mediatutkimuksen ja tekstin analyysin metodeja. Tavoitteena on empiirisen aineiston perusteella selvittää eri sidosryhmien näkemyksiä siitä, mitä vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa ja mitä he yritykseltä odottavat. Lisäksi tutkitaan, miten yritykset reagoivat näihin sidosryhmien odotuksiin. Tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuu kolmen case-tapauksen mediauutisoinnista. Case-tapauksiksi on valittu kolme tilannetta, joissa yritys on sulkenut tuotantolaitoksensa ja irtisanonut koko kyseisen tehtaan henkilökunnan.

Empirian perusteella voidaan havaita, että case-tapausten välillä on yhtäläisyyksiä siinä, mitä sidosryhmät yrityksiltä vastuullisuuden nimissä odottavat. Vaikka case-tapaukset eroavat toisistaan laajuuden ja vaikutustensa osalta, on niistä myös tunnistettavissa yhteisiä piirteitä. Kaikissa kolmessa tapauksessa yrityksen, henkilöstön ja paikallisyhteisön näkökulmat voitiin nähdä yhteneväisiksi, ja näiden perusteella on vedetty johtopäätöksiä siitä, mitä kukin taho vastuullisen liiketoiminnan nimissä yritykseltä odottaa. Näiden osalta tutkimuksen tulokset voidaan tiivistää seuraavasti: yrityksen käsitys vastuullisesta liiketoiminnasta priorisoi taloudellista vastuuta, kun taas henkilöstö odottaa yritykseltä vuorovaikutusta ja sidosryhmädialogia. Paikallisyhteisö puolestaan kokee vaikutusmahdollisuutensa hyvin rajallisiksi. Sosiaalisen vastuun sisältö on kuitenkin vahvasti kontekstisidonnainen, eivätkä tutkimuksen tulokset tällaisenaan ole yleistettävissä pätemään muutoin kuin kyseisten tapausten kohdalla.

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
1.1 Aiheenvalinnan tausta .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	8
1.3 Oletukset ja rajaukset .....	10
1.4 Tutkimusmenetelmät .....	12
1.4.1 Laadullinen tutkimus .....	12
1.4.2 Tekstin tulkinnan metodi ja mediatutkimus.....	14
1.5 Tutkimuksen kulku.....	16
2 VASTUULLINEN LIKETOIMINTA.....	18
2.1 Yhteiskuntavastuun ideologiat.....	18
2.2 Keskeinen terminologia .....	20
2.3 Vastuullinen liiketoiminta.....	21
2.3.1 Määritelmiä .....	21
2.3.2 Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta.....	24
2.4 Vastuullisuuden kontekstisidonnaisuus.....	28
2.5 Kritiikkiä.....	30
3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	32
3.1 Sidosryhmäteoria.....	34
3.1.1 Sidosryhmäteorian kehitys.....	34
3.1.2 Sidosryhmien luokittelu.....	36
3.2 Legitiimaatioteoria .....	38
3.3 Median rooli.....	40
4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS.....	43
4.1 Case-tapaukset .....	43
4.1.1 Kyrel Oy.....	45
4.1.2 KCI Motors Oy.....	47
4.1.3 UPM-Kymmene Oyj.....	48
4.2 Aineiston keruu .....	51
4.3 Aineiston käsittely ja analysointi .....	51
4.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	52
5 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET .....	54
5.1 Case: Kyrel Oy.....	54
5.1.1 Aineiston kuvaus .....	54
5.1.2 Henkilöstön näkökulma .....	55
5.1.3 Paikallisyhteisön/kunnan näkökulma .....	56
5.1.4 Yrityksen näkökulma.....	57
5.1.5 Yhteenveto keskustelusta.....	58
5.2 Case: KCI Motors Oy.....	59
5.2.1 Aineiston kuvaus .....	59
5.2.2 Henkilöstön näkökulma .....	60
5.2.3 Muiden sidosryhmien näkökulmat .....	61
5.2.4 Yrityksen näkökulma.....	62
5.2.5 Yhteenveto keskustelusta.....	63
5.3 Case: UPM.....	64
5.3.1 Aineiston kuvaus .....	64
5.3.2 Henkilöstön näkökulma .....	65
5.3.3 Paikallisyhteisön näkökulma.....	67
5.3.4 Valtiovallan näkökulma.....	68

5.3.5 Sijoittajien näkökulma .....	71
5.3.6 Työnantajajärjestöjen näkökulma.....	71
5.3.7 Ammattijärjestöjen näkökulma .....	72
5.3.8 Yrityksen näkökulma.....	75
5.3.9 Yhteenveto keskustelusta.....	77
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	79
6.1 Yhtenäiset näkökulmat yhteiskuntavastuusta .....	79
6.2 Toimenpiteiden synnyttämä legitimaatioero .....	80
6.2.1 Laskentatoimi toiminnan legitimoijana .....	80
6.2.2 Tilivelvollisuus toiminnan legitimoijana .....	81
6.3 Esitykset yhteiskuntavastuun sisällöstä .....	82
6.4 Median rooli keskustelun muokkaajana .....	83
7 YHTEENVETO.....	85
7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista.....	85
7.2 Jatkotutkimus .....	86
LÄHDELUETTELO.....	87

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheenvalinnan tausta

Yritysten yhteiskuntavastuu on termi, joka nousi yritysmaailman ja politiikan arkikeskusteluihin 2000-luvun taitteessa (Juholin 2004, 9). Professori Uolevi Lehtinen (Kauppalehti 21.3.06) on eritellyt viisi syytä sille, miksi yhteiskuntavastuukeskustelu on 2000-luvulla lisääntynyt. Ilmeisin näistä syistä on globalisaatio ja sen tuomat muutokset ja laajennukset yritysten liiketoimintaympäristöön. Muita syitä ovat hyvinvointivaltioiden pulmat ja jopa kriisiytyminen sekä yrityksissä paljastuneet väärinkäytökset. Neljäntenä syynä keskustelutarpeeseen voidaan Lehtisen mukaan pitää sitä, että monilla aloilla tuotteet, tuottajat ja omistajat on eriytetty asiakkaista ulkoistamisen vuoksi. Lisäksi keskustelua on lisännyt se, että yritykset ovat itse alkaneet entistä enemmän pitää yhteiskuntavastuusaamista osana liiketoimintaosaamistaan. Määrällisesti yhteiskuntavastuun teemoista työllisyys ja työnantajavastuu ovat olleet viime aikoina mediajulkisuuden kärjessä (Juholin 2004, Muller 2006).

Aihepiiri ei kuitenkaan ole uusi, vaan yritysten yhteiskuntavastuusta on keskusteltu jo vuosikymmeniä. Aihepiiri nousi esiin 1970-luvulla, jolloin alettiin keskustella yhteiskuntavastuusta sekä yrityksen ja yhteiskunnan välisestä tehtävä- ja vastuunjaosta. Keskustelu hiljeni hieman 80-luvulla herätäkseen jälleen 1990-luvun lopussa. Viimeaikaiset yritysten joukkoirtisanomiset ovat nostaneet esiin erityisesti yritysten sosiaalisen vastuun kysymykset. Keskustelua käydään yhteiskunnan eri foorumeilla siitä, missä määrin yritysten tulisi ottaa huomioon tehostamispäätöksensä aiheuttamat välittömät ja välilliset vaikutukset yhteiskunnalle, ja kuinka laajaa vastuuta yritysten tulisi näissä tilanteissa kantaa. On silmiinpistävää, että keskustelu näistä teemoista on jatkunut jo vuosikymmeniä, mutta edelleen puheenvuoroista käy selvästi ilmi se, etteivät osapuolet tiedä, mitä heiltä konkreettisesti yhteiskuntavastuun nimissä odotetaan. Erityisesti tämä koskee yhteiskuntavastuun sosiaalista ulottuvuutta, joka sen kontekstisidonnaisuuden ja monisäikeisyyden vuoksi on yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista ehkä vaikeimmin konkretisoitavissa (Gray 2001).

Yritysten toimintaan vaikuttavat yhä enemmän erilaiset odotukset ja vaatimukset yrityksen ulkopuolelta. Näitä vaatimuksia esittävät yrityksen sidosryhmät, ja niiden vaatimukset kohdistuvat yritykseen markkinoiden, poliittisen päätöksenteon ja kansalaistoiminnan kautta. (Niskala & Mätäsaho 1996, 14<sup>1</sup>) Tärkeä foorumi odotusten ja vaatimusten esittämiselle on myös media eri muodoissaan. Mediassa sidosryhmät esittävät yrityksille erilaisia vaatimuksia siitä, miten niiden tulisi toimia ja hoitaa liiketoimintaansa. Vaatimukset heijastuvat yrityksiin ensinnäkin siten, että niiden odotetaan tuottavan informaatiota sidosryhmien tarpeiden mukaisesti. Sidosryhmät tarvitsevat informaatiota, jotta ne saisivat tietää, miten yritys hoitaa asioitaan. Yritysten kannattaa vastata tähän tarpeeseen – informaatio on perusta sidosryhmien luottamukselle. (Niskala & Mätäsaho 1996, 14) Yritysten kiinnostus sidosryhmien näkemyksiä ja odotuksia kohtaan on kuitenkin perusteltua myös toisesta näkökulmasta: sidosryhmäteoreettisen näkökulman mukaan sidosryhmät mahdollistavat panoksillaan yrityksen olemassaolon (Näsi 1995, 19). Voidakseen toimia tietyssä ympäristössä yritys ei voi laiminlyödä ainakaan tärkeimpien sidosryhmiensä odotuksia, vaan oikeuttaakseen olemassaolonsa yrityksen tulee saada sidosryhmien hyväksyntä toimilleen (Gray, Kouhy & Lavers 1995, 53).

Näistä teemoista nousee pro gradu -työni aihe. Tutkimuksen kohteeksi on valittu kolme esimerkkitapausta, joissa yritys on sulkenut kokonaisen tuotantolaitoksen ja irtisanonut koko kyseisellä tehtaalla työskentelevän henkilökunnan. Valittujen tapausten avulla toivotaan löytyvän perusteltua tietoa siitä, mitä yhteiskuntavastuulla näissä tapauksissa tarkoitetaan ja miten se on ymmärretty eri sidosryhmien näkökulmasta. Oletuksena on, että taatakseen toimintaedellytyksensä jatkossa yrityksen on otettava nämä sidosryhmien näkemykset huomioon, ja haettava sidosryhmien hyväksyntä suoritetuille toimenpiteille.

Aihepiirin tutkiminen on perusteltua paitsi yritysten sosiaalisen vastuun sisällön selkeyttämiseksi, myös laskentatoimen näkökulmasta tilivelvollisuuden<sup>2</sup> käsitteen

---

<sup>1</sup> Niskala ja Mätäsaho käsittelevät tekstissään erityisesti ympäristökysymyksiä, mutta samat vaatimukset kohdistuvat myös sosiaalisiin ja yleisesti yhteiskuntavastuuseen liittyviin kysymyksiin, kuten edellä todistettiin.

<sup>2</sup> Vastuullisuus liittyy kiinteästi englanninkieliseen termiin 'accountability', joka on suomennettu usein sanalla 'tilivelvollisuus'. Kyseinen termi tarkoittaa yksinkertaistetusti velvollisuutta raportoida toiminnastaan. Gray, Owen & Adams (1996) määrittelevät tilivelvollisuuden velvollisuudeksi tarjota tietoa siitä, mistä ollaan vastuussa. Termiin sisältyy siis kaksi osatekijää: on olemassa velvollisuus

kautta. Yritysten velvollisuus raportoida toiminnastaan sidosryhmilleen on jatkuvasti laajentumassa, ja vaikka tilivelvollisuus usein käsitetään ainoastaan taloudellisten seikkojen raportoimiseksi, on tällainen yksipuolinen näkemys tilivelvollisuudesta perusteeton (Gray 2002). Informointivelvollisuuden tulisi kattaa yrityksen toiminnan kaikki osa-alueet, eli näin ollen yrityksen tulisi tarjota tietoa myös toimintansa sosiaalisista ja ympäristövaikutuksista ja -vastuista. Nämä vaikutukset ulottuvat yleensä useille sidosryhmille. Yritysten itsensä tehtävänä on luoda oma informointi- ja raportointitapansa ja etenkin yhteiskuntavastuusta raportoitaessa tätä varten ensin tunnistettava sidosryhmänsä – eli ne tahot, joille informaatio kohdistetaan – ja niiden toiveet (Gray, Dey, Owen, Evans & Zadek 1997, 339). Tämän tyyppisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää, mitä sidosryhmät konkreettisesti yritykseltä odottavat, sekä tätä kautta edelleen parantaa paitsi yritysten yhteiskuntavastuuraportointia<sup>3</sup>, myös vastuullisuuden huomioon ottamista päivittäisessä yritystoiminnassa ja johtamisessa. Edelleen, tilivelvollisuuden täyttämistä voidaan pitää keinona hakea sidosryhmien hyväksyntä yrityksen toiminnalle.

Yrityksen yhteiskuntavastuu, sen eri ulottuvuudet sekä yhteiskuntavastuuraportointi ovat etenkin viimeisen vuosikymmenen ajan olleet suosittuja tutkimuskohteita (Gray 2001, Gray ym. 1995, Gray, Javad, Power & Sinclair 2001, Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams 2006). Sidosryhmäteoria ja legitimaatioteoria ovat suosittuja viitekehyksiä yhteiskuntavastuun tutkimuksessa (Gray ym. 1995). Erityisesti legitimaatioteorian valossa yhteiskuntavastuuraportoinnin roolia yrityksen toiminnan legitimoijana ovat tutkineet muun muassa Deegan, Rankin & Tobin (2002) sekä Deegan & Blomqvist (2005). Yhteiskuntavastuun näkökulmasta on muutamia tutkimuksia tehty myös yritysten uudelleenjärjestelyistä – tai spesifimmin irtisanomisista – sekä työntekijöiden asemasta (Karake 1998, Rupp ym. 2006). Kirjallisuuskatsauksen perusteella laskentatoimen kenttään luettavissa olevat tutkimukset ovat kuitenkin painottuneet muun muassa yleiseen käsiteanalyttiseen tutkimukseen yhteiskuntavastuun sisällöstä, yhteiskuntavastuun ekologiseen dimensioon sekä konkreettisemmin yhteiskuntavastuuraportointiin. Yrityksen sosiaalisen vastuun määrittelylle on selkeä

---

suorittaa jokin toimi (myös päätös olla tekemättä jotain on toimenpide sinänsä), ja edelleen, velvollisuus informoida tästä toimesta. Niskala ja Näsi (1995, 122) määrittelevät tilivelvollisuuden velvollisuudeksi kertoa, mitä on tehty, mitä ollaan tekemässä ja mitä tulevaisuudessa suunnitellaan tehtävän.

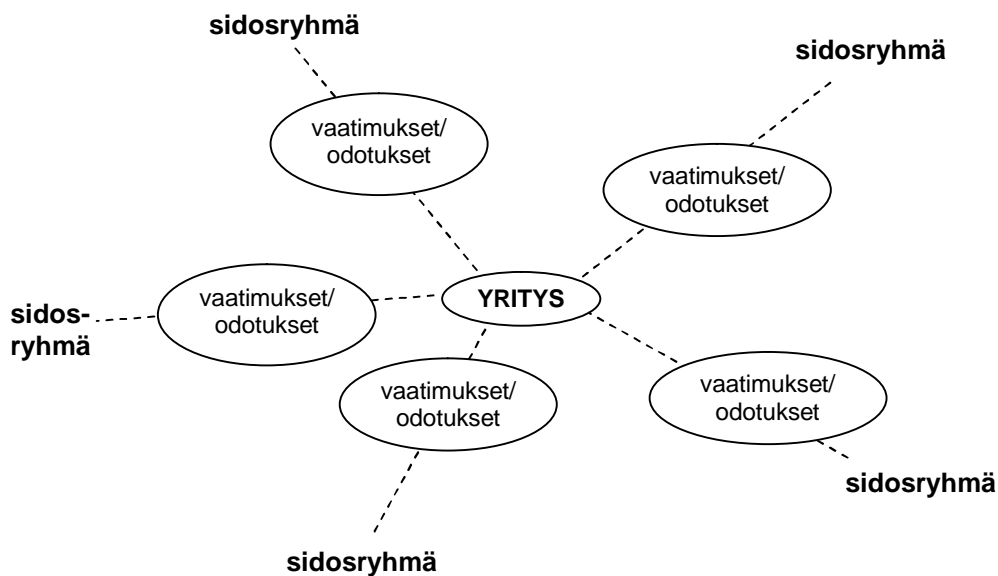
<sup>3</sup> Kun organisaatiota aletaan pitää vastuullisena jostain, laskentatoimen on ennemmin tai myöhemmin raportoitava siitä (Hines 1988, 254).

tilaus, eikä vastaavanlaista tutkimusta ei tietääkseni ole alalla tehty, minkä vuoksi tutkimus tuottaa kontribuutiota liiketalouden tutkimukseen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on tekstin tulkinnan avulla löytää aineistosta vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin siitä, miten yrityksen yhteiskuntavastuu on näyttäytynyt yritysten uudelleenjärjestelytilanteissa<sup>4</sup>. Asiaa lähestytään sidosryhmäteorian (engl. stakeholder theory) kautta, ja tavoitteena on selvittää eri sidosryhmien näkemyksiä siitä, mitä yhteiskuntavastuu tarkoittaa ja mitä he yritykseltä odottavat irtisanomistilanteissa.

Tutkimusasetelma voidaan pelkistää oheisen sidosryhmäteorian perusmallin mukaiseksi kuvioksi (kuvio 1). Tavoitteena on selvittää, mitä odotuksia ympäröivä yhteiskunta yritykselle asettaa: mitä vaatimuksia (engl. stake) tai odotuksia yrityksiin kohdistuu, ja mikä tai kuka on se taho (engl. holder), joka vaatimuksia asettaa<sup>5</sup>. Tutkimus rajautuu tiettyyn kontekstiin, irtisanomistilanteeseen.



Kuvio 1. Tutkimuksen tavoite (yhden esimerkitapauksen osalta)

<sup>4</sup> Uudelleenjärjestelytilanteella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä prosessia tai tilannetta, kun yritys toimintaa tehostaakseen irtisanoo henkilöstöään.

<sup>5</sup> Huom: sidosryhmien ei aina katsota asettavan varsinaisia vaatimuksia – joka on terminä vahva – yritykselle, vaan sidos voi olla myös muunlainen. Esimerkiksi Niskala & Näsi (1995) käyttävät sidoksesta englanninkielistä termiä 'issue'. Sidos voi periaatteessa olla mikä tahansa asia, joka yhdistää yritystä ja tätä toista tahoa. Kuitenkin tässä kontekstissa on perusteltua käyttää termiä 'stake' ja kääntää se vaatimukseksi, koska irtisanomistilanteissa sidosryhmien odotukset ovat usein konkreettisia vaateita. Sidosryhmäteoriasta kts. luku 3.1.



Toisaalta, yrityksen toimintaympäristö ei koskaan ole suljettu systeemi<sup>6</sup>, eikä systeemiajattelun valossa yhden yrityksen ja sen sidosryhmien rajaamiselle tällaiseksi omaksi suljetuksi kokonaisuudekseen löydy kovin kestäviä perusteluita. Myös yhteiskunnallinen keskustelu on laajentunut koskemaan yhteiskuntavastuuta ja liiketoimintaa yleisesti. Näin ollen samat tahot voivat esittää vaatimuksia eri yrityksille, ja nämä vaatimukset voivat olla samoja tai erilaisia eri yritysten kohdalla. Toisaalta eri sidosryhmät voivat esittää samoja vaatimuksia yritykselle. Käytännössä tällainen sidosryhmäverkosto onkin hyvin monitahoinen ja vaikeasti hahmotettavissa.

Edelleen, tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimuksen tavoitteiden perusteella muodostettuihin tutkimuskysymyksiin:

- 1) mikä tai mitkä sidosryhmät keskustelua ovat kunkin esimerkkitapauksen osalta käyneet, eli *sidosryhmien identifointi*,
- 2) minkälaisia näkemyksiä sidosryhmät yhteiskuntavastuusta irtisanomistilanteissa esittävät, eli *sidosryhmien näkökulmien tunnistaminen*, ja
- 3) miten yritys on reagoinut tilanteeseen, eli *legitimaatioeron kaventaminen*.

Pro gradu -työni yhtenä tarkoituksena on toimia esitutkimuksena väitöskirjatutkimukselleni, jossa kokonaistavoitteena on käsitellä kokonaisvaltaisesti yritysten sosiaalisen vastuun konkretisoitumista, eli sitä, mitä yrityksiltä sosiaalisen vastuun nimissä odotetaan. Väitöskirjatutkimukseni ensimmäisessä osassa tullaan hyödyntämään pro gradun aineistoa ja tutkimustuloksia, ja tulkintaa viedään eteenpäin pyrkien muodostamaan kuva siitä, mitä yrityksen sosiaalinen vastuu näissä konteksteissa tarkoittaa. Tavoitteena on siis yhteiskunnallisen keskustelun – vaikkakin hyvin suppean sellaisen – ja konkreettisten esimerkkien avulla lisätä ymmärrystä siitä, mitä sidosryhmät vastuullisen liiketoiminnan nimissä yritykseltä odottavat, miten yritys tähän reagoi sekä edelleen siitä, mitä yrityksen sosiaalinen vastuu tässä kontekstissa tarkoittaa.

---

<sup>6</sup> Systems thinking -teoriasta ja laskentatoimesta enemmän esim. Gray 2002, Freeman 1984, 37; Ketola 2005, 23.

### 1.3 Oletukset ja rajaukset

Tutkimus käsittelee vastuullista liiketoimintaa, toisin sanoen yrityksen yhteiskuntavastuuta. Yhteiskuntavastuu jakautuu<sup>7</sup> yleisesti kolmeen osa-alueeseen; taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen. Työssä ennako-olettamuksena on, että esimerkkitapauksissa yhteiskuntavastuun ulottuvuudet painottuvat eri sidosryhmien puheissa eri tavalla. Tutkimuksen aihealueen perusteella voidaan olettaa, että esimerkkitapauksissa keskitytään pääasiassa sosiaalisen vastuun tarkasteluun sekä yksinään että yhdessä taloudellisen vastuun kanssa tasapainotettuna. Työn sosiaaliseen ulottuvuuteen painottuminen on perusteltua paitsi aihealueen vuoksi, myös siksi, että se ei vielä ole vakiinnuttanut paikkaansa samalla tavoin kuin yhteiskuntavastuun taloudellinen ja ekologinen ulottuvuus. Sosiaalinen vastuu on toistaiseksi jäänyt hieman taka-alalle, eikä siihen liittyviä kysymyksiä ole saatu ratkaistua niiden kontekstisidonnaisuuden ja monisäikeisyyden vuoksi<sup>8</sup>. Se, että jokin asia on vaikea ratkaista, ei kuitenkaan voi tarkoittaa sitä, että se voidaan jättää ratkaisematta.

Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehykseksi on valittu sidosryhmäteoria. Vastuullisen liiketoiminnan myötä tarkastelussa on vastuun käsite, jonka yhtenä ulottuvuutena on se taho, jolle ollaan vastuullisia. Vastuullisessa liiketoiminnassa yrityksen katsotaan olevan toiminnastaan vastuullinen niille tahoille, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa, eli yrityksen sidosryhmiin. Näin sidosryhmäteorian käyttö tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä on perusteltua. Yksistään sidosryhmäteoria ei kuitenkaan riitä kuvaamaan yrityksen ja sen sidosryhmien moniulotteista suhdetta. Näin ollen teoreettista viitekehystä täydennetään legitimaatioteorialla, jotta voidaan paremmin kuvata sitä vuorovaikutusta ja riippuvuussuhdetta, mikä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä vallitsee.

Tutkimukseen on valittu kolme case-tapausta, joissa yritys on uudelleenjärjestelyiden vuoksi irtisanonut henkilöstöä ja sulkenut kokonaisen tuotantolaitoksen. Esimerkkitapauksia oli alun perin suunniteltu olevan ainoastaan yksi, mutta vertailukelpoisuuden ja syvemmän ymmärryksen saavuttamiseksi aihealueesta mukaan tarkasteluun otettiin myös toinen tapaus. Sittemmin tapausten määrä kasvoi vielä

---

<sup>7</sup> Kts. esim. Niskala & Tarna 2003

<sup>8</sup> Gray 2001

kolmeen. Kolmannen tapauksen mukaan otto oli perusteltua edelleen parantuvan vertailukelpoisuuden vuoksi, mutta myös siksi, että jatkotutkimuksen tavoitteiden ja yhteiskunnallisen keskustelun paremman kattavuuden vuoksi oli perusteltua, että tapauksia olisi enemmän kuin kaksi. Kuitenkin useamman kuin kolmen tapauksen läpikäyminen samoilla menetelmillä olisi ainakin pro gradu -työtä varten ollut liian työlästä eikä olisi palvellut tämän tutkimuksen tavoitteita.

Kuten tässäkin tutkimuksessa, tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirskoa mielivaltaisesti ja keinotekoisesti osiin, vaan kaikki tapaukset – myös muut kuin tässä tutkimuksessa käsiteltävät – muovaavat samanaikaisesti toisiaan. On mahdollista löytää monensuuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin tutkimaan valittua kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000). Onkin huomattava, että näiden kolmen case-tapauksen uutisointi on vain murto-osa yhteiskunnassa viime vuosina vallinnutta keskustelua vastuullisesta liiketoiminnasta.

Case-tapausten analysointia varten kerättäväksi tutkimusaineistoksi rajattiin uutisointi viidessä sanomalehdessä<sup>9</sup>. Aineiston haluttiin olevan mahdollisimman kattava ja tuovan esiin usean eri sidosryhmän näkemykset, tämän vuoksi lehtiä valittiin useampi kuin vain yksi tai muutama. Kuitenkin jo näistä lehdistä aineistoa kertyi valtavasti, ja useamman kuin näiden viiden lehden valitseminen ei olisi enää ollut tutkimuksen resurssien kannalta järkevää.

Tutkimuksessa lähdeaineistona käytettäviksi medioiksi valittiin sanomalehdistä Helsingin Sanomat, Aamulehti, sekä Riihimäen-Hyvinkään seudulla päivittäin ilmestyvä Aamuposti. Lehdet valittiin sen vuoksi, että ne ovat valtakunnallisesti ja/tai paikallisesti päämedioita valittujen esimerkkitapausten kannalta. Lisäksi näissä sanomalehdissä pääsee esiin ns. tavallisen kansalaisen – esimerkiksi yrityksen työntekijän tai kunnan asukkaan – ääni. Lisäksi aineistona käytettiin kirjoituksia lehdistä Kauppalehti ja Talouselämä. Ne ovat valtakunnallisesti tärkeimpiä

---

<sup>9</sup> Tutkimusten (McCombs 1981, Bogart 1984) mukaan sanomalehdillä on median eri muodoista suurin vaikutus yleisen mielipiteen muokkaamiseen (Deegan ym. 2002, 314).

talousasioista uutisoivia painettuja medioita<sup>10</sup>. Aineistona käytettiin kyseisistä lehdistä ainoastaan painettuja artikkeleita. Aineistona oli sekä uutisia, kolumneja että mielipidekirjoituksia, mitä tahansa tekstiä, joka katsottiin tutkimuksen kannalta relevantiksi. Lähteen tyyppillä ei siis ollut tutkimuksen kannalta merkitystä.

Artikkelit ja uutiset kerättiin vuodesta 2003 lähtien aina vuoden 2006 heinäkuun loppuun saakka. Tarkastelun kohteeksi otettiin ajanjakso 2003 – 2006, koska kyseiset case-tapaukset ajoittuivat näihin vuosiin, ensimmäinen vuoteen 2003 ja viimeinen vuoteen 2006. Aineisto käytiin läpi kaikkien yritysten osalta samalta ajanjaksolta vertailukelpoisuuden ja esiymmärryksen luomiseksi. Kuitenkin aineiston kannalta relevantiksi katsottiin se uutisointi, joka koski kyseistä irtisanomista, eli käytännössä rajautui muutaman kuukauden mittaiselle ajanjaksolle. Aineiston kerääminen neljältä vuodelta palveli myös jatkotutkimuksen tavoitteita.

## **1.4 Tutkimusmenetelmät**

### **1.4.1 Laadullinen tutkimus**

Tutkimus on tyyppiltään laadullinen case-tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa, kuten tässäkin tutkimuksessa, tavoitteena on ymmärtävä selittäminen, muuhun tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen viittaaminen. Tutkimus perustuu hermeneutiikan perinteeseen, ja pyrkimyksenä on lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä.

Laadullinen analyysi koostuu tyyppillisesti kahdesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa pyritään pelkistämään havainnot ja sen jälkeen ratkaisemaan arvoitus eli löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Havaintojen pelkistämisessä voidaan nähdä kaksi vaihetta: ensinnäkin aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta; tässä tapauksessa lähtökohtana on yhteiskuntavastuun sosiaalisen ja taloudellisen ulottuvuuden, sidosryhmäteorian sekä legitimaatioteorian muodostama näkökulma. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen

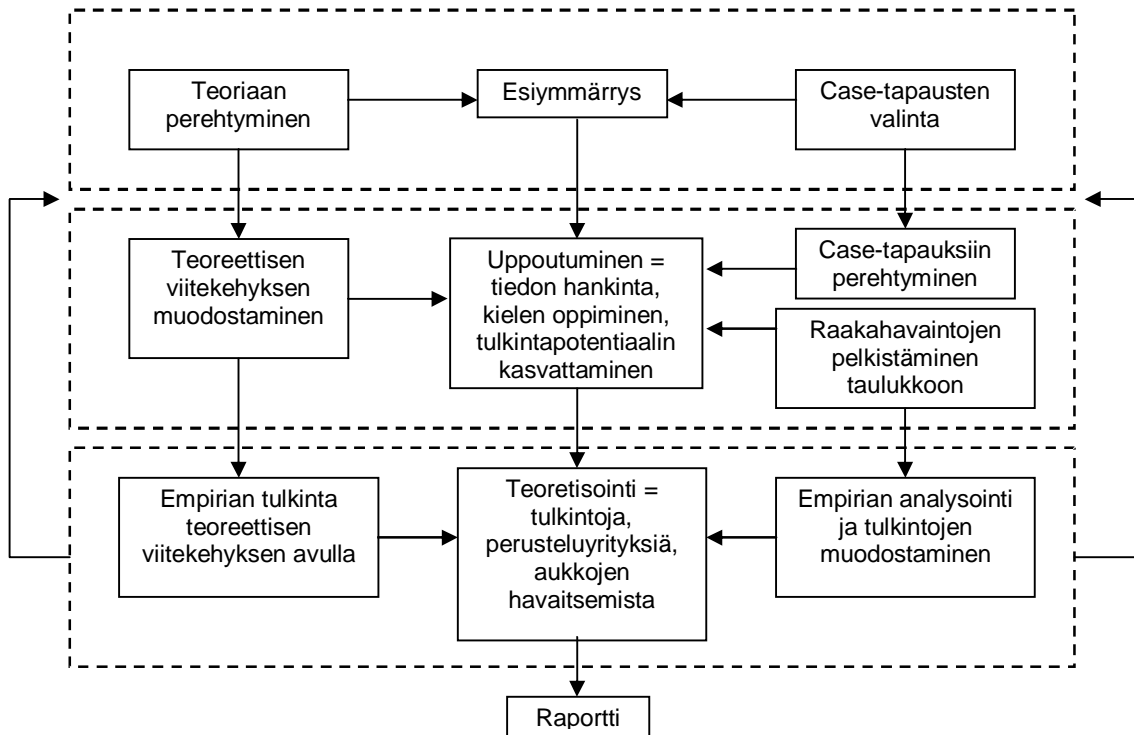
---

<sup>10</sup> Kauppalehti: levikki 81 006, lukijoita 224 000 (LT 2005), Talouselämä: levikki 75 942, lukijoita 220 000 (LT 2005), Taloussanomat: levikki 38 505, lukijoita 83 000 (LT 2005). ([www.levikintarkastus.fi](http://www.levikintarkastus.fi), 16.10.2006)

viitekehyksen ja tutkimusongelman kannalta olennaista. Tämän jälkeen erilliset raakahavainnot yhdistetään etsimällä havaintojen yhteinen piirre tai nimittäjä. Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on arvoituksen ratkaiseminen, toisin sanoen tulosten tulkinta tai rakennekokonaisuuden muodostaminen. (Alasuutari 1993: 23)

Tutkimuksessa oleellinen seikka on löytää ja analysoida aineistosta eri tahojen esittämiä näkökulmia yhteiskuntavastuusta. Kuten Alasuutarikin (1993: 32) sanoo, mikä tahansa yhteiskunta on myös oma sosiaalinen järjestelmänsä, jossa on jonkinlainen keskinäinen työnjako ja hierarkia. Tutkimuksessa eri tahoja ei tarkastella samanlaisina yksilöinä, vaan erilaisia asemia edustavina informantteina, jotka valottavat tutkittavaa kokonaisuutta eri puolilta. Tällaisessa prosessissa lähtökohtana on siis ajatus siitä, että aineistossa ajatellaan olevan esimerkkejä samasta ilmiöstä.

Tulkitsevan tutkimuksen eteneminen voidaan kuvata myös hermeneuttisen kehän (kuvio 2) avulla. Hermeneuttisen kehän idea juontaa juurensa antiikin retoriikkaan, ja sen ajatuksena on vähitellen lähestyä perusteltua tulkintaa. Tutkimusprosessin alussa tutkijalla on tutkimuskohteesta ns. esiyymmärrys, jonka perusteella hän luo kontaktin tutkittavaan kohteeseen. Prosessin käynnistyessä hän pyrkii hankkimaan tietoa, oppimaan kieltä, laajentamaan tulkintapotentialiaan eli toisin sanoen uppoutumaan kohteeseen. Tämän jälkeen hän kykenee pohtimaan, mitä on aineiston perusteella saanut selville, mitä on oppinut ja minkälaisia tulkintavaihtoehtoja on mahdollista soveltaa. Tällaisen teoretisoinnin tuloksena syntyy paranneltu ymmärrys, joka usein johtaa tutkimuskohteen lähestymiseen eri tavoin. Tämä voi toistua niin kauan, kunnes tutkija kokee tulkintansa niin mielenkiintoiseksi ja perustelluksi, että hän voi kirjoittaa prosessista raportin. (Tamminen 1993: 90) Tämänkin tutkimusprosessin eteneminen hermeneuttisen kehän mukaan on etenkin jälkikäteen tarkasteltuna ollut selkeästi havaittavissa; tekstien tulkinta on edennyt pikkuhiljaa aina uusien käsitysten, näkökulmien ja niiden perusteluyritysten mukaan (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimusprosessin eteneminen hermeneuttisen kehän mukaisesti. Lähde: Tamminen 1993: 90 (mukaillen)

#### 1.4.2 Tekstin tulkinnan metodi ja mediatutkimus

Joukkoviestinnän rooli yhteiskunnan eri osa-alueilla, kuten taloudessa ja politiikassa, on kasvanut, ja tämän vuoksi median ja sen tuotteiden analyysi tarjoaa kiinnostavan perspektiivin myös yhteiskunnan ja sen kulttuurien muutosten tutkimiseen (Kantola, Moring & Väliaverronen 1998, 5). Mediatutkimus on viime vuosina saanut vaikutteita muiden muassa retoriikan tutkimuksesta ja diskurssianalyysistä ja sitä käytetään yhä useammin menetelmänä myös yhteiskuntatieteissä, kun tutkimuskohteita on alettu tutkia kielellisinä ja tekstuaalisina. (Väliaverronen 1998, 13)

Sana media tulee latinankielisestä sanasta *medium* (monikossa media), jolla viitataan välittäjään tai välineeseen, julkiseksi tekemiseen ja julkaisemisen keinoihin. Suomenkielessä monikkomuodolla media viitataan sekä yksittäiseen välineeseen että yleiskäsitteenä koko joukkoviestinnän kenttään. (Nieminen & Pantti 2004, 15). Teknisessä mielessä mediallyä tarkoitetaan kaikkia välineitä, joilla voidaan välittää merkityksiä. Juholin (2004, 162) sanoo mediallyä tarkoitettavan joukkoviestimiä eli

tyypillisimmin sanoma- ja aikakauslehtiä, televisiota ja radiota sekä Internetiä<sup>11</sup>. Mediasta voidaan puhua myös laajemmassa mielessä, jolloin siihen liitetään teknisten ominaisuuksien lisäksi median toiminnan ja käytön sosiaaliset ja kulttuuriset tavat. Tällaisen laajan käsityksen käyttö on perusteltua, koska mikään viestintäteknologia ei toimi itsestään tai käytä itse itseään, vaan siihen tarvitaan inhimillinen toimija. (Nieminen & Pantti 2004, 15)

Mediatekstit ovat viestintäprosessien materialisoituneita jälkiä, joita seuraamalla voidaan tutkia niiden taustalla olevia viestinnän ja merkityksenannon prosesseja. Teksteihin on jäänyt jälkiä niiden tekijöistä, instituutioista, toisista teksteistä, lajityypeistä, oletetuista lukijoista. (Väliverronen 1998, 32) Mediaesityksistä puhuminen teksteinä pitää sisällään ajatuksen, että mediatuote on luettavissa eli tulkittavissa kielellisenä tekstinä. Tekstin merkitys syntyy aina lukijan ja tekstin vuoropuhelusta: mediatuote materiaalisena objektina muuttuu tekstiksi, kun lukija osallistuu sen tulkitsemiseen. (Nieminen & Pantti 2004, 116)

Koska tässä tulkitsevassa tutkimuksessa aineistona käytetään jo kirjoitettuja artikkeleita, tapahtuu analyysi tekstin tulkitsemisen kautta. Tekstin lukeminen tapahtuu aina sidoksissa asianomaisen lukijan tietorakenteisiin ja siten jokainen lukeminen ja jopa jokainen lukukerta muodostaa tulkinnan. (Tamminen 1993: 105) Viime vuosina on alettu korostaa sitä, miten teoreettinen viitekehys ja tutkijan sen pohjalta tekemät rajaukset vaikuttavat merkittävästi siihen, mitä päätelmiä tekstistä voi tehdä. Tekstit ja sen sisältämät lauseet ovat harvoin sillä tavalla yksiselitteisiä, että niiden sisältämät merkitykset voidaan lukea esiin ilman tulkintaa. Yksittäisten tekstien sijasta onkin alettu tutkia tekstejä suhteessa kontekstiinsa. (Väliverronen 1998, 15)

Tulkitseminen on asioiden näkemistä uudella tavalla, ulkopuolisen näkökulmasta. Se on myös interventiota, asioihin puuttumista, sillä siinä todellisuutta tehdään ymmärrettäväksi ja sillä on myös moraalaisia vaikutuksia (Sulkunen 1997, 19). Yleisesti ottaen voidaan ajatella, että jotkut tulkinnat ovat kiinnostavampia kuin toiset, vaikka mikään tulkinta ei ole ainoa oikea ja vaikka kaikki tulkinnat ovat aina uusien tulkintojen

---

<sup>11</sup> Myös Internet on joukkoviestin, vaikka se eroaakin edellisistä perustavaa laatua olevalla tavalla: Internetsivuilla ei useinkaan ole vastuullisia päätoimittajia, eikä niiden sisältöä kontrolloi välttämättä kukaan (Juholin 2004, 162)

kohteena. Sosiaalisen todellisuuden kiinnostava tulkinta tuo sosiaalisesta todellisuudesta esiin jotain sellaista, joka muuten jää huomaamatta. Tulkinnan ja tulkittavan kohteen välillä vallitsee siis epäsymmetria, minkä saa aikaa teoria: teoria todellisuuden ymmärrettävyydestä ja toisaalta historiallinen taustateoria siitä yhteiskunnasta ja kulttuurista, johon tulkittava ilmiö kuuluu (Sulkunen 1997, 21). Tulkinnassa oikeastaan selitetään, mistä on kysymys ja mitä tämä kaikki oikein tarkoittaa. Tämän vuoksi tulkinta edellyttää aineiston rajojen ylittämistä ja selitysten etsimistä teorioista tai aikaisemmista tutkimuksista. Tulkinta edellyttää tietynlaista herkkyyttä ja mielikuvitusta, jonka avulla tutkija etsii vihjeitä ja selityksiä havainnoilleen. (Vehkaperä 2003, 52) Tämän tyyppisessä (hermeneuttisessa) tutkimuksessa tutkijan osuus onkin suuri. (Tamminen 1993: 88) Tutkija itsekin on merkitysten - sosiaalisten suhteiden ja tottumusten eli kulttuurin – tuottama, sillä hänen kasvuympäristönsä määrittää ne merkitysten muodostelmat, joilla hän itse oppii tuottamaan merkityksiä maailmaan. (Lehtonen 1996, 18) Näin ollen tekstin tulkinnassa oleellista on paitsi teksti itsessään, sen asiayhteys ja tulkitsija. Tekstistä tuotetut merkitykset ovatkin aina tilapäisiä, tiettyyn aikaan, paikkaan ja kontekstiin sidottuja (Lehtonen 1996, 169).

## 1.5 Tutkimuksen kulku

Tutkimusraportin ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihepiiri sekä työn metodologiset valinnat. Tämän johdantoluvun jälkeen perehdytään vastuullisen liiketoiminnan kenttään sen eri käsitteiden avulla. Toisen luvun tarkoituksena on avata vastuullisen liiketoiminnan käsitteeseen liittyvää problematiikkaa ja luoda esiymmärrystä aihealueesta.

Varsinaista tutkimuksen teoreettista viitekehystä käsitellään luvussa kolme. Teoreettisena viitekehysenä käytetään toisiaan täydentävästi sidosryhmäteoriaa sekä legitimaatioteoriaa. Tämän luvun tarkoituksena on yleisellä tasolla kuvata sitä monitahoista ja heterogeenista ympäristöä, missä yritykset toimivat, sekä niitä odotuksia ja vaateita, mitä yrityksiin kohdistuu.



Neljäs luku sisältää tutkimuksen empiirisen osion kuvauksen. Luvussa esitellään tutkimuksen case-tapaukset sekä kuvataan case-tapausten analyysin lähdemateriaalina käytetyn aineiston keruu ja analysointi.

Viidennen luvun aluksi esitellään empiirisen osan lähdeaineisto, sekä raportoidaan analyysin keskeiset tulokset. Luvussa kuusi esitetään empirian perusteella vedetyt johtopäätökset, ja tutkimuksen viimeisessä eli seitsemännessä luvussa kootaan tutkimuksen keskeinen anti yhteenvedoksi. Lisäksi viimeisessä luvussa kuvaillaan lyhyesti pro gradu -työn roolia jatkotutkimuksessa.

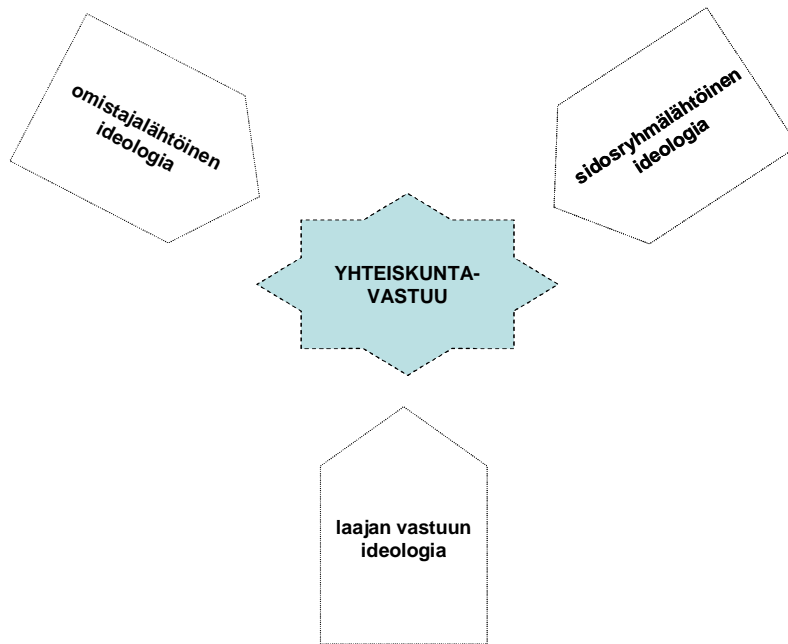
## 2 VASTUULLINEN LIKETOIMINTA

Vastuullisuuden määrittely lähtee vastuun käsitteeseen syventymisestä. Vastuun tuntemisen perimmäinen lähde on ihmisyyden (Takala 1987, 14). Ensiksi tarvitsemme siis subjektin, – yksittäinen ihminen, yritys tai yhteisö – joka voi ottaa vastuuta. Vastuu syntyy tämän kokevan subjektin tietoisuuden myötä. Lisäksi tarvitaan tietenkin objekti, se asia, josta vastuu voidaan ottaa. Kolmantena ulottuvuutena vastuullisuuden käsitteessä on se taho, jolle vastuuta kannetaan. Vastuuta voi kantaa paitsi itselleen, usein myös jollekin ulkopuoliselle taholle. Takalan mukaan oleellista aidolle vastuunotolle on myös toiminnan vapaaehtoisuus. (Takala 1987, 13-14)

Harvan (1979) mukaan ”liike-elämässä vastuu liittyy aina organisaatiossa toimiviin ihmisiin, sillä yhtiöllä tai yrityksellä itsellään ei ole tunteita eikä omaatuntoa, koska nämä ovat ihmisyyteen liittyviä yksilöllisiä ominaisuuksia” (Siltaja & Takala 2003, 14) On myös huomattava, että yrityksessä toimivaltaa käyttävät ja päätöksiä tekevät, vaikkakin yrityksen nimissä, aina ihmiset.

### 2.1 Yhteiskuntavastuun ideologiat

Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan käsittää hyvin kapeasta vastuunotosta erittäin laajaan, koko universumin huomioon ottavaan vastuuseen (Vehkaperä 2003, 21). Maria Sillanpää (1990) ja – häntä seuraten – toinen tunnettu suomalainen yhteiskuntavastuun tutkija Tuomo Takala (2000) jakavat yhteiskuntavastuukäsitteisiin liittyvät ideologiat kolmeen osaan (Ketola 2005, 19). Nämä ovat omistajalähtöinen, sidosryhmälähtöinen ja laajan vastuun ideologia. Ideologiat kuvaavat eri lähestymistapoja yhteiskuntavastuuseen, ja perustuvat erilaisiin – osin jopa täysin vastakkaisiin – käsityksiin paitsi yrityksen toiminnan tarkoituksesta, myös sen oikeuksista, vastuista ja velvollisuuksista. Takalan ideologiat palvelevat hyvin tutkimuksen tavoitteita, ja avaavat hyvin sitä problematiikkaa, joka liittyy yhteiskuntavastuuajattelun moniulotteisuuteen. Takalan ideologiat on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 3) pohjautuen siihen ajatukseen, että kukin niistä tarjoaa toisistaan poikkeavan lähestymistavan yhteiskuntavastuun problematiikkaan.



*Kuvio 3. Takalan (2000) ideologioiden mukaiset lähestymistavat yrityksen yhteiskuntavastuuseen.*

Omistajalähtöisen ideologian peruslähtökohtana on avoimeen ja vapaaseen kilpailuun perustuva markkinatalousmalli, jonka mukaan jokainen yhteiskunnan yksikkö tekee ikään kuin sopimuksen muiden yhteiskunnan osapuolten kanssa. Yritys sitoutuu tuottamaan palveluita ja tuotteita muille yhteiskunnan jäsenille siten, että kukin sopimuspuoli saa parhaan mahdollisen hyödyn vaihdannan kautta. Yrityksen ainoana yhteiskunnallisena tehtävänä nähdään tuotannosta huolehtiminen ja voiton maksimoiminen – muu yhteiskunnallisesti vastuullinen toiminta ei kuulu yrityksen tehtäviin<sup>12</sup>. Voiton maksimointi takaa myös muiden markkinaosapuolten hyvinvoinnin pitkällä aikavälillä. Tällaista ajattelutapaa on myös kutsuttu voittoetiikaksi, ja taustalla nähdään taloustieteen nobelisti Milton Friedmanin (1962) hyvin tunnettu näkemys, jossa korostuu käsitys voiton maksimoinnista yrityksen ainoana sosiaalisena vastuuna (Takala 2000, 10). Tämä näkökulma ei kuitenkaan sulje pois sellaista sosiaalista osallistumista, joka täysin varmasti hyödyttää osakkeenomistajia. (Vehkaperä 2003, 23)

Sidosryhmälähtöisessä näkemyksessä korostetaan yrityksen ja yhteiskunnan välisen sidoksen merkitystä, sillä yritys ei toimi pelkästään taloudellisena instituutiona ja tarpeiden tyydyttäjänä, vaan on myös tarpeiden luoja ja vaikuttaa omalla

<sup>12</sup> Joidenkin näkemysten mukaan muusta kuin voiton maksimoinnista huolehtiminen on yritykseltä jopa *vastuutonta* toimintaa, kts. esim. Henderson 2001, Jones 2003, 20.

käyttäytymisellään markkinoihin – yrityksellä on siis valtaa myös markkinamekanismin ulkopuolella ja siitä seuraa väistämättä vastuuta ja velvoitteita. Yritystoimintaa voidaan arvioida myös eettisin kriteerein, ja yrityksen ensisijaisena tehtävänä on omistajien voiton maksimoinnin sijaan tuottojen pitkän tähtäyksen optimointi, kasvu ja jatkuvuuden turvaaminen. Vastuullisen yrityksen velvollisuus on huolehtia, etteivät sen toiminnan aiheuttamat haitat yhteiskunnalle ole suurempia kuin taloudellisesta toiminnasta saatavat hyödyt. Näkemyksessä korostuvat ”valistunut itsekkyyks” ja ”yritys kansalaisen roolissa” -periaatteet, jotka perustuvat rajoitettuun egoismiin. Kun yritys ajaa omaa etuaan ottamalla huomioon myös yleisen edun, sen toiminta on sosiaalisesti vastuullista. (Takala 2000, 12) Sosiaalista vastuullisuutta käytetään kuitenkin vain yhtenä kilpailukeinona, se ei ole päämäärä itsessään. (Vehkaperä 2003, 23)

Laajan sosiaalisen vastuun ideologia on Takalan (2000, 13) mukaan edellisiä vaikeammin hahmotettavissa yhdeksi kokonaisuudeksi, mikä johtuu hänen mielestään osittain ideologian uutuudesta ja osittain sen taustalla olevista useista eettisistä näkemyksistä. Vastuullisen ideologian perustana on vahva näkemys siitä, että pelkästään tuottoa ja kannattavuutta hakevien yritysten asema heikkenee tulevaisuudessa. Yritysten on otettava toiminnassaan huomioon ympäröivän maailman arvojen ja olosuhteiden muutokset, vaikka se merkitsisi voittojen hetkellistä pienenemistä. Vastuu nähdään sekä rajoitteena että mahdollisuutena: vaikka vastuu rajoittaa yrityksen toiminta-, keino- ja päämäärävaihtoehtoja, se on myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien lähde. Yrityksen perustavoite on koko yhteiskunnan hyvinvointi ja laadun ylläpitäminen, ja voiton tuottamisella on vain välinearvo tämän päämäärän saavuttamiseksi. Olennaista on, että eettiset periaatteet konkretisoituvat ja yhteiskuntavastuu on kiinteä osa yrityksen toimintastrategiaa. (Vehkaperä 2003, 23-24)

## **2.2 Keskeinen terminologia**

Vastuullisesta liiketoiminnasta puhutaan yhteiskunnassa ja sen eri foorumeilla useilla eri termeillä. Näiden termien käsitetään yleisimmin olevan toistensa synonyymeja, mutta niillä saattaa silti olla ainakin subjektiivisesti ajateltuna erilaisia painotuksia. Tällaisia osin päällekkäisiä termejä ovat muun muassa yhteiskuntavastuu (engl. corporate social responsibility), yrityskansalaisuus (engl. corporate citizenship),

yritysvastuu (engl. corporate responsibility) ja kestävän kehityksen mukainen liiketoiminta (engl. corporate sustainability). Kun vielä tarkastellaan näitä suomenkielisiä käännöksiä suhteessa englanninkielisiin vastineisiin, huomataan, että termeissä on jonkin verran sisältö- ja painotuseroja. Jo terminologian monimuotoisuudesta voi päätellä, ettei vastuullisen liiketoiminnan kenttä ja termien sisältö ole ainakaan vielä kovin vakiintunut eikä kaikille osapuolille selvä.

Tässä työssä vastuullisuus käsitetään kiinteäksi osaksi yrityksen liiketoimintaa<sup>13</sup>, sen vuoksi yleisimmin käytetyn<sup>14</sup> termin 'yhteiskuntavastuu' sijasta tutkimuksessa käytetään pääasiassa käsitettä 'vastuullinen liiketoiminta'. Osin päällekkäisinä käsitteinä tutkimuksessa voi esiintyä termit yhteiskuntavastuu ja yritysvastuu, jotka kaikki ymmärretään tässä työssä toistensa synonyymeiksi. Edelleen tutkimuksessa vastuullisuus nähdään nimenomaan vastuuna yrityksen sidosryhmille, mikä perustuu vuorovaikutukseen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Vastuullisuus on siis kaksi- tai useampitahoinen käsite, sillä myös vastavuoroisesti yrityksen sidosryhmät ovat vastuussa yritykselle ja muille sidosryhmilleen. Vastuun lisäksi sidosryhmillä saattaa olla myös erilaisia lakiin, kirjallisiin tai sanallisiin sitoumuksiin tai jopa moraaliin perustuvia velvollisuuksia toisiaan kohtaan.

Tutkimuksen osatavoitteena oli selvittää, mitä odotuksia tai vaatimuksia sidosryhmät asettavat yritykselle. Edellä kuvaillun vuorovaikutteisuuden valossa ei vaatimuksia kuitenkaan voi pitää, eikä myöskään tarkastella, yksipuolisina tai toisista riippumattomina vaateina. Perusteltua on siten ottaa huomioon myös yrityksen näkökulma, mikä onnistuikin tutkimusaineiston tyypin ja laajuuden vuoksi.

## **2.3 Vastuullinen liiketoiminta**

### **2.3.1 Määritelmiä**

Vastuullinen liiketoiminta ja yritysten yhteiskuntavastuu ovat rinnakkaisia termejä, joita käytetään osin synonyymeinä, osin hieman eri merkityksessä esimerkiksi haluttaessa

---

<sup>13</sup> Osin vastakkaisia näkemyksiä esittää esimerkiksi Totti Könnölä (2001), joka käsittelee yhteiskuntavastuuta yrityksen *kilpailuetuna*.

<sup>14</sup> Kts. esim. Juholin 2004, 13.

painottaa tiettyä näkökulmaa. Etenkin alan suomenkielisessä kirjallisuudessa asiaa on useimmiten käsitelty termillä yhteiskuntavastuu, joka onkin edellä mainituista termeistä vanhimpia<sup>15</sup>. Molempien käsitteiden määritelmät ovat hyvin monimuotoisia, ja riippuvat paljolti määritelmän lausujasta; käytännössä siitä, mitä tahoa lausuja edustaa ja minkälaiset ovat hänen taustaolettamuksensa yrityksen vastuun laajuudesta ja yritystoiminnan luonteesta. Vastuulliselle liiketoiminnalle ja yhteiskuntavastuulle yhteistä on kuitenkin niiden käsittäminen eri ulottuvuuksien kautta: tyypillisimmin taloudellisen ja sosiaalisen vastuun sekä ympäristövastuun kautta. Lisäksi Freeman (1984, 38) kirjoittaa, että määrittävänä piirteenä kaikessa yhteiskuntavastuun tutkimuksessa on se, että yrityksen nähdään olevan vuorovaikutteisessa sidosryhmäsuhteessa myös ei-perinteisiin, jopa ristiriitaisina tai täysin vastakkaista osapuolta edustaviin sidosryhmiin. Painopiste voi siis siirtyä yrityksen osakkeenomistajista yhteiskuntaan, paikallisyhteisöön tai henkilökuntaan.

Yhteiskuntavastuulle on esitetty useita eri määritelmiä. Euroopan komission vuonna 2001 julkaiseman *Vihreän kirjan*<sup>16</sup> mukaan yhteiskuntavastuun perusta on lainsäädännön noudattaminen, mutta se edellyttää lisäksi yrityksen omaehtoista toimintaa ja lainsäädännön velvoitteet ylittävää sijoittamista inhimilliseen pääomaan, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin. Käsite esitetään kontekstuaaliseksi eli sen merkitys riippuu kansallisesta lainsäädännöstä, yrityksen toimintaympäristön kulttuurisista ja alueellisista perinteistä sekä yrityksen arvoista, lähtökohdista ja toiminnan luonteesta. Yhteiskuntavastuun lähtökohdaksi ja ehdoksi esitetään kuitenkin yksiselitteisesti yrityksen itsensä taloudellinen menestyminen. (Silvasti 2004) Tämän näkemyksen mukaan yhteiskuntavastuuta ei siis voi olla olemassa ilman kannattavaa liiketoimintaa. Myös vastuun laajentaminen sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen nähdään taloudellisessa mielessä, kun vastuuseen viitataan *sijoittamisella*.

Toisenlaista lähestymistapaa yhteiskuntavastuuseen edustaa Kauppisen (2004) määritelmä. Kauppinen ymmärtää yhteiskuntavastuun siitä käsin, että yrityksen tulee

<sup>15</sup> Muutaman viime vuoden aikana myös termi 'yrityskansalaisuus' on saanut jalansijaa, tosin se ei ainakaan toistaiseksi vaikuta Suomessa vakiintuneen samalla tavoin kuin tässäkin tutkimuksessa käytetyt kaksi rinnakkaistermiänsä. Ketola (2005, 11) määrittelee yrityskansalaisuudella tarkoitettavan kokonaisvaltaista ajattelutapaa, jossa yritys pyrkii samaan yhteiskunnan hyväksynnän toiminnalleen ottamalla taloudellisen vastuun lisäksi myös sosiaalista ja ympäristövastuuta siinä yhteiskunnassa, jossa se toimii. Yrityskansalaisuudella viitataan siis yrityksen tavoitteisiin legitimoitua olemassaolonsa ympäröivässä yhteiskunnassa eli toimintaympäristössään.

<sup>16</sup> [http://ec.europa.eu/comm/off/green/index\\_fi.htm#2001](http://ec.europa.eu/comm/off/green/index_fi.htm#2001)

kantaa vastuuta ympäristöstään ja lähiyhteisöstään, vaatimusten asettajana nähdään siis eri sidosryhmät tarpeineen. Ajatellaan, ettei organisaatio voi toimia ottamatta huomioon niitä tahoja, joihin organisaation toiminta vaikuttaa, eli organisaation on kannettava vastuu toimintansa seurauksista yhteiskunnalle. Voidaan myös katsoa, että määritelmä pitää ainakin implisiittisesti sisällään ajatuksen siitä, ettei yritys voi toimia yhteiskunnassa, jos sen toimintaperiaatteet ovat yhteiskunnan normien vastaisia.

Ketolan (2005) mukaan vastuullinen liiketoiminta ponnistaa yhteiskuntavastuusta ja muista edellä mainituista synonyymeistaan, sekä monista muista samaa aihetta tarkoittavista termeistä<sup>17</sup>, mutta menee näitä pidemmälle ja syvemmälle. Ketolan mukaan vastuullinen liiketoiminta on kolmen ulottuvuuden käsittävänä kokonaisuutena yksi etappi matkalla kohti kestävästä liiketoimintaa eli kestävästä kehityksen toteutusta yritystasolla. Vastuullisen liiketoiminnan käsitettä ovat Suomessa todennäköisesti ensimmäiseksi käyttäneet Kujala ja Kuvaja vuonna 2002.

Kestävästä kehityksen käsite on otettu kansainvälisessä keskustelussa käyttöön 1980-luvun lopussa, jolloin ympäristön ja kehityksen maailmankomissio<sup>18</sup> eli ns. Brundtlandin komissio julkaisi raportin ”Yhteinen tulevaisuutemme”<sup>19</sup>. Brundtlandin komission mukaan (Meadows ym. 1992) kestävä kehitys tarkoittaa kehitystä, joka täyttää nykyisten sukupolvien tarpeet vaarantamatta kuitenkaan tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. (Rohweder 2004, 15)

Laajimmillaan vastuullinen liiketoiminta voidaan siis liittää kestävästä kehitykseen ja sen kolmeen ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ovat toisiinsa kietoutuneita siten, että yhden huomioimatta jättäminen vaikuttaa edelleen myös kestävästä kehityksen toteutumisen mahdollisuuksiin muiden ulottuvuuksien osalta. Kestävästä kehityksen kannalta olennaista onkin taloudellisten, ympäristökysymyksiin liittyvien ja sosiaalisten seikkojen tasapainoinen kehittäminen. Myös yrityksen tasolla tarkasteltuna kaikki nämä ulottuvuudet liittyvät toisiinsa: taloudellinen vastuu ja kannattavuus luovat pohjaa sosiaaliselle ja ekologiselle vastuulle, ekologinen ja sosiaalinen vastuu puolestaan vaikuttavat yrityksen taloudelliseen tuloksentekoon. (Rohweder 2004, 16, 77)

---

<sup>17</sup> Myös: kestävä kasvu, kestävä liiketoiminta, kestävä yrittäjyys, kolminkertainen tulos (triple bottom line) ja yritysetiikka

<sup>18</sup> The World Commission on Environment and Development, perustettu vuonna 1983.

<sup>19</sup> Engl. Our Common Future 1987.

Kestävän kehityksen määritelmä on tulevaisuuteen suuntautunut, mikä aiheuttaa helposti sen, että ratkaisuja tarkastellaan tulevaisuuden näkökulmasta. Kuitenkin, jos yritys<sup>20</sup> haluaa olla sitoutunut kestävään kehitykseen, tulee sen jo tänään tuntea ja kantaa vastuunsa toiminnastaan, ja tarkastella ratkaisujaan jo nyt myös siitä näkökulmasta, miten kestäviä ne ovat pitkällä aikavälillä. (Rohweder 2004, 16)

### 2.3.2 Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta

Vaikka yhteiskuntavastuulle ei ole olemassa mitään universaalia, yleisesti hyväksyttyä määritelmää, on lähes kaikille esitetyille määritelmille yhteistä vastuun määrittely kolmen ulottuvuuden kautta. Nämä kolme dimensiota ovat sosiaalinen, ekologinen ja taloudellinen vastuu. Juholinin (2004) mukaan ”yrityksen tuloksen ja toiminnan jatkuvuuteen vaikuttaa se, että yritys toimii taloudellisesti terveellä pohjalla, se minimoii tai jopa eliminoi ympäristöhaittansa ja että se pystyy vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin. Ideana on, että yritykset pyrkivät tekemään omaehtoisesti sellaista, mitä niiltä ei virallisesti vaadita, mutta jonka kautta ne vahvistavat olemassaolon oikeuttaan ja turvaavat toimintansa jatkuvuuden” (Juholin 2004, 14). Näin Juholin esittelee yhteiskuntavastuun kolme pilaria, jotka perustuvat John Elkingtonin vuonna 1994<sup>21</sup> lanseeraaman kolmoistilin päätöksen eli triple bottom linen käsitteeseen.

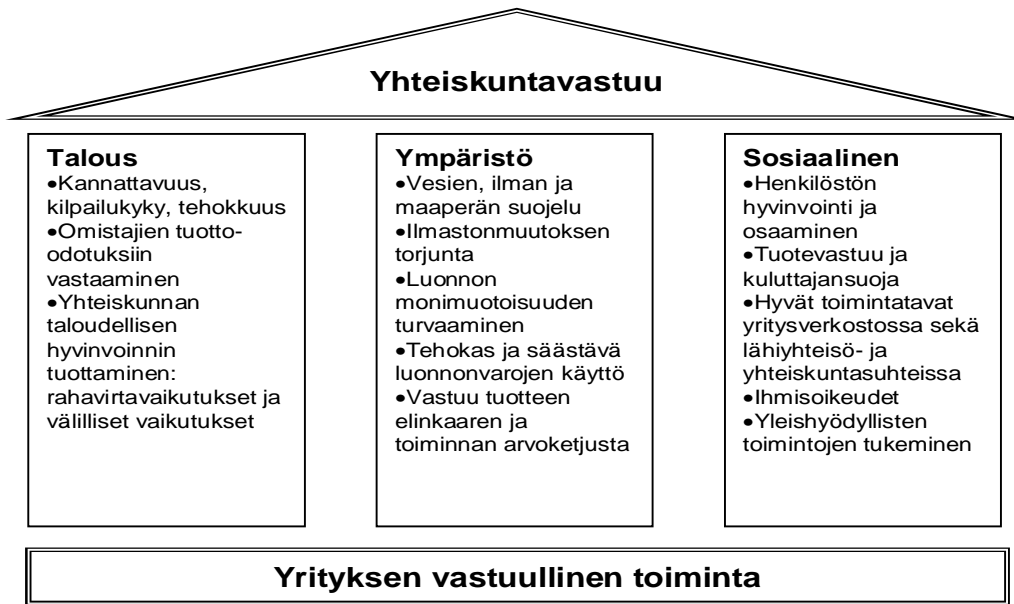
Yrityksen yhteiskuntavastuun rakentuminen näiden kolmen pilarin varaan on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (kuvio 4), jossa kuvataan yhteiskuntavastuun kolme ulottuvuutta ja niiden sisältö.

---

<sup>20</sup> Myös yhteiskunta tai yksittäinen henkilö

<sup>21</sup> Elkington esitteli triple bottom line –käsitteen ensimmäisen kerran vuonna 1994 *California Management Review* –lehdessä julkaistussa artikkelissaan, sekä sittemmin vuonna 1997 julkaistussa teoksessaan *Cannibals with Forks* (Elkington 2004)





Kuvio 4. Yrityksen yhteiskuntavastuun rakenne (Lähde: TT<sup>22</sup> 2001)

Yrityksen taloudellinen vastuu liittyy kannattavaan taloudelliseen toimintaan, riskienhallintaan ja hallintokäytäntöihin. Se näyttäytyy sidosryhmittäin eri tavalla, ja voi olla välitöntä tai välillistä. Välitön taloudellinen vastuu liittyy suoriin rahavirtoja koskeviin vaikutuksiin, joista esimerkkejä ovat muun muassa palkkojen maksaminen työntekijöille, osinkojen maksaminen osakkeenomistajille ja verojen maksaminen yhteiskunnalle. (Rohweder 2004, 98) Välittömään taloudelliseen vastuuseen luettavat asiat ovat usein yritykselle jo lakisääteisesti määrättyjä velvollisuuksia.

Välillinen taloudellinen vastuu puolestaan liittyy yrityksen toiminnan kansantaloudelliseen merkitykseen, omien innovaatioiden laajempaan yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen tai toimintojen sijoittamispäätöksiin liittyviin taloudellisiin vaikutuksiin. Välillisiä vaikutuksia ovat myös alihankintojen vaikutus työllisyyteen ja siitä aiheutuvat kerrannaisvaikutukset kyseisten alueiden hyvinvointiin. (Rohweder 2004, 98) On ymmärrettävä, että yrityksen toiminnan välillinen taloudellinen vastuu voi etenkin paikallisesti tarkasteltuna olla valtava, mutta sitä voi olla hyvin vaikea konkreettisesti mitata ja määritellä. Tiedonkulun parantumisen johdosta taloudellisen toiminnan vaikutukset näkyvät ja ulottuvat paljon laajemmalle

<sup>22</sup> Nyk. Elinkeinoelämän keskusliitto EK

kuin aikaisemmin ja yritysten perinteisiä voitonmuodostukseen liittyviä seikkoja arvioidaan myös uudelleen ja erilaisista lähtökohdista (Rohweder 2004, 98).

Yrityksen välittömään sosiaaliseen vastuuseen kuuluu yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyviä asioita. Lisäksi siihen kuuluu työntekijöiden kulttuurin ja arvojen kunnioittaminen. Työntekijöitä koskevien kysymysten lisäksi välittömään sosiaaliseen vastuuseen kuuluu vastuu yrityksen tuottamista palveluista ja tuotteista. (Rohweder 2004, 103).

Välillinen sosiaalinen vastuu vaihtelee yrityksen toiminnan luonteen perusteella globaalista vastuusta paikalliseen vastuuseen. Paikallinen eli lokaali vastuu liittyy ympäristön asukkaiden, yhteisöjen sekä viranomaisten ja poliittisten päättäjien kanssa käytävään vuoropuheluun<sup>23</sup>. Välillistä globaalia sosiaalista vastuuta puolestaan odotetaan yleensä monikansallisilta yrityksiltä, jotka esimerkiksi voivat ottaa kantaa hyvinvoinnin alueelliseen kehittymiseen muun muassa investointipäätöksensä pohjalta. Välillinen vastuu liittyy myös hyviin toimintatapoihin ja yhteistyöhön yritysverkostossa. Vastuu koskee siis esimerkiksi suhteita asiakkaisiin ja liikekumppaneihin. Lisäksi vastuuseen voidaan lukea alihankkijoiden, raaka-ainetoimittajien ja urakoitsijoiden toiminnan arviointi, hyvästä tiedonkulusta huolehtiminen, lahjonnasta kieltäytyminen sekä teollis- ja tekijänoikeuksien kunnioittaminen. (Rohweder 2004, 104).

Myös yrityksen ympäristövastuuta voidaan tarkastella välittömän ja välillisen vastuun näkökulmasta. Välitön vastuu tarkoittaa yrityksen itsensä aiheuttamien välittömien ympäristöongelmien ja -riskien hallintaa sekä luonnonvarojen kestäväää käyttöä. Toiminnan lähtökohtana on tällöin suunnitella koko yrityksen liiketoiminta niin, että raaka-aineita ja energiaa käytetään tarkoituksenmukaisesti ja että syntyvien jätteiden ja päästöjen määrä pyritään minimoimaan. Yrityksen toimintojen ulkoistaminen on lisännyt välillisen ympäristövastuun merkitystä, ja yritysten tulisikin määrittellä, millaisia ympäristönsuojeluun liittyviä toimia ne edellyttävät yhteistyökumppaneiltaan<sup>24</sup>. Välillinen ympäristövastuu liittyy myös yrityksen

---

<sup>23</sup> Jota voidaan kutsua myös sidosryhmädialogiksi.

<sup>24</sup> Esimerkiksi elinkaariajattelun avulla voidaan huomioida kaikki yrityksen toiminnallaan aiheuttamat välittömät ja välilliset ympäristöä koskevat vaikutukset.

välittömän vaikutuspiirin ulkopuolella oleviin luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen liittyviin hankkeisiin osallistumiseen. (Rohweder 2004, 99)

Rajanveto ja tasapainottelu vastuullisuuden eri ulottuvuuksien välillä tekevät vastuullisuuden konkreettisesta toteuttamisesta haastavaa. Esimerkiksi rajanveto kohtuullisen ja liiallisen voitontavoittelun välillä on vaikeaa, mutta Ketolan (2005, 34) mukaan länsimaisessa yhteiskunnassa ”ahneuden raja” on alettu määrittää siihen pisteeseen, jossa yrityksen taloudellinen voitontavoitteluvastuu kohtaa yrityksen sosiaalisen ja ekologisen vastuun. Ketolan mukaan tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että ”rahaa ei saisi tehdä henkilöstön, muiden sidosryhmien tai ympäristön kustannuksella” (Ketola 2005, 34). On selvää, ettei tällainen rajanveto käytännössä ole näin yksinkertaista. Periaatteessa kaikkia yrityksen toimia voidaan kuitenkin peilata vastuullisen liiketoiminnan<sup>25</sup> arvomaailmaa vasten ja problematisoida näiden toimien merkitys tämän käsitteen valossa. Täsmällisten arviointikriteereiden löytäminen on tietenkin vaikeata, mutta niin on yleensäkin, kun toimintaa pyritään suhteuttamaan yhteisöllisiin arvoihin (Waaub 1991, 61-62). Oleellista on kuitenkin pohtia esimerkiksi sitä, mitä arvokasta menetetään toiminnan tuloksena tai mistä luovutaan, jos kyseessä on aito arvoriiriitä siinä mielessä, että yhden arvon (esimerkiksi taloudellisen kasvun) edistäminen, heikentää edellytyksiä toteuttaa muita arvoja (esimerkiksi henkilökunnan työolosuhteita tai tietyn ekologisen ympäristön suojelua). (Järvelä 2002, 29)

On hyvin yleistä, että etenkin yritysten edustajat asettavat taloudellisen vastuun etusijalle (Ketola 2005, 37), ja edelleen sanovat, että mitä kannattavampi yritys on, sitä paremmat resurssit sillä on toteuttaa yhteiskuntavastuuta. Toisin sanoen yrityksen kannattavuus on sen ensisijainen päämäärä. Ketolan mukaan yrityksillä on kuitenkin yksi päämäärä, joka ohittaa kasvun ja kannattavuudenkin: hengissä säilyminen. Yritystoiminnan jatkuvuuden turvaamisessa hyvä kannattavuus ja kasvu ovat vain kaksi elossa pysymisen osatekijää ja joissain tilanteissa niillä saattaa olla jopa päinvastainen vaikutus: jos yritys tuottaa niin hyvin tai kasvaa niin paljon, että se aiheuttaa pahennusta vahvoissa sidosryhmissä tai laajalti yhteiskunnassa, sen toiminnan edellytykset saattavat joutua uhanalaisiksi<sup>26</sup>, jollei se osaa jakaa menestystään sidosryhmien paremmin

<sup>25</sup> Järvelä kirjoittaa tekstissään kestävästä kehityksestä. Vastuullinen liiketoiminta voidaan nähdä kestävästä kehityksen osa-alueena, ja siten sama tilanne pätee tässä suppeammassakin kontekstissa.

<sup>26</sup> Eli yrityksen legitimitetti on vaarassa, kts. luku 3.2.2

hyväksymällä tavalla. Eli jos yrityksen voitto syntyy sosiaalisten tai ekologisten tekijöiden kustannuksella, niin yritystä ei välttämättä enää hyväksytä yhteiskunnassa, ja näin ollen sen olemassaolo eli hengissä pysyminen vaarantuu. (Ketola 2005, 39)

## 2.4 Vastuullisuuden kontekstisidonnaisuus

Yritykset toimivat hyvin erityyppisissä ympäristöissä ja erilaisista lähtökohdista, joten yhteiskuntavastuun osa-alueiden sisältö ja sisällön muodostavien asioiden painoarvot eivät ole samanlaisia jokaisen yrityksen kohdalla. (Niskala & Tarna 2003, 20) Tämä kontekstisidonnaisuus on erittäin oleellista ymmärtää vastuullisuudesta puhuttaessa, ja se onkin tämän tutkimuksen kantavia ajatuksia. Koko tutkimus on saanut alkunsa siitä ajatuksesta, että yritysten vastuullista liiketoimintaa voidaan konkreettisemmin tarkastella ainoastaan jonkin tietyn yrityksen tai tapauksen kautta. Tätä ajatusta mukaillen esimerkiksi yrityksen vastuulliselle liiketoiminnalle ei sinällään voida määrittellä kovin konkreettista sisältöä (Karake 1998, 206), vaan se määrittyy vasta yhden yrityksen tasolla; eli siis kontekstista riippuen ja vuorovaikutuksessa sen sidosryhmien kanssa. Edelleen yrityksen vastuu sidosryhmilleen muodostuu sen perusteella, mikä on näiden välisen vuorovaikutuksen ydin.

Myös yrityksen toimintaympäristöä voidaan tarkastella jo edellä mainittujen kolmen ulottuvuuden kautta. Yritys toimii sekä taloudellisessa, ekologisessa että sosiaalisessa toimintaympäristössä, ja sen tulee huomioida toimintansa vaikutukset kaikilla näillä alueilla. Oleellista on kuitenkin ymmärtää, että tällainen toimintaympäristön jako kolmeen ulottuvuuteen on ainoastaan keinotekoinen luokittelu, ja että todellisuudessa minkäänlaisten rajanvetojen tekeminen ei ole helppoa eikä aina järkevää<sup>27</sup>. Todellisuudessa kaikki toimintaympäristön lohkot toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Rohweder 2004, 31).<sup>28</sup>

Sosiaalisen toimintaympäristön voidaan katsoa liittyvän ihmisiin ja kulttuureihin. Sosiaalisesti kestävä kehitys voidaan tarkastella hyvinvoinnin käsitteen avulla, joka sekin edelleen voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen. Yleiseen hyvinvointiin vaikuttavat

<sup>27</sup> Edelleen systems thinking –teoriaan viitaten

<sup>28</sup> Koska tutkimus keskittyy yritysten taloudelliseen ja sosiaaliseen ulottuvuuteen, ei ekologisen toimintaympäristön kuvaaminen ole tutkimuksen kannalta tarpeen.

ensinnäkin ns. yhteiskunnan rakenneseikat, joita ovat muun muassa väestörakenne, elinkeinorakenne sekä aluerakenne. Hyvinvoinnin toisena ulottuvuutena ovat elintaso osoittavat sosiaaliset ja taloudelliset seikat, kuten maan tulotaso ja sen jakautuminen, työllisyys, lapsikuolleisuus sekä terveydenhoidon ja koulutuksen laatu. Kolmas hyvinvoinnin ulottuvuus kuvaa ihmisten elämänlaatua eli viihtyvyyttä, henkistä ja aineellista hyvinvointia sekä mahdollisuutta toteuttaa itseään. (Rohweder 2004, 62) Kuten edellisestä voi päätellä, vastuullisen liiketoiminnan sosiaalinen ulottuvuus on hyvin monitahoinen käsite, ja konkretisoituessaan se voi saada monenlaisia muotoja. Yrityksen tulisikin suhteuttaa vastuullisuuden nimissä tehdyt toimenpiteet muun muassa toimintaympäristönsä hyvinvoinnin tason mukaan. Näin ollen sosiaalinen vastuu esimerkiksi kehittyvässä maassa konkretisoituu todennäköisesti eri tavoin kuin kehittyneessä länsimaassa, esimerkiksi Suomessa.

Taloudellinen toimintaympäristö liittyy taloudellisen hyvinvoinnin tuottamisen tarkasteluun. Yritysten taloudellinen toimintaympäristö on laajentunut viime vuosikymmeninä huomattavasti globalisaation<sup>29</sup> myötä. Globalisaatio on laajentanut yritysten toimintaympäristöjä, sillä taloudellisen globalisaation konkreettiset piirteet – kaupan vapautuminen, suorien ulkomaisten sijoitusten lisääntyminen sekä pääomien nopea liikkuminen ja hajaantuminen parhaiten tuottaviin kohteisiin – ovat mahdollistaneet maailmanlaajuisen yritystoiminnan, ja – mikä oleellista – etenkin sen siirtämisen toimintaympäristöstä toiseen. (Rohweder 2004, 31, 33)

Taloudellinen globalisaatio tunnustetaan kuitenkin kaksinaiseksi voimaksi. Pääomamarkkinoiden globalisoituminen ja informaatiotekniikan nopea kehitys nähdään mahdollisuutena hyvinvoinnin kasvulle, koska se nopeuttaa taloudellista kasvua ja lisää tuottavuutta. Toisaalta sitä kritisoidaan, koska sen ajatellaan kärjistävän sosiaalista ja alueellista eriarvoisuutta erityisesti perifeerisissä yhteiskunnissa. Globalisaation taloudellisten vaikutusten arvioinnissa päädytään usein erilaisiin johtopäätöksiin sen mukaan, tarkastellaanko globalisaation maailmanlaajuisia vai maakohtaisia vaikutuksia. (Muller 2006, Rayman-Bacchus 2005; Rohweder 2004, 33)

---

<sup>29</sup> Globalisaatio merkitsee markkinasuhteiden laajenemista ja syvenemistä valtioiden sisällä ja välillä siten, että nämä suhteet tulevat entistä itsenäisemmiksi (Väyrynen 1998, 9)

Tämän tutkimuksen kannalta yritysten taloudellisen toimintaympäristön laajentuminen on erittäin oleellinen asia. Globalisaation luomat mahdollisuudet toiminnan tehostamiseen ja tuotannon siirtämiseen halvempien tuotantokustannusten maihin ovat lisänneet kilpailua myös lokaalisti. Vaikkei yritysten irtisanomisista ole perusteita syyttää yksinomaan globalisaatiota, on selvää, että se on vaikuttanut tutkimuksen kohteena oleviin tapauksiin. Globalisaation vaikutukset koetaan lokaalilla tasolla, mutta ne voidaan yleensä ymmärtää ainoastaan laajempaan kontekstiin suhteutettuna (Voisey & O’Riordan 2001, 37). Tässä työssä fokus on lokaalilla tasolla, joka on myös tutkimuksen kohteena, kuitenkin ymmärtäen globaalien ilmiöiden merkitys tapahtumiin.

Yksi globalisaatioon liittyvä keskustelunaihe onkin se, miten globalisaatio vaikuttaa sosiaaliseen kestävään kehitykseen. Keskeinen kysymys on muun muassa se, lisääkö vai vähentääkö globalisaatio yksilön hyvinvointia. Vaikka globalisaatio -käsite vie huomion helposti maailmanlaajuiseen tarkasteluun, on tärkeä ymmärtää, että globalisaatio vaikuttaa ihmisiin paikallisesti, ja että globaalisti toimivien yritystenkin toiminnan vaikutuksia ja markkinoita voidaan tarkastella paikallisesti, kuten tässä tutkimuksessa tehdään. (Rohweder 2004, 71)

Tutkimuksen kannalta globalisaation tekee tärkeäksi myös se, että globalisaation lisääntyessä yrityksille osoitetaan yhä suurempaa vastuuta maailman tasapuolisen taloudellisen hyvinvoinnin edistäjinä. Kriittinen globalisaatiokeskustelu liittyy yleensä yrityksiin, koska yrityksiä pidetään sen vetureina ja yritysten päätöksenteko vaikuttaa välittömästi aineellisessa hyvinvoinnissa tapahtuviin muutoksiin, mikä on nähtävissä myös tämän työn case-tapausten kohdalla. Kuitenkin myös kansallisvaltioiden tekemillä päätöksillä on lainsäädännön ja kansainvälisten sopimusten solmimisen johdosta merkittävä rooli globalisaatioprosessissa, sillä päätöksillään ne voivat vaikuttaa niihin puitteisiin, joissa yritykset voivat toimia eli luoda työpaikkoja, vaurautta ja innovaatioita. (Rohweder 2004, 41)

## **2.5 Kritiikkiä**

Teoria yrityksen yhteiskuntavastuusta on saanut osakseen myös kritiikkiä. Esimerkiksi Freeman (1984, 40; Freeman & Gilbert 1988, 88) näkee yhteiskuntavastuututkimuksen

perustavaa laatua olevana ongelmana sen, että yhteiskuntavastuun nähdään ainoastaan tuovan lisäarvoa tavanomaiselle liiketoiminnalle. Tällöin liiketoiminta ei ole rakennettu eettiselle perustalle eikä yhteiskuntavastuuta nähdä osana liiketoimintaa sinänsä, vaan ylimääräisenä hyvänä, joka voidaan toteuttaa vain, mikäli siihen on varaa. Tämä myös kuvastaa käsitteellistä kahtiajakoa voittoa tuottavien ja kuluja lisäävien toimintojen välillä. Freemanin mukaan ymmärrystä tulisikin lisätä juuri tällä molempia näkökulmia yhdistävällä kentällä.

Edelleen Freeman kritisoi yhteiskuntavastuuta yhdessä Liedtkan kanssa julistamalla vuonna 1991, että ajatus yritysten yhteiskuntavastuusta on epäonnistunut ”hyvän yhteiskunnan” luomisessa. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuu päinvastoin muodostui esteeksi tarkoituksenmukaiselle keskustelulle yrityksistä ja hyvästä elämästä.<sup>30</sup>

Hendersonin (2001) mukaan yhteiskuntavastuun nimissä laaditaan entistä enemmän sääntöjä ja rajoituksia liiketoiminnalle, ottamatta huomioon toiminnan todellisia kustannuksia. Tällainen vapaiden markkinavoimien rajoittaminen pienentää yhteiskunnan hyvinvoinnin kasvua. Yhteiskuntavastuuta käytetäänkin Hendersonin mukaan riittämättömin perustein kapitalismin ja globalisaation kritisointiin. Hän kirjoittaa, että yhteiskuntavastuuajattelun omaksuminen vähentäisi kilpailua ja taloudellista vapautta, ja siten heikentäisi markkinataloutta. Henderson ja monet muut yhteiskuntavastuun kritisoijat edustavatkin tunnettua friedmanilaista näkökantaa<sup>31</sup>, ja sijoittuvat Takalan ideologiamallissa omistajalähtöiseen ideologian kenttään.

---

<sup>30</sup> Freeman ja Liedtka (1991) ovat kuitenkin sitä mieltä, ettei kapitalistinen yhteiskuntamalli tällaisenaan ole ongelmaton, ja esittävät oman teoriansa vaihtoehtoisena ratkaisumallina.

<sup>31</sup> ”Business of business is business” (Friedman 1962)

### 3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimus sijoittuu yhteiskuntavastuututkimuksen kenttään. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu sidosryhmäteorian ja legitimaatioteorian yhdistelmästä, ja näiden voidaan nähdä täydentävän toisiaan ja lisäävän monipuolisemmin ymmärrystä samasta ilmiöstä.

Sidosryhmäteoriaa käytetään tutkimuksessa laajana kattokäsitteenä selvittämään yrityksen ja sen sidosryhmien suhdetta. Sidosryhmäteoria ei kuitenkaan sinällään yksin riitä kuvailemaan yrityksen ja sidosryhmien suhdetta eikä sitä, miten ja minkä vuoksi kyseiset tahot ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Esimerkiksi Grayn ym. (1997, 333) mukaan sidosryhmäteoriaa on perinteisesti käytetty kuvaamaan ennemminkin sidosryhmäjohtamista ja suhteellisen vähän sitä, miten – jos lainkaan – yritykset valvovat sidosryhmien tarpeita ja vastaavat niihin. Tämän vuoksi teoreettista viitekehystä täydennetään legitimaatioteorialla. Teorian avulla pyritään täsmentämään yrityksen ja sen sidosryhmien välistä suhdetta kuvaamalla sitä prosessia, miten yritys todella joutuu ottamaan huomioon sidosryhmien odotukset toiminnalleen ja hakemaan sidosryhmiltä oikeutusta toimilleen. Legitimaatioteoriaa ja sidosryhmäteoriaa voidaan siis pitää toisiaan täydentävinä<sup>32</sup> teorioina (Deegan & Blomqvist 2005, Gray ym. 1995).

Sidosryhmäteoria ei niinkään ole ainoastaan yksittäinen liiketaloustieteen teoria, vaan sitä voidaan ennemminkin pitää lähestymistapana tutkimusaiheeseen ja laajemmin ajateltuna koko yritystoiminnan olemukseen. Kujalan (2001) mukaan sidosryhmäteorian käyttäminen teoreettisena viitekehyksenä asemoi tutkijan tiettyyn kenttään taustaoletustensa perusteella.<sup>33</sup> Sidosryhmäajattelu muodostaa tutkimuksen keskeisen ymmärryksen liiketoiminnan olemuksesta (Kujala 2001, 25). Sidosryhmäajattelu onkin vastakkainen näkemys perinteiselle neoklassisen taloustieteen näkemykselle siitä, että yrityksen toiminnan ja johdon tehtävänä on palvella (ainoastaan) osakkeenomistajia.

<sup>32</sup> Tosin myös vastakkaisia näkemyksiä on esitetty; niiden mukaan teorioilla on olennaisia eroja toisiinsa nähden (Deegan & Blomqvist 2005).

<sup>33</sup> Samoin kuin sidosryhmäteorian käyttö tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä, myös tutkimuksen kohdistuminen yhteiskuntavastuun kenttään asemoi tutkijan hänen taustaoletustensa perusteella. Yhteiskuntavastuuajattelun voi katsoa perustuvan systems thinking –teoriaan, jonka oletuksena on, että yritykset toimivat vuorovaikutteisessa, avoimessa systeemissä. Siten ainoastaan toiminnan taloudellisten vaikutusten huomioon ottaminen ja raportoiminen olisi tässä valossa paitsi riittämätöntä myös täysin perusteetonta (Kts. esim. Gray 2002, Knez-Riez, Mulej & Dyck 2006)



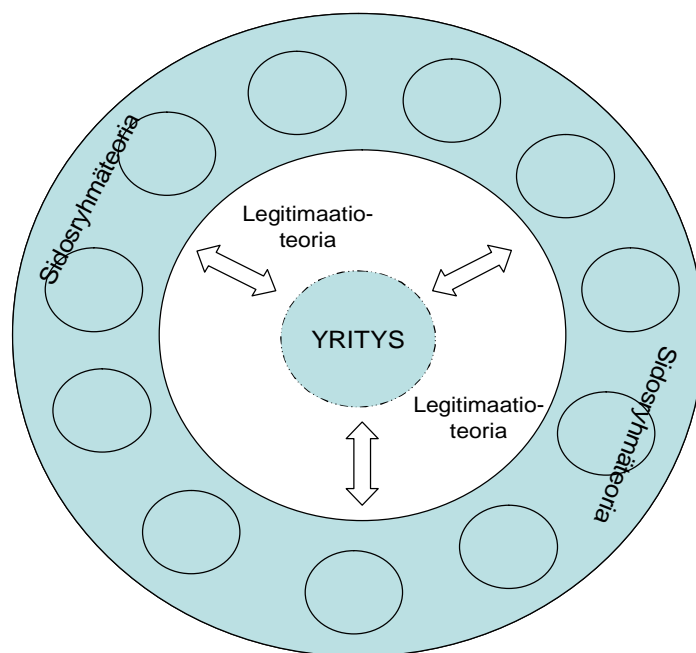
Sidosryhmäteorian kannattajien mukaan yritys on olemassa paitsi itseään, myös sidosryhmiään varten (Kujala & Kuvaja 2002, 84) tai ainakin sidosryhmien kautta (Kujala & Kuvaja 2002, 60)<sup>34</sup>. Oleellista on se, että yrityksen tulee toiminnassaan ottaa huomioon sidosryhmät – myös muut kuin osakkeenomistajat – ja niiden odotukset. Näsi (1995, 19) määrittelee sidosryhmäajattelun tavaksi nähdä yritys ja sen toiminta sidosryhmien kautta. Perustavaa laatua olevana ajatuksena on, että vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa toimivat tahot (holders) mahdollistavat panoksillaan, vaateillaan tai muilla sidoksillaan (stakes)<sup>35</sup> yrityksen olemassaolon. Olennaisin ja koko sidosryhmäteorian kulmakiven muodostava asia ajatuksessa on siis se, ettei yritys voisi olla olemassa ilman sidosryhmiään. Sidosryhmäteoria on todettu hyväksi ja suosituksi menetelmäksi tutkittaessa yrityksen suhteita toimintaympäristöönsä ja niihin liittyviä moraalisia kysymyksiä (Donaldson & Preston 1995, Frooman 1999, Näsi 1995).

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä selventää seuraava oheinen kuvio (kuvio 5). Tutkimuksessa sidosryhmäteorian avulla pyritään identifioimaan ja kuvaamaan ne sidosryhmät, jotka kunkin case-tapauksen uutisoinneissa ovat käyneet keskustelua. Tämän lisäksi legitimaatioteorian avulla perustellaan sidosryhmien odotusten merkitystä yritykselle, ja täsmennetään yrityksen ja sidosryhmien välistä vuorovaikutussuhdetta.

---

<sup>34</sup> Kujala (2001) lainaa väitöskirjassaan Evania ja Freemania (1988), jotka esittävät, että yrityksen toiminnan tarkoitus on toimia sidosryhmien etujen koordinoijana. Yrityksen olemassaoloon ja toiminnan tarkoitukseen sinänsä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista ottaa tässä työssä tämän enempää kantaa.

<sup>35</sup> Engl. stake saa suomenkielessä eri merkityksiä



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

### 3.1 Sidosryhmäteoria

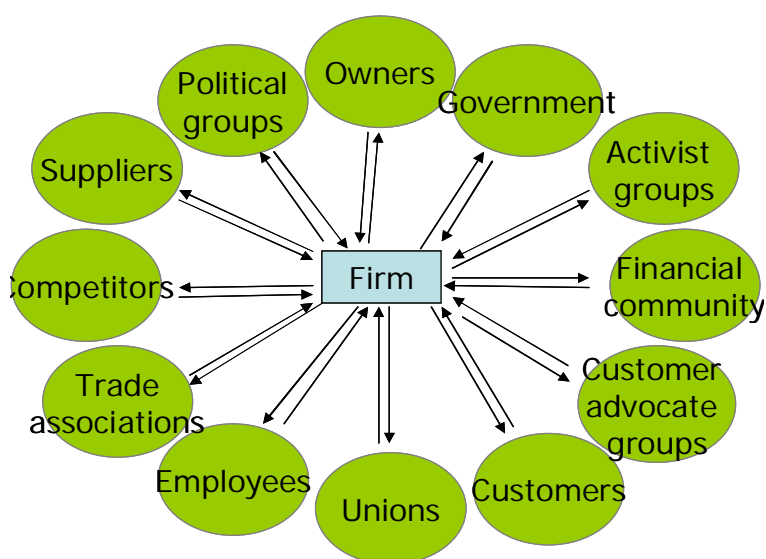
#### 3.1.1 Sidosryhmäteorian kehitys

Sidosryhmäteorian käsitteistö ja sen merkitys vaihtelee tutkijasta riippuen (Donaldson & Preston 1995, 66). Käsitteistö on vakiintunut vasta viime vuosikymmeninä, mutta ensimmäinen maininta kirjallisuudessa siitä on ollut jo vuonna 1938<sup>36</sup>. Teorian juuret ovat pohjoismaissa, missä sitä ovat tutkineet muun muassa ruotsalaiset Eric Rhenman (1964) ja Bengt Stymne (1965). (Näsi 1995, 33) Rhenman määritteli sidosryhmän miksi tahansa ryhmäksi, joka asettaa vaatimuksia yritykselle, ja jolle yritys asettaa vaateita. Näin ollen Rhenmanin määritelmä edustaa melko kapeaa näkemystä, sillä sen mukaan sekä yrityksellä että sidosryhmillä on molemminpuolisia, vastavuoroisia vaatimuksia toisilleen. Tällainen määritelmä saattaa kuitenkin rajata joitakin tärkeitä sidosryhmiä, jotka ovat riippuvaisia yrityksestä, mutta joista yritys ei ole yhtään tai juuri lainkaan riippuvainen. (Freeman 1984, 41).

Ehkä tunnetuin sidosryhmäteoriaa tutkinut henkilö on kuitenkin Edward Freeman, joka esitteli oman mallinsa (kuvio 6) yrityksen sidosryhmistä vuonna 1984, ja liitti

<sup>36</sup> Barnard, Chester I. 1938: *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press

sidosryhmänäkökulman strategiseen johtamiseen. Freemanin käsitys sidosryhmistä edustaa hyvin laajaa mallia, sillä hänen mukaansa sidosryhmä on ”mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen päämäärien saavuttamiseen, tai johon päämäärien saavuttaminen vaikuttaa” (Freeman 1984, 52). Täten Freemanin mallissa eri tahoja edustavia sidosryhmiä on hyvin paljon. Freeman kuitenkin korostaa, että hänen mallinsa on hyvin yksinkertaistettu, sillä todellisuudessa kuvion jokainen sidosryhmä voitaisiin edelleen jakaa pienempiin yksikköihin. Esimerkiksi kaikki työntekijät eivät ole samanlaisia, eikä koko valtiota tai hallitusta ole välttämättä perusteltua ajatella yhtenä sidosryhmänä. (Freeman 1984, 25)



*Kuvio 6. Sidosryhmäteoria yrityksestä. Freeman 1984.*

Hiukan myöhemmin Archie Carrol (1989) liitti sidosryhmäajattelun edelleen yritysten ja yhteiskunnan väliseen problematiikkaan, minkä seurauksena etiikasta, arvokysymyksistä ja sosiaalisesta vastuusta tuli olennainen osa sidosryhmäajattelua (Näsi 1995). Carrolin (1993, 60) vielä Freemanin näkemystä laajemmin määritelmän mukaan sidosryhmä on mikä tahansa ryhmä tai yksilö, jolla on mielestään yksi tai useampia sidoksia yrityksen toimintaan. (Vehkaperä 2003, 25) Carrolin näkemystä mukailien tämän tutkimuksen case-tapausten analyysissä on otettu huomioon minkä tahansa tahon esittämä näkemys yhteiskuntavastuusta tai yritykselle osoitettu vaatimus, ja käsitelty sitä yrityksen sidosryhmän näkemyksenä. Tämän tutkimuksen määritelmä sidosryhmistä edustaa siis laajaa näkemystä.

### 3.1.2 Sidosryhmien luokittelu

Freeman (1984) korosti, että eettisyyden mukaan kaikki sidosryhmät ovat arvokkaita itsessään eikä yhtä sidosryhmää voida pitää muita tärkeämpänä. Eri sidosryhmät pitäisi nähdä tasavertaisina ja yrityksen tulisikin aktiivisesti pyrkiä huomioimaan eri sidosryhmien tarpeet toiminnassaan. Sidosryhmiä voidaan kuitenkin myös jaotella ja luokitella monella eri tavalla. Carrol (1993) luokittelee sidosryhmät primaarisiin ja sekundaarisiin sidosryhmiin. Primaarisia ovat ne sidosryhmät, joilla on formaalit, viralliset tai sopimukselliset suhteet yritykseen, ja sekundaarisia ovat periaatteessa kaikki loput, eli ne ryhmät, joilla on muunlaisia sidoksia yritykseen. Näsi (1995) puolestaan jakaa sidosryhmät sisäisiin ja ulkoisiin koalitioihin, joista ensimmäisillä on omistussuhde tai muu pysyvä suhde yritykseen.

Jotkut sidosryhmät yritys voi valita itse, kuten henkilöstön ja asiakkaansa, mutta muut tulevat omistuspohjan, markkinoiden, toimintaympäristön tai lainsäädännön kautta. Suuri vedenjakaja kulkee siinä, näkeekö yritys sidosryhmiä (tili)velvollisuuden vai mahdollisuuksien kautta. Velvollisuusryhmät määrittyvät lainsäädännön tai muun moraalisen velvoitteen pohjalta. Esimerkiksi henkilöstö, omistajat ja monet viranomaiset kuuluvat tähän ryhmään. Niillä on legitiimi oikeus vaatia yritykseltä erilaisia asioita, esimerkiksi henkilöstö kunnan työolosuhteita, omistajat vastinetta sijoituksilleen ja tietoa yrityksen näkemyksistä. [Tilivelvollisuuden toisen ulottuvuuden vuoksi] sidos luo yritykselle myös viestintävelvoitteita. Mahdollisuusryhmät voivat koostua samoista kuin velvollisuusryhmät, esimerkiksi henkilöstön kanssa käytävä dialogi on yritykselle mahdollisuus, vaikka siihen velvoitetaan myös lailla. (Juholin 2004, 201)

Myös Aaltonen, Heiskanen & Innanen (2003) ovat kirjoittaneet sidosryhmien valinnasta. Kaikkia sidosryhmiään yritys ei voi vapaasti valita, mutta Aaltosen ym. mukaan yhteiskuntavastuu on tullut lisääntyvässä määrin mukaan valintoihin. Kuten Carrolkin (1989) kirjoitti, sidosryhmätyössä arvojen rooli on merkittävä. Usein sidosryhmien valinta perustuu tehokkuuteen resurssien saamisen varmistamiseksi tai

sopimusten noudattamiseksi, sillä yritys on avoin prosessi<sup>37</sup>, joka ei tule toimeen omillaan. Resurssiriippuvuus on näin ollen tavallisin sidosryhmän painoarvon määrittävä tekijä. Painavana koetaan myös erilaiset sopimukset, jotka takaavat eri osapuolten oikeuksia vaihdannassa. Tehokkuus perusarvona on siten vahvasti edustettuna valinnoissa. Yritys voi myös valita sidosryhmänsä moraalisiin perustein. (Aaltonen ym. 2003: 176)

Sittemmin sidosryhmäteoria on kehittynyt puhtaasta yrityksen olemassaolon teoriasta kattavammaksi ja monipuolisemmaksi tutkimuskentäksi, jonka mielenkiinnon kohteena on kokonaisvaltainen sidosryhmäsuhde monitahoisena ja kompleksisena ilmiönä (Steurer, Langer, Konrad & Martinuzzi 2005, 265) Nykyinen sidosryhmäajattelu painottaakin vuorovaikutteisuutta ja molemminpuolista riippuvuutta. (Juholin 2004, 197)

Luonnollisesti yritykset kohtaavat lukemattomia eri vaatimuksia sidosryhmiltään, eikä yrityksillä ole mahdollisuutta, halua eikä aina edes tarvetta täyttää kaikkia näitä vaatimuksia. Eri sidosryhmien odotukset, intressit ja vaatimukset vaihtelevat (Niskala & Mätäsaho 1996, 15). Myös Carrol (1993) kirjoittaa, että yrityksen ja sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen ja vaihdannan todellisuus on monimutkainen. Jokaisen sidosryhmän sidokset, eli panokset ja vastikevaatimukset vaihtelevat tilanteittain. Toisaalta ne voivat olla hyvin konkreettisia ja taloudellisia, mutta toisaalta ne voivat olla epämääräisempiä, esimerkiksi mielikuvia tai tehostunutta vaikuttamista. (Vehkaperä 2003, 25) Sidoryhmäyhteistyö perustuu keskusteluun eli vuorovaikutukseen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, ja tavoitteena on löytää tasapaino yrityksen mahdollisuuksien ja sidosryhmien vaatimusten välille. Ongelmalliseksi tämän tekee se, että ryhmien käsitykset voivat olla hyvin erilaisia, jopa ristiriidassa keskenään. Lisäksi ryhmät voivat olla sisäisesti moninaisia, ja niillä voi olla keskenään poikkeavia odotuksia. Sidoryhmät voivat myös olla luonteeltaan paitsi yrityksen toimintaa tukevia, myös yrityksen toimintaan kriittisesti suhtautuvia, jopa yritystä vahingoittavia. Tällöin yritys joutuu arvioimaan oman toimintansa oikeutusta sekä pohtimaan valintojaan suhteessa muiden sidosryhmien odotuksiin tai vaatimuksiin.

---

<sup>37</sup> Vain yksi näkemys yrityksestä, lisää tästä ja muita näkemyksiä mm. Gray 2002 ja Morgan & Smircich 1980.

(Juholin 2004, 47) Tällainen asetelma tulee hyvin esiin tämän työn tutkimusasetelmassa.

### 3.2 Legitimaatioteoria

Kun tilivelvollisuusteoriolla voidaan selittää osa yrityksen ja sen sidosryhmien välisestä suhteesta, legitimaatioteorian avulla voidaan valottaa tätä suhdetta hieman lisää. Legitimaatioteorian mukaan yritys voi toimia yhteiskunnassa vain, mikäli sen toiminnan arvot ovat yhtenevät yhteiskunnassa vallitsevien arvojen kanssa. (Gray ym. 1996, 46) Legitimiteetillä tarkoitetaan siis tätä tilaa, joka vallitsee, kun yrityksen arvojärjestelmä on sopusoinnussa laajemman sosiaalisen yhteisön arvojärjestelmän kanssa. Jos näiden arvojärjestelmien välillä kuitenkin on eroavaisuuksia, syntyy uhka yrityksen toiminnan jatkuvuuden oikeutukselle. (Niskala & Mätäsaho 1996, 298) Tällöin yritys pyrkii legitimoimaan toimintansa – eli todistamaan oikeaksi tai muutoin oikeuttamaan toimintansa jatkuvuuden sosiaalisessa yhteisössä – ja saavuttamaan siten legitimiteetin (Gray ym. 1996, 46; Niskala & Mätäsaho 1996, 298).

Yrityksen legitimiteettiin vaikuttavat paitsi yksittäiset tapahtumat, myös yrityksen koko historia (Suchman 1995, 574). Legitimaatio on dynaaminen käsite siinä mielessä, että sidosryhmät arvioivat jatkuvasti yrityksen tulosta, menetelmiä ja tavoitteita suhteessa jatkuvasti muuttuviin sidosryhmien odotuksiin. Jos yrityksen toiminta ei vastaa sidosryhmien odotuksia, syntyy legitimaatioero. (Niskala & Mätäsaho 1996, 298) Legitimaatiota uhkaavan toiminnan ei siis tarvitse olla lainvastaista, epäeettistä tai edes yhteiskunnallisesti vastuutonta, vaan legitimaatioero syntyy silloin, kun yrityksen toiminta ei ole sidosryhmien arvojen ja odotusten mukaista (Rayman-Bacchus 2005, 333). Legitimaatioero voi muuttua paitsi yrityksen oman toiminnan seurauksena, myös silloin, vaikka yrityksen toiminnassa ei tapahtuisikaan muutoksia<sup>38</sup>. Toisaalta yrityksen legitimiteetti voi kyseenalaisesta toiminnasta huolimatta säilyä ennallaan, mikäli yrityksen sidosryhmät eivät ole tästä toiminnasta tietoisia (Suchman 1995, 574).

Yritys voi kuitenkin myös kohdata erilaisia uhkia legitimaatiolleen. Esimerkkinä tällaisesta uhkasta käytetään tyypillisesti esimerkiksi ympäristökatastrofia, mutta

---

<sup>38</sup> Esimerkiksi sidosryhmien odotusten muuttuessa.

yrityksen legitimizeetti voi vaarantua myös esimerkiksi sen irtisanoessa henkilöstöään. Tällöin saattaa syntyä tilanne, jolloin yrityksen toiminta sotii sitä ympäröivän yhteiskunnan arvoja vastaan. Tällaisen tilanteen kohdatessaan yritys voi käyttää yhtä tai useampaa Lindblomin (1994) neljästä legitimaatiostrategiasta (Gray ym. 1996, 46; Niskala & Mätäsaho 1996, 298):

- a) pyrkiä kertomaan sidosryhmille todellisista muutoksista toiminnassaan
- b) pyrkiä muuttamaan sidosryhmien oletuksia tapahtumasta (muuttamatta silti omaa toimintaansa)
- c) kiinnittää huomio pois tapahtuneesta
- d) pyrkiä muuttamaan ulkoisia käsityksiä toiminnastaan

Ensimmäistä strategiaa käytetään yleensä silloin, kun yrityksen toiminta ei ole vastannut sidosryhmien odotuksia. Tällöin yritys voi pyrkiä informoimaan sidosryhmiään niistä muutoksista, joita sen toimintaympäristössä on tapahtunut yrityksen aktiivisten toimenpiteiden vuoksi, ja pyrkiä tällä tavoin legitimoimaan toimensa. Toisella strategialla yritys voi puolestaan osoittaa toimiensa tarkoituksenmukaisuuden selittämällä toimintapolitiikkaansa ja kuvata tapahtuneita tosiasioita. Tätä strategiaa käytetään yleensä silloin, kun yrityksen mielestä legitimaatioero on syntynyt sidosryhmien puolella tapahtuneen väärinkäsityksen vuoksi. Kolmantena strategiana yritys voi pyrkiä manipuloimaan muiden käsityksiä tilanteesta, mikä voi tapahtua muun muassa ohjaamalla sidosryhmien kiinnostusta pois yrityksen kannalta negatiivisista asioista. Neljäntenä eli viimeisenä keinona on pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmien käsityksiin siitä, mikä on hyväksyttävää toimintaa. Yritykset voivat eri aikoina ja eri tilanteissa joutua noudattamaan erilaisia strategioita legitimaation saavuttamiseksi. (Niskala & Mätäsaho 1996, 298-299)

Legitimaatioteoria voidaan jakaa edelleen kahteen haaraan. Ensimmäinen keskittyy yksittäisten yritysten legitimaatioon. Toinen haara edustaa laajempaa näkökulmaa, ja käsittelee koko yhteiskunnallisen systeemin legitimaatiota. Tässä tutkimuksessa näkökulma on yhden yrityksen toiminnan legitimaatiossa.

### 3.3 Median rooli

Koska työn empiirinen osuus perustuu medialähteisiin, on medialla luonnollisesti työssä iso rooli. Mediaa kutsutaan usein neljänneksi valtiomahdiksi, mikä kuvaa hyvin sen merkittävää sijaa yhteiskunnassa. Kuitenkin Perko, Salokangas & Luostarinen (2002) toteavat, ettei media ole ainoastaan neljäs valtiomahti, jonka tehtävänä on arvioida muita valtiomahteja, vaan nämä muut mahdit toteuttavat itseään entistä enemmän median kautta ja ovat entistä mediasidonnaisempia. Näitä muita mahteja eli vallankäyttäjii ovat muun muassa yhteiskunnan ja talouselämän päättäjät, jotka pyrkivät hyödyntämään mediajulkisuutta entistä tietoisemmin. (Juholin 2004, 164). Yritykset – kuten myös sidosryhmät – voivat siis käyttää mediaa kanavana, jonka kautta ne voivat legitimoida toimintaansa ja näkemyksiään sekä toteuttaa edellä kuvailtuja legitimaatiostrategioita. Myös media käyttää ja vartioi valtaa antamalla julkisuutta tietyille tahoille, tosin tätä median valtaa ja vaikuttavuutta on yleensä hyvin vaikea todeta tai todistaa. (Juholin 2004, 164)

Medialla voidaan nähdä olevan ainakin kolme erilaista tehtävää; vallanvartioinnin<sup>39</sup> lisäksi sillä on tiedonvälitystehtävä, eli se pyrkii pitämään yleisönsä ja kansalaiset ajan tasalla siitä, mitä tapahtuu ja mitä pitää tietää, sekä valitustehtävä, eli se pyrkii tekemään yleisöön tietoiseksi sille tärkeistä asioista ja toimimaan ”niin kuin pitäisi”. (Juholin 2004, 165) Tässä tutkimuksessa media esiintyy lähinnä kahdessa ensimmäisessä roolissaan, vallanvartijana sekä tiedonvälittäjänä. Kuten Kujala ja Kuvaja (2002, 128) kirjoittavat, tiedotusvälineiden rooli onkin hyvin keskeinen liiketoiminnan etiikkaa (ja yhteiskuntavastuuta) koskevan kirjoittelun ylläpitämisessä ja kansalaisten tietoisuuden edistämisessä.

Yleensä median ja yritysten suhteet ovat asialliset, ja yrityksen kuva julkisuudessa on neutraalisti painottunut. Niin sanotut uutiskriteerit määrittelevät, millaiset uutiset ovat uutisarvoltaan sellaisia, jotka toimittajat kelpuuttavat julkaistaviksi. Kaksi keskeistä uutiskriteeriä kautta aikojen ovat olleet tapahtuman tai ilmiön vaikuttavuuden laajuus ja voimakkuus. Ensimmäisellä viitataan siihen, että asia kiinnostaa mahdollisimman laajaa

---

<sup>39</sup> Niemisen ja Pentin (2004, 27, 57) mukaan käsitys mediasta vahtikoirana on kuitenkin vanhentunut 2000-luvulla, koska paitsi että mediamaisema on tyystin toisenlainen kuin aiemmin, on median rooli vallanvartijana ongelmallinen, koska suuri osa mediasta kuuluu yksityiselle liiketalouden sektorille eikä median objektiivisuudesta ole aina takuita.



yleisöä ja toisella kiinnostavuuden intensiteettiä eli voimakkuutta. (Juholin 2004, 172) Median kasvaneen kiinnostuksen aiheeseen voidaan nähdä johtavan yhteiskunnan kiinnostuksen kasvamiseen tapahtumaa kohtaan (Deegan ym. 2002, 314). McCombs, Danielian & Wanta (1995) kirjoittavat, että yhteiskunnan tietoisuus asiasta on ensimmäinen askel yleisen mielipiteen muodostamisessa, ja että media selvästi muokkaa tätä tietoisuuden tasoa (Deegan ym. 2002, 314). Deegan ym. (2002) lisäävät, että negatiivisen mediahuomion katsotaan positiivista tai neutraalia julkisuutta todennäköisemmin vaikuttavan yhteiskunnan mielipiteeseen asiasta (Deegan ym. 2002, 314). Deeganin ym. mukaan tapahtuma, joka on saanut osakseen laajaa – etenkin negatiivista – mediajulkisuutta, voidaan nähdä uhkana yrityksen legitimitetin säilyttämiselle. Laajan mediahuomion perusteella yritysten joukkoirtisanomisia voidaan pitää tällaisena tapahtumana.

Kun median perustehtävänä on tiedonvälittäminen olennaisista asioista, luo tämä mahdollisuuksia keskustelun herättämiseen ja ylläpitämiseen. Media voi käyttää valtaansa suosimalla tiettyjen teemojen tai mielipiteiden näkyvyyttä joidenkin muiden kustannuksella, ja valita, ketkä tai millaiset näkemykset ylipäättään pääsevät näkyviin ja kuuluviin. Näin media voi vaikuttaa siihen, kenen ääni yhteiskunnassa kuuluu, ja kenen ääni puolestaan tukahdutetaan tyystin. (Juholin 2004, 175)<sup>40</sup> Vallan mukana tulee aina vastuu, ja tässäkin tapauksessa on perusteltua perätä vastuuta myös medialta. Tosin Juholin (2004, 178) huomauttaa, ettei voida puhua mediasta kollektiivisesti, vaan kysymys on asetettava yksittäisille viestimille tai jopa toimittajille.

Kuitenkin myös medialla itsellään voidaan katsoa olevan sosiaalinen vastuu, mihin median yhteiskunnallinen sääntely perustuu. Median sosiaalisen vastuun periaatteella tarkoitetaan sitä, että media ei ole vastuussa toiminnastaan vaan itselleen vaan koko yhteiskunnalle. Teorian keskeisenä ajatuksena on, että lehdistön on toimittava yleisen edun hyväksi, eli sen on edistettävä yhteiskunnallisia päämääriä ja arvoja. (Nieminen & Pantti 2004, 38) Sosiaalisen vastuun periaatteeseen voi katsoa sisältyvän vaatimuksen median puolueettomuudesta ja totuudenmukaisuudesta. Näin ollen median tulisi tasapuolisesti välittää kaikkien keskusteluun osallistuvien tahojen näkökulmat yhteiskunnalle. Tämän toteutumiseen on kuitenkin käytännössä lähes mahdoton uskoa,

---

<sup>40</sup> Näin medialla on myös voimakkaasti yhteiskuntaa muokkaava rooli

sillä media vaikuttaa julkaisupäätöksillään siihen, kuka keskustelussa pääsee ääneen ja missä määrin. Näin ollen media vaikuttaa siihen, minkälainen kuva keskustelusta ja sen osapuolista yhteiskunnalle syntyy. Edelleen, media siis toimii todellisuutta muokkaavana tekijänä.

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

### 4.1 Case-tapaukset

Tutkimuksen case-tapauksiksi on valittu kolmen yrityksen uudelleenjärjestelytilanteet, joissa yritys sulkee kokonaisen tuotantolaitoksen ja irtisanoo koko kyseisessä tehtaassa työskentelevän henkilökunnan. Kyseiset tapaukset ovat Flextronicsin Hämeenkyrön tehtaan sulkeminen vuonna 2003, KCI Konecranesin tytäryhtiön KCI Motorsin Hyvinkään tehtaan sulkeminen vuonna 2004 ja UPM:n Voikkaan tehtaan sulkeminen vuonna 2006.

Tapausten valintaa on perusteltu jo aiemmin luvussa 1.4.2. Valitut tapaukset ovat mielenkiintoisia monestakin syystä; eikä vähiten siksi, että ne ovat kaikki saaneet paljon julkisuutta. Tapaukset ovat omalta osaltaan herättäneet mediassa ja yleisemminkin yhteiskunnassa runsaasti keskustelua yrityksen vastuun laajuudesta, vastuullisesta liiketoiminnasta ja siitä, millä ehdoilla yritys voi tavoitella voittoa ja tuottoa osakkeenomistajille.

Kustakin kolmesta esimerkkitapauksesta löytyy erityispiirteitä, jotka ovat vaikuttaneet mielipiteisiin juuri sen yrityksen kohdalla. Flextronicsin tapauksessa mielenkiintoista on se kehitys, miten yksityisyrittäjän pienestä työpajasta kehittyi ensin miljoonaluokan lähes 1000 henkeä työllistävä yritys, joka myytiin osaksi globaalia suuryritystä, ja joka sittemmin sulki koko tehtaan kannattamattomana. Tapauksessa on nähtävissä monia erityispiirteitä muun muassa yrityksen historiasta ja omistajuusrakenteesta johtuen. Tämän tutkimuksen kannalta oleellisinta on kuitenkin tapauksen anti yhteiskuntavastuun tutkimukseen, lähinnä paikallisyhteisöjen ja henkilöstön, mutta myös omistajien näkökulmasta.

KCI Motorsin tapauksessa erityistä on se, että KCI Konecranes päätti paitsi sulkea koko Hyvinkään moottoritehtaan, siirtää samalla sähkömoottoreidensa valmistuksen Viroon alihankkijalta tilattavaksi. Tästä yksityiskohdasta olisi laajemmankin tutkimuksen kohteeksi, mutta tässä tutkimuksessa se on kuitenkin jätettävä taka-alalle.

UPM:n tapaus on valituista kolmesta tapauksesta herättänyt eniten keskustelua mediassa ja yhteiskunnassa laajemminkin ruohonjuuritasolta aina valtakunnan päämiehiin asti. Tähän on monia syitä; kyseessä oli yksi suurimmista joukkoirtisanomisista ja toimiala on Suomessa hyvin perinteikäs. Kyseisessä tapauksessa materiaali on erityisen runsasta ja tuo toivottavasti hyvin esiin eri sidosryhmien näkemyksiä tutkimuksessa toivotulla tavalla.

Vaikka kyseiset tapaukset ovat kaikki hyvin erilaisia, on niissä myös monia yhtäläisyyksiä. Kyseisten tapausten valinta on perusteltua sen vuoksi, että niissä kaikissa yritys on uudelleenjärjestelyiden vuoksi irtisanonut kokonaisen tuotantolaitoksen henkilökunnan ja lopettanut kyseisen yksikön toiminnan. Kaikki kolme tuotantolaitosta ovat sijainneet pienellä paikkakunnalla, jossa kyseisen yrityksen vaikutus – sekä välitön että välillinen – on ollut huomattava. Yritykset ovat toimineet kyseisillä paikkakunnalla jo verrattain pitkään, ja niitä voidaan kaikkia pitää paikallisina yrityksinä, jotka omalta osaltaan ovat muokanneet paikkakunnan historiaa ja lyöneet leimansa alueelle. Esimerkiksi UPM:n tapauksessa voidaan jopa puhua siitä, että koko Voikkaan kylä on kasvanut tehtaan ympärille ja sen ansiosta. Kuitenkin kaikki yritykset ja tuotantolaitokset ovat sittemmin olleet osa kansainvälisesti toimivaa suuryritystä. Kansainvälisen yrityksen pienenä osana ne ovat saaneet kokea globalisaation vaikutukset konkreettisesti.

Tapauksien valintaa voi perustella myös niiden eroavaisuuksilla. Huolimatta monista yhteisistä piirteistään kaikki tapaukset ovat kuitenkin hyvin erilaisia. Edellä esitelyjen tapausten erityispiirteiden lisäksi kyseessä on kolme täysin erilaista yritystä, jotka toimivat eri toimialoilla. Kyseiset tuotantolaitokset ovat sijainneet eri puolilla Suomea ja olleet erikokoisia. Yritysten historia on luonnollisesti erilainen, ja myös kyseiset esimerkkitapaukset ovat tapahtuneet eri aikaan.

Vain muutaman case-tapauksen tutkimuksessa ei pyrkimykään ole yleistykseen, vaan empiirisellä aineistolla ja sen tulkinnalla on tarkoitus tuoda esiin kyseisten tapausten erityispiirteitä. Tavoitteena on kuitenkin tutkia case-tapauksia paitsi yksittäisinä tapauksina, myös jossain määrin yhteisiä teemoja etsien. Koska tapauksilla on tietty kronologinen aikajärjestys, voi tapauksien avulla pyrkiä myös etsimään ja luomaan kuvaa tietylle ajanjaksolle leimallisesta keskustelusta. Tutkimuksen tavoitteena on

osaltaan yhteiskunnallisen keskustelun – vaikkakin hyvin suppean sellaisen – ja konkreettisten esimerkkien avulla lisätä ymmärrystä siitä, mitä sidosryhmät vastuullisen liiketoiminnan nimissä yritykseltä odottavat ja edelleen siitä, mitä yrityksen sosiaalinen vastuu tarkoittaa. Nämä tavoitteet liittyvät kuitenkin tutkimuksen myöhempään vaiheeseen, eivätkä siten tule ainakaan kokonaisuudessaan raportoiduksi tässä pro gradu -työssä.

Seuraavaksi tutkimusraportissa esitellään jokainen esimerkkiyritys ja -tapaus erikseen yksityiskohtaisemmin.

#### **4.1.1 Kyrel Oy**

Alun perin yhtiön historian voidaan katsoa alkaneen vuonna 1978, jolloin edellisen Kyrel Oy:n perustaja Seppo Parhankangas aloitti elektroniikkalaitteiden valmistuksen Kyröskoskella, aluksi toiminimellä ja osakeyhtiönä vuodesta 1985. Elektroniikan sopimusvalmistus alkoi kypsyä globaaliksi teollisuudeksi 1990-luvun jälkipuoliskolla, ja Kyrel Oy oli mukana tässä kehityksessä. Useiden mahdollisten vaihtoehtojen joukosta silloisen Kyrel EMS Oyj:n koko osakekanta siirtyi Amerikkalais-singaporelaisen, maailman suurimman elektroniikan sopimusvalmistaja Flextronics International Ltd:n hallintaan kesäkuussa 1999. (www.kyrel.fi, 15.7.2006)

Vielä syksyllä 1999 yrityksen tulevaisuus näytti valoisalta, ja Flextronics Finland järjesti valtavan rekrytointikampanjan, jossa eri puolilta Suomea yritettiin palkata Hämeenkyröön 400 uutta työntekijää. Yhtiöllä oli muun muassa Tampere-talolla koko päivän kestäneet rekrytointimessut, ja hakemustulvan vuoksi Hämeenkyrön työvoimatoimisto joutui palkkaamaan lisäväkeä hakemusten käsittelyyn. (HS 5.10.03) Kyrel olikin aikanaan Hämeenkyrön suurin työllistäjä, ja sen palveluksessa oli elektroniikkateollisuuden huippuaikoina jopa 900 henkeä.

Kuitenkin vain muutaman kuukauden kuluttua tästä, maaliskuussa 2000, Flextronics aloitti ensimmäiset yt-neuvottelut Hämeenkyrön tehtaalla. Yhtiö oli Suomessa ensimmäisiä, jotka pitkän kasvukauden jälkeen ilmoittivat yt-neuvotteluista. Neuvotteluita perusteltiin sillä, että yrityksen tilauskanta oli pienentynyt ja tilanteeseen oli reagoitava. Amerikkalaisomistajan aikana toimintaa Kyröskoskella karsittiin

sittemmin tasaiseen tahtiin. Syksyllä 2002 yritys vähensi Hämeenkyrön tehtaan henkilökuntaa yhteensä 280 henkilöllä, ja kyseisen vuoden lopussa yrityksen henkilökunta oli ainoastaan noin 400 henkeä, vähemmän kuin puolet muutaman vuoden takaisesta. Yrityksen toimitusjohtajana tuohon aikaan ollut Seppo Parhankankaan poika Simo Parhankangas irtisanoutui vuonna 2002, koska sanoi saaneensa tarpeeksi alan ”kovasta turbulenssista”. Hänen seuraajakseen palkattiin tehtaanjohtajana toiminut Esa Sointula. (HS 5.10.03)

Kesällä 2003 yhtiö ilmoitti ensin koko Hämeenkyrön tehtaan 160 työntekijän henkilökunnan irtisanomisista ja myöhemmin koko Hämeenkyrön tehtaan sulkemisesta. Tämän jälkeen Kyrel Oy:n entisen omistajan poika Simo Parhankangas ilmoitti ostavansa tehtaan tuotannon takaisin ja jatkavansa toimintaa Kyrel Oy:n nimellä. Samalla hän säilytti 120 tehtaalla työskennelleen henkilön työpaikan.

Nykyisin Kyrel Oy tarjoaa elektroniikan, mekaniikan ja sähkömekaniikan kokoonpanopalvelua sekä suomalaisille että kansainvälisille telekommunikaation, teollisuuselektroniikan, ajoneuvoelektroniikan, kulutuselektroniikan ja sairaalaelektroniikan yrityksille. Yritys on erikoistunut pääasiassa pieniin ja keskisuriin sarjoihin, ja sen valttikorttina on joustavuus ja nopea sopeutuminen tilauskannan muutoksiin. (www.kyrel.fi, 15.9.2006)

Tapauksen kannalta kiinnostavaa ja osin relevanttiakin on se, että Hämeenkyrön lisäksi Flextronicsilla on ollut toimintaa Suomessa lisäksi Oulussa, Kuopiossa, Haapajärvellä ja Sievissä. Kaikki nämä toimipisteet on viime vuosina lakkautettu ja niiden koko henkilökunta on irtisanottu, viimeisimpänä Sievin tehtaalla<sup>41</sup>. Kaikilla paikkakunnilla Flextronics osti paikallisen pienehkön alan yrityksen, ja yhdisti sen osaksi omaa maailmanlaajuista organisaatiotaan, lopettaen sittemmin koko liiketoiminnan kyseisellä paikkakunnalla. Kauppalehti (KL 16.10.2003) uutisoi lokakuussa 2003, että Flextronicsin ”Suomen seikkailu” oli käynyt yritykselle todella kalliiksi, sillä sen ostamien yritysten arvosta oli hävinnyt kolmannes, ja yrityksen Suomen liiketoiminnoista vastaava Flextronics Holding Finland Ltd oli vuosina 2000-2003 tehnyt yhteensä lähes 200 miljoonan euron tappiot rahoituserien jälkeen.

---

<sup>41</sup> Osalla paikkakunnista liiketoiminnan lakkautus on vasta meneillään (Haapajärvellä tehdas on määrä sulkea syksyllä 2006 ja Sievin tehdas loppuvuodesta 2006)

#### 4.1.2 KCI Motors Oy

KCI Konecranesin<sup>42</sup> historia ulottuu vuoteen 1910, jolloin perustettiin sähkömoottoreiden korjaamiseen erikoistunut KONE Oy. Itsenäisesti KCI Konecranes alkoi toimia vuonna 1994, kun KONE Oy:n silloisen nosturiyksikön johto osti yrityksen ja aloitti liiketoiminnan omalla nimellään. Yrityksen toimitusjohtajana toimi vuodesta 1988 aina vuoteen 2005 asti vuorineuvos Stig Gustavson, joka on myös yksi yrityksen pääomistajista<sup>43</sup>. Gustavsonin jäätyä eläkkeelle toimitusjohtajan tehtävästä uudeksi toimitusjohtajaksi valittiin Pekka Lundmark. Stig Gustavson toimii nykyisin yrityksen hallituksen puheenjohtajana.

KCI Konecranesin tytäryhtiö KCI Motors Oy valmisti vuoteen 2004 saakka sähkömoottoreita konsernin käyttöön, ja sillä oli tuotantolaitoksia Hämeenlinnassa, Hyvinkäällä ja Tammisaarella. Tytäryhtiössä oli alettu tuotannon tehostukset jo 2000-luvun alussa, ja yritys oli irtisanonut muutamia henkilöitä lähinnä Hämeenlinnan tehtaalta vuosina 2002 ja 2003. Vuoden 2003 lopussa yritys lakkautti Tammisaaren tuotantolaitoksen, ja siirsi siellä tuotettujen sähkömoottoreiden valmistuksen Viroon paikalliselle sopimusvalmistajalle. (www.konecranes.fi, 15.7.2006; Aamuposti 2003-2004)

Vuosien 2003 ja 2004 aikana KCI Konecranes alkoi voimakkaasti tehostaa toimintaansa ja uudistaa organisaatorakenteitaan, ja osana tätä prosessia myös moottoritehdas KCI Motors aloitti yt-neuvottelut Hyvinkäällä sijaitsevalla tuotantolaitoksellaan tammikuussa 2004. Irtisanomisuhka koski kaikkia 85 henkilöstön jäsentä. Konsernin silloisen tiedotteen mukaan neuvotteluihin jouduttiin, koska ”PTS<sup>44</sup>- ja budjettiprosessin aikana oli todettu moottorituotannon sen hetkisen kustannustason kilpailukyky riittämättömäksi silloisessa markkina- ja valuuttakurssitilanteessa”. (www.konecranes.fi, 15.7.2006)

<sup>42</sup> Yhtiö on 1.9.2006 julkistanut uuden yritysilmmeen ja sen myötä emoyhtiön nimi on yhtiökokouksen päätöksellä tarkoitus vaihtaa Konecranes Oyj:ksi syksyllä 2006. Tässä työssä yhtiöön viitataan kuitenkin sen edelleen voimassa olevalla nimellä KCI Konecranes Oyj, tai yleisesti käytetyllä lyhenteellä KCI.

<sup>43</sup> 31.3.2006 S. Gustavsonin omistusosuus yrityksestä oli 3,1 %, mikä tekee hänestä yrityksen toiseksi suurimman omistajan

<sup>44</sup> PTS = pitkän tähtäimen suunnitelma

Lakisääteiset yt-neuvottelut päättyivät 16.3.2004. Konecranesin mukaan neuvotteluissa ei löytynyt niin merkittäviä säästökeinoja, että toiminnan jatkaminen Hyvinkäällä olisi ollut kilpailukykyinen vaihtoehto, niinpä neuvotteluiden tuloksena moottoreiden valmistus Hyvinkäällä lopetettiin ja tuotanto ulkoistettiin. Moottorit päätettiin jatkossa hankkia virolaiselta sopimusvalmistajalta.

#### **4.1.3 UPM-Kymmene Oyj**

UPM on yksi maailman johtavia paperiyhtiöitä. Yhtiön liiketoiminta keskittyy aikakauslehtipapereihin, sanomalehtipapereihin, hieno- ja erikoispapereihin, jalostusmateriaaleihin sekä puutuotteisiin. Yhtiöllä on tuotantolaitoksia 15 maassa ja myynti- ja jakeluverkosto yli 70 maassa. UPM:n liikevaihto vuonna 2005 oli lähes 9,3 miljardia euroa ja sen palveluksessa työskentelee noin 31 000 henkilöä. UPM:n osakkeet on listattu Helsingin ja New Yorkin pörseissä. (www.upm.fi, 15.7.2006)

UPM:llä on Suomessa pitkät perinteet metsäteollisuudessa. Konsernin ensimmäiset puuhiomot ja paperitehtaat sekä sahalaitokset käynnistyivät 1870-luvun alkupuolella. Sellunvalmistus aloitettiin 1880-luvulla ja vanerin valmistus aloitettiin 1910-luvulla. Paperinjalostukseen ryhdyttiin konsernissa 1920-luvulla. Konserni on muodostunut kaikkiaan noin sadasta aikoinaan itsenäisenä yrityksenä toimineesta tuotantolaitoksesta. Yritykseen ovat sulautuneet mm. seuraavat metsäteollisuusyritykset: Kymi, Yhtyneet Paperitehtaat, Kaukas, Kajaani, Schauman, Rosenlew, Raf. Haarla ja Rauma-Repolan metsäteollisuus. Nykyiselleen UPM muotoutui syksyllä 1995, kun Kymmene Oy ja Repola Oy sekä sen tytäryhtiö Yhtyneet Paperitehtaat Oy (United Paper Mills) yhdistyivät. Uusi yhtiö aloitti toimintansa 1.5.1996. (www.upm.fi, 15.7.2006)

Voikkaan tehdas sai alkunsa vuonna 1897, kun Voikkaankosken rannalle rakennettiin puuhiomo ja paperitehdas. Valmistuessaan ne olivat maan suurimmat. Voikkaan tehtaan suurta paikallisesta roolista kertoo hyvin se, että UPM:n Voikkaan tehdas Kuusankoskella on kirjaimellisesti rakentunut tehtaan ympärille, ja tehdasalue muodostaa pinta-alaltaan kolmasosan koko taajamasta. Tehdas vaikutti näkyvästi kylän ilmeeseen; yhtiö perusti kylälle koulun ja pystytti paloaseman, klubitalon ja seuratalon. Fuusioiden myötä pian 109-vuotiaasta tehtaasta tuli yksi UPM:n lukuisista tuotantolaitoksista, joita on kaikkiaan 15 maassa. Parhaimmillaan Voikkaan tehtaalla oli



jopa seitsemän paperikonetta yhtä aikaa, mutta aiemmin hyvinkin vilkas kylä hiljeni hieman vuosien 1975 ja 1991 lamojen aikoina, kun entistä tehokkaammat koneet tarvitsivat entistä vähemmän tekijöitä. Keväällä 2006 tehtaalla oli käynnissä enää kaksi konetta. (HS 12.3.2006) Voikkaan työntekijät olivat kuitenkin juurtuneet paikkakunnalle, ja Voikkaalta löytyy jopa neljännen polven tehtaalaisia.

Edellisen kerran UPM saneerasi vuonna 2004. Tällöin henkilökuntaa vähennettiin yhteensä 670 henkilöllä, joista 171 oli töissä tuolloin suljetussa Viialan vaneritehtaassa. Kesällä 2005 paperitehtaat seisoivat paperiliiton lakon ja työnantajan työsulun vuoksi. Lakon vuoksi paperiteollisuuden tuotanto laski lähes kymmenen prosenttia edellisestä vuodesta. Paperilakolla oli myös huomattavia kansantaloudellisia vaikutuksia, vaikka Suomen bruttokansantuote kasvoikin vuonna 2005 2,1 prosenttia. (HS 2.3.2006)<sup>45</sup>.

Loppuvuodesta 2005 UPM:n johto antoi Voikkaan tehtaalle vuoden armonaikaa; tehdas oli saatava kannattavaksi, tai se suljettaisiin. Tehtaan henkilökunta sai aikaan säästöehdotuksen, joka esiteltiin joulukuussa johdolle. Pesonenkin (KL 9.3.2006) myönsi, että ”UPM:läiset olivat tehneet hartiavoimin töitä yhtiön kannattavuuden tervehdyttämiseksi”, mutta tästä huolimatta tulokäännettä ei saatu aikaan.

Maaliskuun kahdeksantena päivänä 2006 UPM ilmoitti käynnistävänsä laajan, koko yhtiön kattavan ohjelman kannattavuutensa palauttamiseksi. Yhtiön toimitusjohtaja Jussi Pesonen perusteli laajaa tehostamisohjelmaa toimintaympäristön pysyvällä muutoksella. Yhtiö kertoi suunnitelmista sulkea kilpailukyvyltään heikointa paperikapasiteettia sekä tehostaa voimakkaasti kaikkien toimialojen, yksiköiden ja funktioiden toimintaa. UPM:n ohjelmaan kuuluvat muuten muassa Voikkaan koko paperitehtaan sulkeminen vuoden 2006 kolmannella neljänneksellä. Kymin paperikone 7 on samaan aikaan alasajolistalla, ja vuoden 2007 alkupuolella on tarkoitus sulkea Tervasaaren paperikone 6 ja vanhin sellulinja. Kaikki suljettavat toiminnot ovat UPM:n mukaan olleet kannattamattomia. Sulkemisten arvioitiin alun perin vähentävän Voikkaalla 670 henkeä, Kymillä 100, Tervasaassa 120 henkeä ja Jämsänkoskella 40. Lisäksi UPM ilmoitti tutkivansa 400 työpaikkaa koskevien toimien ulkoistamista. Koko konsernissa kannattavuusohjelman arvioitiin vähentävän henkilöstön määrää arviolta 3

---

<sup>45</sup> Paperilakon mahdollisista vaikutuksista kevään 2006 irtisanomisiin käytiin myös keskustelua mediassa, mutta siihen ei ole relevanttia syventyä tämän tutkimuksen kannalta ja resurssien puitteissa.

600 hengellä vuosina 2006-2008. UPM ilmoitti pyrkivänsä aktiivisesti etsimään mahdollisuuksia irtisanottavien uudelleen kouluttautumiseen yhteistyössä eri osapuolten kanssa. Suunniteltujen toimien säästövaikutusten arvioitiin olevan vuositasolla noin 200 miljoonaa euroa, kun toimenpiteet on saatettu päätökseen. (www.upm.fi, 15.7.2006)

Samanaikaisesti irtisanomisten kanssa yhtiö ilmoitti osana kannattavuusohjelmaa parantavansa kilpailukykyään investoimalla Kymin sellutehtaan tuotantotehokkuuteen sekä Jämsänkosken paperikone 4 tuotantosuunnan muuttamiseen. Investointien kokonaisarvoksi ilmoitettiin 370 miljoonaa euroa.

Ilmoitus kannattavuusohjelman toimeenpanosta nosti muutamassa päivässä UPM:n kurssia kymmenellä prosentilla, ja yrityksen markkina-arvo kohosi kahden päivän aikana lähes miljardi euroa. (HS 10.3.06)

Myöhemmin keväällä 2006 UPM täsmensi irtisanottujen lukumäärää, ja kertoi toimenpiteistä, joita yhtiö aikoi tehdä irtisanottujen tukemiseksi. Henkilöstön vähennystarve oli Suomessa hiukan pienentynyt maaliskuun alussa ilmoitetusta lähes 3000 henkilöstä. UPM ilmoitti, että päättäneiden yt-neuvottelujen tuloksena henkilöstö vähenee Suomesta 2557 henkeä, joista 672 irtisanotaan, näistä 575 Voikkaalta. Eläke- ja muin järjestelyin oli määrä vähentää 1885 henkeä. Edelleen UPM kertoi konkreettisista toimista, joilla se pyrki pehmentämään saneerausohjelmaansa. Se muun muassa kannusti irtisanottuja hakeutumaan töihin muille paikkakunnille, ja tähän liittyen yritys oli sopinut Turun ja Rauman telakoille väkeä palkkaavan Aker Yardsin kanssa yhteistyöstä uudelleen koulutuksesta. UPM aikoi tukea koulutusta maksamalla irtisanomisajan palkan, vaikka koulutettava aloittaisi Akerin täydennyskoulutuksen ennen irtisanomisajan päättymistä. Lisäksi UPM lupasi maksaa muuttokustannukset ja kuukauden palkkaa vastaavan asettumisrahan muuttohalukkaille. Voikkaan vaikean tilanteen vuoksi yhtiö aikoi laajentaa irtisanottavien takaisinottovelvollisuutta lain edellyttämästä yhdeksästä kuukaudesta 24 kuukauteen. UPM oli myös tehnyt aiesopimuksen Voikkaalla perustettavan energia- ja telepalveluja tarjoavan Empowerin kanssa: yhtiö palkkaa uuteen perustettavaan yritykseen Voikkaalta 50–100 ihmistä, ja UPM puolestaan sitoutuu käyttämään metsäteollisuuden kunnossapitoon erikoistuvan yhtiön palveluja vähintään kolmen vuoden ajan. Näiden toimenpiteiden lisäksi UPM

aikoi myöntää starttirahaa Kuusankosken alueella työnsä menettäneiden perustamille yrityksille. (KL 15.5.2006)

UPM:n julkaistua lopulliset irtisanomisluvut Paperiliitto ja Toimihenkilöunioni ilmoittivat kahden päivän lakosta.

## **4.2 Aineiston keruu**

Aineiston keruu suoritettiin kevään ja kesän 2006 aikana lähdeaineistona käytetyistä viidestä sanomalehdestä. Relevantti aineisto löydettiin suorittamalla hakuja valittujen lehtien Internet- arkistoista, käyttäen hakusanoina kyseisten yritysten nimiä. Aiheeseen täysin liittymätön aineisto jätettiin heti alkuvaiheessa tutkimusaineiston ulkopuolelle, mutta case-tapausten ajankohdalta kerättiin kaikki aihetta käsittelevät uutiset. Kaiken kaikkiaan aineistoa kertyi valtavasti, pro gradu -tutkimuksen empiirinen havaintoaineisto koostuu noin 600 kappaleesta mediakirjoituksia<sup>46</sup>.

Osa aineistosta saatiin tulostettua suoraan Internetistä, mutta Helsingin Sanomien artikkelit kopioitiin suoraan arkistoiduista sanomalehdistä. Aamupostin artikkelit saatiin vieraillemalla lehden toimituksessa ja tulostamalla artikkelit toimituksen sähköisestä arkistosta. Case-tapausten ajankohdasta johtuen aineistoa kerättiin suurelta osin takautuvasti. Etenkin UPM:n kohdalla iso osa artikkeleista kerättiin ajantasaisesti kevään ja kesän 2006 aikana.

## **4.3 Aineiston käsittely ja analysointi**

Ehrnroothin mukaan (1990, 37) ennen varsinaista tulkintaa aineistoa on käsiteltävä, eli siitä on karsittava kaikki turha ja saatava se sellaiseen muotoon, että siitä voidaan löytää vastauksia sille asetettuihin kysymyksiin. Aineiston analysointi aloitettiin järjestelemällä aineisto kunkin tapauksen osalta omaksi kokonaisuudekseen. Lisäksi oman joukon muodosti ns. yleinen materiaali, jota ei selkeästi voinut liittää tiettyyn case-tapaukseen, mutta jonka sisältö katsottiin oleellisen tärkeäksi kokonaisuuden

---

<sup>46</sup> Kaiken kaikkiaan kerätty empiirinen aineisto on vielä tätäkin laajempi ja koostuu noin 1 000 kappaleesta mediakirjoituksia, mutta materiaali kokonaisuudessaan ei ole pro gradu -työn kannalta millään tavoin perustellen relevanttia.

kannalta. Tämän jälkeen eroteltiin edelleen kunkin lehden artikkelit omaksi luokakseen sekä järjestettiin aineisto kronologiseen järjestykseen.

Aineiston valtavan koon vuoksi sen käsittely oli pitkälinen ja työläs prosessi. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan. Ensimmäinen lukukerta oli usein jo artikkeleita kopioitaessa. Sittemmin kaikki artikkelit luettiin läpi kokonaisuudessaan, jolloin muodostettiin tapauksista kokonaiskuva ja kirjoitettiin tapauskuvaukset tutkimusraporttiin. Tämä tehtiin jokaisen tapauksen osalta erikseen, jotta kunkin tapauksen kuvaus saataisiin mahdollisimman ehjäksi. Kuitenkin jo tässä vaiheessa tapauksia vertailtiin jonkin verran toisiinsa yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi.

Toisella lukukerralla aineistosta etsittiin kaikki maininnat, jotka liittyivät vastuullisen liiketoiminnan ja yrityksen yhteiskuntavastuun<sup>47</sup> sisältöön sekä sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin yritystä kohtaan. Näin muodostettiin kuvaa siitä, mitä kunkin tapauksen osalta on vastuullisuudesta keskusteltu, ja ketkä ovat keskustelua käyneet. Tämän perusteella aineistosta rakennettiin taulukko, jossa kyseinen aineisto on luokiteltu tapauksen, lähteen, päivämäärän ja puheenvuoron esittäjän mukaan. Varsinainen aineiston analyysi tehtiin tämän taulukoinnin perusteella. Tämän ohella ja osin jälkeenkin oleellimmat osat aineistosta luettiin vielä muutamaan kertaan ymmärryksen syventämiseksi ja analyysin helpottamiseksi.

#### **4.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla ongelmallista. Lincoln ja Guba (1985) ovat kritisoineet yleisesti tutkimuksen arvioinnissa käytettäviä luotettavuuskäsitteitä, validiteettia ja reliabiliteettia, sanomalla, että ne perustuvat oletukseen yhdestä konkreettisesta todellisuudesta, jota tutkimuksessa tavoitellaan. Heidän mukaansa ei ole olemassa mitään tällaista konkreettista todellisuutta, vaan sen erilaisia konstruktioita. (Tuomi & Sarajärvi 2002). Myös oma tutkimukseni perustuu tähän ajatukseen. Paitsi että jo tutkimuksen tässä vaiheessa on pyritty ottamaan huomioon se ajatus, että vastuullisen liiketoiminnan kenttä rakentuu sosiaalisen konstruktivismiin keinoin, on huomattava myös se, että myös tutkija omalta

---

<sup>47</sup> Aineistossa vastuullisesta liiketoiminnasta käytetään yleisimmin termiä yrityksen yhteiskuntavastuu

osaltaan toimii tässä todellisuuden – ja sen osana vastuullisen liiketoiminnan – kentän konstruoijana ja rekonstruoijana.

Edelleen, tutkija ei voi sanoutua irti arvolähtökohdistaan, sillä arvot muokkaavat sitä, mitä ja miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Objektiviisuuttakaan ei laadullisessa tutkimuksessa ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tietäjä (tutkija) ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Voimme saada tulokseksi vain ehdollisia rajoituksia johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi ym. 2000)

Edellä mainitut seikat huomioon ottaen tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman hyvään luotettavuuteen. Tutkimusmenetelmät ja metodit on selostettu mahdollisimman tarkasti, ja kaikki johtopäätökset on pyritty perustelemaan kattavasti.

## 5 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Tutkimuksen keskeiset tulokset on esitelty case-tapauksittain luokiteltuna. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset jokaisen kolmen tapauksen osalta erikseen; aloittaen aineiston kuvauksella ja esittelemällä sitten aineiston perusteella identifioituneet sidosryhmät tai keskustelutahot sekä löydetyt teemat ja näkökulmat. Seuraavassa luvussa kuusi esitetään aineiston analyysin perusteella tehdyt johtopäätökset sekä vertailu eri tapauksien välillä, kuten myös muut aineiston perusteella esiin nousseet teemat.

### 5.1 Case: Kyrel Oy

#### 5.1.1 Aineiston kuvaus

Kyrel Oy:n osalta aineistoa tutkittiin vuodesta 2003 lähtien, jolloin Flextronics ilmoitti sulkevansa Hämeenkyrön tuotantolaitoksen ja irtisanovansa koko tehtaan henkilökunnan. Lähteinä käytetyistä lehdistä löytyi yhteensä 171 tapaukseen liittyvää uutista, joista suurin osa voitiin sulkea pois, koska niiden ei katsottu tarjoavan mitään oleellista tutkimuksen tavoitteiden kannalta. Lopullisen analyysin kohteena oli yhteensä 32 lehtiutusta, joista kuusi kappaletta käsitteli pääasiassa muiden<sup>48</sup> kuin Hämeenkyrön tehtaan sulkemista vuosina 2005 ja 2006. Näiden mukaan ottaminen oli kuitenkin perusteltua, koska kaikki tehtaiden sulkemiset olivat tapauksina melko samankaltaisia, ja koska kyseisissä artikkeleissa käsiteltiin Flextronicsin toimintaa yleisemmin. Suurin osa (16 kappaletta) analysoitavista uutisista oli vuodelta 2003. Näistä 12 kappaletta on peräisin Aamulehdestä ja 4 Kauppalehdestä.

Kyrel Oy:n osalta uutisoinnissa oli helposti identifioitavissa tietyt sidosryhmät ja teemat, jotka toistuivat sidosryhmien puheissa. Kirjoittelu tuohon aikaan oli kuitenkin melko vähäistä, ja koski pääasiassa kyseistä yksittäistä tapausta, eikä niinkään vastuullisen liiketoiminnan sisältöä sinänsä. Jonkin verran kirjoittelussa esiintyi myös globalisaatio ja lähinnä sen haittavaikutukset, joita tuohon aikaan alettiin konkreettisesti

---

<sup>48</sup> Flextronicsin tehtaat Oulussa, Haapajärvellä ja Sievissä

havaita, mutta varsinaisesti yrityksen yhteiskuntavastuusta ei tuohon aikaan ainakaan tällä termillä puhuttu.

Kyrel Oy:n tapauksessa esiin voitiin nostaa kolme keskusteluun osallistuvaa taho: yrityksen henkilökunta, kunta sekä yrityksen johto. Henkilökunnan puheenvuoroa käytti useimmiten pääluottamusmies, kunnan puheenvuoroa kunnanjohtaja ja yrityksen näkökulman toi esiin tehtaan johto, lähinnä toimitusjohtaja. Näistä kunkin tahon puheissa voidaan nähdä toistuvan muutama teema, joka toistuu joko eksplisiittisesti tai vähintäänkin sisäsyntyisenä ajatuksena useissa yhteyksissä.

### **5.1.2 Henkilöstön näkökulma**

Aineiston perusteella henkilöstön puheenvuoroille leimallista voitiin nähdä olevan oman toimeentulon menettämisestä syntynyt pelko ja tyrmistys. Erityisesti Kyrelin tapauksen ymmärtämisessä oleellista on yrityksen historia: pienestä, matalahierarkkisesta ja paikallisesti toimivasta yrityksestä oli suhteellisen lyhyessä ajassa tullut pieni osa globaaleilla markkinoilla toimivaa suuryritystä. Kun konsernin pääkonttori ja ylin johto sijaitsivat toisella puolella maailmaa, jäi yrityksen Singaporessa toimiva johto Hämeenkyrön tehtaan henkilökunnalle hyvin etäiseksi. Tämä oli omiaan aiheuttamaan henkilöstölle tunteen siitä, että he olivat ainoastaan ”sätkynukkeja”, joita ohjailtiin mielivaltaisesti jostain toiselta puolelta maailmaa. Tätä kuvastaa muun muassa työntekijöiden eduskunnassa järjestetyssä mielenosoituksessa antama lausunto, jonka mukaan ”irtisanomiset ovat kuin tsunami, joka iskee koko perheeseen” (HS 22.6.2005). Samassa mielenosoituksessa henkilöstö vaatii ”irtisanomissuojan nostamista eurooppalaiselle tasolle ja yhteiskunnan maksamien yritystukien takaisinperintää, jos yritys karkaakin ulkomaille”. Tämän lisäksi työntekijät vaativat vielä rajoituksia ulkomaisten pääomasijoittajien oikeuksiin käydä kauppaa suomalaisyrityksillä, mikäli kaupankäynti johtaa irtisanomisiin. Työntekijät esittivät siis vastuullisuuden nimissä todellisia vaatimuksia, kohdistuen ne kuitenkin ennemmin hallitukselle ja valtiovallalle kuin yrityksille itselleen. Tästä voi päätellä, etteivät työntekijät uskoneet yritysten vapaaehtoiseen vastuullisuuteen tai kokeneet sitä riittäväksi, vaan vaativat vastuullisuuden toteuttamista ja parempaa turvaa omalle asemalleen lainsäädännön muuttamisen kautta.

Kyrelin kohdalla oli nähtävissä se, että kansainvälisen suuryrityksen johto todella jäi työntekijöille kasvottomaksi tahoksi, joka jakeli määräyksiä ja rankkojakin päätöksiä tuntematta Hämeenkyrön lokaaleja ominaispiirteitä. Tällaisessa tilanteessa päätöksiä on helppo tehdä liiketaloudellisin kriteerein kannattavuuden perusteella, mikä luonnollisesti on arkipäivää kilpailukyvyystään taistelevassa, globaaleilla markkinoilla toimivassa yrityksessä. Hämeenkyrössä työskentelevän henkilöstön oli kuitenkin vaikea sulattaa tätä, etenkin kun muutos entiseen johtamiskulttuuriin oli suuri. Entistä Kyreliä kuvailtiinkin sanomalla, että se oli ”mukava perheyritys, jossa kaikki tunsivat toisensa” (AL 3.4.2005).

Ero Hämeenkyrön tehtaan historian ja paikallisen elämän sekä kansainvälisen suuryrityksen johtamis- ja liiketoimintakäytäntöjen välillä oli siis suuri, ja sen voi nähdä olevan merkittävä syy henkilöstön reaktioihin. Kyrelin henkilöstö oli aiemman omistajan aikana tottunut matalaan organisaatiohierarkiaan ja siihen, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Simo Parhankangas kuvaili omaa johtamistyyliään sanomalla, että ”Kyrelissä ei ole ikinä rakennettu norsunluutorneja” (KL 8.4.2004) Tämä oli tuonut mielekkyyttä työhön, ja sitouttanut henkilöstöä yrityksen tavoitteisiin. Yhtäkkiä kuitenkin työskenneltiin osana organisaatiota, jossa jopa radion kuuntelu oli kiellettyä työaikana, ja työntekijöiden kulkua tehdassalissa rajoitettiin merkkäämällä sallitut kulkuväylät teipein lattiaan (KL 8.4.2004, AL 3.4.2005). Tällaiset pikkutarkat ohjeistukset olivat omiaan kiristämään ilmapiiriä työpaikalla. Lisäksi työntekijät kokivat vahvasti, ettei tieto kulkenut konsernissa (AL 15.8.2003).

### **5.1.3 Paikallisyhteisön/kunnan näkökulma**

Kyrelin tapauksen uutisoinnissa paikallisyhteisön näkökulma oli jossain määrin yllättävä. Vaikka sekä henkilökunta että toimittajat huolehtivat pienen Hämeenkyrön selviämisen tehtaan sulkemisesta (AL 21.8.2003), ei kunnanjohtaja Esa Niiniharju lannistunut tilanteen edessä. Sen sijaan kunnanjohtaja yritti kaikin tavoin viestittää, ettei isku ole paikkakunnalle kohtalokas. Tämä käy ilmi muun muassa kunnanjohtajan lausunnoissa, joissa hän ilmoitti kunnan työttömyyden ”*pienestä noususta*” (KL 21.8.2003), ennusti ”*työllisyysasteen putoavan ainoastaan yhden prosentin*” (AL 21.8.2003), ja tapauksen vaikuttavan Hämeenkyröön ”*vain vähän*” (AL 21.8.2003).



Kunnanjohtaja ei uskonut tapauksen aiheuttavan joukkopakoa paikkakunnalta<sup>49</sup>, vaan päinvastoin ennusti Flextronicsin vetäytymisen ”herättävän jo automaattisesti monien yritysten kiinnostuksen vapautuvia toimitiloja kohtaan” (KL 20.8.2003).

Kun kunnanjohtajan lausuntoja tarkastellaan globalisaation mahdollistaman yritysten helpon liiketoimintaympäristön vaihtamisen valossa, muuttuvat lausunnot ymmärrettävimmiksi. Pienellä paikkakunnalla ei ole suuryrityksen toimipaikkavalintoihin juuri vaikutusmahdollisuuksia, vaan lähes ainoaksi keinoksi jää luoda kuvaa mahdollisimman houkuttelevasta toimintaympäristöstä. Vaatimuksia yrityksille ei juuri tohdita esittää siinä pelossa, että yritys voi liiallisiin vaatimuksiin kyllästytyään siirtää toimintansa houkuttelevampaan liiketoimintaympäristöön, ja viedä mukanaan kunnalle arvokkaita verorahoja ja aiheuttaa mahdollisesti suuretkin välilliset taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset kunnalle<sup>50</sup>. Luultavasti tässä pelossa Hämeenkyrön kunnanjohtaja Niiniharjukin yritti ”pelastaa mitä pelastettavissa oli” ja varjella paikkakunnan imagoa houkuttelevana kohteena yrityksille. Kunnanjohtajan lausunto saa tukea myös Risto Paaerman Kauppa- ja Teollisuusministeriöstä esittämästä lauseesta: ”yritysten liikkumisvapautta ei pidä vääristää tai estää, ajattelu perustuu enemmän yritysten houkutteluun kilpailukykyisellä ympäristöllä” (HS 22.6.2005).

#### 5.1.4 Yrityksen näkökulma

Flextronicsin pääkonttorin ollessa Singaporessa on selvää, että yrityksen ylin johto jäi Hämeenkyrön tehtaan työntekijöille etäiseksi, eikä suoraa kontaktia ylimpään johtoon ollut. Yrityksen näkökulmaa uutisissa edustikin tehtaan johto, yleisimmin yrityksessä tuolloin toimitusjohtajana ollut Esa Sointula, joka sai välitettäväkseen myös ikävät uutiset pääkonttorilta.

Yrityksen näkökulmalle leimallisinta oli, ettei mitään vaihtoehtoja toiminnan tehostamiselle nähty olevan. Toimitusjohtajan kommentti ”*Jos haluaa olla bisneksessä mukana, on pelattava bisneksen säännöillä*” (AL 7.2.2003) kuvastaa hyvin sitä ajatusmaailmaa, jolla irtisanomisia ja tehtaan sulkemista perusteltiin – tai jätettiin

<sup>49</sup> Toisin kuin tehtaan henkilöstö, joka samaan aikaan ihmetteli, ”mitä syytä kenelläkään olisi jäädä paikkakunnalle” (AL 21.8.2003)

<sup>50</sup> Näiden välillisten vaikutusten määrän tarkka laskeminen on kuitenkin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta.

perustelematta. Yrityksen johto vetosi kommenteissaan siihen, ettei yrityksellä ole vaihtoehtoja halutessaan säilyttää kilpailukykyänsä, pärjätäkseen markkinoilla ja ylipäättään ollakseen olemassa.

Yritys käytti kuitenkin puolustavia puheenvuoroja hakeakseen oikeutusta toimilleen. Tämä voidaan legitimaatioteorian valossa ymmärtää niin, että yrityksen legitimizeetti oli lopettamispäätösten seurauksena uhattuna, ja oli syntynyt legitimaatioero. Yrityksen sidosryhmät – tässä lähinnä yksi sidosryhmä eli henkilöstö – kokivat, ettei yrityksen toiminta ollut heidän arvojensa mukaista. Tässä tilanteessa yrityksen johto puolusteli toimiaan sanomalla, etteivät he ole ”huijanneet ketään töihin pitkillä työ sopimuksilla” ja että työntekijät heidän mukaansa tietävät, että ”näin homma toimii” [viitaten suhdannevaihteluihin] (AL 7.2.2003). Hiukan myöhemmin toimitusjohtaja Sointula vielä sanoi alan työntekijöiden ”kouliintuneen ajatukseen alan jyrkistä vaihteluista”, eikä hän uskonut, että ”monellakaan olisi ollut mielessä pitkän leivän visio” (AL 6.6.2003). Legitimaatioteorian valossa voidaan ajatella, että yrityksen johto haki näin legitimaatiota toiminnalleen, vierittäen samalla osan vastuusta henkilöstölle ja pois itseltään.

Yrityksen varsin kestäättömiä ja vähäisiä perusteluja irtisanomisille voidaan myös pyrkiä ymmärtämään legitimaatioteorian kannalta: kun kansainvälisesti toimivalla Flextronicsilla ei ollut mitään varsinaista kontaktia Hämeenkyröön eli paikalliseen yhteiskuntaan, ei sen toiminta ollut riippuvainen yhteiskunnan hyväksynnästä, etenkin kun toiminta paikkakunnalla oli tyystin loppumassa. Pienellä Hämeenkyröllä ja sen reaktioilla irtisanomisiin ei voi juuri nähdä olevan vaikutusta konsernin toimintaan tai sen olemassaolon oikeutukseen. Näin ollen yrityksen legitimizeetti ei oleellisesti vaarantunut tilanteessa, eikä sen tarvinnut varsinaisesti käyttää legitimaatiostrategioita (Lindblom 1994) saadakseen yhteiskunnan hyväksynnän toimilleen ja olemassaololleen.

### **5.1.5 Yhteenveto keskustelusta**

Case-tapauksen mediakeskustelussa esiin nousseet sidosryhmät ja niiden esittämät näkökulmat vastuullisuuteen on koottu yhteenvetona oheiseen taulukkoon (taulukko 1).

Taulukko 1. Kyrel Oy:n sidosryhmien näkemykset irtisanomistilanteessa

Esittäjä:	Yrityksen johto	Henkilökunta	Kunta
Teema:	Taloudellinen vastuu ennen kaikkea.: ”Jos haluaa olla mukana bisneksessä, on pelattava bisneksen säännöillä”. à ”Ei vaihtoehtoja”	Ei koe tulleen huomioduksi: Tiedonkulku puutteellista, ei todellista vaikutusmahdollisuutta.	Maineen varjelua: ”Välillisesti vaikuttaa Hämeenkyröön vain vähän.”

## 5.2 Case: KCI Motors Oy

### 5.2.1 Aineiston kuvaus

KCI Motorsin osalta varsinaiseen case-tapaukseen liittyvä aineisto on pääasiassa vuodelta 2004. Paremman ymmärryksen luomiseksi ja vertailukelpoisuuden säilyttämiseksi toisiin case-tapauksiin uutiset käytiin läpi vuodesta 2003 lähtien<sup>51</sup>. Kaiken kaikkiaan tapaukseen liittyviä uutisia, kolumneja tai muita kirjoituksia löytyi 131 kappaletta. Näistä varsinaisen analyysin kannalta olennaisia katsottiin olevan 57 kappaletta, joista ainoastaan kahdeksan kappaletta julkaistiin jossain muussa kuin alueen paikallislehdessä Aamupostissa. Tämän voi ajatella johtuvan kahdesta seikasta; ensinnäkin tapaus oli valtakunnallisesti verrattain pieni, kyseessä oli ”vain” 65 ihmisen irtisanominen, ja toiseksi, uutisointi yritysten irtisanomisista ja yhteiskuntavastuusta oli muutoinkin hiljaista vuonna 2004<sup>52</sup>. Kuitenkin paikallisesti tapaus oli merkittävä, mistä kertoo uutisten suuri määrä paikallislehdessä. Uutisista 16 julkaistiin vuonna 2003, 32 vuonna 2004 ja seitsemän vuonna 2005.

KCI:n osalta keskusteluun osallistuvista sidosryhmistä selkeästi nousi esiin ainoastaan henkilöstö. Keskustelua paikallislehdissä käytiinkin lähinnä yrityksen henkilökunnan ja yrityksen johdon välillä. Esitetyt teemat olivat vastaavanlaisia kuin Kyrelin tapauksessa, kuitenkin sillä eroavaisuudella, ettei Hyvinkään kunta ottanut asiaan juuri lainkaan kantaa.

<sup>51</sup> Mukana aineistossa oli yksi uutinen vuodelta 2001, jonka mukaan ottaminen oli perusteltua sen sisältämän yhteiskuntavastuuviihtauksen vuoksi.

<sup>52</sup> Perustuen lähinnä kirjoittajan omiin havaintoihin aineiston keruun aikana.

KCI Motorsin tapaus eroaa Kyrelistä siten, että yrityksen pääkonttori ja ylin johto sijaitsevat myös Hyvinkäällä, aivan silloisen moottoritehtaan naapurissa. KCI Konecranesin pitkäaikainen toimitusjohtaja ja suuromistaja Stig Gustavson on henkilöstölle tuttu hahmo ja vahva persoona, ja myös yrityksen muu johto on lähellä työntekijöitä. Pitkän historiansa<sup>53</sup> vuoksi KCI:llä on vahva henki, ja se heijastuu koko paikkakunnan elämään. Pienellä paikkakunnalla luonnollisesti monet tuntevat toisensa, ja myös tämän vuoksi työntekijöillä ja etenkin alemman portaan johdolla saattaa olla myös henkilökohtaisia siteitä toisiinsa.

## 5.2.2 Henkilöstön näkökulma

Myös yrityksen henkilökunnan argumentit olivat KCI:n tapauksessa samansisältöisiä kuin Kyrelin kohdalla. Asetelmassa erilaista oli kuitenkin se jo edellä mainittu seikka, että nyt yrityksen johto oli lähellä henkilöstöä ja työväelle tuttuja ihmisiä. Henkilöstö peräänkuuluttikin yritykseltä ”yhdessä tekemistä ja luottamusta työpaikoille sekä parempaa ilmapiiriä ja yleistä asennetta” (AP 24.5.2003).

Muutoin kommentit olivat hyvin samankaltaisia kuin Kyrelin tapauksessa. Työntekijät totesivat pääluottamusmies Jarmo Vaskikallion äänellä, että ”tosiasioihin pitää alistua vaikka ymmärrystä ei aina riitä” (24.5.2003) ja että ”muun maailman mukana mennään” (AP 26.6.2003). Työntekijät myös surivat omien unelmiensa kaatumista, kun ”iso raha päättää, että tuottavuuden on noustava koko ajan” (AP 24.5.2003). Nämä kommentit kuvastavat hyvin sitä, miten avuttomaksi yksittäinen ihminen kokee osansa ja roolinsa yrityksen tehdessä päätöksensä.

KCI:n kohdalla lausuttiin myös varsinaisia kannanottoja yrityksen yhteiskuntavastuusta. Nämä kannanotot olivat kuitenkin varsin romantisoituja ja usein kestäättömästi perusteltuja. Lähinnä ne olivatkin heikkoja ”avunhuutoja tilanteessa, jossa jotain on pakko sanoa”. Pääluottamusmies lausui muun muassa, että ”KCI:n on voimakkaasti voittoa tuottavana konsernina tunnettava yhteiskunnallista vastuuta, ja hoitaa henkilöstön uudelleenjärjestelyt ilman irtisanomisia.” (AP 2001), ja että ”yrityksiltä toivoisi jonkinlaista etiikkaa” (AP 29.1.2004). Lisäksi yksikön pääluottamusmies Martti

---

<sup>53</sup> Osana KONE Oyj:tä

Puustinen totesi, että ”ennen pieni yrityspatruuna, joka oli työntekijöitä lähellä, saattoi tyytyä vähempiin voittoihin joinakin vuosina, nyt pitää olla jatkuvaa kasvua” (AP 24.5.2003). Lisäksi moottoritehtaan henkilökuntaa osallistui metalliväen vierailuun eduskunnassa, jossa yhteisesti perättiin yhteiskuntavastuun kannattamista, ja todettiin, että ”tuotantojen siirtäminen ulkomaille ja työntekijöiden irtisanomiset osoittavat, ettei yrityksissä tunneta minkäänlaista yhteiskunnallista vastuuta.” (AP 11.2.2004)

Edelliset sekä yrityksen että henkilökunnan esittämät kommentit tuovat hyvin esiin yhteiskuntavastuun taloudellisen ja sosiaalisen ulottuvuuden välisen ristiriidan, ja sen tason, jolla yhteiskunnallinen keskustelu liikkuu. Vuoropuhelussa on erotettavissa kaksi ääripäätä, joiden välillä on selkeä kuilu. Argumentit edustavat kumpaakin näistä ääripäistä, eikä niiden esittäjillä eli keskustelua käyvillä osapuolilla ole tarjota kovinkaan kestäviä perusteluja väitteidensä takeeksi; toinen osapuoli – henkilöstö – ei kykene esittämään juuri mitään perusteluja, ja toinen osapuoli – yritys – perustelee tekojaan sillä, ettei muuta vaihtoehtoja ole. Tällainen argumentointi ei ole omiaan viemään keskustelua yhteiskuntavastuusta eteenpäin tai lähentämään sen osapuolia.

Sen sijaa perustellumpaa yrityksen työntekijöiltä on yhteiskuntavastuun nimissä vaatia yritykseltä ”selkeitä vastauksia siitä, miten kauan työt jatkuvat ja miten työntekijäpuolen esittämiin vaatimuksiin suhtaudutaan” (AP 5.2.2004) Myös tässä voidaan nähdä yhtäläisyyttä Kyrelin tapaukseen; työntekijät kaipaavat hyvää informaation kulkua ja konkreettisia todisteita siitä, että heidät on otettu huomioon irtisanomisprosessissa ja että heidän näkemyksiään on kuunneltu.

### **5.2.3 Muiden sidosryhmien näkökulmat**

Huomionarvoista KCI:n tapauksessa oli se, ettei edes paikallislehti Aamupostissa ollut kertaakaan esillä paikallisyhteisön eli Hyvinkään kaupungin mielipidettä tapauksesta. Tämän voi olettaa johtuvan muun muassa siitä, että vaikka paikkakunnalla suljettiin kokonainen tuotantolaitos, ei sillä kuitenkaan koko kaupungin tavoitteisiin ja toimintaan nähden ollut kovin merkittävää vaikutusta. KCI:lle jäi edelleen Hyvinkäälle paljon liiketoimintaa ja jopa koko yrityksen pääkonttori. Tällä voi olla myös se merkitys, etteivät Hyvinkään kaupungin edustajat uskaltaneet ottaa kantaa asiaan juuri siinä pelossa, että yritys saattaisi siirtää lisää tai jopa koko toimintansa muualle.

#### 5.2.4 Yrityksen näkökulma

Aineiston perusteella voi nähdä, että KCI:n tapauksessa johto käytti enemmän puheenvuoroja perustellakseen irtisanomisia ja toiminnan tehostamista yritykselle. Vaikka keskustelu käytiin paikallislehden välityksellä, oli suurin osa kommentteista kohdistettu suoraan henkilöstölle. Työntekijöiltä pyydettiin useaan otteeseen (AP 16.5.2003, 26.6.2003, 8.8.2003 ja 17.10.2003) ymmärrystä toimille. Johto myös puolustelee toimenpiteitä sanomalla, ettei yritys suhtaudu toimenpiteisiin kevyesti (AP 12.2.2004). Tämä voi selittyä sillä, että johto oli tässä tapauksessa lähempänä työntekijöitä, ja joutui kohtaamaan tehostamistoimien ikäviä seurauksia henkilökohtaisesti. Lisäksi työntekijöiden ja johdon läheisten välien vuoksi esimiehet kokivat ehkä henkilökohtaisesti ne negatiiviset seuraukset, joita irtisanomisiin liittyi.

Tästä huolimatta yrityksen kanta oli varsin samanlainen kuin Kyrelin tapauksessa. Talouspäällikkö Asko Torkin puheenvuorossa tulee hyvin esiin yrityksen näkökulma ja prioriteetit, kun hän sanoo, että ”yritys on yrittänyt pitää huolta henkilöstöstä”, mutta kuitenkin ”--- tärkeintä on pitää huolta kilpailukyvyistä” (AP 16.5.2003). Myöhemmin finanssijohtaja Teuvo Rintamäki toivoo, ettei ”mitään hullutuksia tule, koska ne vaan pahentaisivat tätä asiaa” ja toteaa, että ”on vain hyväksyttävä tämä toimintamalli, koska se on tässä tilanteessa paras mahdollinen malli” (AP 8.8.2003). Yritys ei siis näe tilanteelle vaihtoehtoja. Moneen otteeseen (AP 8.8.2003, AP 28.1.2004, KL 12.2.2004, AP 17.3.2004) todetaan, että ”yhtiö oli pakkotilanteen edessä” ja että kapasiteetin supistaminen on nyt ”ainoa mahdollisuus”.

Yrityksen ääntä uutisissa käyttivät paitsi yrityksen silloinen toimitusjohtaja Stig Gustavson (myöhemmin myös uusi toimitusjohtaja Pekka Lundmark), myös talousjohtaja, finanssijohtaja, sijoittajasuhdepäällikkö sekä hallinto- ja finanssijohtaja. Etenkin verrattuna Kyrelin tapaukseen voidaan tämän nähdä olevan esimerkki ja osoitus siitä, että yrityksen johto oli nyt lähempänä varsinaista tapahtumapaikkaa, ja edelleen siitä, että vastuu jakaantui nyt useamman henkilön kannettavaksi. Puheenvuoron esittäjistä suurin osa myös edusti yrityksen aivan ylintä johtoa; esimerkiksi moottoritehtaan toimitusjohtaja on äänessä ainoastaan empiirisen aineiston yhdessä uutisessa. Näin ollen asetelma on päinvastainen kuin Kyrelin tapauksessa.

KCI:n kohdalla aineiston analyysin pohjalta voidaan sanoa, että yrityksen legitimizeetti oli vaarassa irtisanomisten vuoksi. Tähän vaikutti ennen kaikkea se, että yrityksellä oli sekä pääkonttori että paljon muuta liiketoimintaa paikkakunnalla, ja kiinteät välit sidosryhmiinsä. Yrityksen johto oli henkilöstölle tuttua, ja kun elämä pienellä paikkakunnalla on varsin tiivistä, pitää johdon pyrkiä turvaamaan toiminnan edellytykset myös jatkossa. Mikäli yritys olisi jättänyt perustelematta irtisanomisten tarpeellisuutta, olisi yrityksen maine vaarantunut ja toiminta pienellä paikkakunnalla saattanut hankaloitua, eli KCI:n olemassaolon oikeutus yhteiskunnassa olisi paikallisesti tarkasteltuna ollut uhattuna. KCI:n voidaan katsoa noudattaneen Lindblomin yhtä neljästä legitimaatiostrategiasta; se pyrki muuttamaan ulkoisia eli sidosryhmien käsityksiä toiminnastaan selittämällä henkilöstölle toimintapolitiikkaansa ja tehtyjen toimenpiteiden välttämättömyyttä.

### 5.2.5 Yhteenveto keskustelusta

Aineistosta löytyi myös muutaman muun yksittäisen tahon, esimerkiksi Toimihenkilöunionin sekä SAK:n paikallisjärjestön edustajan puheenvuoro, joiden ei kuitenkaan nähty tuovan kontribuutiota tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Aineistosta esiin nostetut keskustelun osapuolet ja esittämät näkökulmat on koottu yhteenvetona oheiseen taulukkoon (taulukko 2). Taulukkoon on yhtenä osapuolena otettu mukaan myös Hyvinkään kaupunki, sillä myös sen täydellinen kommentoimattomuus on katsottu tutkimuksen kannalta merkitykselliseksi.

*Taulukko 2. KCI Motors Oy:n sidosryhmien näkemykset irtisanomistilanteessa*

Esittäjä:	Yrityksen johto	Henkilökunta	Kaupunki
<b>Teema:</b>	Taloudellinen vastuu ennen kaikkea.: ”Yritys pakkotilanteen edessä” à ”Ei vaihtoehtoja”	”Tosiasioihin täytyy alistua, vaikka ymmärrys ei aina riitä.” à Ei todellista vaikutusmahdollisuutta.	Ei kommentoi tilannetta millään tavoin.

## 5.3 Case: UPM

### 5.3.1 Aineiston kuvaus

Aineisto keskittyy ajankohdaltaan jaksoon maaliskuusta heinäkuuhun 2006, jolloin Voikkaan tehtaan sulkemista käsiteltiin mediassa huomattavan paljon. Materiaalia kertyikin tuolta ajalta runsaasti, ja tämä uutisointi muodosti lähes kokonaan sen aineiston, jonka pohjalta analyysi tehtiin. Myös UPM:n osalta lähdeaineistoksi valitut lehdet käytiin kuitenkin läpi myös vuodesta 2003 vuoteen 2005, ja tästä materiaalista poimittiin sellainen uutisointi, jonka katsottiin käsittelevän UPM:ää sosiaalisen tai sosiaalisen ja taloudellisen vastuun näkökulmasta. Tämän työn tavoitteiden ja aineiston analysoinnin kannalta kyseinen aineisto ei kuitenkaan ollut relevanttia, vaan se palveli lähinnä ymmärrystä lisäävästi sekä jatkotutkimusta ajatellen.

Aineisto painottui hyvin vahvasti kevääseen 2006, aikaan maaliskuusta toukokuuhun. Kaiken kaikkiaan lähdemateriaalin kyseisen tapauksen osalta muodosti n. 300 kirjoitusta<sup>54</sup>, joista 193 kappaletta oli julkaistu maaliskuun 8. päivän jälkeen. Lopullisen analyysin kohteena oli 140 uutista.

Kun kahdessa muussa case-tapauksessa keskustelua kävivät yritys ja sen lähimmät sidosryhmät, UPM:n tapauksessa keskustelun voidaan huomata laajentuneen koko yhteiskuntaan. Keskusteluun osallistui huomattavasti useampi taho kuin aiemmissa tapauksissa. Lisäksi keskustelun sisältö oli laajentunut, ja se käsitteli nyt paitsi Voikkaan ja UPM:n työntekijöiden asemaa, myös paperiteollisuuden tilannetta ja alan tulevaisuudenkehitystä yleisesti, sekä yritysten ja yhteiskunnan roolia yritysten irtisanomistilanteiden hoitamisessa. UPM:n tapauksessa sidosryhmien identifiointi oli mutkikkaampaa, eikä keskustelijoiden luokittelu tiettyihin kategorioihin ollut yksinkertaista.

UPM:n tapauksessa keskusteluun osallistui vahvimmin yritys itse toimitusjohtaja Jussi Pesosen äänellä, Voikkaan työntekijät pääluottamusmies Kari Haaraajan johdolla, paikallisyhteisö eli Kuusankosken kaupunki sekä työnantaja- ja työntekijäjärjestöt.

---

<sup>54</sup> Kirjoitusten erottelu toisistaan ei ollut täysin ongelmaton, koska aineistossa oli paitsi yksittäisiä uutisia tai muita artikkeleita, myös usean lyhyen kirjoituksen muodostamia kokonaisuuksia.



Lisäksi useat eri toimittajat ottivat kantaa asiaan eri näkökulmia esittäen. Kunkin tahon puheista etsittiin kyseisen sidosryhmän näkemys vastuulliseen liiketoimintaan ja mahdolliset vaateet UPM:lle.

### **5.3.2 Henkilöstön näkökulma**

Henkilöstön näkökulmaa aineistossa edusti pääasiassa Voikkaan tehtaan pääluottamusmies Kari Haaraoja, mutta myös muita, lähinnä yksittäisiä henkilökunnan edustajia haastateltiin etenkin Aamulehdessä ja Helsingin Sanomissa.

Henkilökunnan puheenvuoroissa heijastui luonnollisesti se shokki, jonka irtisanomisten laajuus aiheutti. Irtisanomiset sinänsä eivät olleet henkilöstölle yllätys, koska tehtaan kannattavuusongelmat olivat tiedossa ja niiden eteen oli jo tehty toimenpiteitä, mutta irtisanottavien suuri lukumäärä ja koko tehtaan sulkeminen oli työntekijöiden mukaan täysi shokki. Tilanteen vakavuutta kuvailtiin sanomalla, että se tuntui samalta ”kuin läheinen olisi kuollut” (HS 10.3.2006). Voikkaan tehtaan pitkän historian vuoksi paikkakuntalaiset olivat tottuneet siihen, että tehdas on osa elämää, ja sitä pidettiin ”takuuvarmana työnantajana, jonka palveluksessa oli puoli sukua” (HS 11.3.2006). Vaikka tehtaan vaikea tilanne olikin ollut tiedossa, ei tilanteen konkreettisia vaikutuksia oltu osattu ajatella, eikä henkilöstö osannut uskoa uutista sulkemisesta todeksi (HS 9.3.2006).

Oleellinen vaikuttaja henkilöstön reaktiossa ja mielipiteen muodostumisessa oli, että vuodenvaihteessa henkilöstölle oli annettu vuosi aikaa tehostaa toimintaa ja parantaa siten tehtaan kannattavuutta. Pääluottamusmies Haaraojan mukaan (KL 9.3.2006, AL 9.3.2006) koko henkilöstö sitoutui näihin säästötalkoisiin, uhrautui ja pisti itsensä peliin. Henkilöstö oli tehnyt 10 miljoonan euron säästöohjelman henkilöstön ja kiinteiden kustannusten osalta, ja ohjelmalla päästiinkin lähelle sitä, mitä pyydettiin. Työntekijöille oli annettu johtajien sana siitä, että aikaa oli vuosi, mutta kuitenkin ilmoitus irtisanomisista annettiin jo saman vuoden maaliskuussa. Juuri irtisanomisuutiset kuultuaan pettymys lupauksen pettämisestä oli henkilökunnalla päällimmäisenä. ”Se siitä UPM:n yhteiskuntavastuusta”, oli Haaraojan pettynyt kommentti asiasta. Helsingin Sanomissa 11.3.2006 Voikkaan työntekijä kommentoi

asiaa sanomalla, että UPM oli pettänyt niin hänet kuin kaikki voikkaalaiset, ja myös Haaraojan mukaan luottamus työnantajaan oli mennyt.

Henkilöstö kritisoi myös UPM:n tiedotuksen asiasta olleen heikkoa. Uutinen irtisanomisista oli henkilöstön mukaan ollut sähköisissä uutisissa jo tuntia aiemmin, kuin tiedotustilaisuus heille alkoi. Tällainen tiedottaminen ihmetytti erityisesti, koska UPM oli ”toitottanut koko ajan avoimuudesta” (AL 9.3.2006). Tilivelvollisuuden nimissä voikin odottaa, että yritys informoisi sidosryhmiään tällaisista merkittävistä toimintaedellytysten vaarantumisista ja tiedossa olevista toimenpiteistä. Näin Pesonen sanookin tapahtuneen (esim. TE 12.5.2006), mutta tässä tapauksessa viesti ei kuitenkaan ole mennyt perille toivotunlaisesti. Tilivelvollisuuden täyttymisen edellytyksiä sen enempää spekuloida on kuitenkin perusteltua todeta, ettei vastuullisuuteen yleisesti kuuluvaksi katsottu vuoropuhelu sidosryhmien kanssa ole tässä tilanteessa onnistunut.

Edellisten kommenttien perusteella voidaan päätellä, että työntekijät vaativat yritykseltä avoimuutta ja luottamuksellisia välejä. Epävarmasta tilanteesta huolimatta henkilöstö oli ollut halukas taistelemaan työnsä puolesta ja luomaan vaaditun säästöohjelman, eli osallistumaan konkreettisiin toimiin tehtaan pelastamiseen. Kun irtisanomiset sitten ilmoitettiin ennemmin kuin oli aiemmin luvattu, koki henkilöstö tullessa petetyksi ja että heidän toimillaan ei ollut merkitystä yritykselle. Edelleen henkilöstön kommentteista voi yhteiskuntavastuun tulkita tässä tilanteessa heidän näkökulmastaan tarkoittavan sitä, että henkilöstöä kohdellaan asiallisesti ja tasavertaisesti, ja että heidät otetaan huomioon päätöksenteossa ja toimenpiteiden toteutuksessa. Mitä enemmän henkilöstöä osallistetaan yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon, pidetään ajan tasalla ja kerrotaan perusteltua tietoa yrityksen tilanteesta, sitä enemmän he kokevat yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa ja ovat valmiita hyväksymään johdon vaikeatkin päätökset ja toimenpiteet. Sen sijaan, jos yritys ei huolehdi riittävästä tiedottamisesta tai muutoin aliarvioi henkilöstön tarpeita muutoksen läpiviennissä, kokee henkilöstö jääneensä prosessissa ulkopuoliseksi. Tämä on omiaan herättämään negatiivisia vastareaktioita.

### 5.3.3 Paikallisyhteisön näkökulma

Paikallisyhteisönä tässä yhteydessä käsitetään sekä Kuusankosken kaupunki että siihen kuuluva Voikkaan kylä. Kuusankoskea oli pitkään markkinointistrategian mukaisesti pidetty paperikaupunkina, erityisesti Voikkaa ja Kymi olivat kasvaneet tehtaan ympärille. Heti uutiset kuultuaan Kuusankosken kansliapäällikkö Seppo Reijasto kommentoikin, irtisanomisten olevan ”äärettömän kova kolaus” (KL 9.3.2006). Kuusankoski oli jo aiemmin ollut muuttotappiokaupunki, eikä nyt työttömäksi jääville uskottu löytyvän korvaavaa työtä.

Kuitenkin jo seuraavana päivänä (KL 10.3.2006) kaupungin edustajien kommentit olivat toiveikkaampia: strategiaa aiottiin muuttaa, uskottiin päästävän EU:n rakennerahaston piiriin ja valtion harkinnanvaraisen avustuksen uskottiin jatkuvan. Alkushokista toivuttuaan Kuusankosken kaupunki oli jo omaksunut Hyvinkään ja Hämeenkyrön linjan, jossa tappiota ei ainakaan ääneen tunnustettu, vaikkakin irtisanomisten vaikutusten mittakaava oli Kuusankoskella suurempi. Irtisanomisten vaikutuksista ei kuitenkaan ensimmäisinä päivinä ollut käsitystä<sup>55</sup>: toisessa lausunnossa (KL 10.3.2006) kaupungin tulojen arvioitiin pienenevän noin yhdestä kahteen prosenttia, mikä vastaa noin neljää miljoonaa euroa, kun taas Helsingin Sanomissa samana päivänä kaupunginjohtaja Reijo Huttunen arvioi kunnan verotulojen laskevan kolmesta neljään prosenttia.

Helsingin Sanomissa 10.3.2006 kaupunginjohtaja Huttunen toteaa myös, etteivät irtisanomiset tulleet yllätyksenä, vaikkakaan supistusten ei arvattu olevan niin rankat. Huttunen kommentoi tilannetta sanomalla varovasti, että ”kun metsäteollisuutta koettelee, se iskee ruohonjuuritasolla meille”, ja ettei kansainvälinen johto noteeraa yksittäistä teollisuuspaikkakuntaa. Hän kuitenkin korosti, että tehtaan ja paikallisjohdon kanssa oltiin aina oltu hyvissä väleissä, mikä tukee aiempien case-tapausten kohdalla huomattua kaupunkien haluttomuutta kohdistaa kritiikkiä yritystä kohtaan.

Myös tässä tapauksessa Kuusankosken asukkaat olivat kriittisempiä: he maalailivat synkkää tulevaisuudenkuvaa, jossa ”satojen ihmisten työttömyys laskee asuntojen

---

<sup>55</sup> Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todettiin, on taloudellisten vaikutusten täsmällinen laskeminen hyvin vaikeaa, ellei jopa mahdotonta.

hintoja, ostovoima pienenee, monia kauppoja jää syntymättä”. Seurannaisvaikutusten ennustettiin ulottuvan tehtaiden alihankkijoihin, jolloin asiakaskato olisi monin verroin suurempi. (HS 11.3.2006)

Myöhemmin, irtisanomisten lopullisen määrän ja UPM:n työllistämistoimenpiteiden varmistuttua kaupunginjohtaja Huttunen oli entistäkin toiveikkaampi. Hän uskoi tilanteen olevan ”uusi alku Kuusankoskelle: merkit siihen ovat olemassa” (HS 13.5.2006). Kuukautta myöhemmin Huttunen julisti, että kaupunki on päättänyt selvitä. Huttunen myönsi, että tilanne oli aluksi näyttänyt huonolta, mutta kun oli tehty laskelmia ja luotailtu tulevaisuutta, ei ”kurjuus näyttänytkaan niin kurjalta”. (HS 6.6.2006) Kuusankoskella uskottiin siis samaan positiivisen ajattelun voimaan kuin Hämeenkyrössä.

#### **5.3.4 Valtiovallan näkökulma**

Yhteiskunnan, tai eritellymmin valtiovallan näkökulmaa käyttivät sekä yksittäiset poliitikot että hallituksen muodostama työryhmä<sup>56</sup>. UPM:n tehostamispäätösten julkistamisen jälkeen hallitus muodosti välittömästi valtiosihteeri Anssi Paasivirran johtaman työryhmän pohtimaan valtion roolia yhteiskunnallisten vaikutusten lieventämisessä. Paasivirran lisäksi työryhmään kuuluivat valtiosihteeri Pertti Rouhimo valtiovarainministeriöstä, valtiosihteeri Antti Mykkänen sisäministeriöstä, kansliapäällikkö Markku Wallin työministeriöstä, ylijohtaja Kalle J. Korhonen kauppa- ja teollisuusministeriöstä ja Jukka Mäkitalo kauppa- ja teollisuusministeriöstä. Ryhmä kuuli irtisanomisista sekä UPM:n johtoa, palkansaajajärjestöjä Paperiliittoa, Toimihenkilöliittoa ja Insinööriliittoa että irtisanomisalueiden työvoima- ja elinkeinokeskuksia. (HS 14.3.2006)

Työryhmää ei kuitenkaan perustettu ainoastaan Kuusankoskea ja muita UPM:n irtisanomisista kärsiviä alueita varten, vaan sen tarkoituksena on varautua pahimpaan, eli luoda hallitukselle pelisäännöt siitä, miten joukkoirtisanomisten runtelemia paikkakuntia voidaan vastaisuudessa auttaa (AL 20.3.2006). Työryhmän muodostamista

---

<sup>56</sup> Kts. työryhmän kokoonpano luvusta 4.1.3

ja sen tekemää työtä voidaankin pitää yhtenä konkreettisena esimerkkinä siitä, miten yhteiskunta omalta osaltaan kantaa vastuuta.

Työryhmä esitti Kauppalehdessä 22.3.2006 vaatimuksen, että UPM:n on osallistuttava ”vahvalla panostuksella” kymenlaakson elinkeinoelämän kehittämiseen. Työryhmä edellytti yrityksiltä yhteiskuntavastuuta, mikä ryhmän mielestä tarkoitti UPM:n tapauksessa sitä, että yrityksen tulisi tukea kriisipaikkakuntia sekä järjestää lisää koulutusta ja investointeja, sekä tukea Kymenlaakson elinkeinopolitiikkaa.

Yksittäisistä poliitikoista eniten äänessä oli valtiovarainministeri ja SDP:n puheenjohtaja Eero Heinäluoma. Hän kommentoi tilannetta useaan otteeseen eri lehdissä (AL 9.3.2006, KL 9.3.2006, TE 31.3.2006, HS 9.4.2006, HS 23.7.2006,) ja peräsi UPM:ltä vastuuta tapahtumista. Heti maaliskuun yhdeksäs päivä Heinäluoma kysyi Aamulehdessä; missä on UPM:n yhteiskuntavastuu? Hän ei kuitenkaan eritellyt tai muutoin konkretisoinut lausuntoaan, vaan epäselväksi jäi, mitä Heinäluoma todella yritykseltä peräsi. Kuitenkin lauseen voi vähintäänkin implisiittisesti tarkoittavan sitä, ettei UPM toiminta Heinäluoman mielestä ollut vastuullista. Lauseen voi ymmärtää myös niin, yhteiskuntavastuuta käytettiin retorisisessa mielessä voimistamaan puheenvuoroa: epäeettiseen toimintaan vetoaminen on argumenttina voimakas, koska tuskin kukaan haluaa leimautua toimijana vastuuttomaksi. Sanoman voimakkuus riippuu kuitenkin myös sen vastaanottajasta. Vastaavanlainen kommentti kuultiin kristillisten kansanedustaja Bjarne Kallikselta, joka syytti tilanteesta ”kvartaalikapitalismia ja voiton maksimointia” (AL 10.3.2006). Myös Kalliksen puheenvuoroa voidaan kuvailla samoin kuin edellistä, argumentoimalla hienoin termein saadaan sinänsä sisällötön lause kuulostamaan vaikuttavalta.

Heinäluoman mielestä huoli tehdaspaikkakunnista on koko kansan yhteinen (KL 9.3.2006). Hän vaatikin, että yhteiskunnan on oltava valmis tukipäätöksiin niillä paikkakunnilla, joita irtisanomiset erityisesti koskettavat. Tästä voi päätellä, että Heinäluoman mielestä näin laajoja yhteiskunnallisia vaikutuksia aiheuttavassa tilanteessa vastuu tilanteen korjaamisesta on koko yhteiskunnalla, ei ainoastaan yrityksellä itsellään. Toisaalta Heinäluoma vaati voimakkaasti yritykseltä vastuuta. Hänen kommenttejaan voi ajatella myös kansalaisten rauhoittelun ja jopa populismin valossa; Heinäluoma oli ensimmäisenä kommentoimassa tilannetta ja vaati

yhteiskuntavastuuta, kykenemättä kuitenkaan tarjoamaan kestäviä perusteluja tai konkreettisia toimenpiteitä lausuntojensa vahvistukseksi.

Myöhemmin kesällä (HS 23.7.2006) UPM:n julkistettua lopulliset irtisanomisluvut ja toimenpiteensä irtisanottujen työllistymisen helpottamiseksi Heinäluoma kommentoi UPM:n päätöksen tukea irtisanottuja olevan ”esimerkki modernista vastuunotosta, jossa mennään pidemmälle kuin laki vaatii”. Tätä kommenttia voi pitää merkittävänä useassa mielessä: ensinnäkin Heinäluoma on maaliskuussa syyttänyt UPM:ää vastuuttomasta toiminnasta, ja nyt saman vuoden heinäkuussa eli neljän kuukauden jälkeen hän kutsuu yrityksen toimintaa jopa esimerkillisen vastuulliseksi. Tästä voi päätellä, että Heinäluoman mielestä joko UPM on muuttanut toimintansa vastuuttomasta vastuulliseksi, tai Heinäluoman oma käsitys tilanteesta on muuttunut. Joka tapauksessa kommentit ovat vastuullisuuden nimissä jossain määrin kyseenalaisia, koska vastuullinen liiketoiminta liittyy pitkän aikavälin aikakäsitykseen. Merkittävää kommentissa on myös se, että nyt Heinäluoma käyttää vastuullisuudesta kokonaan uutta termiä *moderni vastuunotto*. Heinäluoman määritelmä termille – lakien vaatimukset ylittävä vastuullisuus – ei kuitenkaan sisällä mitään uutta aiemmin käytössä olleisiin termeihin nähden. Siten Heinäluoman perusteita käyttää uutta termiä on mielenkiintoista pohtia: onko aiemmin käytetty yhteiskuntavastuu -termi jo niin kulunut tai jopa negatiivisesti latautunut, ettei hän halua enää käyttää sitä, kokeeko hän tuoreen termin legitimoivan mielipiteensä paremmin vai onko uuden termin käyttöönotolle jotain muita syitä.

UPM:n tapauksen yhteydessä mediassa käsiteltiin paljon myös ulkoministeri Erkki Tuomiojan päätöstä myydä omistamansa UPM:n osakkeet. Tuomioja perusteli myyntiä sanomalla, että ”kun rajuja saneeraustoimia perustellaan osakkeenomistajien vaatimuksilla sijoitustensa suuremmasta tuotosta, en halua omalla omistajuudellani olla tällaista yritystoimintaa tukemassa”. Edelleen Tuomioja jatkaa, että ”riittävän suuri kansallinen omistus on tärkeää, jotta yritykset ja niiden johto eivät ajattelisi vain pörssikursseja, vaan tuntisivat myös vastuuta suomen menestyksestä ja suomessa asuvien ihmisten hyvinvoinnista. Kun yksityisillä suuromistajilla ei enää tätä vastuuta ole, on julkinen omistus ainoa tapa, jolla sitä voidaan vahvistaa.” (KL 14.3.2006) Tuomiojan päätös sai osakseen paljon kritiikkiä, sen sanottiin olleen hätiköity ja perusteeton (AL 15.3.2006). Tuomiojan osakkeet osti lopulta Toimihenkilöunioni, joka

halusi osakkeenomistuksella päätös- ja äänivaltaa UPM:ssä, eikä nähnyt ristiriitaa irtisanomisten ja osakekaupan välillä (HS 18.3.2006).

### 5.3.5 Sijoittajien näkökulma

Analyytikot olivat yksimielisiä siitä, että toimenpiteet olivat tervetulleita, välttämättömiä ja koituisivat lopulta koko alan eduksi. Soraääniä kuultiin kuitenkin siitä, että toimenpiteet olisi pitänyt tehdä jo paljon aiemmin, ja että UPM:n nyt suorittamat tehostamistoimet eivät olleen riittäviä koko toimialan pelastamiseksi (KL 9.3.2006). UPM:n pörssikurssin nousua heti tehostamisuutisten jälkeen pidettiin jopa liioiteltuna, sillä alan ylikapasiteetti ei kuitenkaan purkautuisi UPM:n toimin kuin osin (AL 10.3.2006). Sijoittajien näkökulman vastuullisuuteen voi katsoa olevan puhtaasti taloudellinen; vastuullisesti toimiva yritys huolehtii ensisijaisesti omasta kannattavuudestaan.

### 5.3.6 Työnantajajärjestöjen näkökulma

UPM:n tapauksen osalta keskustelussa olivat usein äänessä työnantajajärjestöjen edustajat Metsäteollisuus ry<sup>57</sup>. sekä Elinkeinoelämän Keskusliitto EK<sup>58</sup>. Leimallista keskustelulle on, että sitä ei enää käyty niinkään suoraan yritysjohton ja työntekijöiden välillä, vaan keskustelu siirtyi ikään kuin ylemmälle tasolle ja laajemmalle yhteiskunnalliselle foorumille, ja vuoropuhelua kävivät sekä työnantajan että työntekijöiden edustajajärjestöt.

UPM:n julkistettua tehostamispäätöksensä kommentoi Metsäteollisuus ry:n puheenjohtaja Anne Brunila toimenpiteitä seuraavasti: ”tällaisia ratkaisuja on pakko tehdä, jos aiomme pysyä kilpailukykyisinä” (KL 9.3.2006). Metsäteollisuuden argumentti oli siis täysin samaa kategoriaa kuin UPM:n itsensä, ja sen vaikutuskeinot olivat samat. EK oli kommentissaan samalla linjalla, ja toivoi vielä, että ”irtisanomisuutiset antaisivat vauhtia työmarkkinapolitiikan uudistamiselle” (KL 9.3.2006).

---

<sup>57</sup> <http://www.metsateollisuus.fi/>

<sup>58</sup> [www.ek.fi](http://www.ek.fi)

Hallituksen työryhmän esitystä<sup>59</sup> yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamisesta EK piti ”erikoisena”. EK:n mukaan yritys on vastuussa omasta toiminnastaan, eikä vastuun ulottaminen muun yritystoiminnan tukemiseen ole lähtökohtaisesti hyväksyttävää. EK muistutti, että yritys on vastuussa omistajilleen, työntekijöilleen ja ympäristölle, eikä yksikään saa dominoida liikaa. Mikään ei estä UPM:ää toimimasta ehdotetulla tavalla, mutta silloin mennään yrityksiltä järkevänä pidetyn toiminnan ulkopuolelle. EK:n mukaan yrityksille tärkeintä on taloudellinen vastuu ja oman tulokunnon ylläpito, vain siten turvataan työpaikat tulevaisuudessa. (KL 22.3.2006) EK:n lähestymistapa yhteiskuntavastuuseen on samanlainen kuin UPM:n itsensä, eli ensisijaiseksi nostetaan taloudellinen vastuu, ja vasta taloudellisesti kannattava yritys voi toteuttaa vastuullisuutta muilla osa-alueita.

EK:n puheenvuoroa leimaa siis sama rationaalisuuteen vetoaminen kuin UPM:llä. Kommenteissa EK sanoo, että ehdotetuissa vastuullisuuden konkreettisissa toimenpiteissä mennään *järkevän* toiminnan ulkopuolelle. Näin EK:n voi katsoa kyseenalaistavan tällaisen ”ylimääräisen” vastuullisuuden peräämisen rationaalisuuden, ja käytännössä vie pohjan koko vaateelta. Myöhemmin EK vielä tyrmää SAK:n esityksen, jossa vaaditaan valmiussuunnitelman tekoa sellaisissa yrityksissä, joilla on merkittävä vaikutus toimintaympäristössään (HS 5.6.2006). EK:n mukaan näin *suurisuuntaisia* suunnitelmia ei tarvita, vaan normaali työllistämismalli riittää yrityksille. Tässäkin voidaan nähdä piirteitä siitä, että EK pyrkii asettamaan koko vastapuolen esityksen kyseenalaiseksi sanomalla sitä liian suurisuuntaiseksi. Tällaisia vaikutuskeinoja voidaankin pitää tyypillisinä EK:n argumenteille, ja sen voidaan siten katsoa pyrkivän luomaan itsestään ylivertaista kuvaa pohjautuen rationaalisuuteen.

### 5.3.7 Ammattijärjestöjen näkökulma

Työntekijöiden edustajista eniten äänessä oli Paperiliitto<sup>60</sup>, ja sen puheenvuoroja käytti lähes poikkeuksetta liiton puheenjohtaja Jouko Ahonen. Tehostamistoimien julkistamisen jälkeen Ahonen kritisoi UPM:ää siitä, että yrityksen suunnitelmat oli selvästi laadittu rauhoittamaan yhtiön osakkeenomistajia. Edelleen Ahonen vaati UPM:ää kantamaan vastuun henkilöstöstään myös taloudellisesti vaikeina aikoina. (KL

<sup>59</sup> KL 22.3.2006

<sup>60</sup> <http://www.paperiliitto.fi/>



9.3.2006) Lisäksi Aamulehdessä samana päivänä Ahonen vaati, että irtisanomisten kynnystä olisi nostettava. Ahonen ei kuitenkaan selittänyt, mitä hän vaatimuksella konkreettisesti tarkoitti, tai minkälainen olisi sallittava kynnys irtisanomisille, ja näin ollen voi ajatella, että myös Ahonen käytti vastuullisuuden vaatimusta lähinnä oman argumenttinsa painon lisäämisenä. Jo seuraavana päivänä Ahoella oli kuitenkin konkreettisia vaatimuksia esitettävänä: paperiliitto edellytti, että yhteistoimintamenettely on ”aitoa vuorovaikutusta eikä pelkkää teatteria”. Ahosen johdolla liitto vaati, että on yhdessä etsittävä vaihtoehtoisia malleja niin aikataulujen, henkilöstömäärien, uudelleensijoittamisen kuin koulutuksenkin suhteen. (KL 10.3.2006) Nämä perustellut vaatimukset luovat kuvaa siitä, mitä henkilöstö UPM:ltä vastuullisuuden nimissä odotti, ja ovat varsin yhtenäisiä kahden muun case-tapauksen kanssa. Paperiliitto siis edellytti, että sen jäsenet eli yrityksen työntekijät otetaan huomioon päätöksenteossa, ja että yhteistoiminta olisi *aitoa vuorovaikutusta*.

Samassa puheessaan (KL 10.3.2006) Ahonen myönsi paperiteollisuuden olevan huonossa jamassa, mutta kertoi tilinpäätöksen kuitenkin osoittavan voittoa. Ahosen kommentin voi nähdä kuvastavan yrityksen näkökulmalle vastakkaista näkemystä vastuullisuuden osa-alueiden priorisoinnista ja tasapainottamisesta: paperiliiton mielestä ensisijaisesti taloudellisen voiton tavoittelu on kyseenalaista, eikä kannattavan yrityksen ole perusteltua irtisanoa henkilöstöään. Ahonen peräsikin pehmeitä keinoja tuleviin neuvotteluihin. Samassa yhteydessä hän vielä lausui, että ”nyt mitataan todellisuudessa UPM:n yhteiskuntavastuu ja se, onko juhlapuheissa korostettu henkilöstö todellakin yrityksen tärkein voimavara”.

Paperiliiton puheenjohtaja Jouko Ahonen on myös osallisena paperiteollisuuden globalisaatiotyöryhmässä,<sup>61</sup> joka oli ennen UPM:n irtisanomisilmoitusta ehtinyt kokoontua vasta kaksi kertaa. Ahonen sanoikin (HS 11.3.2006), että ”UPM pyyhki heillä peffaansa, kun se ilmoitti kesken työryhmän työn 3000 ihmisen lähtöpasseista”. Ahosen mukaan olisi ollut loogisempaa odottaa, että työryhmän työ olisi saatu loppuun. Tästä Ahonen veti johtopäätöksen, että UPM ei arvosta ryhmän työtä. Tämä kuvastaa edelleen samaa ajatusta siitä, että vastuullisuuden nimissä yrityksiltä odotetaan sidosryhmien näkökulmien huomioimista ja niiden osallistamista ainakin jossain määrin

---

<sup>61</sup> Työryhmän tarkoituksena on pohtia, kuinka ala selviää globalisaation aiheuttamien toimintaympäristön muutosten haasteista sekä edistää työllisyyttä ja tuottavuutta parantavia työpaikkakohtaisia ratkaisuja.

yrityksen päätöksentekoprosesseihin. Oleellista yrityksen kannalta on se, minkä tahojen näkökulmat ja missä laajuudessa yrityksen tulisi toiminnassaan huomioida.

Myöhemmin keväällä (HS 13.5.2006) Ahonen kommentoi vielä irtisanomisia sanomalla, että niille olisi ollut vaihtoehtoja, mikäli ”arvot olisivat kohdallaan metsäteollisuudessa”. Ahosen mukaan ollaan menossa ”kohti susien maailmaa, jossa kovaa bisnestä ei enää edes haluta yrittää yhdistää pehmeisiin arvoihin.” Tällainen pehmeisiin arvoihin ja arvomaailman muutokseen vetoaminen onkin tyypillistä yhteiskuntavastuukeskustelussa. Paperiteollisuuden ja toimihenkilöunionin mielenilmausta Ahonen kommentoi samassa yhteydessä sanomalla, että kyse on pahanolon purkamisesta, mutta varsinaisena tavoitteena on käynnistää keskustelu metsäteollisuuden yhteiskuntavastuusta. Vetoaminen keskustelun käynnistämiseen on kuitenkin tässä vaiheessa jossain määrin kyseenalaista, kun keskustelu on käynyt vilkkaana jo kaksi kuukautta<sup>62</sup>.

Myös Toimihenkilöunioni<sup>63</sup> osallistui keskusteluun yritysten vastuullisuudesta. TU:n neuvottelupäällikkö Markku Palokangas sanoi Helsingin Sanomissa 23.3.2006, että ”yhtiön kulttuuria on karkeasti muutettu ajoista, jolloin työntekijöistä pidettiin hyvää huolta”. TU:n näkökulma edustaa romantisoitua käsitystä yhteiskuntavastuusta, ja se haikailee menneeseen aikaan, jolloin ”kaikki oli paremmin”. Tämä näkökulma on inhimillisyyden nimissä ymmärrettävä, mutta kuitenkin vailla konkreettisia perusteita tai faktoja<sup>64</sup>, ja siten kestävätkön.

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK<sup>65</sup> osallistui keskusteluun esittämällä kesäkuussa 2006 ehdotuksen konkreettisista toimenpiteistä vastuullisen toteuttamiseksi. Ehdotuksen mukaan yhdestä työllistäjästä riippuvaisilla paikkakunnilla olisi laadittava valmiussuunnitelmat siltä varalta, että yrityksen tuotanto lopetetaan. Edelleen

---

<sup>62</sup> Keskustelun metsäteollisuuden yhteiskuntavastuusta voi varsin perustellusti katsoa alkaneen viimeistään UPM:n ilmoitettua tehostamisohjelmastaan maaliskuun 2006 alussa.

<sup>63</sup> <http://www.toimihenkilouioni.fi/>

<sup>64</sup> On totta, että teollistumisen aikana työnantaja oli työntekijänsä laillinen suojelija, eli hän oli velvollinen huolehtimaan tämän toimeentulosta myös esimerkiksi sairauden ja vanhuuden aikana. Työntekijä oli kuitenkin lähes täysin isäntänsä määräysvallan alainen. Lisäksi teollistumisen alkuvaiheissa yrittäjät joutuivat suhdannevaihteluiden takia tavan takaa lisäämään tai vähentämään työvoimaansa, ja tämän vuoksi tehtaiden omistajille oli tärkeitä, että vapaata työvoimaa oli aina saatavissa ja ettei irtisanotuista työläisistä tarvinnut pitää huolta. (Haapala 1986)

<sup>65</sup> <http://www.sak.fi/>

ehdotuksen mukaan yritysten tulisi harjoittaa riskienhallintaa myös henkilöstön osalta. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että olisi tehtävä valmiussuunnitelma yrityksissä, joilla on huomattava vaikutus koko seudun työllisyyteen, elinkeinorakenteeseen ja kuntien verotuloihin. SAK toteaa, että tässä suhteessa UPM:n Voikkaan tehdasta varten tekemä paketti on monin tavoin esimerkillinen. (HS 5.6.2006) SAK:n esitys on merkittävä paitsi siksi, että siinä otetaan kantaa vastuullisuuden konkreettisiin toimenpiteisiin, myös siksi, että SAK tunnustaa UPM:n toiminnan olevan vastuullisuuden näkökulmasta esimerkillistä. Kahdessa kuukaudessa yrityksen toiminta on muuttunut vastuuttomasta vastuulliseksi.

Paperiliitto Ahosen johdolla ei kuitenkaan ollut täysin tyytyväinen UPM:n lopulliseen päätökseen irtisanottavien määrästä ja ”irtisanomispaketista”. Liiton mukaan puhutaan kuitenkin noin parista tuhannesta UPM:n työntekijästä, jotka vastoin tahtoaan menettävät työpaikkansa. Ahonen sanoo, että UPM peittelee eläkepaketilla irtisanottavien todellista määrää. Tiedot irtisanottavista ovat Ahosen mukaan pelkkää semantiikkaa, sillä suurin osa eläkejärjestelyihin ilmoitetuista joutuu työttömyyseläkeputkeen, eli käytännössä myös heidän on ilmoitauduttava työttömyyskortistoon. (AL 13.5.2006) Samassa yhteydessä Ahonen kommentoi paperiliiton kahden päivän työnseisausta sanomalla, että ”työnantajien asenne yt-neuvotteluissa on ollut sen verran kova, ettei muuta vaihtoehtoa ole”. Vuoropuhelun toinen osapuoli Paperiliitto on siis omaksunut vastapuolen puhettavan ja argumentoi käyttämällä ”ei vaihtoehtoja –strategiaa”.

### **5.3.8 Yrityksen näkökulma**

Koko UPM-konsernin näkökulma leimautui julkisuudessa vahvasti konsernin toimitusjohtaja Jussi Pesoseen, joka tosin sai päätöksilleen UPM:n hallituksen tuen. Irtisanomisuutisten julkaisun yhteydessä Pesonen toteaa (KL 9.3.2006) vastuullisen toiminnan edellyttävän, että ”mietitään tarvittavat toimet, kun nähdään toimintaympäristön muuttuminen. Sekin on vastuullista toimintaa, kun teemme ne toimenpiteet. Sitten meidän pitää hakea kaikkia mahdollisia tekijöitä, joilla ihmiset pyritään saamaan tämän muutoksen läpi.”

Toimitusjohtajan lausunto kuvastaa yrityksen prioriteetteja ja näkemystä vastuullisuudesta. Toisessa yhteydessä (AL 23.3.2006) Pesonen lausuu saman eksplisiittisesti: ”vain kannattava yritys voi kantaa yhteiskuntavastuuta”. Pesosen näkemys yhteiskuntavastuusta on tyypillinen yritysjohtajan näkökulma, joka nostaa taloudellisen vastuun etusijalle, ja muuta vastuullisuutta voidaan toteuttaa vasta tämän jälkeen, mikäli mahdollista.

Pesonen kuvailee vastuullista liiketoimintaa myös konkreettisemmin. Kevään yhtiökokouksessa hän kertoo, että UPM:n ostot ovat noin 3,8 miljardia euroa vuosittain, ja sanoo, että mikäli yrityksen kannattavuus heikkenee, tämä pohja rapistuu. (KL 23.3.2006) Pesosen lausunnosta on pääteltävissä näkökulma, jonka mukaan yrityksen vastuullisuutta on ylipäättään jo se, että yritys on olemassa tietyssä toimintaympäristössä ja osaltaan vaikuttaa kansantalouden toimintaan.

Yrityksen kommentteissa voi nähdä korostettavan ”kovia arvoja” ja rationaalisuutta. Toimenpiteitä perusteltiin taloudellisin faktoin kuvailemalla Voikkaan tehtaan tappiollista toimintaa kolmatta vuotta peräkkäin 10 prosenttia miinuksella olleella sijoitetun pääoman tuotolla ja minimimitavoitteesta jääneellä liikevoitolla (HS 9.3.2006, KL 29.5.2006). Myöhemmin Talouselämän (TE 12.5.2006) henkilöhaastattelussa Pesonen lisäsi perusteluja kiistämällä minkään muun vaihtoehdon mahdollisuuden sanomalla, että ”*kaikki kivet käännettiin Voikkaalla*” ja että ”*mikään ei voi pelastaa tappiollista tehdasta*”. Edellisiin lausuntoihin perustuen UPM:n voi sanoa legitimoineen toimenpiteensä vetoamalla Voikkaan tehtaan kannattavuuskriisiin ja sen myötä irtisanomisten välttämättömyyteen. Toimenpiteille ei siis nähty vaihtoehtoja. Samalla Pesonen kuitenkin pyrki lausunnoissaan tuomaan ilmi UPM:n vastuullisuutta vetoamalla siihen, että yritys on tehnyt kaikki mahdolliset toimenpiteet Voikkaan tehtaan pelastamiseksi ja että ”ratkaisuja on haettu *yhteistyössä* koko Voikkaan tehtaan kanssa, joka on tehnyt *erittäin hyvää työtä*” (TE 12.5.2006).

UPM:n tapauksessa yrityksen argumentti siitä, että irtisanomiset ovat ”ainoa vaihtoehto”, on yhteneväinen kahden muun case-tapauksen kanssa. Kuitenkin UPM:n tapauksessa yritys perusteli toimenpiteitään sekä henkilöstölle että yleisemmin yhteiskunnalle selvästi enemmän kuin muut kaksi yritystä. Tämä tuo tukea legitimaatioteorialle: irtisanomisuutisten yhteydessä UPM:n toimintaa arvosteltiin

ankarasti ja sen legitimizeetti joutui uhatuksi. Tehostamistoimien laajuuden vuoksi toimenpiteillä pelättiin olevan merkittäviä vaikutuksia koko yhteiskuntaan, ja vilkkaan keskustelun vuoksi tilanne tuli laajalti yhteiskunnan tietoisuuteen. Myös valtiovallan edustajat ottivat voimakkaasti kantaa tapahtuneeseen. Sidosryhmät kritisoivat yritystä ja sen arvoja leimaamalla toiminnan vastuuttomaksi, minkä voi katsoa olevan selvä uhka UPM:n legitimizeetille.

Legitimaatioeron kasvaessa yrityksen kannalta ehkä jopa odottamattoman suureksi yritys joutui ottamaan käyttöön Lindblomin legitimaatiostrategioita; sen toiminnan voi nähdä noudattavan yhtä tai useampaa Lindblomin strategioista. Taloudellisiin seikkoihin vetoamalla yritys pyrki muuttamaan sidosryhmien käsityksiä irtisanomisten tarpeellisuudesta. Lisäksi yrityksen voidaan katsoa pyrkineen kiinnittämään huomion pois tapahtuneesta eli irtisanomisista kertomalla samanaikaisesti tehdyistä investoinneista sekä korostamalla sitä, miten paljon yritys vuosittain ostaa alihankintoina eli antaa suuren panoksen kansantalouteen. Etenkin myöhemmin oli vielä nähtävissä kolmannenkin strategian käyttö, kun UPM julkisti lopulliset irtisanomisluvut ja niiden yhteydessä aiotut (osin jo suoritettut) toimenpiteet<sup>66</sup> irtisanomisten tilanteen helpottamiseksi. Tätä voidaan pitää Lindblomin jaottelun mukaan ensimmäisen legitimaatiostrategian noudattamisena. Strategioiden laajamittainen käyttö kuvastaa sitä todellista uhkaa, minkä yritys koki legitimizeettinsä kohdanneen.

### **5.3.9 Yhteenveto keskustelusta**

UPM:n tapauksessa keskustelu oli siis laajempaa, ja siihen osallistui useampi taho, mikä näkyy myös seuraavassa taulukossa (taulukko 3). Taulukossa on tiivistetysti esitetty keskusteluun osallistuneet tahot sekä niiden näkemykset vastuullisuuteen irtisanomistilanteessa.

---

<sup>66</sup> Kts. luku 4.1.3

Taulukko 3. UPM:n sidosryhmien näkemykset irtisanomistilanteessa

<b>Esittäjä:</b>	<b>Yrityksen johto</b>	<b>Henkilökunta</b>	<b>Kaupunki</b>	<b>Ammattiliitto ja muut työntekijöiden edunvalvojat</b>	<b>Metsäliitto ja muut työnantajajärjestöt</b>
<b>Teema:</b>	Taloudellinen vastuu ennen kaikkea: à ”Ei vaihtoehtoja” Rationalismi, kylmiin faktoihin vetoaminen	”Tosiasioihin täytyy alistua, vaikka ymmärrys ei aina riitä.” à Alistuminen, ei todellista vaikutusmahdollisuutta.	”Tilanne vaikea, mutta selviämme kyllä.”	”Kannattava yritys ei saa irtisanoa, vastuuta kannettava myös henkilöstöstä” à Sosiaalinen vastuu vähintään yhtä tärkeä kuin taloudellinen	”Toimenpiteet välttämättömiä toimialan pelastamiseksi, vain siten voidaan turvata työpaikkojen säilyminen jatkossakin.” à Taloudellinen vastuu etusijalla

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luvun tarkoituksena on koota yhteen empiirisen aineiston analyysin tulokset sekä niiden perusteella vedetyt johtopäätökset, sekä esittää yhteenvetona tutkimustulokset. Empiirisen aineiston perusteella on vedettävissä useita johtopäätöksiä, jotka esitellään seuraavaksi omiksi kappaleiksi koottuina.

### 6.1 Yhtenäiset näkökulmat yhteiskuntavastuusta

Tapausten perusteella oli nähtävissä yhtäläisyyksiä joidenkin sidosryhmien näkökulmien ja odotusten välillä. Eroavaisuudet case-tapauksen välillä on selitettävissä tapausten laajuuden ja vaikuttavuuden perusteella.

Kaikista tapauksista löytyy tukea ajatukselle, jonka mukaan henkilöstön näkökulmasta yhteiskuntavastuu irtisanomistilanteissa<sup>67</sup> tarkoittaa ennen kaikkea henkilöstön huomioonottamista, avoimuutta, hyvää tiedottamista ja henkilöstön osallistamista eli tasavertaista kohtelua ja kunnioitusta henkilöstön mielipiteille. Henkilöstön voidaan vastuullisuuden nimissä odottavan aitoa vuoropuhelua eli sidosryhmädialogia. Juholinin (2004) teksti tukee samaa ajatusta siitä, että vastuullisuus nähdään nimenomaan mahdollisuutena kipeissä irtisanomistilanteissa, kun korostetaan menettelytapojen merkitystä. Tämän ajatuksen mukaan ihmiset ymmärtävät yritystoiminnan logiikkaa ja ovat valmiita myös huonoihin uutisiin, kunhan niitä käydään lävitse yrityksessä laajasti.

Sidosryhmistä myös paikallisyhteisön<sup>68</sup> näkökulman voitiin nähdä olevan ainakin jossain määrin yhteneväinen kaikissa case-tapauksissa. Paikallisyhteisö oli sidosryhmistä varovaisin lausumaan mitään vaatimuksia yritykselle tuotannon lopettamispäätöksen jälkeen. Sen sijaan paikallisyhteisöjen edustajat vähätelivät tilanteen vakavuutta ja esittivät keinoja, miten kunta tai kaupunki selviäisi tilanteesta. Tämä voi johtua kahdesta syystä: ensinnäkin paikallisyhteisöt globalisaatiokehityksen säikäyttäminä eivät ehkä uskaltaneet vaarantaa mainettaan houkuttelevana

---

<sup>67</sup> Kyseisessä tilanteessa ja toimintaympäristössä

<sup>68</sup> Kunta tai kaupunki

liiketoimintaympäristönä. Toisaalta positiivisen kuvan luomisen taustalla saattoi myös olla kuntalaisten (kaupunkilaisten) rauhoittelu ja toiveikkaan ilmapiirin luominen.

Yrityksen näkökulma yhteiskuntavastuuseen oli kaikissa kolmessa tapauksessa varsin yhteneväinen: sen mukaan yhteiskuntavastuun nimissäkin tärkeintä on kannattava liiketoiminta. Yritykset korostivat selkeästi taloudellisen vastuun ylivertaisuutta; kannattava liiketoiminta ja kilpailukyvyyn takaaminen ovat vastuullisesti toimivan yrityksen ensisijaisia tehtäviä. Vasta kannattava liiketoiminta mahdollistaa vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisen [sen muilla osa-alueilla]. Yritykset korostivat toimintansa olevan vastuullista juuri tämän näkökulman perusteella.

## **6.2 Toimenpiteiden synnyttämä legitimaatioero**

Kaikista kolmesta case-tapauksesta löytyi tukea sille ajatukselle, että laajojen irtisanomisten seurauksena yrityksen toimintaedellytykset vaikeutuivat ja sen legitimizeetti joutui – tapauksen laajuudesta sekä sidosryhmäsuhteiden tiiviyydestä riippuen – uhatuksi. Legitimaatioeron suuruudesta riippuen yritys joutui enemmän tai vähemmän legitimoimaan toimiansa. Legitimaatiossa voitiin nähdä viitteitä Lindblomin (1994) legitimaatiostrategioiden käytöstä. Legitimaatiota haettiin useimmiten perustelemalla tehtyjä toimenpiteitä sidosryhmille eri keinoin, mutta myös muuttamalla tai lisäämällä varsinaisia toimenpiteitä.

### **6.2.1 Laskentatoimi toiminnan legitimoijana**

Laskentatoimella voidaan nähdä olevan erityinen rooli yritysten irtisanomistilanteissa. Niskalan ja Mätäsahon (1996, 41) mukaan laskentatoimen rooli muutosprosessissa voi olla passiivinen, aktiivinen tai innovatiivinen. Passiivisella roolilla viitataan toimintaan perinteisen laskentatoimen tehtäväkentän mukaisesti, jolloin rajoitutaan esimerkiksi kustannusten rekisteröintiin, mittaamiseen ja erilliseen raportointiin. Yhä useammin laskentatoimen roolina pidetään kuitenkin aktiivista tiedon tuottamista päätöksenteon tuottamiseksi. Laskentatoimi voi olla myös innovatiivista. Tällöin sen tehtäviin voidaan katsoa kuuluvan muun muassa uusien laskentamenetelmien kehittäminen. Tähän rooliin



kuuluu myös näkemys laskentatoimesta järjestelmänä, joka luo kuvaa todellisuudesta<sup>69</sup>. Laskentatoimen luoma todellisuuskuva puolestaan ohjaa päätöksentekoa ja ihmisten käyttäytymistä. Niskalan ja Mätäsahon<sup>70</sup> ajatuksia mukaillen laskentatoimen avulla voi luoda tietynlaista kuvaa todellisuudesta muun muassa muokkaamalla olemassa olevia laskentajärjestelmiä siten, että ne tuottavat mahdollisimman paljon johtamisessa käyttökelpoista informaatiota. Legitimaatioteorian valossa voidaan ajatella, että laskentatoimen avulla voidaan informaatio muokata sen kaltaiseksi, että sitä voidaan käyttää legitimoimaan suunniteltuja – tai jo suoritettuja – toimenpiteitä.

Edelleen legitimaatioteorian valossa tarkasteltuna voidaan case-tapauksissa nähdä merkkejä edellä mainitun kaltaisesta ilmiöstä. Yrityksen edustajat vetosivat puheenvuoroissaan usein taloudellisiin faktoihin, laskentajärjestelmistä saatuihin lukuihin yksiköiden tappiollisuudesta tai liiketoiminnan kannattamattomuudesta. Näillä voidaan perustella tehtyjen toimenpiteiden välttämättömyyttä ja pyrkiä näin muuttamaan sidosryhmien käsitystä tilanteesta.

## 6.2.2 Tilivelvollisuus toiminnan legitimoijana

Lain mukaan yrityksen on raportoitava monista toimintansa seurauksista, kuten taloudellisesta tilasta ja muista lakisäätteisistä asioista. Legitimaation säilyttämiseksi yritys voi kuitenkin joutua tarjoamaan informaatiota myös monista muista asioista. Jo moneen kertaan työssä on todettu, että sidosryhmät asettavat yritykselle paljon vaatimuksia ja odotuksia, joihin yrityksen pyrittävä vastaamaan säilyttääkseen toimintaedellytyksensä ja olemassaolon oikeutuksen. Kuten case-tapauksista voitiin havaita, odottaa henkilöstö yritykseltä vastuullisuuden nimissä sitä, että yritys ottaa henkilöstön huomioon muutosprosessissa ja pitää työntekijät tilanteen tasalla. Henkilöstön mielestä yrityksellä on siis velvollisuus raportoida toiminnastaan riittävällä laajuudella sidosryhmilleen. Kun tämä ei sidosryhmien mielestä toteutunut, joutui yrityksen legitimizeetti uhatuksi, ja yritys joutui käyttämään legitimaatiostrategioita

---

<sup>69</sup> Kts. myös Hines 1988.

<sup>70</sup> Niskala & Mätäsaho (1996, 42) ovat luetelleet viisi tapaa, joilla laskentatoimi voi tuoda oman panoksensa yritysten ympäristöasioiden hallinnan toteuttamiseen. Heidän mukaansa ympäristölaskentatoimi: 1) muokkaa olemassa olevia laskentajärjestelmiä, 2) eliminoi vastakkaisia ympäristöllisiä ja taloudellisia kriteerejä, 3) liittyy ympäristön suunnittelun tavoitteiden asetantaan, 4) kehittää ympäristöraportointia ja 5) luo uusia laskentamenetelmiä. Ainakin osa näistä tavoista on sellaisia, joita voidaan käyttää laajemminkin vastuullisen liiketoiminnan yhteydessä.

kaventaakseen legitimaatioeroa eli saavuttaakseen jälleen legitimitietin. Eli toisin päin ajateltuna, tilivelvollisuuden täyttäminen voidaan myös nähdä yrityksen keinona legitimoida toimintansa.

### 6.3 Esitykset yhteiskuntavastuun sisällöstä

Vaikka näin suppean empiirisen aineiston ja sen analyysin pohjalta ei voi vetää johtopäätöksiä siitä, mitä yrityksen yhteiskuntavastuulla yleisesti ottaen tarkoitetaan, on jo kolmen case-tapauksen perusteella nähtävissä tiettyjä toistuvia ajatuksia yhteiskuntavastuun sisällöstä.

Kaikkien kolmen tapauksen osalta oli ensinnäkin huomattavissa, että argumentoinnissa yhteiskuntavastuuta käytettiin lisäarvoa luovana terminä tuomaan painoarvoa puheenvuorolle. Tätä voi perustella sillä, että hyvin harvoin yhteiskuntavastuulle annettiin puheenvuoroissa mitään konkreettista sisältöä tai määritelmää. Tämä oli omiaan luomaan vaikutelman siitä, etteivät keskustelijat tienneet, mitä yhteiskuntavastuulla oikeastaan tarkoitetaan. Tästä edelleen voi vetää johtopäätöksen, että termin käytölle on olemassa muu syy, toisin sanoen sen [oletettu] painoarvo itsessään.

Toisaalta keskustelussa oli nähtävissä tietty vastakkainasettelu keskustelijoiden edustamien mielipiteiden välillä. Toiseen ääripäähän sijoitettavissa olevat<sup>71</sup> tahot vetosivat ”vanhaan hyvään aikaan”, ja loivat mielikuvia ajasta, jolloin henkilöstöstä pidettiin parempaa huolta. Samat esittäjät yleensä mielsivät yhteiskuntavastuun tarkoittavan yhtä kuin isänmaallisuus, ja vetosivat siihen, että liiketoiminta tulisi säilyttää kotimaassa kaikin mahdollisin keinoin. Toiseen ääripäähän asettuvat keskustelijat<sup>72</sup> vetosivat perusteluissaan faktatietoon<sup>73</sup> ja rationaaliseen ajatteluun ja mielsivät vastuullisen liiketoiminnan yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiseksi. Keskustelun liikkua tällä tasolla ei yhteisen näkemyksen muodostaminen ole helppoa. Näitä näkökulmia voidaankin tarkastella esimerkiksi Takalan (2000) ideologioiden mukaan erilaisina lähestymistapoina yhteiskuntavastuuseen.

---

<sup>71</sup> Tyypillisimmin henkilöstön edustajia.

<sup>72</sup> Tyypillisimmin yrityksen edustajat.

<sup>73</sup> Usein taloudellisiin tunnuslukuihin.

## 6.4 Median rooli keskustelun muokkaajana

Median roolista todellisuuden muokkaajana voi olla montaa mieltä. Deeganin ym. (2002) mukaan median vaikutusta yhteiskunnan mielipiteen muokkaamisessa ei voida kuitenkaan kieltää. Myös aineiston perusteella on kuitenkin nähtävissä, miten media voi muokata ja ohjailla keskustelua nostamalla esiin tiettyjä asioita ja mielipiteitä, ja vaimentamalla tai jopa kokonaan sivuuttamalla toisia.

Merkittävintä ja silmäänpistäväntä mediauutisoinnissa oli se, kuinka totaalisen varjoon samanaikaisesti irtisanomisten kanssa ilmoitettu UPM kannattavuusohjelmaan kuuluva Kymin sellutehtaan tuotantotehokkuuteen sekä Jämsänkosken paperikone 4 tuotantosuunnan muuttamiseen tehtävä 370 miljoonan euron investointi jäi. Kun tehostamistoimien säästövaikutusten arvioitiin olevan vuositasolla noin 200 miljoonaa euroa, on investointi jo tähänkin lukuun nähden lähes kaksinkertainen. Kuitenkin siitä uutisoitiin maaliskuussa 2006 lähinnä vain muutaman lauseen maininnoilla, kun taas irtisanomisia ryöpyteltiin päivittäin usean sivun laajuisesti. Edes Kauppalehti ei sanottavasti huomionnut investointeja, mitä voidaan pitää jossain määrin yllättävänä. Ainoastaan Talouselämän voi uutisoinniltaan katsoa hieman poikkeavan muista lehdistä, kun se 10.3.2006 kirjoitti, että ”Suomessa väki vähenee 3000 hengellä, mutta *vastapainoksi* UPM investoi 370 miljoonaa euroa...”. Näin Talouselämä nosti investoinnin tasavertaiseksi toimenpiteeksi irtisanomisten rinnalle.

Kesäkuussa 2006 UPM ilmoitti vielä 25 miljoonan euron lisäinvestoinnista Tervasaaren paperitehtaalle Valkeakoskelle. Uutinen jäi lähes kokonaan pimentoon, esimerkiksi Kauppalehti (2.6.2006) uutisoi siitä ainoastaan yhdellä hyvin pienellä, parinkymmenen rivin ilmoituksella, eikä tapaus aineiston perusteella herättänyt minkäänlaista keskustelua. Tämä piirre uutisoinnissa nostettiin esiin myös Helsingin Sanomien Vieraskynä -palstalla 23.4.2006, kun KTT Ahti Hirvonen kirjoitti investointien saaneen vain vähäistä mediahuomiota, vaikka niitä olisi yhtäläillä voinut käyttää esimerkkinä yhteiskuntavastuun kantamisesta. Hän totesikin, että vain huonot uutiset nostetaan esiin, mikä tukee Deeganin ym. (2002) ajatusta negatiivisten uutisten suuremmasta huomioarvosta.

Tämän lisäksi median voi katsoa muokkaavan yhteiskunnan mielipiteitä tavalla, miten se kirjoittaa ja nostaa esiin eri piirteitä tapauksista. Esimerkiksi Aamulehti, Aamuposti ja etenkin Helsingin Sanomat pyrkivät tuomaan irtisanomisista kärsivien ihmisten ja paikkakuntien kohtalot lukijan tietoisuuteen. Uutisoinnissa pyrittiin luomaan henkilökuvia ja antamaan tapahtumille kasvot<sup>74</sup>. Näin lehtien voi ajatella pyrkivän vetoamaan lukijoihin pehmein arvoin ja herättämään lukijoissa kenties sääliä ja myötätuntoa.

Sen sijaan Kauppalehden ja Talouselämän uutisointi on huomattavasti pelkistetympää ja ainoastaan oleelliseen informaatioon perustuvaa. Kauppalehden uutiset ovat vielä tiivistetympiä ja taloudellisiin faktoihin nojaavia, mikä selittyy ainakin osin myös sen hieman erilaisella formaatilla. Kauppalehti ilmestyy päivittäin ja nopean ilmestymisaikataulunsa vuoksi sen on keskityttävä lyhyisiin, ajantasaisiin juttuihin. Talouselämä puolestaan ilmestyy ainoastaan kerran viikossa laajempaan, mikä luonnollisesti antaa sille uutisointiin erilaisen mahdollisuuden. Talouselämä esimerkiksi teki laajan henkilöhaastattelun sekä UPM:n toimitusjohtaja Jussi Pesosesta (TE 12.5.2006) sekä Kyrelin toimitusjohtaja Simo Parhankankaasta (TE 14/2004).

---

<sup>74</sup> Helsingin Sanomat jopa teki Voikkaan tapauksesta jutun (HS 30.4.2006), jossa ideana oli kuvata Voikkaan tehtaan työntekijöitä, eli kirjaimellisesti antanut kasvot tapahtumalle.

## 7 YHTEENVETO

### 7.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia kysymyksiin siitä, miten yrityksen yhteiskuntavastuu on näyttäytynyt yritysten uudelleenjärjestelytilanteissa. Tutkimuksessa käytettiin teoreettisena viitekehyksenä sidosryhmäteorian ja legitimaatioteorian yhdistelmää. Empiirisen aineiston perusteella saatiin tukea sille, että kyseisiä teorioita voidaan käyttää toisiaan täydentävästi selittämään yrityksen ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta tietyssä kontekstissa.

Tutkimuksen empiirisen aineiston muodosti kolmen case-tapauksen mediauutisointi. Kyseisissä tapauksissa yritys oli tehostanut toimintaansa ja sen myötä irtisanonut kokonaisen tuotantolaitoksen henkilökunnan. Tämän tapahtuman oletettiin aiheuttavan uhkan yrityksen legitimitetille. Tätä edesauttoi toimenpiteen aiheuttaman laaja mediajulkisuus, mikä lisäsi yrityksen sidosryhmien tietoisuutta asiasta. Yrityksen toiminnan katsottiin näissä tilanteissa olevan sen sidosryhmien odotusten ja ainakin jossain määrin ympäröivän yhteiskunnan arvojen vastaista, mikä aiheutti legitimaatioeron.

Empiiristä aineistoa analysoitiin sidosryhmäteorian tarjoaman lähestymistavan avulla, ja etsittiin aineistosta sidosryhmien näkemyksiä yhteiskuntavastuusta kyseisessä tilanteessa. Empirian perusteella voitiinkin havaita yhtäläisyyksiä case-tapausten välillä siinä, mitä sidosryhmät yrityksiltä vastuullisuuden nimissä odottavat. Vaikka case-tapaukset erosivat toisistaan tapausten laajuuden ja vaikutustensa osalta, oli niistä myös tunnistettavissa yhteisiä piirteitä. Kaikissa kolmessa tapauksessa yrityksen, henkilöstön ja paikallisyhteisön näkökulmat voitiin nähdä yhteneväisiksi, ja näiden perusteella vedettiin johtopäätöksiä siitä, mitä kukin taho vastuullisen liiketoiminnan nimissä yritykseltä odottaa.

Empirian perusteella henkilöstön voitiin nähdä asettavan yritykselle todellisia vaatimuksia vastuullisuuden nimissä. Henkilöstö odotti yritykseltä vastuullisuuden nimissä vuorovaikutusta ja sidosryhmädialogia, mikä ymmärrettiin vastuulliseksi

liiketoiminnaksi kyseisissä tilanteissa. Sen sijaan paikallisyhteisöt – kunta tai kaupunki, jossa lopetettu tehdas sijaitsi – puolestaan kokivat vaikutusmahdollisuutensa tilanteessa hyvin rajallisiksi, eivätkä uskaltaneet esittää konkreettisia vaatimuksia yritykselle. Yritysten edustama näkemys vastuullisesta liiketoiminnasta priorisoi taloudellista vastuuta. Yrityksen reaktiot ja toiminta case-tapauksissa voitiin ymmärtää legitimaatioteorian valossa: irtisanomisuutinen ja sen vastaanotto yhteiskunnassa olivat asettaneet yrityksen legitimitietin uhatuksi, ja yritys käytti eri strategioita säilyttääkseen tai palauttaakseen olemassaolonsa oikeutuksen eli kaventaakseen tai poistaakseen legitimaatioeron.

## 7.2 Jatkotutkimus

Pro gradu -työni yhtenä tarkoituksena oli toimia esitutkimuksena väitöskirjatutkimukselle. Pro gradu -työlle tämän perusteella asetettujen tavoitteiden voidaan katsoa täyttyneen, ja tutkimusta voidaan jatkaa pro gradun tutkimustulosten pohjalta.

Väitöskirjatutkimuksen tavoitteena on laajasti ymmärrettynä käsitellä kokonaisvaltaisesti yritysten sosiaalisen vastuun konkretisoitumista, eli sitä, mitä yrityksiltä sosiaalisen vastuun nimissä odotetaan. Tutkimus jakautuu useisiin osatutkimuksiin, joissa aihealuetta käsitellään eri näkökulmista. Mielenkiintoinen pro gradu -työssä esiin noussut jatkotutkimuskysymys on, miten laskentatoimen avulla voidaan perustella tehostamistoimenpiteitä eli käyttää laskentatointia keinona toiminnan legitimaatioissa. Jatkotutkimuksessa tullaan käsittelemään tätä monipuolisemman<sup>75</sup> empiirisen aineiston perusteella.

---

<sup>75</sup> Pro gradu -työn havaintoaineiston perusteella tämä ei ollut mahdollista, mutta jatkotutkimuksessa empiiristä aineistoa voidaan täydentää esimerkiksi yritysten tilinpäätöstiedoilla, vuosikertomuksilla ja yhteiskuntavastuuraporteilla.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjallisuus:

- Aaltonen, T. Heiskanen, E. & Innanen P. 2003. *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Porvoo: WSOY
- Alasuutari, P. 1993. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Barnard, C. I. 1938. *The Functions of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.
- Bogart, L. 1984. The Public's Use and Perception of Newspapers. *Public Opinion Quarterly*, Vol. 48, Winter 709-719.
- Carrol, A. B. 1989. *Business & Society*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Carrol, A. B. 1993. *2<sup>nd</sup> Ed. Business and Society. Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Deegan, C. & Blomqvist, C. 2005. Stakeholder Influence on Corporate reporting: an exploration of the interaction between WWF-Australia and the Australian minerals industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31, No, 4-5, July-August 2006, 343-372.
- Deegan, C., Rankin, M. & Tobin, J. 2002. An Examination of the Corporate Social and Environmental Disclosures of BHP from 1983-1997: a test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 15 No. 3, 2002, 312-343.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1 (Jan 1995), 65-91.
- Ehrnrooth, J. (1990). Intuitio ja analyysi. Teoksessa Mäkelä, K. (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review* 36 (2).
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: the triple bottom line of the 21<sup>st</sup> century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited.
- Elkington, J. 2004. Enter the Triple Bottom line. Teoksessa Henriques, Adrian & Richardson, Julie (toim.) *The Triple Bottom Line: does it all add up?* London: Earthscan.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management. A stakeholder Approach*. Massachusetts: Pitman.

- Freeman, R. E. & Gilbert, D. R. 1988. *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. New Jersey: Prentice Hall.
- Freeman, R. E. & Liedtka, J. 1991. Corporate social responsibility: A critical approach. *Business Horizons* Jul/Aug91, Vol. 34 Issue 4, p92.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Frooman, J. 1999. Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review* 1999, Vol. 24, No. 2, 191-205.
- Gray, R. 2001. Thirty Years of Social Accounting, Reporting and Auditing: what (if anything) have we learnt? *Business Ethics: A European Review*, Vol. 10, No. 1 January 2001.
- Gray, R. 2002. Of messiness, Systems and Sustainability: towards a more social and environmental finance and accounting. *British Accounting Review* (2002) 34 357-386.
- Gray, R., Javad, M., Power, D. M. & Sinclair, C. D. 2001. Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: a research note and extension. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28(3) & (4), April/May 2001.
- Gray, R., Kouhy, R. & Lavers, S. 1995. Corporate Social and Environmental Reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8 No. 2, 1995, 47-77.
- Gray, R., Owen, D, & Adams, C. 1996. *Accounting & Accountability. Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Hertfordshire: Prentice Hall.
- Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R. & Zadek, S. 1997. Struggling with the Praxis of Social Accounting – Stakeholders, Accountability, Audits and Procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 10 No. 3, 1997, 325-364.
- Haapala, P. 1986. *Tehtaan valossa. Teollistumisen ja työväestön muodostuminen Tampereella 1820-1920*. Tampere: Vastapaino.
- Harva U. 1979. *Moraalin ongelmia*. Helsinki: Otava.
- Henderson, D. 2001. *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Responsibility*. Wellington: New Zealand Business Roundtable.
- Hines R. (1998). Financial Accounting: in communicating reality, we construct reality. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 13, 3, 251-161.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy.



- Jones, A. M. 2003. Managing the Gap: Evolutionary Science, Work/Life Integration and Corporate Social Responsibility. *Organizational Dynamics*, Vol. 32, No. 1, 17-31.
- Juholin, E. 2004. *Cosmopolis. Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvelä, M. 2002. Miksi arvokeskustelu on tärkeää ympäristöpolitiikassa? Teoksessa Loukola, Olli, Lyback, Katinka & Tervo, Mikko (toim.) *Arvot, ympäristö ja teknologia: yhteiskunnallisten toimien uudet oikeutukset*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kantola, A., Moring, I. & Väliverronen, E. 1998. *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Karake, Z. A. 1998. An Examination of the Impact of Organizational Downsizing and Discrimination Activities on Corporate Social Responsibility as Measured by a Company's Reputation Index. *Management Decisions* 36/3 (1998), 206-216.
- Kauppinen, I. (toim.) 2004. *Moraalitalous*. Tampere: Vastapaino.
- Ketola, T. 2005. *Vastuullinen liiketoiminta: sanoista teoksi*. Helsinki: Edita.
- Knez-Riez, J., Mulej, M. & Dyck R. G. 2006. Corporate Social Responsibility from the Viewpoint of Systems Thinking. *Kybernetes* Vol. 35 No. ¾, 2006, 441-460.
- Kujala, J. 2001. *Liiketoiminnan moraalialia etsimässä. Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2001.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. *Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Könnölä, T. 2001. *Elinehtona eettisyys: vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakaari.
- Lehtinen, U. Yhteiskuntavastuusta syytä keskustella. *Kauppalehti* 21.3.06.
- Lehtonen, M. 1996. *Merkitysten maailma*. Tampere: Vastapaino.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Lindblom, C. K. 1994. *The Implications of Organisational Legitimacy for Corporate Social Performance and Disclosure*. Paper presented at the Critical Perspectives on Accounting Conference, New York.
- McCombs, M., 1981. The Agenda-setting Approach. Teoksessa Nimmo, D. & Sanders, K. (toim.) *Handbook of Political Communication*. Beverly Hills: Sage Publications.

- McCombs, M., Danielian, L. & Wanta, W. 1995. Issues in the News and the Public Agenda: the agenda-setting tradition. Teoksessa Glasser, T. L. & Salmon, C. T. (toim.) *Public Opinion and the Communication of Consent*. New York: Guildford Press.
- Meadows, D. H., Meadows, D. C. & Rangers, J. 1992. *Beyond the Limits: Confronting global collapse of sustainable future*. London: Earthscan Publications Limited.
- Morgan, G. & Smircich, L. 1980. The Case for Qualitative Research. *Academy of Management Review* 1980, Vol. 5, No 4, 491-500.
- Muller, A. 2006. Global Versus Local CRS Strategies. *European Management Journal*, Vol. 24, Nos. 2-3, 189-198, April-June 2006.
- Nieminen, H. & Pentti, M. 2004. *Media markkinoilla: johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Niskala, M. & Mätäsaho, R. 1996. *Ympäristölaskentatoimi*. Helsinki: WSOY.
- Niskala, M. & Näsi, S. 1995. Stakeholder Theory as a Framework For Accounting. Teoksessa Näsi, Juha (toim.) *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Niskala, M. & Tarna, K. 2003. *Yhteiskuntavastuun raportointi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Näsi, J. (toim.) 1995. *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.
- Perko, T., Salokangas, R. & Luostarinen, H. (toim.) 2002. *Median varjossa*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Mediainstituutti.
- Rayman-Bacchus, L. 2005. Reflecting on Corporate Legitimacy. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 17, Issues 2-3, February-April 2006, 323-335.
- Rhenman, E 1964. *Företagsdemokrati och företagsorganisation*, Stockholm: Thule.
- Rhenman, E. & Stymne, B. 1965. *Företagsledning i en föränderlig värld*. Stockholm: Aldus/Bonniers.
- Rohweder, L. 2004. *Yritysvastuu –kestävää kehitystä organisaatiotasolla*. Porvoo: WSOY.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. 2006. Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour* 27, 537-543 (2006).
- Sillanpää M. 1990. *Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite ja sen implikaatiot strategiselle päätöksenteolle*. Pro gradu –tutkielma, Tampereen yliopiston julkaisuja, Tampere.

- Siltaoja, M. & Takala T. 2003. *Yrityksen yhteiskuntavastuu ja maine - fenomenografinen tutkimus*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Working paper N:o 254/2003.
- Silvasti, T. 2004. Kuka on vastuussa ja kenelle? – Ajatuksia yrityksen yhteiskuntavastuusta. *Maaseudun uusi aika* 3/2004, s. 3.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A. & Martinuzzi, A. 2005. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics* 2005, 61: 263-281.
- Suchman, M. C. 1995. Managing Legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review* 1995, Vol. 20, No. 3, 571-610.
- Sulkunen, P. 1997. Todellisuuden ymmärrettävyys ja diskurssianalyysin rajat. Teoksessa Sulkunen, P. & Törrönen, J. (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia: sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Helsinki: Gaudeamus.
- Takala, T. 1987. *Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930-1940 sekä 1972-1982*. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Lisensiaatintutkimus.
- Takala, T. 2000. Nykyajan yrityskansalaisuus. Teoksessa *Yrityksen vastuut*. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto.
- Tamminen, R. 1993. Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vehkaperä, M. 2003. *Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi?* Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja, N:o 135/03. Jyväskylä 2003
- Voisey, H. & O’Riordan T. 2001. Globalization and Localization. Teoksessa O’Riordan Tim (toim.) *Globalism, localism & identity. Fresh Perspectives on the Transition to Sustainability*. London: Earthscan Publications Ltd.
- Väliaverronen, E. 1998. Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola, Anu, Moring, Inka & Väliaverronen, Esa (toim.) *Media-analyysi. Tekstistä tulkintaan*. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Väyrynen, R. 1998. *Globalisaatio, uhka vai mahdollisuus?* Juva: WSOY.

**Muut lähteet:****Digitaaliset lähteet:**

Elinkeinoelämän keskusliitto [online] [viitattu 26.06.2006]  
[www.ek.fi](http://www.ek.fi)

Euroopan yhteisöjen komission Vihreä kirja yritysten sosiaalisen vastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä. [online] [viitattu 25.9.2006]  
[http://ec.europa.eu/index\\_fi](http://ec.europa.eu/index_fi)

Konecranes Oyj [online] [viitattu 15.7.2006]  
[www.konecranes.fi](http://www.konecranes.fi)

Kyrel Oy [online] [viitattu 15.8.2006]  
[www.kyrel.fi](http://www.kyrel.fi)

Levikintarkastus Oy [online] [viitattu 16.10.2006]  
[www.levikintarkastus.fi](http://www.levikintarkastus.fi)

Metsäteollisuus ry. [online] [viitattu 30.9.2006]  
<http://www.metsateollisuus.fi/>

Paperiliitto [online] [viitattu 30.9.2006]  
<http://www.paperiliitto.fi/>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK [online] [viitattu 30.9.2006]  
[www.sak.fi](http://www.sak.fi)

Toimihenkilöunioni [online] [viitattu 30.9.2006]  
<http://www.toimihenkilouioni.fi/>

The World Commission on Environment and Development: Our Common Future 1987.  
[online] [viitattu 15.10.2006]  
[http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland\\_bericht.pdf](http://www.are.admin.ch/imperia/md/content/are/nachhaltigeentwicklung/brundtland_bericht.pdf)

UPM-Kymmene Oyj [online] [viitattu 15.7.2006]  
[www.upm.fi](http://www.upm.fi)

**Empiirinen aineisto:**

Aamulehti ajalla 1.1.2003 – 31.7.2006

Aamuposti ajalla 1.1.2003 – 31.7..2006

Helsingin Sanomat ajalla 1.1.2003 – 31.7.2006

Kauppalehti ajalla 1.1.2003 – 31.7.2006

Talouselämä ajalla 1.1.2003 – 31.7.2006