



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

MARKUS VIHOTTULA
ASE- JA PUOLUSTUSTEOLLISUUDEN MAINE JA EETTINEN
TYÖNANTAJAIMAGO

Diplomityö

Tarkastaja: professori Senja Svahn
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Automaatio-, kone- ja materiaali-
tekniikan tiedekuntaneuvoston
kokouksessa 9. joulukuuta 2009

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Konetekniikan koulutusohjelma

VIHOTTULA, MARKUS: Ase- ja puolustusteollisuuden maine ja eettinen työnantajaimago

Diplomityö, 66 sivua, 7 liitesivua

Toukokuu 2010

Pääaine: Markkinointi

Tarkastaja: professori Senja Svahn ja professori Olavi Uusitalo

Avainsanat: Eettisyys, HR, imago, julkisuuskuva, maine, markkinointi

Työn tärkeimpänä tavoitteena on tutkia ase- ja puolustusteollisuuden julkisuuskuvaan eritoten houkuttelevan työnantajan näkökulmasta. Ase- ja puolustusteollisuus on kiistelty teollisuuden hara, jonka alan yritykset kuitenkin menestyvät hyvin työpaikkojen suosittavuusvertailuissa vuodesta toiseen. Työssä paneudutaan tähän johtaneisiin syihin korreloiden historiaa alan teorioihin.

Osa potentiaalisista työntekijöistä voi kokea työnantajan valmistajien tuotteiden ja palveluiden olevan eettisten arvojen vastaisia, josta syystä he eivät hae yritykseen töihin. Vaikkakin kyseisten henkilöiden osuus on pieni ja ongelma koskee pientä prosenttia, on se tutkimisen arvoinen asia. Yksikin työnhakija vähemmän voi merkitä kaikkein parhaimman osaajan jättäytymistä hakuprosessista. Hyvä yritysimage auttaa työntekijöiden houkuttelemisessa.

Työn tavoitteena on löytää imagoa haittaavia ongelmia ja parannuskeinoja niiden muuttamiseksi lähinnä markkinointiviestinnän keinoin. Aineistona on käytetty aikaisempia tutkimustuloksia yritysimageon ongelmista, maineen merkityksestä ja henkilöstöjohtamisesta, Patria Oyj:lta saatuja aineistoja sekä yleistä ase- ja puolustusteknologian kehitystä kuvaavia julkaisuja.

Työssä huomattiin, että suurimmat ase- ja puolustusteollisuuden yritykset hallitsevat eettisen maineensa hyvin, mutta keskisuurilla yrityksillä eettistä näkökulmaa ei ole juurikaan huomioitu. Tämä olisi kuitenkin mahdollista korjata huomioimalla eettisyys yrityksen strategiassa, tiedottaa se kaikille sidosryhmilleen ja suorittaa mahdollisimman avointa viestintää sen tiedotukseen.

ABSTRACT

TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

Master's Degree Programme in Machine Technology

VIHOTTULA, MARKUS: Gun and defence industry's reputation and ethical employer image

Master of Science Thesis, 66 pages, 7 appendix pages

May 2010

Major: Marketing

Examiner: Professor Senja Svahn and professor Olavi Uusitalo

Keywords: Ethics, image, reputation, human resources, communications, marketing

Gun and defence industry is a disputed branch of business, and the companies operating on that field succeed in employer attractiveness studies. However, many people would dislike working in this field. Part of the potential employees may feel that the products manufactured by companies in this field are against ethical values causing them to refuse work offers. Even though the amount of people thinking like this is small, it is worth studying, as this may be the reason for frightening the most qualified person away.

The goal of this study is to investigate gun and defence industry's reputation and image especially from the employer attractiveness point of view. This study examines the reasons causing allure and repugnance and correlates history with related theories and recent information from the industry.

The study revealed that the largest companies in the gun and defence industry manage their ethical image and reputation well, but the medium-sized companies lack to observe their ethical point of view. However, this could be possible to rectify by noticing ethics in the company strategy, acquaint all the interest groups with it and be as open as possible with communications.

ALKUSANAT

Tämä työ kuuluu Tampereen teknillisen yliopiston diplomi-insinöörin tutkintoon ja on kyseisen tutkinnon lopputyö. Tehtävänä oli tutkia itse valittua aihetta tieteellisesti ja laatia siitä raportti. Valitsin tämän aiheen, sillä olin aikaisemmin kuullut parin erittäin ammattitaitoisen ystävän kieltäytyneen erittäin kilpailukykyisistä työpaikoista Patria Oyj:lla. He kokivat Patrian toiminnan epäeettiseksi, eivätkä halunneet auttaa ihmisten vahingoittamiseen käytettyjen tuotteiden valmistamisessa. Tästä tuli mieleen tutkia tätä aihetta ja siihen johtavia syitä.

Työn tekeminen tapahtui pääosin yksin tutkien alan painettua kirjallisuutta, internet-artikkeleita, alan yritysten kotisivuja sekä kysyen informaatiota Patrialta sähköpostin välityksellä. Kiitokset avunannosta työn tekemiseen kuuluu työni ohjaajalle ja tarkastajalle professori Senja Svahnille työn ohjaamisesta, jaksamisesta ja kannustamisesta, professori Olavi Uusitalolle akateemista ulkoasua, luettavuutta ja yhtenäisyyttä parantavista neuvoista, Patria Oyj:n imagon kehittämiskonsultti Päivi Sipiläiselle informaatiosta Patriasta, ohjelmistosuunnittelija Antti Peuhkuriselle idean antamisesta, Sergiu Focalle työnteon sparraamisesta sekä Tatu Anttoselle ja Ville Vuorihuhdalle työn oikoluvusta ja tarkistamisesta.

Työ oli varsin antoisa ja opettava kokemus, ja osoitti hieman mitä akateemikon arki olisi. Opin suuresti käsiteltävistä asioista sekä analyyttisestä tutkimuksesta, ajankäytöstä sekä kokonaisuuden hallinnasta. Se vaati paljon työtä, mutta oli sen arvoista.

Helsingissä, 17.5.2010

Markus Vihottula

SISÄLLYS

Tiivistelmä	II
Abstract	III
Alkusanat	IV
Kuvat ja taulukot	VII
Termit ja niiden määritelmät	VIII
1. JOHDANTO – TYÖ JA SEN TARKOITUS	1
2. ASE- JA PUOLUSTUSTEOLLISUUDEN TILANNEANALYYSI	3
2.1. Ase- ja puolustusteollisuuden historiaa	3
2.2. Nykytilanne	4
2.3. Tulevaisuus	6
2.3.1. Teknologinen muutos	6
2.3.2. Rakenteellinen muutos toimijoiden suhteen	7
2.3.3. Rakenteellinen muutos toimialan suhteen	9
2.4. Ongelmien määrittäminen ja kiireellisyys	10
2.5. Ratkaisun tavoitteet ja kriteerit	12
3. EETTISEN TOIMINNAN TILANNEANALYYSI	15
3.1. Eettisen toiminnan historiaa	17
3.2. Nykytilanne	19
3.2.1. Eettisiä järjestöjä	20
3.2.2. Yrityksen yhteiskuntavastuu	23
3.2.3. Kestävä kehitys	26
3.3. Tulevaisuus	29
3.4. Ongelmien määrittäminen ja kiireellisyys	30
3.4.1. Ase- ja puolustusteollisuudelle ominaiset eettiset ongelmat	30
3.4.2. Yleiset ase- ja puolustusteollisuuteen kohdistuvat eettiset ongelmat	31
3.5. Ratkaisun tavoitteet ja kriteerit	35
4. HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TILANNEANALYYSI EETTISELTÄ KANNALTA	36
4.1. Eettisen henkilöstöpolitiikan historiaa	37
4.2. Nykytilanne	39
4.3. Tulevaisuus	39
4.4. Ongelmien määrittäminen ja kiireellisyys	40
4.5. Ratkaisun tavoitteet ja kriteerit	42

5.	MAINEEN JA IMAGON TEOREETTISTA TAUSTAA.....	44
5.1.	Maine.....	44
5.2.	Työnantajamaineen merkitys	45
5.3.	Maineen johtaminen.....	46
5.4.	Ase- ja puolustusteollisuuden imago työnantajana	48
6.	TYÖN AINEISTO, MENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSI	51
6.1.	Ongelmien tunnistus	51
6.2.	Ongelmien määrittäminen ja rajaus.....	53
6.3.	Ongelmien ratkaisu	53
7.	TULOKSET	57
7.1.	Yhteenveto	57
7.2.	Tulosten arviointi	58
8.	PÄÄTELMÄT	61
	Lähteet.....	62
	Liite 1 – Sipri Top 100	67

KUVAT JA TAULUKOT

Kuva 1:	Liiketoiminnan eettisyyden atomimalli.....	16
Kuva 2:	Eettisessä kentässä toimivien järjestöjen ja organisaatioiden saamat resurssit sekä niiden herättämä luottamus.	21
Kuva 3:	Yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidi.....	25
Kuva 4:	Kestävä kehitys ja pysyvyys.	27
Kuva 5:	Riskin tapahtuman vaikutuksen ja todennäköisyyden tulo.	35
Kuva 6:	Maine häiriönä viestintäprosessissa	45
Taulukko 1:	Suurimpien ase- ja puolustusteknologian valmistajien prosentiosuuksia alan ase- ja kokonaismyynnistä	8
Taulukko 2:	Ase- ja puolustusteollisuuden ongelmat.....	11
Taulukko 3:	Ase- ja puolustusteollisuuden ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen kriteereitä.....	13
Taulukko 4:	Ase- ja puolustusteollisuuden eettiset ongelmat.....	33
Taulukko 5:	Eettisen henkilöstöpolitiikan ongelmat ase- ja puolustusteollisuuden alan yrityksissä.....	41
Taulukko 6:	Työn pääongelmat ratkaisuihin.....	59

TERMIT JA NIIDEN MÄÄRITELMÄT

3Ps	Katso ”Three Pillars of Sustainability”
EDA	Euroopan puolustusvirasto (engl. European Defence Agency) on Euroopan puolustusvälineiden kauppaa ja kehitystä ja sitä kautta EU:n teknistä puolustuskykyä koordinoiva. Sen jäsenenä ovat kaikki EU-maat.
SIPRI	Stockholm International Peace Research Institute. Tukholmasta käsin toimiva kansainvälinen rauhantutkimuslaitos.
Three Pillars of Sustainability	Kestävän kehityksen kolme perusperiaatetta, joita eettisesti toimivan yrityksen tulisi noudattaa.
USD	Katso ”Yhdysvaltain dollari”.
Yhdysvaltain dollari	Yhdysvaltain virallinen rahayksikkö, jota käytetään maailmantalouden johtavana valuuttana ja reservivaluuttana. USD on kyseisestä valuutasta käytetty virallinen lyhenne. 1 USD = 0,78 Euroa päivän 28.4.2010 vaihtokurssilla.

1. JOHDANTO – TYÖ JA SEN TARKOITUS

Osaavat ja ammattitaitoiset työntekijät ovat yrityksen menestyksen kulmakiviä. Ase- ja puolustusteollisuuden ongelmana on jo pitkään ollut moraalisesti arveluttava asema asevalmistajana. Tämä karkottaa monia potentiaalisia työntekijöitä ja – hakijoita muiden yritysten palveluksiin, ja kohdeyritykselle jää pienempi määrä ehdokkaita valittavaksi. Tutkimuksessani käsittelen lähinnä suomalaista alan yritystä Patria Oyj:tä sekä maailman isointa puolustus- ja ase-teollisuuden yritystä Lockheed Martinia, jotka ovatkin huomanneet kyseessä olevan teollisuudenalan tuomat haasteet. Esille tulee kuitenkin monia muitakin alan yrityksiä. Houkutteleva työnantajakuva on yksi Patrian visioista ja se haluaa kohottaa imagoaan. Lockheed Martin on mennyt astetta pidemmälle, ja yrittää parantaa eettistä työnantajakuvaansa. Tutkimusongelmana on löytää ase- ja puolustusteollisuuden työnantajamaineen ja imagon kulmakiviä sekä kykyä toimia houkuttelevana työntekijänä joskus epäeettiselläkin toimialalla. (Patria, 2010, Lockheed Martin (2), 2010)

Patria Oyj on Suomen valtion (73,2 %) ja EADS N.V.:n (26,8 %) omistama kansainvälisesti toimiva ilmailu- ja puolustusteollisuuskonserni, jonka merkittävin asema on Itämeren alueella. Patria perustettiin vuonna 1997 yhdistämällä Vammass, Lapua, Sisu Defence, Vihtavuori ja Finnatec osakeyhtiöt yhdeksi isoksi konserniksi. Yhtiön kotisivujen mukaan vuonna 2007 Patria-konsernin liikevaihto oli 541 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa oli keskimäärin 262 henkilöä. (Patria, 2010)

Lockheed Martin on maailman suurin puolustusalan yritys liikevaihdolla mitattuna, vuonna 2007 sen liikevaihto oli 41,9 miljardia dollaria. Yritys muodostui vuonna 1994 Lockheedin ja Martin Mariettan fuusiosta. Yrityksen kotisivujen mukaan, yrityksen pääkonttori sijaitsee Washingtonissa, Yhdysvalloissa ja se työllisti 140000 henkilöä maailmanlaajuisesti vuonna 2008. (Lockheed Martin (1), 2010)

Monet ase- ja puolustusteollisuuden alan yritykset ovat huomanneet eettisten ongelmien korjaamisen tärkeyden. Monia alan yrityksiä ei pidetä kovinkaan eettisinä, sillä tuotteilla voidaan riistää henkiä. Kuitenkin monet yrityksistä sijoittuvat korkealle työnantajien suosittavuusvertailuissa. Yritykset onnistuvat usein keskittämään suuren yleisön huomion muihin työpaikan arvostusta nostaviin tekijöihin mahdollisuuden epäeettisyyden asemasta. (Northrop Grumman, 2010, Bae Systems, 2010, Universum (3), 2009)

Suurempi työnhakijajoukko johtaa suurempaan määrään osaajia. Nykyajan epävarmassa maailmantilanteessa alan yritykset kasvavat ja tarvitsevat alati enemmän osaajia. Nämä syyt ovat erittäin relevantteja myös asiakkaille muodostuvaan tarjoomaan, sillä parempien työntekijöiden ansiosta teollisuus pystyy tarjoamaan entistä parempia tuotteita. Kun asiakas saa mitä haluaa, näkyy se suoraan liikevaihdon ja voiton kasvussa.

Tämän työn tarkoituksena on tutkia ase- ja puolustusteollisuuden imagoa työnantajana, suosiota hyvänä työnantajana ja millä keinoin se voisi parantaa sitä. Tavoitteena on löytää mahdollisimman selkeitä ohjelinjoja alan yritysten imagon hallintaan. Työ on lopputyöni Tampereen teknillisen yliopiston diplomi-insinöörin tutkinnossa.

Työssä paneudutaan maineen ja imagon teorioihin ja sovitetaan niitä kerättyyn informaatioon ase- ja puolustusteollisuuden työnantajahoukuttelevuuteen ja eettisiin ongelmiin. Lähdeaineisto koostuu useista markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen ja eettisyyden kirjoista, internet-lähteistä, ase- ja puolustusteollisuuden alan yritysten omista viestinnöistä sekä henkilökohtaisesta kommunikoinnista Patrian edustajan kanssa.

Lähdeaineiston etsinnässä ja työn edetessä oli ilmeistä, että kyseisten yritystoiminnan osa-alueiden yhteisvaikutuksia on tutkittu hyvin vähän, ja näin ollen tällä työllä saadaan luotua kattava yritysjohtamisen teorioiden ja käytäntöjen kokoelma. Vaikka näiden osa-alueiden teoriat ovat hyvin laajoja, tavoitteena on saada luotua niistä etenkin ase- ja puolustusteollisuudelle sopiva ohjeistus, joskin monet pääkohdat voivat sopia muillekin toimialoille. Tarkkana rajauksena on kuitenkin teorioiden sopivuus tutkittavalle toimialalle, ja hiukan laajempaan rajauksena on teorioiden sopivuus muillekin yleensä ottaen epäeettisinä koetuille toimialoille.

Aluksi työ esittelee kolme kohtaa ongelmiseen, ase- ja puolustusteollisuuden toimialana, eettisen toiminnan sekä eettisen henkilöstöjohtamisen. Eettisillä asioilla ja moraalikäsitteillä on vahva painoarvo. Seuraavaksi näihin yhdistetään lisää yleispätevää teoriaa maineesta, imagosta ja niiden hallinnasta. Lopuksi yhdistetään esitetyt kohdat, etsitään ratkaisuja kysymyksiin ja annetaan suosituksia asioiden parantamiseksi sekä arvioidaan itse työtä ja sen onnistumista sekä tarkoituksenmukaisuutta.

2. ASE- JA PUOLUSTUSTEOLLISUUDEN TILANNEANALYYSI

Ase- ja puolustusteollisuus on teollisuuden haara, joka keskittyy erinäisten aseiden, ammusten ja alan järjestelmien sekä tukitoimintojen valmistukseen ja myyntiin. Teollisuudenala on maailmanlaajuinen, sekä globaalissa mittakaavassa erittäin merkittävä sekä taloudellisesti että poliittisesti. Ase- ja puolustusteollisuuden tuotteet ovat vallankäytön välineitä. (Stockholm International Peace Research Institute (myöh. SIPRI), 2010)

Suurin osa teollisuudenalan tuotteista päätyy käytettäväksi valmistus- ja toimintamaassansa, mutta myös maiden välistä vientiä tapahtuu. Kansainvälinen kauppa muodostaa kuitenkin vain noin 10 prosenttia kokonaiskaupan arvosta (SIPRI, 2010). Näin ollen ajateltuna, suurimman osan ase- ja puolustusteollisuuden alan toimijoiden tärkeimmät asiakkaat ja sidosryhmät ovat omien maiden johdot.

2.1. Ase- ja puolustusteollisuuden historiaa

Aseteollisuutta on esiintynyt ihmiskunnan alkuajoista lähtien. Yksilöillä sekä etenkin yhteisöillä on ollut tarve hyökätä saadakseen hyötyä. Aluksi tämä oli lähinnä villieläimiltä puolustautumista sekä lihan metsästystä, mutta väestön kasvettua ja ryhmittäytyttyä alkoi ilmetä taisteluita sekä sotia. Tällöin syntyi tarve todelliselle aseeteollisuudelle sekä puolustaville että hyökkääville osapuolille.

Ajan kuluessa teollisuudenala erikoistui. Alan osaajasta tuli ammattilainen, seuraavaksi värvättiin apuvoimia ja tuotettiin entistä enemmän. Antiikki ja keskiaika oli hyvin sotaisaa aikaa. Raudan takominen ja muottivalu vaativat suuria panostuksia, ja ensimmäiset tehtaat alkoivat muodostua. Myöhäiskeskiajan väistyttyä teollisuuden vallankumouksen alta, koneellistuminen mahdollisti entistä suuremmat tuotantovolyymit sekä kehittyneempää teknologiaa.

Koska sotiminen on aina ollut enimmäkseen valtioiden välistä ja aiheuttamaa toimintaa, oli luonnollista, että suurimmat aseetehtaat olivat valtion perustamia, johtamia ja omistamia tai ainakin hyvin vahvoissa sidoksissa valtioon. Onhan valtio aseeteollisuuden suurin asiakas. Nykyaikaisia, teolliseen tuotantoon tähtääviä esimerkkejä ovat Valtion Tykkitehdas Suomessa, brittiläinen British Aerospace ja italialainen Finmeccanica.

Kuten mainittu, alkujaan ase- ja puolustusteollisuuden tarkoituksena oli tuottaa tarvittavat välineet valtiolle ja ajaa oman valtion etuja. Kylmän sodan aikana asekauppa oli vilkkaimmillaan, ja se oli tärkeä osa valtopolitiikkaa toimittamalla aseita nykyisille ja potentiaalisille liittolaisille sekä näyttämällä osapuolien mahtia toisillensa. Viimeisen vuosisadan aikana kuitenkin kansantaloudellinen ilmapiiri on muuttunut entistä yksityisomisteisemmaksi, ja viimeisen sysäyksen tälle antoi kylmän sodan päättyminen Neuvostoliiton hajottua. Valtio-omisteiset, –johdetut ja perustetut sekä kansallistetut yritykset muuttivat suurimmaksi osaksi julkisiksi osakeyhtiöiksi. Usein valtio piti kiinni osake-enemmistöstä, mutta ajan kuluessa markkinat vapautuivat entisestään, ja joskus myös yrityskauppojen kautta valtion osuus pieneni tai katosi.

Yksityistämisen myötä yrityksen tavoitteet muuttuvat. Enää tärkeintä ei ollut valtion puolustuksen tai hyökkäysmahdollisuuden ylläpitäminen vaan yrityksen arvon kasvattaminen ja sitä kautta osakkeenomistajien tyydyttäminen. Tämän myötä kaikkien sidosryhmien merkitys kasvaa, ja yrityksestä tulee toimintatavoiltaan muiden julkisten yhtiöiden kaltainen.

2.2. Nykytilanne

Asekauppa on useimmiten kahden valtion tai valtion ja asevalmistajan välistä liiketoimintaa, joskin pienimuotoisesti ja raaka-aineiden sekä puolivalmiiden tuotteiden suhteen sitä tapahtuu myös yritysten välillä. Kansainvälisen asekaupan arvo on kasvanut viime vuosina, joskin vuosittaista vaihtelua ilmenee melko paljon etenkin kulloisesta poliittisesta tilanteesta riippuen. Usein mainitaan myös sotilaallisista menoista, joiden yhteenlaskettu arvo maailmanlaajuisesti oli hieman alle 1,5 biljoonaa Yhdysvaltain dollaria (USD) vuonna 2008, tai vaihtoehtoisesti kerrottuna noin 2 prosenttia maailman bruttokansantuotteesta (Shah, 2009).

Vuonna 2007 kansainvälisen asekaupan arvo oli arviolta noin 50,6 miljardia USD. Yhdysvaltojen asevientit muodostaa tästä lähes neljänneksen, noin 12,8 miljardia USD vuonna 2007, mutta Venäjä on kasvattanut vuotuista asevientiansa tasaisesti noin 11 prosentilla vuodessa, ja vuoden 2007 arvo oli noin 7,4 miljardia USD. Seuraavina tulevat Ranska, Israel ja Iso-Britannia. Suomen vuotuisen aseviennin arvo on ollut noin 100 miljoonaa USD, joskin trendi osoittaa kohtalaista kasvua. (SIPRI, 2010). Pienien aseviestäjäm maiden vuotuiset arvot kuitenkin vaihtelevat suuresti, sillä yksittäinenkin tilaus voi muodostaa suuren osan vuotuisesta viennistä.

Virallisten lukujen lisäksi tulee myös laitton asekauppa, mutta sen osuus maailmanlaajuisen kaupan arvosta jää melko pieneksi. Suurin osa laittomasta asekaupasta on käsiaseita. Vuoden 2004 arvioitu laillinen maailmanlaajuinen käsiaseiden myynti oli 4 miljardia USD, ja vuoden 2001 käsiasekaupasta arviolta 10-20% oli laitonta. Näistä luvuista voidaan saada karkea 300 miljoonan USD arvo

laittomalle käsiaseemyynille. Koska käsiaseilla on paljon laillisia käyttötarkoituksia, niiden päätymistä laittomiin toimiin on erittäin vaikea valvoa. Vaikka laillisten ja etenkin laittomien käsiaseiden kokonaisarvo onkin maailmanlaajuisesti melko pieni verrattuna joukkotuhooaseisiin ja muihin kalliisiin sekä teknisesti edistyksellisiin sodankäyntivälineisiin verrattuna, 60–90 % maailman konfliktien uhreista menehtyy käsiaseiden käytön seurauksena. Maailmassa kuolee keskimäärin yli 100000 henkeä vuodessa aseellisissa konflikteissa. Näiden lisäksi maailmassa surmataan useita kymmeniä tuhansia ihmisiä vuodessa sota-alueiden ulkopuolella, ja tästä määrästä etenkin laittomien käsiaseiden aiheuttamien kuolemien osuus on edellä mainittuakin tapausta suurempi. (Small Arms Survey, 2001)

Muuttuneesta liiketoiminnan fokuksista huolimatta valtio ja muut julkiset tahot useimmiten toimivat kansallisen ase- ja puolustusteollisuuden alan yrityksen tärkeimpinä asiakkaina. Vuonna 2007, 100 suurimman ase- ja puolustusteollisuuden alan tuotteiden valmistajayrityksen yhteenlasketun tuotannon arvon summa oli 347 miljardia USD, joka on 5% kasvu vuodesta 2006 ja 37% kasvu vuodesta 2002. Luvut eivät sisällä kiinalaisia alan yrityksiä riittämättömän datan vuoksi. (SIPRI, 2010). Viime vuosien kasvuun on monta selittävää tekijää, mutta yksi näkyvimmistä ovat Yhdysvaltojen sekä sen liittolaisten kasvaneet tarpeet aseteollisuuden tuotteille Afganistanin ja Irakin sotien takia sekä Venäjän halu näyttää nousuaan suurvallaksi asevarustelun kautta. Kiinan viime vuosikymmenien teollistuminen oletettavasti nostaisi lukua entisestään, jos kiinalaiset yritykset olisi huomioitu arviossa.

Annetuista lukemista voidaan siis arvioida, että tuotantomaan valtion osuus asiakkuuksista tällä teollisuudenalalla on äärimmäisen merkittävä. Yksityiset oikeushenkilöt sekä yritykset ostavat lähes ainoastaan käsiaseita, jolloin muiden aseluokkien ostajaksi jäävät valtiot sekä voimakkaat sotaikäyvät osapuolet. Kuten mainittu, käsiaseiden osuus aseteollisuuden arvosta on noin yhden prosentin luokkaa. Näistäkin suuri osa päätyy valtion omistukseen esimerkiksi armeijan ja poliisin käyttöön, joten yksityisten oikeushenkilöiden sekä yritysten osuus maailmanlaajuisen asekaupan arvosta ei ole tilastollisesti merkittävä.

Suurimpia yrityksiä tutkimalla voi huomata trendin, että lähes kaikki merkittävät asevalmistajat ovat teollisuusmaissa sekä Kiinassa ja Intiassa, joiden rajojen sisällä ei ole merkittäviä aseellisia konflikteja). Näin ollen tuotantomaan valtion osuus asiakkuuksien arvoista on käytännössä vienti vähennettynä valmistuksesta. Kaavassa 1 lasketaan kyseistä osuutta.

Kaava 1

$$1 - 50,6\text{mrd USD} / 347\text{mrd USD} = 0.856 = 85,6 \%$$

Saatujen arvojen perusteella maailmanlaajuinen keskiarvo tuotantomaan valtion asiakkuuksien arvosta on näin ollen 85,6 %. Annetusta kokonaistuotannon arvosta puuttuu kuitenkin Kiinan sekä pienien asevalmistajien osuudet, joten todenmukainen arvo lienee lähellä 90 prosenttia tai jopa hieman sen yli.

2.3. Tulevaisuus

Kuten aikaisemmin mainittiin, ase- ja puolustusteollisuus on muuttunut kylmän sodan jälkeen. Alaa tutkiva Stockholm International Peace Research Institute (2010) on havainnut kolme erityyppistä muutostrendiä; teknologinen, rakenteellinen teollisuudenalan toimijoiden suhteen sekä rakenteellinen yritysten liiketoimintamallien suhteen. Tämän lisäksi on huomattu, että teollisuudenala pyrkii jatkamaan muutosta sekä pysymään tavanomaisesta liiketoiminnasta erilaisena liiketoimintatapojensa ja –malliensuhteen, eritoten markkinoilta poistumisen ja sinne tulemisen vaikeuden sekä esteellisyyden takia.

Tulevaisuuden ennustaminen on kuitenkin usein vaikeaa ja joskus jopa mahdotonta, mutta seuraavat jo osittain tapahtuneet muutostrendit jatkanevat korostumistaan ainakin lähitulevaisuudessa. Muutoksia kuitenkin hillitsee toimialan vahva riippuvaisuus erinäisistä laeista, säädöksistä ja monista poliittisista syistä. Toimialan jo osittainen vapautuminen kuitenkin jatkunee myös tulevaisuudessa. Lakien tai poliittisen tilanteen muutos voi kuitenkin johtaa radikaaleihinkin muutoksiin, mitä voi olla vaikea etukäteen ennustaa.

2.3.1. Teknologinen muutos

Teknologinen muutos on ollut lähinnä kvalitatiivista. Siviilipuolen teknologian merkitys asejärjestelmissä on lisääntynyt, mikä on näkynyt etenkin alan verkostojen laajenemisessa yksityisten tietotekniikka- ja elektroniikkayritysten suuntaan. Etenkin Yhdysvaltojen globaali sota terrorismia vastaan on vahvistanut tätä trendiä. Aikaisemmin sotilastekniikka oli suhteellisesti siviilipuolta kehittyneempää, ja sieltä sikisi teknologiaa ja tietämystä myös siviiliin. Nykyään asiat menevät usein toisinpäin, sillä sotilasteknologia pyrkii saamaan tietämystä siviilistä. (SIPRI, 2010). Tästä seuraa myös helppoa työntekijöiden siirtyvyyttä siviilistä sotilasteknologian pariin ja toisin päin. Teknologioiden raja on hämärtynyt. (Paukert et al., 1991, s. 211-212)

Etenkin tietotekniikan kehittyminen on ollut viime aikoina huomattavaa sen runsaan koulutuksen ja helpon saatavuuden ansiosta, ja tällä tavoin sotilasmenet pienenevät, sillä enää kaikkea ei tarvitse tehdä itse kalliilla. Alihankinta on tälläkin toimialalla alati merkittävämpää paremman laadun ja kustannussäästöjen saamiseksi. Ase- ja puolustusteknologiankin alalla kilpailu on muuttunut yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseksi kilpailuksi. Yrityksistä on tullut järjestelmäintegraattoreita. Standardiosien käyttö kasvaa, ja monet verkostossa toimivista yrityksistä ovat

keskittyneet muuhun kuin varsinaiseen ase- ja puolustusteknologiaan eli verkoston ydinliiketoimintaan. (Ranta, 1999, s. 5-7)

Innovatiivisuuden osuus on myös kasvanut suuresti, ja sen merkitys ulottuu itse teknologiasta yrityksen liiketoimintaan ja strategiaan. Yrityksen ulkoiset toimijat aiheuttavat muuttumispainetta, joihin yritys vastaa teknologian muutoksella. Tämä vaikuttaa sekä tuotteeseen että tuotantotapoihin, ja johtaa usein kiristyvään kilpailuun sekä sitä kautta hintahyötyyn loppuasiakkaalle. Tämä trendi oletettavasti jatkaa kiihtymistään tehden pienistäkin asioista merkittäviä yrityksen menestyksen kannalta. (Miozzo et al., 2006, s. 9)

Esimerkkinä siviiliteknologian merkityksen kasvusta toimii Yhdysvaltain asevoimien tutkimusorganisaatio Defense Advanced Research Projects Agency (suom. Kehittyneiden puolustusalan tutkimusprojektien virasto, myöh. DARPA), ja etenkin viime vuosina järjestämät Grand Challenge – kilpailut. Näissä kilpailuissa pääosin yliopistojoukkueet valmistavat automaattisia ajoneuvoja ja näiden avulla kisaavat miljoonien USD palkinnoista. (Darpa, 2007). DARPA omistaa oikeuden kilpailijoiden käyttämään teknologiaan, ja saa näin ollen arvokasta tietoa siviilipuolelta suhteellisen halvalla, sillä vastaavien tutkimusprojektien toteutus julkisilla varoilla saattaisi muodostaa moninkertaisia kustannuksia. Vuosikymmeniä sitten sama virasto on myötävaikuttanut ja rahoittanut internetin ja mikrotietokoneiden syntyä, jotka ovat näin ollen vastaavasti lähtöisin puolustusteollisuudesta ja päätyneet kuluttajien käyttöön. (Darpa, 2007).

2.3.2. Rakenteellinen muutos toimijoiden suhteen

Ase ja puolustusteollisuus on tullut entistä keskittyneemmäksi sekä maiden sisällä että kansainvälisesti. Viiden suurimman ase- ja puolustusteollisuusalan yrityksen asemyyntien arvon osuus maailman 100 suurimman alan yritysten asemyynnistä on kasvanut vuoden 1990 22 prosentista vuoden 2005 43 prosenttiin, eli siis viisi suurinta yritystä on kasvattanut suhteellisen osuutensa markkinoiden myynnistä lähes kaksinkertaiseksi vain 15 vuodessa. (SIPRI, 2010)

Syynä tähän on luonnollisesti massatuotannon etu. Isojen yritysten on useimmiten edullisempaa tuottaa suuria määriä isoina standardisoituina erinä ja näin ollen jakaa joka tapauksessa menevät kiinteät kustannukset suuremmalle yksikkömäärälle, mikä johtaa yksikön tuotantohinnan alenemiseen. (Hooley et al., 2008, s. 305)

Suurimpien alan toimijoiden kasvu on johtunut pitkälti yritysostoista, ja se on ollut merkittävämpää Yhdysvalloissa kuin muualla maailmassa. Tämän lisäksi suurimmat alan yritykset ovat keskittyneet entistä enemmän ase-teollisuuteen jättäen pois muita liiketoiminnan osa-alueita. Myös asealan tekninen kehitys ja siitä johtuva tuotekehityksen merkityksen kasvu kilpailussa selviämiseen ovat vaikuttaneet, että vain

isoimmilla alan yrityksillä on varaa pysyä kehityksen kärjessä. Esimerkiksi ydinaseiden ja stealth-hävittäjien kehitys vaatii suuria resursseja. (SIPRI, 2010).

Kehitykseen on varmasti vaikuttanut trendi, jossa ulkoistaminen integroituu alati lähemmäksi itse ydinliiketoimintaa ja sitä hallinnoivaa yritystä. Ulkoistamista ja uudelleenostojen seuraa usein partnerisuhteita, sitten strategisia liittoja, seuraavaksi yhteisiä liiketoiminnan osa-alueita ja viimeiseksi omistussuhteiden muutoksia. Kumppaneista tulee alati tärkeämpiä yritykselle, ja luottamuksen lisääntyessä yritykset ajautuvat aina entistä lähemmäksi toisiaan. (Hooley et al., 2008, s. 467-468)

Vuonna 1990 viiden suurimman alan yritysten osuus 100 suurimman alan yritysten kokonaisyhteistyöstä, 33 prosenttia, oli kuitenkin suhteellisesti huomattavasti suurempi kuin asemyyntien osuus, 22 prosenttia. Vuonna 2005 kokonaisyhteistyön osuus, 45 prosenttia, oli jo lähes yhtä suuri kuin asemyyntien, 43 prosenttia. Samanlainen trendi oli nähtävissä myös kun katsotaan 10, 15 tai 20 suurimman alan yritystä, kuten taulukko 1 osoittaa. (SIPRI, 2010).

Taulukko 1: 5-20 suurimman ase- ja puolustusteknologian valmistajan prosenttiosuus 100 suurimman ase- ja puolustusteknologian valmistajan ase- ja kokonaisyhteistyöstä vuosina 1990-2005. SIPRI Top 100 (SIPRI, 2010.)

Vuosi	Asemyynti				Kokonaisyhteistyö			
	1990	1995	2000	2005	1990	1995	2000	2005
5 yritystä	22	28	41	43	33	34	43	45
10 yritystä	37	42	57	62	51	52	61	62
15 yritystä	48	53	65	69	61	64	71	73
20 yritystä	57	61	70	74	69	72	79	81

Suurin osa suurimmista alan yrityksistä sijaitsee Yhdysvalloissa, ja brittiläinen Bae Systems onkin ainoa Yhdysvaltojen ulkopuolinen alan yritys viiden suurimman joukossa. Yhdysvaltalaisen yritysten suhteellinen myynti muihin alan yrityksiin verrattuna on kasvanut vuoden 1990 60 prosentista vuoden 2005 63 prosenttiin, kun taas eurooppalaisten yritysten osuus on pienentynyt 33 prosentista 29 prosenttiin samalla aikavälillä. Tähän vaikuttanee Yhdysvaltojen 2000-luvun alkupuolen sodat Afganistanissa ja Irakissa, mitkä ovat vahvistaneet kotimaista asevalmistusta. Tämän lisäksi Yhdysvaltojen senhetkinen puolustusministeri William Perry kannusti kotimaisia rahoittajia toimimaan tiiviimmässä yhteistyössä kotimaisten asevalmistajien kanssa, ja lisääntynyt pääoma auttoi kehittymään. (SIPRI, 2010)

Vaikka eurooppalaisten alan yritysten kehitys sekä toimijoiden muutos on ollut suhteellisesti hitaampaa kuin Yhdysvalloissa, on se tapahtunut pitkälti samoin tavoin eli

yrittösten keinoin. Euroopassa tätä vaikeutti kuitenkin se, että monet paikallisista yrityksistä olivat vahvasti valtionomisteisia. Näiden yritysten kasvua tukevien yritystien toteutus oli vaikeaa poliittisten syiden takia, sillä yrityksen tuli useimmiten laajentua toimintavaltionsa ulkopuolelle. Kylmän sodan päättymisen johti kuitenkin useiden valtionomisteisten yritysten yksityistämiseen, mikä helpotti vapaiden markkinoiden kehittymistä. (SIPRI, 2010).

Sekä Euroopan että Yhdysvaltain muutoksiin on varmasti vaikuttanut myös Venäjän sekä teollistuneiden kehitysmaiden kuten Intian ja Meksikon asevoimien voimistuminen talouskasvun myötä. Nämä maat haluavat myös usein tavoitella ainakin paikallisen suurvallan asemaa, ja kehittyneet asevoimat mahdollistavat sitä.

2.3.3. Rakenteellinen muutos toimialan suhteen

Niin kuin montaa muutakin toimialaa, ase- ja puolustusteollisuutta on viime vuosikymmeninä ravistellut muutos kohti erikoistumista ja ulkoistamista. Eri osien valmistus on siirtynyt kustannus- ja laatusyistä alihankkijoille, joista suurta osaa ei laskettaisi edes osaksi ase- ja puolustusteollisuutta. (SIPRI, 2010)

Sama trendi näkyy myös ase- ja puolustustekniikan alan yritysten suurimpien asiakkaiden eli valtioiden toiminnassa. Monet armeijan toiminnoista on ulkoistettu; armeijan rakennukset ovat alihankintana tehtyjä, etenkin pienien varuskuntien ruokapalveluita ja koulutusta on ulkoistettu sekä joissain tapauksissa myös itse sotilaalliset toimet ostetaan ulkopuolisilta yrittäjiltä. Tämä on ollut kasvava trendi. (SIPRI, 2010).

Yhdysvaltojen puolustusministeriö on myöntänyt sopimuksia ulkopuolisille toimijoille yhteensä 295 miljardin USD arvosta. Euroopan puolustusvirasto EDA huomasi tutkimuksessaan, että EU-maiden asevoimien vuoden 2006 rahankäytöstä noin 7 prosenttia, eli noin 14,1 miljardia USD, meni ulkopuolisille alihankkijoille. Tästä Ison-Britannian osuus oli noin puolet. Myös Yhdysvalloissa ulkoistamiseen tähdätään alati kasvavassa määrin, ja vaikei tarkkaa dataa ole saatavilla, arvioidaan Yhdysvaltojen puolustusministeriön tarjonneen 295 miljardin USD arvosta sopimuksia ulkopuolisille toimijoille. (SIPRI, 2010).

Usein ulkoistamisen piiriin kuuluu kaikki muu paitsi itse ydinosaaminen. Ase- ja puolustusalan yritykset tähtäävät kustannussäästöihin ja keskittävät toimintaansa, kuten monilla muillakin aloilla on ollut viime vuosikymmeninä tapana. Tosin kuten aikaisemmissa kappaleissa mainittiin, myös itse teknologinen ydinosaaminen on siirtynyt ulkopuolisille toimijoille sen nopean kehityksen sekä kustannussäästöjen ansiosta. Pääosin ulkoistaminen näkyy kuitenkin perustason toiminnoissa, kuten laitteiden ja ohjelmistojen osien hankinnassa sekä logistiikassa. Vastaavasti asevoimat ovat kasvattaneet ulkoistamista vastaavin tavoin, jolloin ydinosaaminen eli itse

sotiminen on omissa käsissä, mutta muut sitä tukevat osat miinanraivauksesta logistiikkaan ja koulutukseen ovat usein ulkoistettuja. Tarkoituksena on ainoastaan kasvattaa yrityksen ja sen verkoston tuomaa asiakkaan kokemaa lisäarvoa. (Ranta, 1999, s. 1-3)

Itse aseteollisuuden toimia ulkoistamispalveluiden tarjoajana ei ole juurikaan kritisoitu, mutta eri maiden asevoimia ja niiden päätöksiä tekeviä ulkoministeriöitä on arvosteltu ankarasti kyseisestä trendistä. Tätä ajatellaan usein omien käsien likaamisen keinotekoisella välttämällä, ja väkivallalla rahastamisella. Yksityisten yritysten yhteiskuntavastuu ja velvollisuus rauhaa ajavana osapuolena ovat huomattavasti pienempiä kuin valtioiden ja muiden julkisten tahojen. Ulkoistaminen johtaa helposti myös siihen, etteivät tilaajat voi enää valvoa koko tilannetta yhtä hyvin kuin aikaisemmin, kun kaikki tehtiin itse. Usein myös ulkoistaminen johtaa huonompaan informaation kulkuun sekä verkoston sisällä että muiden sidosryhmien tuottaman tiedon siirtymiseen verkoston ulkopuolelta sitä hallinnoiviin hubeihin. Verkoston valvominen ja hallinnoiminen on monesti hankalaa, etenkin jos se kasvaa liian suureksi, ydinosaaminen siirtyy muille eikä kokonaisuutta johdeta riittävän hyvin. (Paija, 1999, s. 46-48)

Uutisissa viime aikoina on ollut esimerkiksi Yhdysvaltojen armeijalle turvapalveluja tuottava yksityinen yritys Blackwater, nykyiseltä nimeltään Xe, jonka työntekijät surmasivat 17 irakilaisista siviiliä Irakissa vuonna 2007, joista 14 surmattiin samalla kertaa (Londoño, 2009). Tapauksen seurauksena huomattiin, että ulkoistettujen yritysten toimet ovat hyvin vaikeasti kategorioitavissa siviili- tai sota-oikeuteen. (SIPRI, 2010). Käytännössä nämä yritykset sijoittuvat edellä mainittujen oikeuksien välimaastoon, mikä usein tekee vastuun jakamisesta hyvin hankalaa. Tämä saattaa myös johtaa koko liiketoiminnan haaran maineen huonontumiseen, sillä ikävät tapahtumat sekä näkyvä toiminnan sekavuus aiheuttavat sidosryhmissä tyytymättömyyttä, epävarmuutta sekä luottamuksen puutetta.

2.4. Ongelmien määrittäminen ja kiireellisyys

Kuten monilla muillakin toimialoilla, tulevaisuuden ennustaminen sekä muutoksen johtaminen on aina hankalaa. Ase- ja puolustusteollisuus on rakenteensa ja toimialansa takia hyvin politiikkaan sidonnaista, ja näin ollen esimerkiksi maan uuden johtajan tai hallituksen valinta voi johtaa suuriinkin suunnan muutoksiin lyhyellä aikavälillä.

Esimerkkinä tästä toimii Yhdysvaltojen presidentin ja kongressin viimeisimmät vaalit, joissa demokraattipuolue vei vallan republikaaneilta. Nykyinen maan johto panostaa enemmän rauhaan ja pyrkii lopettamaan aiemmin lopetetut aseelliset konfliktit sekä vähentämään asevarustelua. (White House, 2010). Tämä näkyy myös ase- ja puolustusteollisuuden alan yritysten myynissä. Suuntaus näkyy alan yritysten

liikevaihdossa vasta hieman viiveellä, sillä tilausten täyttäminen saattaa kestää vuosia, ja näin ollen nykyiset tulot tulevat vanhoista tilauksista.

Vaikka tämä seikka vaikuttaa hyvin vahvasti teollisuudenalan tulevaisuuteen, siihen on hyvin vaikea suoranaisesti vaikuttaa; yritykset kun eivät ainakaan julkisesti voi yrittää lietsoa sotia tai vaihtaa hallituksia mieleisiksiin. Suotuisien poliitikkojen valintaan voi kuitenkin jonkin verran vaikuttaa kampanjatukien muodossa, mutta tämäkin on usein vaikeaa toteuttaa niin, että sijoitetulle pääomalle saisi varmuudella vastinetta. Monissa paikoissa media on myös pääosin liberaalien ehdokkaiden tukena kun taas ase- ja puolustusteollisuutta eniten hyödyttävät konservatiivit eivät saa niin paljoa suotuisaa näkyvyyttä aina edes rahalla. Nämä taasen johtavat usein eettisiin ongelmiin, mutta niistä mainitaan myöhemmin lisää omassa osiossaan.

Edellä mainituista syistä toimialan valtiovaikutteinen rakenne saattaa aiheuttaa ongelmia. Alan yritysten tulisi pystyä olemaan kannattavia politiikan muutoksissa ja poliitikkojen vaihtuessa, suotavasti myös alati kasvavassa määrin. Tämä saattaa kuitenkin vaatia suuria rakenteellisia muutoksia, eikä ole välttämättä toteutettavissa. Suurin ongelma on kuitenkin liiketoiminnan pysyminen kannattavana. Tässä suhteessa ase- ja puolustusteollisuus ei eroa muistakaan liiketoiminnan harjoittajista, sillä kaikkien yritysten varsinaisena tarkoituksena on tuottaa sijoittajilleen voittoa. Ongelmia esitellään taulukossa 2.

Taulukko 2: *Ase- ja puolustusteollisuuden ongelmat*

<i>Pääongelma</i>	Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa
<i>Sivuongelmat</i>	Liiketoiminnan tulee palvella sidosryhmien tarpeita Liiketoiminnan tulee kasvaa Vahva riippuvuussuhde politiikkaan Teknologian tulee pysyä kehityksen kärjessä Muutoksen hallinta Tulevaisuuden ennustaminen Kokonaisuuden hallittavuus

Sivuongelmien lista voisi olla lähes loputon kattaen lähes kaikki normaalin liiketoiminnan ongelmat liiketoiminnan kasvusta tulevaisuuden ennustamiseen. Niiden lisäksi muutama asia on kuitenkin suhteessa tärkeämpää kyseisellä teollisuudenalalla ja niitä käsitellään tässä työssä tarkemmin jättäen yleisimmät liiketoiminnan ongelmat

taka-alalle, kuten muutoksen hallinnan, kokonaisuuden hallittavuuden ja liiketoiminnan yleisen kasvun.

Kuten aikaisemmin mainittiin, ase- ja puolustusteollisuus on vahvasti riippuvainen valtioiden ja hallitusten toimista. Koska asiakaskunta ei nykyisin tuottein vaihtune ainakaan lähitulevaisuudessa vaan suurimmat tilaukset menevät edelleenkin julkisille tahoille, tulisi yritysten mahdollisesti miettiä tarjoaman laajentamista tai eri asiakassegmenttejen palvelemista muin keinoin.

Jotta yritys pysyy houkuttelevana toimittajana, tulee yritysten pysyä teknologisen kehityksen kärjessä. Nykyajan teknologia on kuitenkin jo hyvin pitkälle kehittynyttä myös siviilipuolella, ja näin ollen kustannussäästöjä ja korkeampaa lisäarvoa voidaan tarjota asiakkaalle ulkoistamisen kautta. (SIPRI, 2010). Tässä vaihtoehdossa kuitenkin korostuu kokonaisuuden hallinta, sekä ennen kaikkea yrityksen eettinen asema. Monet alihankkijat saattavat kieltäytyä tilauksista, jos heidän mielestään asiakas-toimittajasuhde saattaisi vahingoittaa oman yrityksen imagoa. Alihankkijoiden omat verkostot ovat heille tärkeitä, eivätkä he halua vahingoittaa omaa liiketoimintaansa etenkin mahdollisesti suhteellisen pienten tilausten takia. Eettisiin asioihin kuitenkin perehdytään lisää myöhemmissä osioissa, sillä yrityksen kannattavuus on tämän työn puitteissa seurausta tutkimusongelmasta eli ase- ja puolustusteollisuuden eettisestä työnantajaimagosta.

2.5. Ratkaisun tavoitteet ja kriteerit

Ratkaisuna ase- ja puolustusteollisuuden pääongelmaan etsitään keinot, jolla yritystoiminta on kannattavaa. Näihin voidaan paneutua sivuongelmien kautta, sillä ne osaltaan vaikuttavat pääongelman ratkaisuun. Käytännössä kaikki ongelmat vaatinevat jonkinasteista käsittelyä kaikkien sidosryhmien tyydyttämiseksi. Ongelmiin tulee löytää ratkaisut mahdollisimman nopeasti, jotta yritys voi pysyä kannattavana.

Pitää myös muistaa, että alan yritystoiminta on tällä hetkellä kannattavaa, mutta kannattavuutta voinee parantaa osa-alueita parantamalla. Liiketoiminta ei koskaan ole täydelliseksi kehittynyttä, vaan asioita pitää pohtia jatkuvan kehityksen takia. Ongelmien ratkaisuun ei kuitenkaan tulisi tuhjata liikaa resursseja, jottei kokonaishyöty jää liian pieneksi.

Ratkaisuvaihtoehtojen arvioimiseksi on asetettu tiettyjä kriteereitä. Kriteerejä pää- ja sivuongelmiin on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3: *Ase- ja puolustusteollisuuden ongelmien ratkaisuvaihtoehtojen kriteereitä*

<i>Absoluuttinen kriteeri</i>	Liiketoiminta on voitollista
<i>Suhteelliset kriteerit</i>	Liiketoiminta ja sen voitto kasvaa Kokonaisuus on hallittavissa Informaationkulku eri osien ja sidosryhmien välillä toimii Mahdollinen asiakassegmenttejen ja asiakkaiden määrän lisäys Yrityksen omistama teknologia tuo kasvavassa määrin lisäarvoa

Kuten kaikessa liiketoiminnassa, myös ase- ja puolustustekniikan alan yritysten toiminnan sujuvuuden ja jatkuvuuden absoluuttisena kriteerinä on voitollinen liiketoiminta. Vapaassa markkinataloudessa tämä tarkoittaa lähinnä yrityksen tuloksen kasvua. Mutta koska tämä teollisuudenhaara on osittain tavallisuudesta poikkeava vahvan valtiosidonnaisuutensa takia, yrityksen voitollista liiketoimintaa voidaan ajatella myös sidosryhmien hyödyn kannalta. Alan yritysten pääasiallinen tarkoitus on ollut – ja monin paikoin on edelleen – valtion etujen ajaminen, tässä tapauksessa käytännössä sotilaallisen uhan torjuminen tai valtiota hyödyttävän hyökkäyssodan mahdollistaminen tarjoamalla riittävää aseistusta. Vaikka yritysten liiketoimintamalli onkin usein muuttunut itsenäisemmäksi ja rahallista voittoa tavoittelevaksi, oman valtion osuus asiakkuuksista on edelleen hyvin merkittävää, jolloin käytännössä valtion etujen ajaminen on myös omien etujen ajamista. (SIPRI, 2010). Liiketoiminnan tulee kuitenkin olla joltain näkökulmalta katsottuna voitollista.

Kun liiketoiminta on saatu voitolliseksi, tulee asemiansa aina parantaa. Menestyvä yritys kasvaa. Asiaa voidaan jälleen kerran ajatella yrityksen voiton tai valtion etujen kannalta. Alati suurempi yritys pystyy usein laajentamaan tarjoomaansa sekä kasvattamaan asiakkaidensa kokemaa lisäarvoa entisestään, mitkä vastaavasti oikein johdettuna johtavat yrityksen kasvavaan menestykseen ja parempaan kilpailuasemaan markkinoilla. Vastaavasti jo olemassa olevat asiakassuhteet voivat auttaa uusien markkinoiden ja asiakkaiden valtaamista, jolloin kasvu voi kiihtyä entisestään.

Jatkuva kasvu saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia. Etenkin alihankinnan ja sen monimuotoisuuden lisääntyessä hubiyrityksen rooli saattaa hämärtyä ja verkosto ottaa vallan yrityksestä eli kokonaisuus ei ole enää helposti hallittavissa. Yrityksen tulee paneutua mahdollisiin valtasuhdeongelmiin verkostossa ja pitää kokonaisuus hallinnassa, tai aikaisemmin toimiva ja menestysekäs verkosto muuttuu kilpailuedusta haitaksi, etenkin jos verkosto on riippuvainen joistain tietyistä toimijoista. Tässä

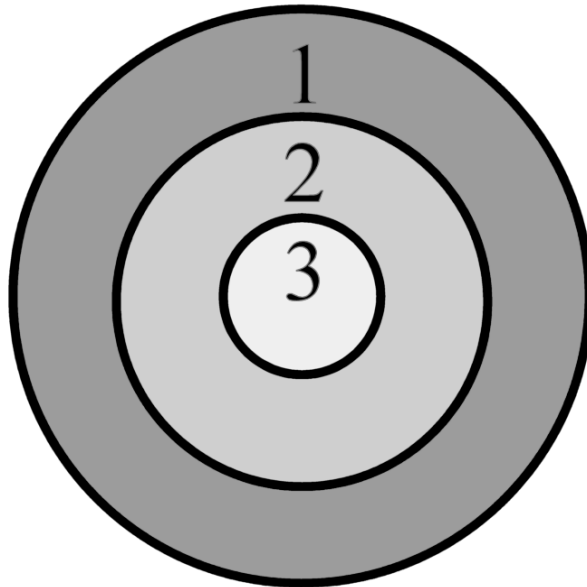
tapauksessa informaation liikkuminen ja toimijoiden keskinäinen avoimuus on tärkeää. (Möller et al., s. 8, 77, 89-90). Informaation tulee myös kulkeutua verkoston ulkopuolelle ainakin jossain määrin, sillä salamyhkäinen yritys saatetaan nähdä epärehellisenä toimijana, joka yrittää piilotella arkoja asioita. Nämä taas johtavat huonoon eettiseen imagoon, mitä tulisi yrittää välttää. Tähän asiaan paneudutaan seuraavassa osiossa.

3. EETTISEN TOIMINNAN TILANNEANALYYSI

Etiikka on tieteenala ja filosofian osa-alue, joka tutkii arvoja, moraaleja sekä niin sanottuja kysymyksiä oikean ja väärän välillä. Liike-elämän etiikka soveltaa näitä asioita yritystoimintaan. Liike-elämässä etiikan, ja siitä johdetun yrityksen yhteiskuntavastuun tarkoitus on luoda lisäarvoa asiakkaille sekä suojella yrityksen omistajien sijoitusta välttämällä mahdollisia riskitilanteita ja ongelmia. Oikein ja tehokkaasti johdetulla etiikalla on siis sekä arvoa luova että suojeleva vaikutus.

Liiketoiminnan etiikka keskittyy yrityksen asemaan yhteisön jäsenenä. Kuten minkä hyvänsä yhteisön toimijan, yksilöstä yritykseen ja yhteisön johtoon, tulee toimia tiettyjen normien mukaisesti. Yhteisön jäsenenä olemiseen liittyy aina sekä oikeuksia että velvollisuuksia. (Boatright, 2000, s. 3, 5-6). Esimerkiksi Suomessa sekä yksityiset ihmiset että yritykset ovat velvollisia maksamaan veroistaan veroa, mutta molemmat osapuolet ovat oikeutettuja toimimaan melko vapaasti ja haluamallaan tavalla. Lait eli pitkälle kehittyneet eettiset normit antavat toiminnoille viitekehukset.

Lakien noudattaminen on yrityksellä käytännössä pitkällä tähtäimellä pakko, sillä laittomuudet usein johtavat suuriin rahallisiin menetyksiin sekä suoraan että välillisesti maineen menetyksen kautta. Sidosryhmät kuitenkin haluavat yritysten toimivan vallitsevien eettisten normien mukaisesti. Monet ihmiset voivat nähdä tämän kaltaisen toiminnan hyväksyttävänä. (Beauchamp et al., 2004, s. 4-5) Esimerkkinä tästä käytettäköön lapsityövoimaa, mitä ei kaikissa maissa ole laeilla kielletty tai ainakaan väärinkäytöksistä ei seuraa rangaistuksia, mutta kuluttajat haluaisivat yrityksen toimivan vallitsevien eettisten normien mukaisesti. Yritys toimii kuitenkin erittäin eettisesti ja tarjoaa sidosryhmilleen suurimman lisäarvon, kun se ylittää odotukset ja toimii tavanomaista eettisemmin. Näitä kohtia selventää kuva 1.



Kuva 1: *Liiketoiminnan eettisyyden atomimalli. Suurin ympyrä eli numero 1 korostaa liiketoiminnan toimintaympäristöä lakeja ja säädöksiä noudattaen. Ympyrä numero 2 esittää hyväksyttäviä normeja, ja numero 3 positiivisesti yllättäviä eettisiä toimia. Mitä lähempänä ympyröiden keskipistettä ollaan, sitä eettisempänä toimijana eri sidosryhmät kokevat yrityksen ja sen toiminnot.*

Liiketoiminnan etiikka on osittain normatiivista etiikkaa, jossa käsitellään yhteiskunnan normeja, eli asioita, joita ihmisten tulisi uskoa oikeiksi tai vääriksi. Näin ollen liiketoiminnan etiikka on vahvasti kulttuurisidonnaista, sillä eri yhteisöissä asiat usein nähdään eri tavalla. Liiketoiminnassa tätä voidaan käsitellä mainonnan kannalta, joka on yksi yrityksen keinoista muokata sidosryhmien mielipiteitä ja haluja haluamaansa suuntaan. (Beauchamp et al., 2004, s. 16-17)

Käytännön yrityselämässä liiketoiminnan etiikka on kuitenkin lähes poikkeuksetta soveltavaa etiikkaa, jossa sovelletaan eettistä toimintaa ja näkökulmia siten, että niillä olisi käytännön vaikutuksia yrityksen toimintoihin. Tällä etiikan osa-alueella on huomattavasti muita etiikan osa-alueita merkittävämpi osa. Näin ollen tämä työ käsittelee liiketoimintaa ja sen ongelmia pääosin soveltavan etiikan kannalta.

Yrityksen liiketoiminnan kannalta eettinen toiminta on siis pitkälti markkinoinnin osa-alue, sillä se pohjautuu yhteiskunnan normeihin, ja miten sidosryhmät näkevät yrityksen noudattavan näitä normeja. Ihmiset muodostavat yrityskuvaa yrityksen näkyvien eettisten toimintojen pohjalta, ja tämä muokkaa ihmisten brändikäsitystä ja näin ollen heidän käyttäytymistään yritystä ja sen tarjoomaa eli ostokäyttäytymistä kohtaan. Näin ollen eettisten näkökulmien pohtiminen on erittäin olennaista yritysten liiketoiminnassa.

Usein näitä eri sidosryhmien tai yksittäisten yksilöiden kokemia asioita on vaikea määrittää. Jokainen kokee sekä omat että yrityksen ajamat arvot eri tavoin. Ihmisten uskomukset eivät välttämättä perustu faktoihin, vaan ovat vahvasti riippuvaisia siitä, miten asiat nähdään ja koetaan. Aaltonen et al. (2003, s. 78) muistuttaa, että tämä asia pitää ymmärtää arvokeskusteluissa. On parempi ymmärtää tulkintoja kuin pelkkiä faktoja. Tämän pohjalta tulee ymmärtää, että päästäkseen parempaan lopputulokseen, välttämättä faktoja ei tarvitse muuttaa, mutta ihmisten tulkintakykyä pitää kannustaa ja kehittää. Näin ollen sidosryhmät voidaan saada ymmärtämään asiat yritykselle mieluisalta kantilta itse ongelmia muuttamatta.

3.1. Eettisen toiminnan historiaa

Eettisyyden havaitseminen ja sen pohdinta alkoivat jo ennen ajanlaskumme alkua antiikin kulttuureissa, ja etenkin nykypäivään saakka ainakin osittain säilyneet läntisen maailman moraalikäsitteet juontuvat antiikin Kreikasta. Etiikka oli pitkään erottamattomana osana filosofiaa, ja siksi eettisenkin pohdinnan kuuluisimpia esi-isiä ovat myös monista muista yhteyksistä tutut, 400- ja 300-luvuilla ennen ajanlaskumme alkua eläneet Sokrates ja Aristoteles.

Tällöin eettinen pohdinta paneutui pitkälti ihmiseen itseensä ja ihmisen sielun sekä ruumiin välisiä valtasuhteita. Asioita tutkittiin pitkälti ajan tavan mukaan miettimällä asioita, ja empiiristen tutkimusten osuus jäi toissijaiseksi. Näin ollen vaikka antiikin moraalikäsitteet ovat osittain säilyneet myös nykypäivään saakka, niiden merkitys liike-elämässä kuitenkin pieneni jatkuvasti. Akateemisessa tutkimuksessa näitä voitiin edelleen käyttää, jolloin taustojen ymmärrys oli usein tärkeää. Nykyaikaan tullessa, käytännön asioissa soveltava etiikka muodostaa kuitenkin tärkeimmän osa-alueen, sillä etiikan merkitys liiketoimintaa parantavana työkaluna kasvoi. Pelkkä pohdinta ei liiketoiminnalle enää riittänyt, kun optimointi ja tehokkuuden merkitys kasvoivat entisestään.

Koska eettinen toiminta sinällään oli yrityksille tappiollista, eettisiin asioihin ei juurikaan kiinnitetty huomiota liiketoiminnassa; tärkeintä oli saada mahdollisimman paljon voittoa ja pienentää kustannuksia. Vielä muutamia vuosikymmeniä sitten tämä saattoi merkitä nykyihmisen näkökulmasta valtavia ihmisoikeus- tai ympäristörikkomuksia. Jos uuden työntekijän kouluttaminen ja vahingosta seuranneiden tapahtumien aiheuttaneet kustannukset olivat pienempiä kuin työturvallisuuden parantaminen, annettiin työntekijöiden mieluummin loukkaantua kuin ostettiin teräsuojus sirkkelin ympärille.

Yritykset ovat usein velvollisia toimimaan eettisesti välttyäkseen vahingoilta ja suojellakseen arvoaan. Eettiseen toimintaan panostaminen ei siis ollut alun perin yrityslähtöistä, sillä se olisi aiheuttanut liiketoiminnan kannalta epäolennaisia

lisäkustannuksia. Edullisimpia vaihtoehtoja suosittiin, koska mahdollisista rikkomuksista ei tullut yrityksen kannalta vakavia seuraamuksia. Maailma kuitenkin muuttui hitaasti mutta vääjäämättömästi nykypäivään tultaessa. (De George, 2010)

Suurin osa ihmisistä haluaa pohjimmiltaan hyvää toisille ihmisille, ja että kaikilla olisi hyvä sekä oikeudenmukainen elämä. Oikeudenmukaisuuden taju on kuitenkin aina ollut vahvasti subjektiivista. Nämä seikat ovat pysyneet melko muuttumattomina sitten ihmisten sosiaalisten taitojen ilmaannuttua.

Tämän lisäksi, ennen kuin ihminen haluaa hyvää muille ihmisille tai etenkin keskittyä siihen oman hyvinvointinsa kustannuksella, hänellä itsellään tulee olla riittävän hyvä olla. Näin ollen muiden kärsimyksiin ei aktiivisesti puututtu, sillä yleisesti ottaen ihmisten elinolot eivät olleet kovin hyvät, ja nykyisissä länsimaissakin suuri osa ihmisistä sai taistella tosissaan elantonsa ja hyvinvointinsa puolesta.

Ihminen ei voi kuitenkaan vaikuttaa asioihin, ellei se tiedä niistä tai niiden oikeellisuudesta. Globalisaatio, ja etenkin sen viimeisimmät vaiheet muuttivat tätä suuresti. Sidosryhmien, ja erityisesti yksityisten kuluttajien tietoisuus ympäröivästä maailmasta kasvoi eksponentiaalisesti yksinkertaisen ja edullisen informaatiokulun tultua kaikkien saataville aluksi radion, sitten television ja eniten lopulta internetin kautta. Tämä lisäsi myös tarvetta toimia muiden kulttuurien edustajien kanssa ja löytää yhteisiä arvoja (Aaltonen et al., 2003, s. 149- 150).

Ihmisten hyvinvointi parani länsimaissa huomattavasti viime vuosikymmeninä. Tämä voidaan huomata sekä bruttokansantuotteiden kasvussa että ihmisten terveydellisen tilanteen parantumisessa. Vuonna 1900 maailman keskimääräinen elinajanodote ihmisille oli vain 31 vuotta. Vuosisadan kuluessa monia tartuntatauteja vastaan keksittiin rokotuksia ja lääketieteellinen koulutustaso parani. Julkinen terveydenhoito muuttui entistä tehokkaammaksi. Etenkin lapsikuolleisuus väheni radikaalisti. Vuosisadan puolessavälissä vastaava elinajanodote olikin jo 48 vuotta, kun vuonna 2005 se nousi noin 66 vuoteen. Trendi on nouseva, ja keskimääräistä köyhempien maiden kehittyminen länsimaiden tasolle nostaa globaalia arvoa entisestään. (World Health Organization, 2007). Länsimaissa elinajanodote onkin korkeampi, ja esimerkiksi Suomessa vuonna 2008 syntyneiden tyttöjen elinajanodote oli jo 83 ja poikien hieman yli 76 vuotta (Tilastokeskus, 2010).

Julkinen terveydenhoito on parantanut ihmisten terveyttä huomattavasti viime vuosikymmeninä, josta esimerkkinä käytettäköön Pohjois-Karjala-projektia, missä testattiin julkisen terveydenhuollon sekä valtion ohjauksen merkitystä huonoista elintavoista johtuvien tautien ehkäisyyn ja hoitoon. Tämän ohjelman seurauksena moni hengenvaarallinen tauti ja niiden aiheuttama kuolleisuus väheni monissa tapauksissa alle puoleen vain 25 vuodessa. (Kauhanen et al., 1998, s. 267-269)

Vastaavanlaista kehitystä on näkynyt myös maailman bruttokansantuotteen kasvussa. Vuodesta 1950 vuoteen 1998 mitattuna sekä läntisen Euroopan että Yhdysvaltojen bruttokansantuote kasvoi viisinkertaiseksi, kun 1913-1950 kasvu oli vain hieman yli 50% ja sitä edeltävinä vuosisatoina suhteellisesti näitäkin vähemmän. Viime vuosikymmenten talouskasvu on siis ollut erittäin suurta. Samaa suuruusluokkaa olevia kasvulukemia löytyy lähes kaikilta maailman talousaluilta muutamia tilastollisesti merkityksettömiä poikkeuksia lukuunottamatta. (OECD, 1999).

Vaikka elinajanodote ja bruttokansantuotteen kasvu ovatkin vain melko yksipuolisia mittareita ja niiden asemasta voitaisiin käyttää esimerkiksi inhimillisen kehityksen indeksiä tai palkkaerojen mittareita, antavat nämä kuitenkin melko hyvä käsityksen maailman ja etenkin nykyisten teollisuusmaiden muuttumisesta etenkin viime vuosikymmenien aikana. Näistä voidaan vetää johtopäätös, että ihmisten hyvinvointi on kasvanut eksponentiaalisesti muutamien vuosikymmenien aikana. Länsimaissa ei enää ei täydy murehtia jokapäiväisestä ravinnon saannista tai menehtymisestä nykyään melko tavanomaisilta tuntuviin tauteihin kuten vesirokkoon tai kuumeeseen.

Tämä kehitys on johtanut siihen, että ihmisillä on aikaa ja mielenkiintoa murehtia vähäpätöisempiä asioita. Maslow'n tarvehierarkian alimmat, selviytymiseen liittyvät portaavat (Maslow, 1954, s. 80-98) ovat usein täytetty, ja ihmiset voivat toteuttaa itseään toimimalla mielestään hyvin eli eettisesti. Näin ollen eettinen ajattelu on suurissa määrin syntynyt länsimaihin viime vuosikymmenien aikana elintason, maallisen ja materiaalisen onnellisuuden ja turvallisuuden kasvun myötä. Samasta syystä eettisiä asioita ei juurikaan mietitä köyhissä maissa, sillä niissä on usein tärkeämpiä ja välittömämmin korjausta vaativia asioita.

3.2. Nykytilanne

Kuten edellisessä osiossa mainittiin, eettisten näkökulmien pohdinta on pääosin länsimainen asia. Ase- ja puolustusteollisuuden kannalta eettiset kysymykset ovat erittäin relevantteja, sillä suurin osa maailman suurimmista alan yrityksistä sijaitsee teollisuusmaissa (SIPRI, 2010). Tästä syystä suurin osa ase- ja puolustusteollisuuden alan merkittävistä asiakkaista ja toiminnoista eli näin ollen osaavista työntekijöistä ovat alueilla, joissa eettisillä näkökulmilla on suuri painoarvo. Näin ollen niihin tulee kiinnittää erityistä huomiota eri sidosryhmien kokeman arvon säilyttämisen ja luomisen kannalta.

Suuri osa maailman suurimmista yrityksistä huomioi eettiset asiat liiketoiminnassaan, tai ainakin ilmoittaa niistä sidosryhmilleen melko näyttävästi. Tämä korostuu ase- ja puolustusteollisuuden alan sekä muilla joskus epäeettisilläkin toimialoilla toimivilla yrityksillä. Toimiala usein velvoittaa ja ohjastaa yrityksen toimintojen etiikkaa.

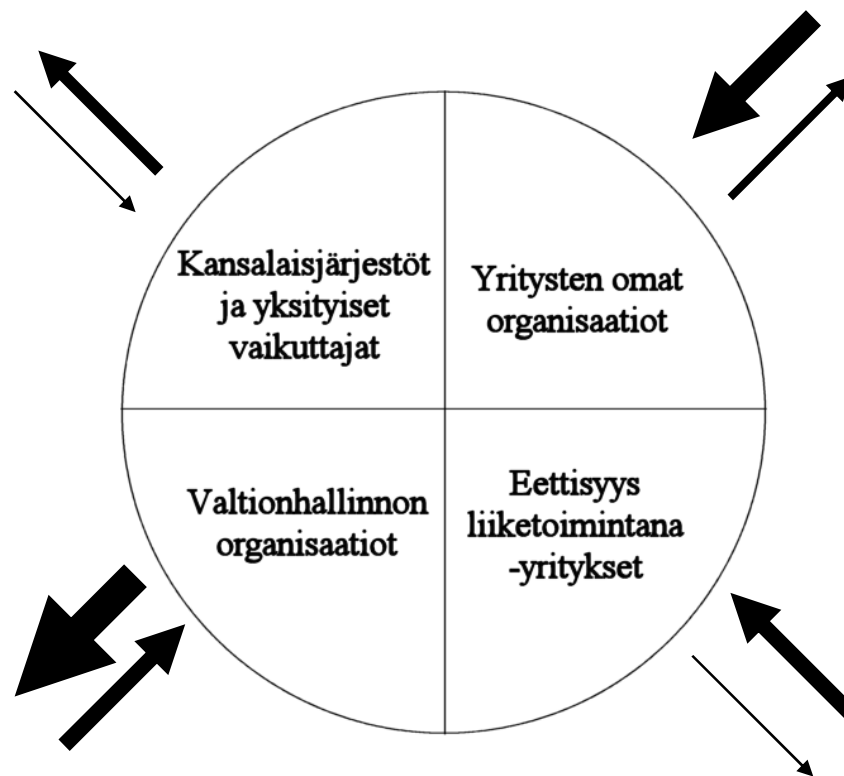
Esimerkkinä alan suurimmista yrityksistä käy 10 liikevaihdoltaan suurinta Sipri Top 100 –listan yritystä (SIPRI, 2010), joista jokaisen internet-sivuilla mainittiin eettisiä asioita hyvinkin kattavasti ja näyttävästi. Poikkeuksena toimii yhdysvaltalainen listan sijalta viisi löytyvä General Dynamics (General Dynamics, 2010), jonka sivujen eettisen sisällön löytäminen vei aikansa ja kokonaisuutena yrityksen eettinen ilme jäi hyvin vajavaiseksi sivujen perusteella. Mielestäni sivut olivat kokonaisuutena hämmästyttävän amatöörimäiset, etenkin ottaen huomioon, että yrityksen liikevaihto on kymmeniä miljardeja dollareita vuodessa (SIPRI, 2010). Uskoisin kuitenkin, että myös General Dynamicsilla panostetaan eettisiin asioihin voimakkaasti, mutta ne jäävät huomiotta alarvoisen internet-sivuston takia.

3.2.1. Eettisiä järjestöjä

Nykyajan vaateet ovat myös synnyttäneet suuren määrän pelkästään eettisiin asioihin keskittyviä järjestöjä yritysten omien eettisten osastojen lisäksi. Niiden rooli on informoida yrityksiä, kuluttajia, poliitikkoja ja kaikkia muita yrityksen sidosryhmiä eettisissä asioissa. Näillä organisaatioilla voi tilanteesta riippuen olla suurtakin vaikutusta yrityksen liiketoimintaan vaikuttamalla joko suoraan yritykseen tai sen sidosryhmiin. Näitä organisaatioita on neljää tyyppiä:

- Kansalaisjärjestöjä ja yksityisten ihmisten johtamia liikkeitä
- Yritysten itsensä perustamia organisaatioita
- Valtion hallinnon johtamia organisaatioita
- Suoraan eettisillä asioilla liiketoimintaa tekevät yritykset

Näiden organisaatioiden saamat resurssit ja aikaansaatu luottamus objektiivisten tutkimustulosten ansiosta voi vaihdella hyvinkin suuresti riippuen itse organisaatiosta, vaikutuskohteesta, toimialasta sekä kuhunkin vaikuttavista sidosryhmistä. Koska tutkimuskenttä on hyvin suuri ja tieto vaikeasti mitattavissa, tarkkaa tulosta ei voida saada, mutta näiden organisaatioiden saamista resursseista sekä niiden vaikutuksesta luottamuksen kasvuun voi kuitenkin tehdä karkeita keskimääräisiä arvioita. Niitä selventää kuva 2.



Kuva 2: *Eettisessä kentässä toimivien järjestöjen ja organisaatioiden saamat resurssit sekä niiden herättämä luottamus. Nuolen paksuus kertoo vertailukohtaa muiden toimijoiden saamiin resursseihin (nuoli sisäänpäin) ja niiden tutkimustulosten aikaansaamaan luottamukseen objektiivisten tutkimustulosten ansiosta (nuoli ulospäin).*

Kansalaisjärjestöt ovat usein vapaaehtoisvoimin sekä lahjoitusvaroin toimivia organisaatioita, joiden kaikki toimijat uskovat asiaansa hyvin vahvasti, ja ketkä haluavat edistää omaa sanomaansa. Eettisellä alalla tämän kaltainen esimerkki on yhdysvaltalainen Ethics and Compliance Officer Association (ECO, suom. Eettisten ja lakien noudattamisasioiden virkamiesten yhdistys), joka pyrkii parantamaan ihmisten tietoisuutta kyseisten virkamiesten toiminnasta, parantaa jäsentensä hyvinvointia sekä tiedottaa ihmisiä eettisistä asioista (Ethics and Compliance Officer Association, 2010). Tämän kaltaiset organisaatiot ovat usein neutraaleja ja kertovat yritysten ja hallitusten toiminnoista melko oikeudenmukaisesti, mutta mahdolliset lahjoittajat voivat vaikuttaa tuloksiin halutulla tavalla. Yhdistysten pienet budjetit saattavat myös vaikeuttaa viestin kuulumista, sillä toiminnan rahoitus perustuu yleensä jäsenmaksuihin, lahjoituksiin ja pienessä mittakaavassa talkootyöhön. Tämän tyylisten järjestöjen kirjo on erittäin laaja, ja toimijoiden koko sekä vaikutusvalta vaihtelee hyvin suuresti.

Yritysten perustamat eettiset järjestöt ovat usein vakavaraisia taustavoimiensa ansiosta, ja ne keskittyvät yritysten liiketoiminnan parantamiseen. Esimerkkinä mainittakoon yhdysvaltalainen Defense Industry Initiative (DII, suom. Puolustusteollisuuden aloitteellisuus), joka koostuu suurimpien yhdysvaltalaisen puolustusteollisuuden ja

muiden yhdysvaltojen hallintoa palvelevien yritysten johtajista. (Defense Industry Initiative, 2010) Nämä järjestöt tähtäävät informaation jakeluun jäsenyrityksiään palvelevalla tavalla, kuten esimerkiksi opettamalla sidosryhmille, että jäsenyritykset toimivat eettisesti. Järjestön eriyttäminen yrityksistä kasvattanee sidosryhmien luottamusta, sillä järjestö toimii näennäisesti yrityksistä erillisenä toimijana ja näin ollen vaikuttaa neutraalilta, vaikkei se sitä oikeasti olisikaan. Käytännössä näitä järjestöitä voidaan pitää osana yritysten markkinointia. Nämä järjestöt ovat kuitenkin usein vakavaraisia voimakkaiden taustavoimien ansiosta ja auttavat mahdollisesti jäsenyrityksiä löytämään yhteisiä toimintatapoja, mutta niiden tutkimustuloksista saattaa joskus puuttua objektiivisuutta.

Valtionhallinnon johtamissa organisaatioissa kahden edellisen tyyppin hyvät kohdat yhdistyvät. Taustavoimien ansiosta järjestöt ovat vakavaraisia ja vaikutusvaltaisia taustavoimiensa ansiosta, mutta silti ainakin korruptoitumattomissa demokratioissa melko objektiivisia. Ainakin ideaalisesti valtion tavoitteena on parantaa kansalaistensa hyvinvointia eikä suoranaisesti yritysten liikevoittoa. Toki nämäkin järjestöt koostuvat yksilöistä, keihin voidaan vaikuttaa esimerkiksi voimakkaalla lobbaamisella tai jopa lahjuksin. Esimerkkinä mainittakoot yhdysvaltalainen Office of Government Ethics (OGE, suom. Valtiohallinnon etiikan toimisto, 2010), joka on Yhdysvaltojen hallituksen ylläpitämä järjestö, joka valvoo ja etenkin tutkii eettisiä asioita sekä neuvoo näiden hallinnassa. Edellä mainittu järjestö toimii Yhdysvaltojen eettisenä viranomaisena, mutta vastaavanlaista toimintaa voi tapahtua myös muiden valtion virastojen toiminnassa, esimerkiksi Suomessa eettisiäkin julkisia tilastotietoja ja tutkimuksia tarjoaa Tilastokeskus. Samaan ryhmään voidaan luetella myös ministeriöt sekä julkiset ja usein pääpiirteissään valtionrahoitteiset organisaatiot kuten yliopistot, jotka tutkivat asioita mahdollisimman akateemisesti ja objektiivisesti. Nämä organisaatiot voivat olla erittäin vaikutusvaltaisia, ja niiden päätökset sekä havainnot voinevat johtaa jopa lakimuutoksiin.

Eettisillä toimilla harjoitettavia yrityksiä on syntynyt runsaasti etenkin viime vuosina. Nämä yritykset ovat huomanneet muiden organisaatioiden tarpeet toimia eettisesti kasvaneitten sidosryhmävaateiden takia, ja näin ollen toimivat esimerkiksi konsulttiapuna tai kouluttajana yrityksille tai eettisten asioiden kanssa toimiville yksilöille. Esimerkkinä mainittakoon yhdysvaltalainen Better Business Bureau (BBB, suom. Paremman liiketoiminnan toimisto, 2010), joka kouluttaa ja akkreditoi yrityksiä. Akkreditoitu yritys voi tämän keinoin mainita olevansa virallisestikin eettiseksi toimijaksi tutkittu. Vaikka tämänlaiset yritykset pyrkivät neutraaleihin tutkimustuloksiin, pitää myös muistaa, että ne ovat liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä muiden joukossa. Näin ollen niiden motiivit ovat liiketoiminnan voitollisuudessa, eikä varsinaisessa puolueettomassa tutkimuksessa, minkä myös sidosryhmät hyvin usein ymmärtävät.

Näiden lisäksi on olemassa myös useita erityyppisiä eettiseen toimintaan vahvasti linkittyviä organisaatioita kuten esimerkiksi Suomessa melko tunnettu FLO International Reilu kauppa –tavaramerkkeineen, joka pyrkii sekä voitolliseen liiketoimintaan että toimintaympäristön muutokseen eettisempään suuntaan (Fair Trade, 2010), ja Suomen evankelis-luterilainen kirkko, joka toimillaan pyrkii eettisempään ja onnellisempaan maailmaan (Suomen evankelis-luterilainen kirkko, 2010). Näitä ei kuitenkaan huomioida tässä työssä sen syvällisemmin, sillä niiden vaikutus ase- ja puolustusteollisuuden yrityksiin on hyvin vähäistä, joskin ne voivat toimillaan osaltaan hieman vaikuttaa yleisiin mielipiteisiin ja näin ollen muokata yrityksiin kohdistuvia vaateita.

3.2.2. Yrityksen yhteiskuntavastuu

Viime vuosikymmeninä eettisten asioiden tärkeys on huomattu ja niihin on panostettu alati suurenevissa määrissä viime vuosikymmeninä. Yksi nykypäivänä usein mainittu termi on yrityksen yhteiskuntavastuu (Corporate Social Responsibility, CSR). Tämä lähiaikoina ilmestynyt trendi ja termi kiteyttää eettisen toiminnan yrityksen liiketoimintaan, ja käytännössä se tarkoittaa yrityksen itsesääätelyä niin, että sidosryhmien eettiset mielipiteet otetaan huomioon yrityksen päätöksenteossa tavoitteena muuttaa ne yrityksen hyödyksi ja sitä kautta kasvaneeksi kassavirraksi (Crane et al., 2004, s. 41-42).

Yrityksen yhteiskuntavastuuta voidaan siis ajatella yhtenä markkinoinnin työkaluna. Se kerää tietoa yrityksen sidosryhmiltä ja toimii niiden mukaan, jotta sidosryhmät saisivat lisäarvoa yrityksen tuotteista ja toiminnoista. Se seuraa, että yritys noudattaa eettisiä normeja sekä lakeja, jotka ovatkin tavallaan pitkälle kehittyneitä yhteiskunnallisia normeja. Yrityksen yhteiskuntavastuu voi pitää sisällään esimerkiksi yrityksen kustantamaa vapaaehtoistyötä, joka toimii mainoskampanjana yrityksen sidosryhmille osoittaen yrityksen eettisyyttä. Tämä voi houkuttaa asiakkaita tai uusia työntekijöitä yritykselle. Vastaavasti yrityksen yhteiskuntavastuu pitää sisällään esimerkiksi yrityksen sisäisen tarkastuksen, joka huolehtii, etteivät yrityksen toiminnot tai yksittäiset työntekijät riko lakeja. Vastaavasti vapaaehtoistoiminta myös usein kehittää henkilöstön johtamistaitoja, ja kauaskantoisesti ajateltuna kehittää sosiaalista ympäristöä sekä elämän ja elintason laatua kehittämällä yrityksen sidosryhmiä. (Ferrell et al., 2008, s. 113)

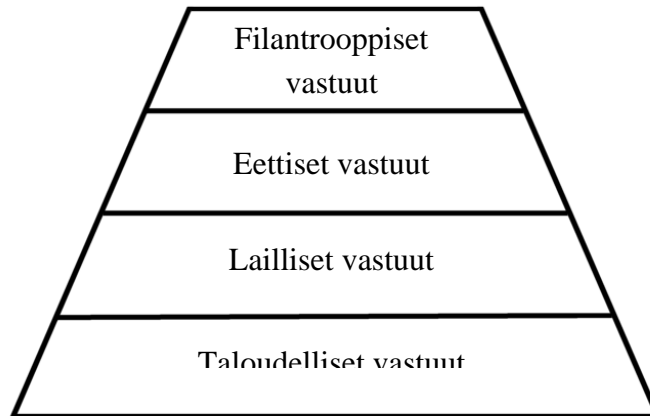
Yrityksen yhteiskuntavastuu on myös kritiikin kohteena. Monet taloustieteilijät näkevät yrityksen yhteiskuntavastuun sotivan yrityksen perusideaa eli omistajien sijoituksen tuoton maksimointia vastaan. Yrityksen ei täydy välittää yhteiskunnan hyvinvoinnista, vaan kyseiset kulttuuria ja moraalialueita tukevat periaatteet tulisi jättää liiketoiminnan ulkopuolelle. (Freeman, 1984, s. 40). Markkinakeskeinen näkökulma tosin näkee tämän keinona lisätä asiakasryhmien kokemaa arvoa, mutta toki tämä aiheuttaa yritykselle kustannuksia verrattuna tilanteeseen, jossa sidosryhmät eivät tietäisi tai välittäisi

eettisistä normeista eivätkä näin ollen ohjaisi kulutustaan näiden seikkojen perusteella. Näin ollen kysymys on usein eettisten ja yritykselle optimaalisten toimintojen vastakkaisasettelusta (Dubourg et al., 1996. s. 21-22).

Kritiikkiä aiheuttaa myös yrityksen yhteiskuntavastuun toimintojen motiivit. Usein näitä ajatellaan vain keinoina rahastaa asiakkaita tai kiinnittää huomio pois suuren yleisön mielestä vakavista ongelmista. Tämä ajatustapa on sinällään oikeassa, sillä menestyvä ja huippuunsa tehostettu yritys ei suorita epäitsekkäitä tai pyyteettömiä toimintoja. Yrityksen tulee tuottaa voittoa ja menestyä, eikä yksityisomisteinen yritys varsinaisesti tavoittele menestystä etiikan tai normien saralla, vaan esimerkiksi liikevaihdon ja markkinaosuuden kasvua. Yrityksen yhteiskuntavastuu on vain yksi tapa saavuttaa nämä liiketoiminnalliset tavoitteet. (Crane et al., 2004, s. 41). Tätä voidaankin ajatella eräänlaisena piiloleikkinä, jossa yrityksen tulisi näyttää sidosryhmille pyyteettömältä toimijalta ilman, että toiminnoista voi selvästi havaita pelkän rahallisen tai tuotannollisen voiton tavoittelun.

Edelliseen kohtiin liittyen yhtenä kriittisenä kohteena nähdään myös yhteiskuntavastuu tapana vaikuttaa politiikkaan ja lakeihin, jossa toimimalla näennäisesti eettisesti voidaan välttää vakavampia seuraamuksia kuten uuden lain aiheuttamia pakotteita (Ferrell et al., 2008, s. 113). Esimerkkinä tästä voidaan käyttää yritystä, joka aavistaa lainsäädännön muuttuvan entistä saastutusvastaisemmaksi. Näin ollen se asentaa halvat ja huonot suodattimet piippuihinsa mahdollisesti tyydyttäen valtionjohtoa, joka saattaa tämän ansiosta jättää lain muuttamatta sellaiseksi, että yrityksen olisi pakko asentaa nykyistä tehokkaammat ja kalliimmat suodattimet. Tämän seurauksena yritys säästi toimimalla näennäisen eettisesti, ja lopputulos oli yritykselle edullinen. Tästä huolimatta tämäkin kritiikki liittyy yrityksen tapaan toimia puhtaasti tuotanto-, voitto- ja kustannussäästöhakuisesti.

Carroll (1991) jaottelee yrityksen yhteiskuntavastuun neljään painoarvoltaan erisuuruiseen velvollisuuksien osioon. Nämä osiot esitetään havainnollisuuden vuoksi usein katkaistun pyramidin muodossa, joka on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3: Carrollin (1991, s. 42) yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidi.

Mallista ilmenee yrityksen eri vastuut sekä niiden järjestys. Taloudellinen vastuu on alimpana ja kaiken yritystoiminnan perusajatuksena. Yrityksen tulee olla kannattava selviytyäkseen. (Morrison, s. 463-464). Kaikissa tapauksissa kannattavuus ei kuitenkaan tarkoita rahallista kannattavuutta, vaan yleisemmin sen voisi määrittää määräävien sidosryhmien etujen ajamiseksi. Usein se on omistajien sijoitusten tuoton rahallinen maksimointi, mutta asiaa voidaan ajatella myös esimerkiksi maan puolustuksen ylläpitämisenä ase- ja puolustusteollisuuden tapauksessa tai yksityisyrittäjän vapaana yritystoimintana ja työllistäjänä.

Lailliset vastuut vaativat noudattamaan pitkälle kehittyneitä eettisiä standardeja eli lakeja. Usein hankaluuksia aiheuttaa eri markkinoiden epäyhteneväiset säädökset, mutta monesti rikkomuksia tapahtuu taloudellisen vastuun puitteissa. Crane et al. (2004, s. 44) mainitsee muutamina esimerkkeinä Microsoftin viime vuosien kamppailut kilpailulainsäädön parissa sekä huutokauppakamarien Christie:sin ja Sotheby:n kartellin 1990-luvulla. Näistä ja lukuisista muista tapauksista voidaan huomata, että lailliset vastuut ovat yrityksen tärkeysjärjestyksessä taloudellisten vastuiden alapuolella eli alempana pyramidijaottelussa.

Eettiset vastuut tarkoittavat tässä yhteydessä sidosryhmien yritykseltä vaatimia toimia, joita ei kuitenkaan lae in vaadita. Nämä ovat sidosryhmien odotuksia yrityksen ”hyvästä” toiminnasta, kuten esimerkiksi toimivasta jätehuollosta tai työntekijöiden reilusta kohtelusta. (Crane et al., 2004, s. 44). Tämä on erittäin tärkeää, sillä sidosryhmät arvioivat yrityksiä hyvin pitkälti sen mukaan, kuinka hyviä ja eettisiä yritykset ovat laittamatta suurta painoarvoa esimerkiksi yrityksen taloudellisille aspekteille (Aula et al., 2005, s. 37-38). Tämän portaan huomioimatta jättäminen ei johtaisi siis välttämättä suoriin laillisiin tai taloudellisiin ongelmiin, mutta välillisesti sidosryhmien laskenut arvostus yritystä kohtaan voi olla hyvin haitallista. Varsinaisiin eettisiin vastuisiin paneudutaan lisää myöhemmin työssä.

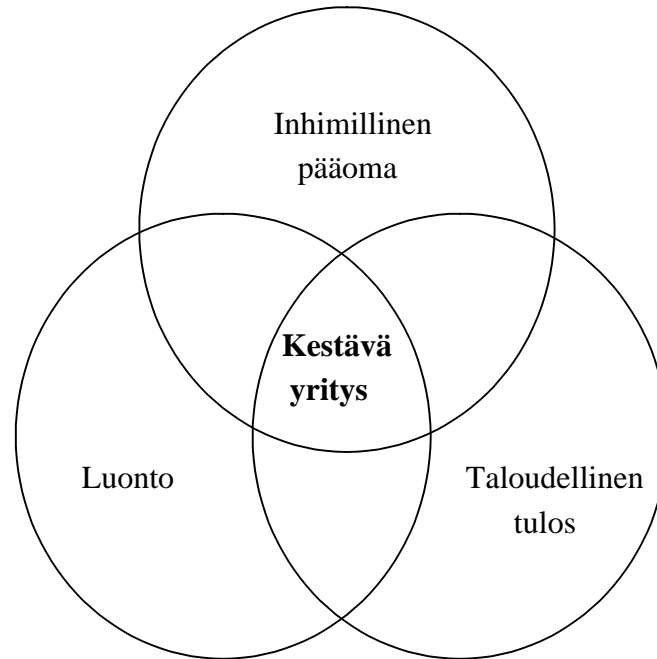
Filantrooppiset vastuut keskittyvät lisäarvon lisäämiseen, mutta sidosryhmät eivät vaadi niitä. Nämä ovat siis vähemmän tärkeitä kuin edelliset kolme, mutta haluttuja, kuten koristelu kakussa, 20% isompi keksipaketti samaan hintaan tai työntekijöiden joulubonus hyvin tehdystä työstä vuoden aikana. (Morrison, s. 464). Näistä ei ole yritykselle välttämättä suoraa hyötyä, mutta maineen parantuminen johtaa helposti parantuneisiin sidosryhmäsuhteisiin ja tätä kautta myös oikein hyödynnettynä kasvaneeseen kassavirtaan. Tiukassa kilpailutilanteessa nämä vastuut voivat saada asiakkaat kokemaan lisäarvoa juuri merkittävästi kilpailijoiden päihittämiseksi ja kilpailuedun lisäämiseksi.

3.2.3. Kestävä kehitys

Yrityksen yhteiskuntavastuuseen liitetään usein myös yrityksen kestävä kehitys, joka jaottelee yrityksen sidosryhmätoiminnot hieman käytännönläheisemmin ja konkreettisemmin kuin edellä mainittu Carroll'in (1991) pyramidi. Jotta yritys olisi eettisesti toimiva ja kestävästi kehittyvä, sen tulisi noudattaa ja kunnioittaa kolmea kestävä kehityksen tekijää (engl. Three Pillars of Sustainability, 3Ps) (Adams, 2006 & Ashford et al., 1993);

- **Inhimillistä pääomaa (People)**
- **Luontoa ja sen uudistumiskykyä (Planet)**
- **Taloudellista tulosta (Profit)**

Ilman näitä tekijöitä yritys voi ainakin hetkellisesti menestyä, mutta todellinen pysyvyys ja pitkäkestoisuus jää saavuttamatta. Näin ollen yrityksen tulisi kunnioittaa jokaista kestävä kehityksen osa-alueita pysyäkseen kannattavana myös tulevaisuudessa. Optimaalisen tilan saavuttamiseksi tulee muistaa, ettei mikään kolmesta osa-alueesta ole toisensa poissulkeva. Kestäväan yritystoimintaan päästäkseen voi joskus olla edullista kehittää joitain osa-alueita suhteellisesti enemmän, jos tilanne ei ole tasapainossa. Ideaalitulannetta ja mallia selventää kuva 4.



Kuva 4: *Kestävä kehitys ja pysyvyys.*

Inhimilliseen pääomaan sisältyvät käytännössä kaikki yrityksen sidosryhmät. Työntekijöille tulee tarjota viihtyisä työympäristö, jolloin he esimerkiksi tekevät töitä tehokkaammin ja pysyvät yrityksessä pidempään, mikä säästää yrityksen koulutuskustannuksissa. Henkilöstöhallinto voi tuoda niitä kilpailuetuja, mitä vaaditaan kilpailijoiden voittamiseksi. (Sisson et al., 2000, s. 1-2). Asiakkaille tulee tarjota tuotteita heidän mielestään sopivaan hintaan, eikä esimerkiksi epätoivoista tarvetta saa käyttää hyväksi. Vastaavasti poliittiset päättäjät ja työjärjestöt täytyy pitää tyytyväisinä, tai yritys saattaa joutua laillisten rajoitteiden tai lakkoilujen kohteeksi. Mahdolliset ihmisoikeusrikkomukset kuuluvat myös tähän osioon.

Luonnon uusiutumiskykyyn taasen kuuluu esimerkiksi luonnonvarojen kuten puun riittävän säästeliäs käyttö, valmistuksen pienet saastepäästöt ja hukkatuotanto. Ylipäätään liiketoimintaa tulisi harjoittaa niin, ettei luonto ja sen monimuotoisuus kärsi liiketoiminnan seurauksena tarpeettoman paljoa. Suomessa tämä näkyy esimerkiksi metsälaissa, jossa määritetään metsän uusiutuvuus. Avohakkuun jäljiltä entinen metsäpohja ei saa jäädä tyhjäksi, vaan uutta taimikkoa tulee kasvaa paikalla jo muutaman vuoden sisällä. (Metsälaki). Näin ollen luonto palaa ennen liiketoiminnan aiheuttamaa hakkuuta olleeseen tilaan.

Luontoystävällisyys lienee näkyvin suurta yleisöä kiinnostavista arvoista, sillä ihmiset eivät välitä yritysten taloudellisesta vastuusta yhtä voimakkaasti tai kansantaloudelliset asiat saattavat olla hieman vaikeita ymmärtää. Länsimaissa, ja etenkin Suomessa ihmisoikeusrikkomuksia ei juurikaan ilmene, eikä ne näihin kiinnitetä yhtä paljon

huomiota. Luonto on ihmisiä lähellä, siitä puhutaan paljon etenkin länsimaissa ja se on helposti ymmärrettävissä. (Welford, 2001, s. 1). Näin ollen niin sanottuihin vihreisiin arvoihin ja niiden sisäiseen ja etenkin ulkoiseen viestintään panostetaan yritystoiminnassa huomattavan paljon sidosryhmien tyydyttämiseksi. (Koskinen, 2000, s. 26-27).

Taloudellinen vastuu taas keskittyy yrityksen omaan talouteen, rahoitukseen ja omistamiseen sekä välillisesti myös kansantalouteen, joskin kansantaloudellinen näkökulma on yrityksen mielestä suorien liiketoimintojen kannalta näistä vähäisimmässä merkityksessä. Jotta yritystoiminta on kestävä, tulee sen tuottaa omistajilleen ja sidosryhmilleen voittoa. Useimmiten tätä ajatellaan rahan kannalta, mutta etenkin ase- ja puolustusteollisuuden kannalta tämä voisi käsittää myös kyvyn ylläpitää valtion sotilaallisia toimintoja.

Kansantaloudellinen näkökulma keskittyy pääosin suoriin yrityksen, sen työntekijöiden ja liiketoimintaverkoston valtiolle tuottamiin verotuloihin, joita voidaan vastaavasti käyttää yhteisen hyvän rahoittamiseen (Mankiw et al., 2006, s. 118-119). Mielestäni tärkeitä ovat myös välilliset tulot ja etenkin kustannussäästöt kuten työttömyyden aiheuttamien mielenterveysongelmien ja köyhyyden mukanaan tuomien rikosoikeudellisten asioiden välttämiseen. Vaikka nämä ovat merkittäviä asioita myös yksittäisen ihmisen kannalta, kokonaiskuvaa ei usein ajatella kovin syvällisesti. Toki menestyvällä kansakunnalla on usein tarjota yritykselle osaavampaa työvoimaa sekä varakkaampia asiakkaita, mutta yksittäinen yritys ei voi tähän juurikaan vaikuttaa. Näin ollen nämä asiat, kuten verojen maksaminen, ovat määritelty laeissa ja ovat näin oikeudellisesti pakotettavissa.

Kuten monissa muissakin eettisen toiminnan viitekehyksissä, myös kestäväan kehitykseen ja sen osiin kohdistuu kritiikkiä. Nämä ovat osittain samankaltaisia yrityksen yhteiskuntavastuuseen kohdistuvan kritiikin kanssa, mikä johtuu myös siitä, että kestävä kehitys voidaan nähdä yhteiskuntavastuun osa-alueena. Näin ollen tämäkin voidaan nähdä keinona välttää pahempia ja sidosryhmien pakottamia seuraamuksia kuten lakeja tai ostoboikotteja. Vastaavasti kestäväan kehitykseen panostaminen saattaa haitata liiketoiminnan tarkoitusta omistajiensa voiton maksimoimiselta pakottamalla keskittymään yrityksen kannalta epärelevantteihin asioihin.

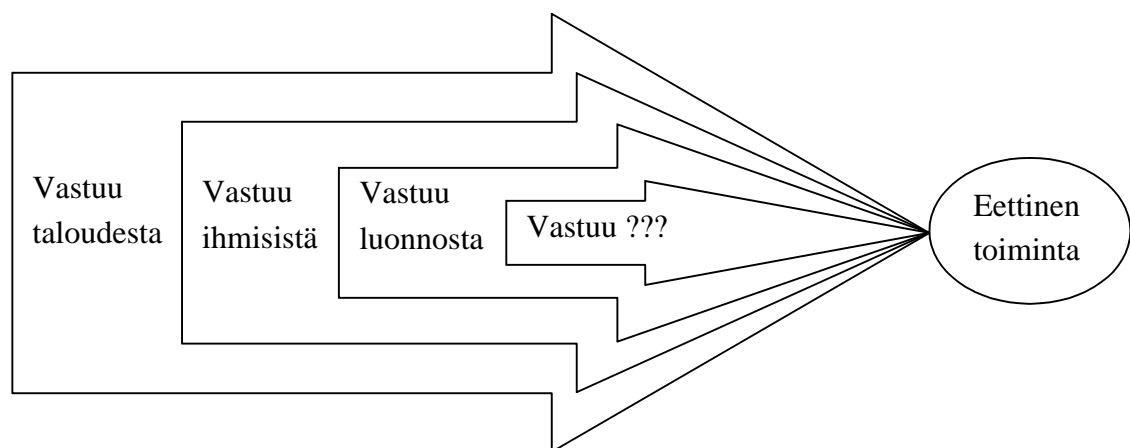
Tämän lisäksi kestäväan kehityksen osa-alueet voidaan käsittää vapaan markkinatalouden ja niin sanotun *laizzes-faire* –ajattelun vastaisena toimintana, mikä on nykyisen markkinatalouden perusta. Usein ajatellaan, että vapaasti toimiva yritys toimii kansantaloudellisen kokonaisuuden kannalta parhaiten. Näin ollen pakotetut toiminnot haittaavat kokonaisuutta pitkällä tähtäimellä, ja markkinoiden tulisi olla itsesäätelviä. (Smith, 1933, s. 520-521, 598-599). Tämän Näkymätön käsi –näkökulman mukaan markkinavoimat ohjaavat yrityksen tehokkaimpaan toimintaan, tosin näin ajateltuna

kestävä kehitys on markkinoiden kokemien eettisten normien aikaansaama ja ohjaa kansakuntaa parhaaseen suuntaan.

3.3. Tulevaisuus

Kuten aikaisemminkin mainittu, tulevaisuudessa eettiseen toimintaan tullaan todennäköisesti keskittymään entistä enemmän sekä laadullisesti että määrällisesti, sillä trendi on vahvasti kasvava. Eettisten asioiden huomioiminen on lähtenyt luonnollisesti tärkeimmästä yrityksen tavoitteesta eli voiton saamisesta omistajille. Yrityksen sidosryhmät alkoivat kuitenkin vaatimaan alati parempia työolosuhteita, ja näin ollen keskityttiin seuraavaksi yrityksen ja yhteiskunnan tärkeimpiin voimavaroihin eli ihmisiin. Esimerkiksi Suomessa työolosuhteet ovat varmasti monin verroin parempia kuin 100 vuotta sitten sekä henkisesti että fyysisesti. Kun ihmisten oikeuksiin ja tasapuoliseen sekä reiluun kohteluun saatiin parannusta, voitiin keskittää kiinnostusta kohti luontoa. Jokainen mitä hyvänsä mediaa seuraava huomaa, että luontoystävällisyydestä tai sen puutteesta puhutaan jatkuvasti.

Näin ollen, tällä hetkellä ainakin vauraissa länsimaissa kestävän kehityksen jokaiseen kolmeen kohtaan kiinnitetään huomiota. Sidosryhmät kuitenkin jatkanevat eettisten vaateiden lisäämistä ja pakottavat yrityksiä näin keinoin vastaamaan markkinoiden muutoksiin. (Barnett et al., s. 17-19). Ihmiset tulevat jatkuvasti tietoisemmiksi ympäröivään maailmaan ja he hakevat entistä enemmän muutosta koettuihin epäkohtiin. Näin ollen käsite saattaa laajentua, ja se voi täydentyä jollain vielä toistaiseksi tuntemattomalla tekijällä. Tämän funktion etenemistä selventää kuva 5.



Kuva 5: *Yrityksen eettinen toiminnan kehitys ajan funktiona käyttäen kestävän kehityksen viitekehystä (kts. luku 3.2.3.).*

Tulevaisuudessa köyhien maiden vaurastuttua, tapahtunee niissä samanlainen, länsimaissa jo osittain tapahtunut transiitio. Yrityksen talous ei olekaan enää ainoa merkitsevä asia, vaan asteittain siirrytään huomioimaan myös muita kestävän

kehityksen osa-alueita toimeentulon ja hyvinvoinnin lisääntyä (Gershuny, 2000, s. 1-4). Toki tulevaisuudessakin taloudellinen vastuu on yrityksen toiminnan lähtökohta, mutta muiden sidosryhmien vaateet kasvattavat tai synnyttävät tarpeita vastata uusiin eettisiin kysymyksiin, jotta yritys voi kehittyä.

Nykyiset toiminnot myös jatkanevat tehostumistaan entistä organisoidumpaan suuntaan. Lain pakottamia toimintoja lukuunottamatta eettiset toiminnot ovat monesti jätetty melko pienelle huomiolle etenkin aloilla, joita ei useimmiten mielletä epäeettisiksi. Nämä yritykset kuitenkin ennen pitkää joko huomannevat eettisen toiminnan mukanaan tuomat asiakkaiden kokemat arvojen lisäykset tai ne pakotetaan noudattamaan eettisiä säännöstöjä joku lainsäädännön, asiakkaiden vaateiden tai muiden lisäkustannusten välttämisen takia.

3.4. Ongelmien määrittäminen ja kiireellisyys

Itse eettisten ongelmien määrittäminen on vaikeaa, sillä niihin vaikuttaa hyvin paljon yksilön näkemys, ymmärrys asioiden kokonaisuudesta sekä kulttuurisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä. Kuten mainittu, eettiset ongelmat eivät ja ihmisten kokemat arvot eivät aina perustu faktoihin.

Ase- ja puolustusteollisuus koetaan usein jokseenkin epäeettiseksi toimialaksi. Näiden lisäksi on olemassa myös muutamia melko yleisiä eettisiä ongelmia, joita myös käsitellään seuraavaksi. Yhteistä näillä kaikilla kuitenkin on, että paljastuessaan nämä saattavat aiheuttaa suurta vahinkoa yrityksen maineelle ja imagolle, mikä puolestaan vähentää kaikkien sidosryhmien yrityksestä kokemaa arvoa.

3.4.1. Ase- ja puolustusteollisuudelle ominaiset eettiset ongelmat

Ase- ja puolustusteollisuuden imagoa haittaa toimialan tyyppi. Kuten aikaisemmista kohdista kävi ilmi, sidosryhmien mielestä vastuu ihmisistä on erittäin tärkeää. Vaikka taloudellinen vastuu onkin yritykselle, mahdollisille rahoittajille sekä osittain valtiohallinnolle ja yritysasiakkaille suoranaisesti tärkeämpää, yksityiset ihmiset arvostavat vastuuta ihmisistä enemmän. Koska ase- ja puolustusteollisuuden tuotteita voi usein käyttää ihmisten vahingoittamiseen, tämä sotii vahvasti kyseistä vastuuta vastaan.

Kuten aikaisemmin mainittu, ase- ja puolustusteollisuus on vahvasti politiikkaan sidoksissa. Tämä voi helposti johtaa siihen, että yritysten imago kärsii valtionhallinnon päätösten vuoksi. Tästä syntyykin paradoksi, jossa yrityksen taloudellista vastuuta tulisi kunnioittaa myymällä asejärjestelmiä vaikka sotaakäyvään maahan, mutta samalla tuotteet eivät saisi vahingoittaa ihmisiä. Tässä kamppailussa taloudellisen ja inhimillisen vastuun välillä yleensä taloudellinen vastuu voittaa, sillä se on yritykselle tärkeämpää. Taloudelliseen vastuuseen voitaneen myös liittää toiminnallinen vastuu ase- ja

puolustusteollisuuden tapauksessa, sillä etenkin jollain tavoin valtiosidonnaisen yrityksen tulee täyttää valtion antamat vaateet riittävän sotateknologian tarpeen täyttämiseksi.

3.4.2. Yleiset ase- ja puolustusteollisuuteen kohdistuvat eettiset ongelmat

Ase- ja puolustusteollisuuteen kohdistuu monia muitakin eettisiä ongelmia, joita esiintyy monilla muillakin toimialoilla. Seuraavaksi esitellään niistä muutama lyhyesti. Työn keskipisteessä olevaa henkilöstöpolitiikan eettisiä ongelmia käsitellään tarkemmin vasta myöhemmissä osioissa.

Kansainvälinen liiketoiminta asettaa yritykselle useita haasteita, joista suurin on eri maihin ja kulttuureihin sopivien moraalisten standardien löytäminen. Boatright (2000, s. 382-383) muistuttaa, että vaikka standardeja usein ajatellaan hyvin mustavalkoisesti yksi standardi kaikkialla vastaan joka paikassa kohdemaan mukainen standardi, se ei kuitenkaan päde suoraan toimivaan liiketoimintaan. Yleensä näitä päätöksiä voidaan käyttää vain tukalissa tilanteissa nopeaa ratkaisua vaadittaessa. Ongelma pätee, sillä maailmasta puuttuvat tehokkaat ja yhtäpitävät kansainväliset lait ja standardit, joihin tukeutua. Vaikeuksia aiheuttaa myös se, että kansainvälinen yritys on usein kuin vieras toisessa maassa, eikä sen näin ollen täydy juurikaan välittää kohdemaan sisäisestä hyvinvoinnista.

Jokaisen maan kulttuuri asettaa sopivien moraalisten standardien löytämisestä vaikeaa. Joissain maissa lahjonta on suotavaa ellei jopa pakollista toiminnan kannalta, eikä monen maan lainsäädäntö kiellä esimerkiksi 14-tuntisia työpäiviä tai läheisen järven saastuttamista. Näitä on vaikea tuomita, jos ei tunne paikallisia tapoja riittävän hyvin, ja paikallisen ihmisen mielipide asioista voi olla hyvin erilainen. Lahjonta on kuitenkin yleisesti tuomittua toimintaa, sillä se vääristää ihmisten oikeuksia sekä laajassa mittakaavassa tuhoaa maan taloutta (Boatright, 2000, s. 393-394).

Donaldson (1989, s. 87-89) ehdottaakin, että kaikkien kansainvälisten yritysten tulisi noudattaa seuraavanlaista kymmenenkohtaista standardia ihmisoikeusloukkausten välttämiseksi:

1. Oikeus fyysiseen liikkuvuuteen
2. Oikeus omistaa varallisuutta
3. Oikeus välttää kidutusta
4. Oikeus oikeudenmukaiseen oikeudenkäyntiin
5. Oikeus syrjimättömyyteen
6. Oikeus fyysiseen turvallisuuteen
7. Oikeus ilmaista mielensä ja järjestäytyä
8. Oikeus minimaaliseen koulutukseen
9. Oikeus poliittiseen toimintaan
10. Oikeus toimeentuloon

Vastaavasti ympäristöasioille on samanlainen listaus kohdista, joita yritysten tulisi noudattaa ja muistaa toimiakseen ekologisesti eettisesti ympäri maailman. Velazques (1982, s. 229) mainitsee seuraavat kahdeksan kohtaa:

1. Elämä maapallolla on itsessään arvokasta, eikä siihen vaikuta epäinhimillisen maailman hyödyt inhimilliselle maailmalle.
2. Elämän rikkaus ja diversiteetti kasvattaa edellä mainittuja arvoja, ja ne ovat arvoja itsessään.
3. Ihmisillä ei ole oikeutta vähentää tätä rikkautta muuten kuin tyydyttääkseen välttämättömät tarpeensa.
4. Inhimillinen elämä ja kulttuurillinen kukoistus kestää huomattavan vähennyksen populaatiossa, mutta epäinhimillisen elämän kukoistus vaatii edellä mainitun vähennyksen.
5. Nykyinen inhimillinen vaikutus epäinhimilliseen maailmaan on ylenpalttinen ja jatkaa huononemistaan.
6. Toimintatapoja tulee muuttaa huomattavasti taloudelliselta, teknologiselta ja ideologiselta näkökannalta.
7. Ideologinen muutos tarkoittaa lähinnä muutosta elintason arvostamisesta elämänlaadun arvostamiseen.
8. Näihin kohtiin liittyvillä tahoilla on velvollisuus osallistua korjaavien muutosten tekemisiin joko välittömästi tai välillisesti.

Nämä kohdat ovat melko ideaalisia, mutta sidosryhmien inhimillisen ja ekologisen vastuuden arvostukset pohjautuvat vahvasti näihin. Yrityksen tuleekin löytää sopiva keskiarvo vastuuden kanssa myös kansainvälisessä liiketoiminnassa.

Näiden lisäksi yrityksillä voi usein olla eettisiä ongelmia liittyen markkinointiin ja mainontaan. Usein nämä toiminnot ovat eettisesti melko ongelmattomia, mutta koska yrityksen ja asiakkaiden tai muiden sidosryhmien tavoitteet ovat yleensä erilaisia, joten konflikteja saattaa syntyä. Yhdysvaltojen presidentti John F. Kennedy antoi neljäkohtaisen viitekehyksen kuluttajien oikeuksiin liittyen vuonna 1962 (Boatright, 2000, s. 273):

1. Oikeus tulla suojelluksi haitallisilta tuotteilta
2. Oikeus saada riittävää informaatiota tuotteista
3. Oikeus valita haluamiensa tuotteiden välillä
4. Oikeus saada äänensä kuulluksi suurissa markkinapäätöksissä.

Kun nämä kohdat ovat selvillä, eettisen markkinoinnin kannalta onkin tärkeää miettiä kahta asiaa; Ollaanko sidosryhmiä kohtaan oikeudenmukaisia, ja onko mainonta informaation jakamista vai mielipiteiden manipuloimista. Sidoryhmien epäoikeudenmukainen kohtelu voi näkyä esimerkiksi hintapolitiikoissa ja myyntikäytännöissä. Yritys voi esimerkiksi määrätä jälleenmyyntihinnat tai sopia hinnoista keskenään kilpailijoiden kanssa muodostaen kartellin. Molemmat tavat ehkäisevät asiakkaille suotuisaa ja yrityksille haitallista kilpailua. (Boatright, 200, s. 275-279).

Vastaavasti mielipiteiden manipulointia voi ajatella esimerkiksi tarpeiden luomista pelkän niiden täyttämisen sijaan (Boatright, 200, s. 281) tai valheellisena markkinointina (Boatright, 200, s. 286). Ase- ja puolustusteollisuus voisi esimerkiksi lobbaamalla poliittisia päättäjiä saada muodostettua virheellisen kuvan maan turvallisuudesta ja näin ollen myydä enemmän tuotteitaan, tai kertoa tuotteidensa olevan 10% parempia kuin kilpailijoilla, vaikka asia olisikin toisin.

Sekä ase- ja puolustusteollisuuden että muiden toimialojen yrityksiin kohdistuu monia muitakin eettisiä kysymyksiä, kuten immateriaali- ja tekijänoikeuksiin liittyen (De George, 2003, s. 498). Näitä ei kuitenkaan käsitellä tässä työssä tämän enempää.

Näin ollen, ase- ja puolustusteollisuuden yritykseen kohdistuu monia eettisiä ongelmia, joita on koottu taulukkoon 4. Alaongelmat kuvaavat pääongelman osatekijöitä, eli kohtia, mistä se koostuu.

Taulukko 4: *Ase- ja puolustusteollisuuden eettiset ongelmat.*

<i>Pääongelma</i>	Ase- ja puolustusteollisuuden eettinen toiminta ja siitä aiheutuva imago
<i>Alaongelmat</i>	Vastuu ihmisistä Vastuu taloudesta Vastuu luonnosta Poliittiset vaikutukset ja vastuu asevoimien tarpeiden tyydyttämisestä Muut eettiset ongelmat, kuten markkinoinnissa ja mainonnassa

Ase- ja puolustustekniikan alan yrityksiä vaivaa siis etenkin toimialasta johtuvat imago-ongelmat. Osia ongelmista lienee melko mahdotonta välttää, sillä yritysten toiminta perustuu osittain inhimillisen vastuun loukkauksiin. Peruseriaatteena puolustusteollisuus perustuu inhimillisen vastuun suojelemiseen kun taas ase- ja puolustusteollisuuden välillä on häilyvä.

Alaongelmina ovat kaikkien muidenkin alojen yrityksiä koskevat vastuut ihmisistä, taloudesta ja luonnosta, joskin ase- ja puolustusteollisuudessa ihmisiin liittyvä vastuu lienee suurin ongelma teollisuudenalan valmistamien ihmisten vahingoittamiseen soveltuvien tuotteiden takia. Taloudellinen eettinen vastuu verotulojen ja työllistävien toimien tuottajana sekä vastuu luonnon hyvinvoinnista voivat varmasti olla myös suuria, mutta ne eivät ole tämän työn kannalta kovin suuressa painoarvossa ja jätetään suuremmitta huomioita.

Poliittiset vaikutukset voivat muodostaa ase- ja puolustusteollisuudelle ominaisia ongelmia yritysten vahvalla siteellä valtioiden poliittisiin toimiin. Yritys, joka valmistaa aseita sotaa käyvälle maalle saa helposti huonon leiman. Tämä linkittyy vahvasti pääongelmaan, sillä usein politiikan ja poliitikkojen toimintaa ei koeta eettiseksi eikä imago ole aina hyvä. Äkkinäiset muutokset voivat vaikuttaa alan yrityksiin suuresti. Jos esimerkiksi valtio-omisteinen tai valtion vahvassa vaikutuspiirissä oleva ase- ja puolustusteollisuuden yritys on aikaisemmin tuottanut pelkästään puolustukseen soveltuvaa välineistöä rauhanomaiselle maalle, ja valtio aloittaa hyökkäyssodan, joutuu yritys vastaamaan muuttuneeseen kysyntään. Tämä johtaa mahdollisesti hyvin epäedulliseen imagoon, ja yritys koetaan hyökkäyssodan mahdollistajana. Jos yritys on valtion pääosin omistama, valinnan vaihtoehtoa ei edes ole, vaan on tuotettava mitä valtio vaatii.

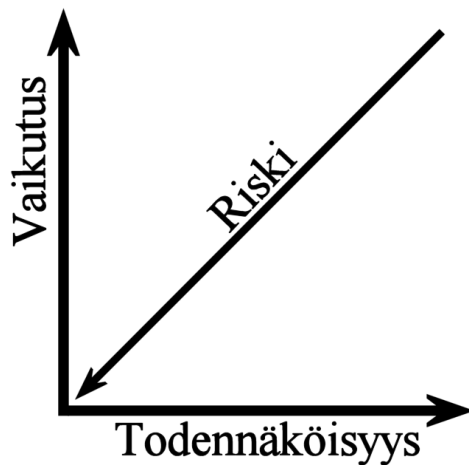
Markkinoinnin ja mainonnan eettiset ongelmat ovat samankaltaisia kuin monilla muillakin aloilla, kuten esimerkiksi informaation keruun tai sidosryhmäsuhteiden kohtelun mahdolliset eettiset ongelmat (Cravens, 2000, s. 156, 320). Muita samanlaisia yleisiä eettisiä ongelmia sekä markkinointiin että yrityksen muihin toimintoihin voitaisiin löytää lukuisasti.

Edellä mainittuihin kohtiin ei kuitenkaan tässä työssä paneuduta syvällisesti niiden yleisyyden takia. Poliittisiin päättäjiin kohdistettu mainonta ja muu lobbaus saattaa kuitenkin olla ongelmallista, sillä se vie usein uskottavuutta politiikan riippumattomuudesta. Vastaavasti nykyisiin ja potentiaalsiin työntekijöihin kohdistuva mainonta työntekijöiden houkuttelemiseksi saattaa olla ongelmallista ja voidaan tulkita yritystä vastaan kääntyväksi propagandaksi.

3.5. Ratkaisun tavoitteet ja kriteerit

Ongelmien ratkaisun tavoitteena on pääosin eettisten ongelmien yleinen vähentäminen, ja niissä tapauksissa missä se ei ole mahdollista tai kannattavaa, niiden aiheuttamien ongelmien vakavuutta tulisi yrittää pienentää. Tämä voi vaatia runsaasti resursseja vakavuudesta riippuen. Kriteerinä on, etteivät eettiset ongelmien voittamiseksi vaaditut resurssit ylitä eettisistä ongelmista aiheutuvia tappioita. Muussa tapauksessa ongelmia ei kannattaisi enää korjata. Jossain tapauksissa asiaa voidaan ajatella myös salailun kannalta, eli jos ongelmaa ei saada ratkaistua, tulee se minimoida ja piilottaa. Tässä on kuitenkin riskinä, että paljastuttuaan siitä koituu kohtuuttoman suuria tappioita verrattuna ongelmien korjaamiseen tai niistä avoimesti kertomiseen alun perin.

Riskien hallintaan pätee samat säännöt mitä muillekin toimialoille, eli tarkoituksena on minimoida riskin tapahtuman todennäköisyyttä ja seuraamuksia mahdollisimman kustannus- ja lopputulostehokkaasti, antaen tai suojellen asiakkaan kokemaa arvoa (Douglas, 2009, s. 46). Tavoitteena on siis poistaa eettiset ongelmat seuraamuksineen, tai käytännössä pienentää eettisten ongelmien riskiä. Tähän voidaan päästä pienentämällä riskin tapahtuman vaikutuksen ja todennäköisyyden tuloa (Lonka et al., 2002, s. 8). Tätä selventää kuva 5.



Kuva 5: Riskin tapahtuman vaikutuksen ja todennäköisyyden tuloa pienentäminen pienentää riskiä.

Kuvasta ja matemaattisesti ajateltuna nähdään, että tulo pienenee parhaiten pienentämällä molempia osatekijöitä. Näin ollen riskin voi summittaisesti mallintaa kaavalla vaikutus kertaa todennäköisyys on yhtä kuin riski, tapauskohtaisesti lisäten sopivia kertoimia eri muuttujille. Kriteerinä on kuitenkin löytää paras suhde ongelman paranemisen ja riskin vähentämiseen käytettyjen resurssien välille.

4. HENKILÖSTÖPOLITIIKAN TILANNEANALYYSI EETTISELTÄ KANNALTA

Usein sanotaan, että henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Tämä korostuu etenkin runsaasti tietotaitoa sisältävässä yritystoiminnassa, jossa suuri osa tuotoista tulee työntekijöiden toiminnoista. Palveluammattit edustavat henkilöstön tärkeyden ääripäätä, mutta käytännössä kaikki tuotteetkin sisältävät ainakin vähäisiä palveluelementtejä tehden henkilöstöstä äärimmäisen tärkeää. Henkilöstön tarkoitus on siis luoda lisäarvoa asiakkaalle. Näin ollen tästä yrityksen yhdestä tärkeimmistä sidosryhmistä tulee pitää kiinni ja sitä tulee jatkuvasti kehittää. (Viitala, 2004, s. 10-11).

Taloudelliselta näkökulmalta yrityksen työntekijät eivät eroa lainkaan koneista, sillä molemmat ovat ainoastaan tuotantotekijöitä ja molempiin pätevät samat periaatteet. Yritys pyrkii tuottamaan mahdollisimman edullisesti, näin ollen esimerkiksi henkilöstökulujen kasvaminen johtaa työntekijöiden vähennyksiin sekä koneiden hankintaan ja päinvastoin. (Bowie et al., 2005, s. 41).

Henkilöstöjohtaminen on perinteisesti jaettu kolmeen pääalueeseen, jotka kuitenkin käytännön liiketoiminnassa sekoittuvat toisiinsa ainakin osittain (Viitala, 2004, s. 12):

- **Johtajuus (Leadership)**
- **Työelämän suhteiden hoitaminen (Industrial Relations)**
- **Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management)**

Tässä työssä keskitytään eniten työelämän suhteiden hoitamiseen edellä mainituista kohdista, sillä tämä sisältää työnantajaimagon ja sen johtamisen. Painotusta on hieman myös kansainvälisillä asioilla, sillä kuten aikaisemmin mainittu, ase- ja puolustusteollisuus on erittäin iso ja kansainvälinen liiketoiminnan ala. Muita kohtia käsitellään vain lyhyesti.

Imagon johtamisessa täytyykin muistaa, että imagokokemus ei aina perustu todellisuuteen, vaan siihen, miten organisaatiossa nyt tai potentiaalisesti tulevaisuudessa työskentelevät henkilöt asian näkevät. Jotta tätä imagon kokemista voisi parantaa, täytyy tietää kokemuksen lähtökohdat sekä mahdollisten muutosten vaikutukset. Siistä syystä monet suuret yritykset osallistuvat vuosittaisiin työnantajaimagokyselyihin. (Kauhanen, 2006, s. 219).

Yrityksessä jo olevien työntekijöiden yrityksen eettisen imagon kokemiseen vaikuttaa vahvasti myös hyvä yrityskulttuuri, joka sitouttaa työntekijöitä yritykseen eettisten ongelmienkin yhteydessä (Kauhanen, 2006, s. 56). Schein (1991) jakaa yrityskulttuurin ilmenemismuodot kolmeen osaan; artefakteihin ja luomuksiin, arvoihin ja perusoletuksiin. Arvot muodostavat yrityksen toiminnan pohjan (Kauhanen, 2006, s. 57). Siksi arvojen määrittäminen, johtaminen ja mittaaminen on hyvin tärkeää, jotta tiedetään yrityksen yrityskulttuurin ja näin ollen myös imagonhallinnan perusteet.

4.1. Eettisen henkilöstöpolitiikan historiaa

Henkilöstöjohtaminen on ollut ihmisen mukana käytännössä ihmisen alkuajoista lähtien. Heimojen johtajat valittiin henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan, ja edelliset osajat opastivat seuraajiaan. 2000-1000 –luvulla eKr. henkilöstöjohtamisen kenttä laajeni, ja Kiinassa aloitettiin käyttämään työntekijöiden seuraamisen menetelmiä. Antiikin kreikkalaiset ja babylonialaiset aloittivat työssä koulutuksen menetelmät. (Khilawala, 2009).

1700-luvun teollinen vallankumous muutti länsimaisen yhteiskunnan elinkeinorakennetta maataloudesta teollisuuteen. Tämä muodosti tarpeen tuotannon tehostamiselle, joka johti paremman rakenteen ja henkilöstöpolitiikan tarpeeseen. Vastaavasti kasvanut teollisuus johti suurempaan määrään palkattua henkilöstöä. (Khilawala, 2009).

Tuolloin henkilöstöpolitiikkaa ohjasi taloudellinen vastuu. Tämä kuitenkin sai ensimmäisiä inhimillisen vastuun piirteitä Yhdysvalloissa, jossa teollisen vallankumouksen myötä maahanmuutto kasvoi ja uusille kansalaisille tuli saada töitä valtiollisen vakauden ja hyvinvoinnin takaamiseksi. Tämä ei kuitenkaan huomionnut työntekijää onnellisena yksilönä vaan ajatustapa oli osana sosiaalihuoltojärjestelmää ja amerikkalaistamisprosessia. (Khilawala, 2009).

Ammattiliittojen synty ja vaikutuksen kasvu 1900-luvun alulle tultaessa johti henkilöstöjohtamisen tarvetta muuttua poliittisemmaksi, neuvottelevammaksi ja myös työntekijöiden oikeudet huomioivaksi (Khilawala, 2009). Henkilöstön hyvinvointia ei kuitenkaan nähty asiakkaan kokemaa arvoa edistävänä tekijänä. Tähtäin oli vielä ainoastaan tuotannon tehostamisessa. Henkilöstön tehokkuuden parantaminen kasvoi entisestään Frederick Taylorin 1900-luvun alun henkilöstöjohtamisen tutkimusten ansiosta. Alati tehostetumpi työtahti kuitenkin kiristi henkilöstön ja liikkeenjohdon välejä sekä aiheutti tyytymättömyyttä työntekijöissä sekä heitä edustavissa ammattiliitoissa. (Losey, 1998).

Henkilöjohtaminen alkoi kuitenkin reagoimaan henkilöstön tyytymättömyyteen. Amerikkalaiset yritykset B.F. Goodrich Company ja National Cash Register perustivat 1900-luvun alussa omat henkilöstöosastonsa vastaamaan henkilöstön tarpeisiin. (Khilawala, 2009). 1920-luvun lopulla alkanut suuri lama muutti kuitenkin toimintakenttää, ja valtionhallinnon vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja toimeentuloon kasvoi yritystoiminnan toimiin vaikuttamisen kasvun kautta. (Losey, 1998).

Amerikkalaisen General Electricin Hawthornen tehtailla vuosien 1924 ja 1932 välillä tehdyt tutkimukset muuttivat henkilöstöjohtamisen kenttää hyvin suuresti. Tällöin huomattiin toimivan ja viihtyisän työympäristön vaikuttavan merkittävästi tuottavuuteen. Työntekijöiden motivaatioon alettiin kiinnittämään huomiota suuresti 1940-luvulta alkaen. Vastaavasti toinen maailmansota muutti toimintakenttää, sillä työntekijöistä oli pula ja etenkin osaajia piti houkuttaa töihin mahdollisimman tehokkaasti. (Losey, 1998).

Kuten aikaisemminkin todettiin, lait ovat pitkälle kehittyneitä eettisiä näkökulmia. 1960- ja 1970-luvuilla monia työntekijöiden oikeuksia lisänneitä lakeja tuli voimaan. Henkilöstöjohtaminen näki myös muutoksen kohti entistä pidempiaikaisempien voittojen saamiseen. (Losey, 1998). Osakkeenomistajien oikeudet pienenevät, kun taas muiden sidosryhmien kuten henkilöstön oikeudet kasvoivat, ja monet säädökset ovat siitä lähtien pienentäneet yritysten tuottoja (Bowie et al., 2005, s. 26). Henkilöstöjohtaminen oli muodostunut liike-elämän normiksi 1970-luvulle mentäessä, josta lähtien käytännössä kaikki yritykset ovat kiinnittäneet siihen huomiota. (Khilawala, 2009).

Työpaikkojen ilmapiiri oli muuttunut huomattavasti sosiaalisemmaksi, ja vajaassa vuosisadassa yrityksen näkökanta henkilöstöstä muuttui pelkästä koneesta ja tuotantotekijästä yksilöön, jonka hyvinvointi on tärkeä osa yrityksen arvoketjua. Näiden asioiden lisääntyä, nykyiset ja potentiaaliset työntekijät osasivat alkaa vaatia mielestään oikeudenmukaista ja eettistä käytöstä, eikä yrityksillä ollut enää paluuta entiseen. Työ koettiin muunakin kuin pelkkänä ansiotulon lähteenä. (Losey, 1998).

Nykyhistorian aikana työntekoon on tullutkin uusia suuntauksia, ja ainakin viimeisimmän puolen vuosisadan aikana nykymittapuulla mitattuna osa-aikainenkin työnteko on usein ollut riittävää ainakin välttävän elintason ja toimeentulon saamiseksi. Vaikka työnteko onkin muuttunut huomattavasti ihmisläheisemmäksi nykyhistorian, se muodostaa edelleenkin hyvin suuren osan ihmisen elämästä ja sen kokemisesta ja muovaa ihmisiä. Tämän kokemuksen osuus on kuitenkin monissa tapauksissa pienentynyt etenkin osa-aikaisten työntekojen ansiosta. (Palmer, 2007, s. 23-24)

4.2. Nykytilanne

Nykytilanteessa työntekijöiden oikeudet ja työnantajien velvollisuudet ovat suuria. Kiristynyt kilpailu on lisännyt yrityksen tarvetta lisätä tuotteilleen arvoa, sillä asiakkaat ovat entistä kriittisempiä ja vaativat laadukkaampia sekä heidän tarpeisiinsa paremmin sopivia tuotteita. Kilpailijat parantavat toimintojaan vastaavasti ja kilpailuetua on alati vaikeampi saavuttaa ja ylläpitää. Tästä syystä markkinoinnin arvokeskeinen näkökulma on kehittynyt Lean –ajatteluun, eli siihen, että kaikkien tuotannon osien tulisi tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Tässä henkilöstö on avainasemassa. (Viitala, 2004, s. 45).

Suurta muutosta henkilöstöpolitiikkaan on tuonut myös teknologian kehitys ja osittain sen seurauksena kasvanut kansainvälistyminen. Teknologian kehitys mahdollistaa yrityksen johtamisen etäältä, informaatiota ja isoja kokonaisuuksia on helpompi hallita kuin ennen. Tästä syystä työ voidaan usein siirtää halvemmän tuotannon maihin, ja koneet korvaavat ihmisiä usein halvempien käyttökustannustensa ansiosta. Näin ollen tietotyön osuus kasvaa ja manuaalisen tuotantotyön osuus pienenee entisestään. Tämä on kuitenkin pienentänyt pikkutarkan ohjeistuksen ja tarkkojen määräysten mahdollisuutta sekä korostanut luovuuden merkitystä, mistä onkin noussut yksi menestyksen tekijöistä. (Viitala, 2004, s. 46-47).

Ennen kaikkea, sidosryhmien kasvaneet vaateet ovat johtaneet tehostuneen henkilöstöjohtamisen tarpeeseen. Henkilöstöjohtamisessa keskitytään ennen kaikkea yrityksen inhimilliseen vastuuseen taloudellisen vastuun puitteissa. Eettiset arvot koetaan osaksi perusliiketoimintoja. Tavanomaisiin henkilöstöjohtamisen eettisiin kysymyksiin voidaan lukea esimerkiksi yksityisyys, syrjintä, työturvallisuus ja -terveys (Boatright, 2000, s. 159, 184, 307), oikeus tulla kuulluksi, järjestäytyä ja tehdä tarkoituksellista työtä (Bowie et al., 2005, 49-51) sekä yleisesti ottaen oikeus tehdä töitä (Coope, 1994, s. 72). Näitä ja etenkin niiden mahdollisia ongelmia käsitellään tarkemmin myöhemmissä osiossa, sillä edellä mainitut kohdat vakiintuneine ja hyväksi havaittuine toimineen koetaan usein jo toimivan henkilöstöpolitiikan oletusarvoina.

Henkilöstöjohtamisen merkityksen kasvu ja sitä kautta inhimillisen vastuun korostaminen on nostanut pintaan tarpeen sulauttaa henkilöstöön liittyvät eettiset vastuut yrityksen osaksi yritysten liiketoimintastrategiaan. Tämä sekä mahdollistaa että velvoittaa ylimmän johdon ottamaan henkilöstöasiat huomioon kaikissa yrityksen toimissa. (Viitala, 2004, s. 52-53).

4.3. Tulevaisuus

Henkilöstöpolitiikan toimintojen jo usean vuosikymmenen mittainen perinpohjainen tutkiminen on nostanut pintaan kysymyksen tulevaisuuden kehityskulusta. Etenkin länsimaissa on menty jo hyvin pitkälle, ja eettinen keskustelu keskittyy usein jo

seuraaviin eettisten toimintojen kehityskulun vaiheisiin kuten luontoon. Huomattava on kuitenkin, että monissa vähemmän kehittyneissä maissa tilanne ei ole työntekijöiden kannalta yhtä suotuisa.

Henkilöstöpolitiikan tulevaisuuden haasteet keskittynevätkin pitkälti eettisten standardien ja moraalisten koodien ylläpitämiseen, havaitsemiseen, seuraamiseen ja hyväksikäyttöön. Lakien lisäksi monet normit ovat kehittyneet yrityksille lähes pakollisiksi seurata, mikä aiheuttaa lisää haastetta alati kansainvälistymisessä yritystoiminnassa, jossa yritykselle sopivien toimintamallien löytäminen on vaikeaa. (Losey, 1998).

Tulevaisuuden henkilöstöjohtaminen keskittyykin lähinnä jo löydetyn tiedon käyttämiseen, sillä vaikka tutkimuksia on tehty runsaasti, niitä ei yleisesti osata vielä hyödyntää riittävän tehokkaasti. Henkilöstöjohtajien rooli korostuu, sillä heidät roolinsa lisääntyvät henkilöstöpolitiikan sulauduttua alati tiiviimmäksi osaksi yritysten liiketoimintastrategiaa. Heillä tulee olla valtaa sekä työntekijöihin että ylimpään johtoon. Kilpailun kiristyminen kasvattaa myös koulutuksen ja ammattimaisen henkilöstöjohtamisen merkitystä. Ammattimaisen henkilöstöjohtajan tulee ymmärtää lähes kaikkia yrityksen toiminnan ja sidosryhmien aspekteja rahoituksesta arvojohtamiseen ja lainsäädäntöön. (Losey, 1998).

Ennusteena on myös länsimaisesta näkökulmasta oikeellisten eettisten henkilöstöjohtamisen arvojen ja tapojen käyttöönoton voimaan tuleminen köyhemmissäkin maissa. Monissa asioissa on koettu, että rikas maa toimii innovaattorina ja riskinottajana, jonka onnistuneita kokeiluita köyhemmät maat kopioivat. Tähän vaikuttanee vahvasti etenkin edelleen kiihtyvä globalisaatio ja etenkin tuotteiden sekä toimintojen liikkuvuus eri vaurausasteilla olevien ja eri asioihin panostavien kulttuurien välillä. Vaikka länsimainen yritys ulkoistaisi toimintonsa halvan työvoiman maihin, tulee sen kuitenkin noudattaa kohdemaassaan ylenpalttisilta tuntuvia eettisiä normeja, sillä yrityksen varakkaat länsimaiset asiakkaat vaativat tätä. Eettiseltä kannalta tuotantomaa merkitys siis vähenee kansainvälistymisen seurauksena. Tämä taas tuo länsimaiset normit köyhiin maihin, joissa totutaan tarjottuihin normeihin ja aloitetaan ajan kuluessa näin ollen vaatimaan niitä. Näin keinoin länsimaiset eettiset arvot laajenevat nykyisten elinympäristöjensä ulkopuolelle. (Werhane, 2000, s. 353-354).

4.4. Ongelmien määrittäminen ja kiireellisyys

Koska mietittäviä kohtia on useita ja ne ovat tärkeitä, ammattimainen henkilöstöjohtaminen on tärkeää. Eettisen toiminnan kannalta etenkin arvojohtamisen ja –prosessin osuus korostuu. Jotta henkilöstö saadaan sitoutettua yritykseen ja sen tavoitteisiin, henkilön arvot pitäisi olla samassa linjassa yrityksen arvojen kanssa. Tämä

lisää hyvinvointia, ja etenkin henkilökohtaisia arvoja vastaan toimiminen aiheuttaa motivaation laskua ja työuupumusta, mikä näkyy välittömästi myös tuotannon laadussa, määrässä ja sairaspöissaoloissa. (Aaltonen et al., 2003, s. 203-206).

Ase- ja puolustusteollisuudessa tämä saattaa näkyä hyvinkin vahvasti yksilön mielipiteenä yrityksen valmistamien tuotteiden ja palveluiden kannalta. Jos potentiaalinen ja osaava työntekijä on pasifisti ja vastustaa yrityksen missiota palvella kotimaatansa toimittamalla sille aseita, hän tuskin valitsee kyseistä työpaikkaa vaikka muut työstä saatavat edut olisivatkin riittäviä. Kyseinen teollisuusala toimiikin osittain inhimillistä vastuuta vastaan, mikä saattaa olla monelle etenkin varakkaan maan valinnanvaraa omaavalle asukkaalle ylitsepääsemätön asia. Tämä voidaankin siis määrittellä erittäin tärkeäksi ja mahdollisimman tehokasta sekä pikaista selvittämistä vaativaksi ongelmaksi.

Pääongelma onkin siis inhimillisen vastuun noudattaminen. Tämä voidaan tehdä perinpohjaisesti ja objektiivisesti tai mahdollisesti riskialttiimmalla tavalla ainoastaan näennäisesti. Alaongelmia eli pääongelman osasia voikin olla erittäin suuri määrä, joista tärkeimmän eli arvokeskustelun lisäksi muutamia on lueteltu taulukossa 5:

Taulukko 5: *Eettisen henkilöstöpolitiikan ongelmat ase- ja puolustusteollisuuden alan yrityksissä.*

<i>Pääongelma</i>	Inhimillisen vastuun noudattaminen
<i>Alaongelmat</i>	Työntekijöiden arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa Syrjiminen Työterveys ja –turvallisuus Oikeus tehdä mielekästä työtä Oikeus tulla kuulluksi

Yleisiä, mutta myös ase- ja puolustusteollisuuden kannalta tärkeitä eettisen henkilöstöpolitiikan ja työnantajaimagon ongelmia voi muodostua syrjintätapaauksissa. Tämä voi pitää sisällään esimerkiksi seksuaalista syrjintää niin käytöksessä, urakehityksessä kuin sukupuolten välisissä palkkaeroissa, ikärasismia tai mitä hyvänsä työtehtävän kannalta epäolennaista epätasapuolista kohtelua. Useissa maissa kyseinen toiminta on lailla kiellettyä, mutta näitä on monesti myös vaikea valvoa. Aina ei voi myöskään olla varma, että onko syrjintä tahallista vai tahatonta, mistä on usein eritasoisia seuraamuksia. (Boatright, 2000, s. 186-188)

Syrjinnän paljastumiseen liittyy vastaavasti työntekijän oikeus tulla kuulluksi. Jos hän pelkää työpaikkansa tai urakehityksensä puolesta, saattaa hän olla viemättä asiaa viranomaisille tai ylemmille tahoille ja näin ollen mielestään valita kahdesta pahasta vaihtoehdosta vähemmän pahan ja vaikuttaa lojaalilta työntekijältä. Tätä ei kuitenkaan usein ajatella eettisesti hyvänä toimintona, sillä työntekijälle ei tulisi aiheuttaa aiheetonta kärsimystä. Oikeus tulla kuulluksi liittyy usein jotenkin keinoin epäkohtien korjaamiseen tai omien ideoiden esilletuomisiin, mikä lisää motivaatiota ja työntekijän tunnetta olla tarpeellinen. Tämä voi pitää sisällään esimerkiksi raportointia yrityksen sisällä, viranomaisille tai ammattiliittojen edustajille. (Boatright, 2000, s. 106-111).

Työterveys ja –turvallisuus tarkoittavat jokaisen työntekijän oikeutta toimia mahdollisimman turvallisessa työympäristössä. Vaikka tämä kuulostaakin hyvin jalolta periaatteelta, sen taustalla ovat kansantaloudelliset ja yrityksen sairaspöissaoloihin suoraan ja välillisesti liittyvät säästöt. Miltä hyvänsä moraaliselta aspektilta katsottuna työntekijällä on oikeus olla loukkaantumatta tai kuolematta työssään. (Boatright, 2000, s. 311). Tähän liittyy myös periaate, että jokainen on vapaa valitsemaan haluamansa riskitasonsa, sillä esimerkiksi kaivostyössä on todennäköisempää saada surmansa kuin lehtien haravoinnissa (Boatright, 2000, s. 314-315). Näin ollen työntekijä on vapaaehtoisesti töissä, eli työnteko perustuu molemminpuolisesti hyväksytyyn keskinäiseen sopimukseen. (Werhane et al., 1995, s. 266)

Oikeus tehdä mielekästä työtä on tarkoittaa sellaisen työn tekemistä, jolla on tarkoitus, mikä tukee työntekijän puoltamia arvoja ja kehittää häntä. Tämä on erittäin suuri motivaatiotekijä ja osittain muodostaa yläkäsitteen työn viihtyvyydelle. Mielekäs työ voi pitää sisällään yrityksen järjestämää koulutusta, jatkuvaa palautetta työntekijän töistä ja runsasta tiedon kulkeutumista joka suuntaan. (Bowie et al, 2005, s. 51-54). Tämä kuitenkin eroaa edellisistä alaongelmista siitä, että tämä ei ole kehittynyt laiksi saakka, eikä tämän aiheen ongelmien korjaaminen yhtä välittömiä toimenpiteitä. Monissa maissa oikeuden määräykset ja suuret vahingonkorvaukset pitävät yrityksen varuillaan.

4.5. Ratkaisun tavoitteet ja kriteerit

Idealisena ratkaisuna on henkilöstöpolitiikan täydellinen vastaavuus sidosryhmien haluamien normien kanssa siten, että tämä johtaa täydellisiin kustannussäästöihin ja asiakkaan kokeman arvon kasvamiseen maksimiin. Koska täydellisyyksiin ei kuitenkaan kovin usein päästä, tulee jostain realistisuuden nimissä luopua. Kaikkien osapuolien hyötymiseen tulee kuitenkin pyrkiä.

Yrityksen kannalta ajateltuna tärkeintä yleensä on rahallisen voiton tavoittelu ja omistajien tuoton maksimointi. Tästä syystä usein ylenpalttisesta eettisyydestä

luovutaan, etenkin jos siitä ei koidu arvonnousua asiakkaalle tai sen saavuttaminen tulisi suhteettoman kalliiksi verrattuna saatuun hyötyyn.

Henkilöstöpolitiikan rooli ei ole ainoastaan arvon luomisessa vaan myös sen säilyttämisessä, ja nämä keinot ovatkin usein kiireellisempiä ja vakavampia ainakin lyhyen aikavälin tähtäimellä. Esimerkkinä voikin olla seksuaalisen syrjinnän tapaus, joka voi pahimmassa tapauksessa johtaa suuriin välittömiin tappioihin oikeudenkäyntikulujen ja asianomistajakorvausten muodossa sekä välillisesti vielä suurempiin tappioihin maineen kannalta. Laissa määriteltyjen eettisten ongelmien väärinkäytöstapaukset johtavat helposti hyvin huonoon yritysimageeseen sidosryhmien mielissä. Näin ollen voidaankin määrittää tavoitteeksi, ettei yhtään laissa määrättyä eettistä ongelmaa rikottaisi arvon säilymisen kannalta. Jos niitä on näköpiirissä, tulee asiat korjata mahdollisimman nopeasti.

Kun arvoa suojelevat toimenpiteet ovat määritelty, tulee arvoa myös kehittää. Näin ollen yrityksen kannattaa panostaa ihmisten arvostamiin asioihin tai yleisiin lakiin kirjaamattomiin eettisiin normeihin. Mitä paremman mielipiteen eri sidosryhmät yrityksestä muodostavat sitä parempi. Tämä on erittäin tärkeää etenkin osaavasta työvoimasta riippuvaisilla aloilla kuten ase- ja puolustusteollisuudessa, jossa etenkin teknologien ja kasvavassa määrin myös eettinen osaaminen on merkittävää ja muodostaa pohjan koko yritystoiminnan sujuvuudelle. Pitkällä aikavälillä myös vähemmän tietotaitoa tarvitsevien yritysten tulisi siirtyä noudattamaan laajempia eettisiä normeja, joskin ne voivat ottaa niitä huomioon hieman kevyemmin niiden usein pienemmän välittömän vaikutuksen takia.

Koska myös henkilöstöhallinto ja eettiset toiminnot noudattavat liiketoiminnan lakeja, tulee aina muistaa, että näillä toiminnoilla on rahallinen tarkoitus. Niiden oikeaoppisen suorituksen tulee parantaa yrityksen tulosta verrattuna niiden puutteeseen. Näin ollen jokaisessa toiminnon vaiheessa tutkiminen ja vertaus aikaisempaan on tärkeitä, jotta osataan maksimoida kehitys ja oppia mahdollisista virheistä.

5. MAINEEN JA IMAGON TEOREETTISTA TAUSTAA

5.1. Maine

Maine on sosiaalista pääomaa. Maine on yleisön, yhteisön tai vastaavan suosiollinen tai ei-suosiollinen suhtautuminen henkilöön tai asiaan (Webster's New World Dictionary). Yritysten tapauksessa se on sidosryhmien arvostelma yrityksen hyvydestä tai pahuudesta (Aula et al., 2005, s. 31).

Maineen tarkoitus on siis luoda sidosryhmille hyvä kuva yrityksestä ja lisätä luottamusta yritystä kohtaan. Nykykäsityksen mukaan maine voidaan jakaa kolmeen eri näkökantaan; suhteiden, emootioiden ja tulkintojen näkökulmiin. (Aula et al., 2005, s. 37).

Suhteihin keskittyvä näkökanta painottaa, että maine kehittyy yrityksen sidosryhmäverkostossa. Mainetta arvioidaan yrityksen ja sen sidosryhmien välisten vuorovaikutusten pohjalta. Yrityksen tulee tietää suhteiden vahvuus, maineen suhde yrityksen hallintotapaan, vastuulliseen liiketoimintaan sekä keinot mitata näitä. Yrityksen tulee osoittaa vastuullisen liiketoiminnan merkitys. (Aula et al., 2005, s. 37).

Emootioiden näkökanta puolestaan keskittyy yrityksen tunnepohjaiset sidosryhmäsiteet. Yritys voidaan ajatella yksityishenkilönä. Hyvä yritys arvioidaankin usein sen hyväluontoisen persoonan mukaan. (Aula et al., 2005, s. 37-38). Yrityksen persoonallisuus voidaan jakaa seitsemään eri ulottuvuuteen; miellyttävyyteen, aloitekykyisyyteen, kelvollisuuteen, tyylikkyyteen, häikäilemättömyyteen, miehisyyteen ja epävirallisuuteen (Davies et al., 2001).

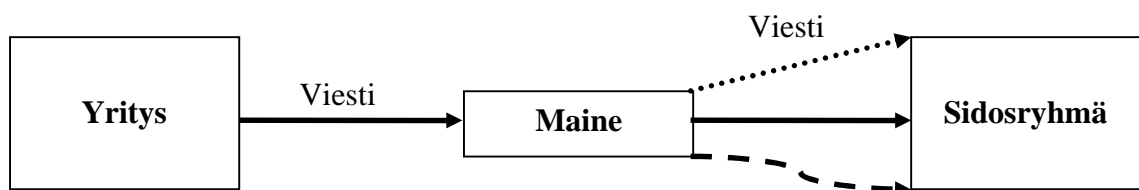
Tulkintojen perspektiivistä maine koostuu sidosryhmien havainnoista ja tulkinnoista yrityksen toiminnasta. Tätä näkökulmaa käytetään useissa yritysten suosittuvuutta mittaavissa tutkimuksissa. Tässä näkökulmassa tulee esiin myös maineen paikallisuus ja kulttuuritekijöiden vaikutus. Suomalaista kulttuuria varten kehitetyn RepMap-metodin mukaan Suomessa toimivien yritysten maine rakentuu kuudesta ulottuvuudesta: yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä muutos- ja kehityskyky. (Aula et al., 2005, s. 38-41).

Maine on kolmijakoinen myös sisällöltään. Maine on menestymistä, johon tarvitaan toimivaa liiketoimintaa, hyvän maineen tiedottamista eli viestintää sekä suhteita eli yrityskansalaisuutta. (Aula et al., 2005, s. 71-72).

Maine voidaan jakaa myös kuuteen eri tekijään: Yrityskulttuuriin ja johtamiseen, menestymiseen, julkiseen kuvaan, tuotteisiin ja palveluihin, yhteiskuntavastuuseen sekä muutos- ja kehityskykyyn (Heinonen, 2006, s. 31). Tarkastelemme kuitenkin näitä tarkemmin seuraavan alaotsikon puitteissa.

Maineen merkitys on myös riippuvainen sidosryhmästä. Esimerkiksi tavalliselle kuluttajalle yrityksen taloudellinen menestys ei ole yhtä merkityksestä kuin esimerkiksi tuotteiden eettiset arvot. Tässä työssä keskitytäänkin lähinnä työnantajan houkuttelevaan maineeseen.

Mainetta voidaan siis ajatella tekijänä, joka vaikuttaa yrityksen ja sen sidosryhmien väliseen viestintään sekä havainnointiin ja saattaa aiheuttaa niihin häiriöitä. Vaikutus voi olla negatiivinen, neutraali tai positiivinen. Tätä kohtaa selventää kuva 6.



Kuva 6: *Maine toimii häiriönä viestintäprosessissa ja saattaa muokata alkuperäistä viestiä. (Mukaeltu Kortetjärvi-Nurmi, 1992, s. 9)*

5.2. Työnantajamaineen merkitys

Hyvä maine houkuttelee parhaat osaajat. Yhtä tärkeää on myös, että se sitouttaa. Työntekijät haluavat pysyä hyvämaineisessa yrityksessä, joka käyttäytyy sanojensa mukaisesti. Hyvä maineen mittari on myös ihmisten yhteydenotot ja spontaanit työnhaut. Maine vetää puoleensa. (Heinonen, 2006, s. 44). Kun yrityksen johdolla on hyvä maine, uskottavuus, arvostus, motivaatio ja luottamus kasvaa kaikissa sidosryhmissä (Heinonen, 2006, s. 31, 172).

Hyvä maine ei ainoastaan lisää halukkaiden työnhakijoiden määrää, vaan myös alentaa palkkavaatimuksia. Ihmiset arvostavat työn viihtyvyyttä usein palkkaa enemmän, ja ovat tyytyväisiä työpaikasta hyvässä maineessa olevasta yrityksestä vaikka palkka ei olisikaan niin suuri kuin kilpailijalla. Tulevaisuudennäkymät tulee olla hyvät ja yrityksen tulee olla rohkea sekä dynaaminen kehittyäkseen. Ihmiset haluavat olla

mieluummin voittajien kuin häviäjien puolella. Näin ollen hyvä maine tuo myös kustannussäästöjä. (Heinonen, 2006, s. 31, 44-45)

Hyvämaineinen yritys arvostaa sekä asiakkaitaan että työntekijöitään ja kantaa huolta ympäristöstä, eettisyydestä sekä yhteiskuntavastuusta. Työntekijät ovatkin toisiksi vaikuttavin maineeseen vaikuttava sidosryhmä heti asiakkaiden jälkeen. (Aula et al., 2005, s. 35, 105, Heinonen, 2006, s. 31). Siis saadakseen lisää hyvää työnantajamainetta, yrityksellä tulee olla hyvä työnantajamaine.

Hyvä maine voidaan nähdä myös kansainvälisyytenä, toimialan johtavuutena, kilpailukyknä, taloudellisena vakautena ja ennen kaikkea turvallisena työpaikkana. Kriisitilanteessa yrityksen hyvä maine suojelee etenkin osakkeen arvon pudotukselta. Yritysvastuu luo mainepuskuria. (Heinonen, 2006, s. 31, 136, Schnietz et al., 2005) Yritysvastuulla on voimakas korrelaatio yrityksen p/e-lukuun. Yritysvastuu laskee yrityksen tulevaisuuden näkyymiin liittyvää riskiä. (Little et al., 2000) Näin ollen hyvämaineinen eli usein menestyvä yritys houkuttelee työntekijöitä.

5.3. Maineen johtaminen

Mainetta voidaan johtaa kolmella tavalla: viestintälähtöisesti, proaktiivisesti ja liiketoimintaan integroituna. Viestintälähtöisyys on kaikkein yleisin tapa, mutta sen keinoin maineen hallinnan taso on matala. Toiminta on usein reaktiivista, eikä toiminta ole systemaattista. Myöskään useimmat henkilöstön jäsenet eivät ole sisäistäneet omia roolejansa maineen luomisessa ja ylläpidossa. (Heinonen, 2006, s. 181-182).

Maineen johtamisen yhtenä tärkeimpänä osa-alueena on kuitenkin viestintä. Usein yritykset näkevät viestinnälliset ongelmat vastaanottajien ongelmina. Sidosryhmät eivät ymmärrä, mitä yritys kertoo. Usein kyseisissä tapauksissa viestinnän määrää lisätään sen muuttamisen asemasta. (Aula et al., 2005, s. 90-91). Jos vastaanottaja ymmärtää viestin väärin, vika on harvoin ainoastaan vastaanottajassa. Viestintä on vaikeaa ja se voidaankin usein mieltää jopa taiteeksi. (Bernstein, 1984)

Tiedottamisen tulee olla jatkuvaa. Erityisen hankalaa on saada kaikki työntekijät ymmärtämään oma panoksensa yrityksen strategiassa. Yrityksen sisäinen viestintä on äärimmäisen tärkeää tässä tapauksessa. Ongelmallista on myös strategiaviestinnän mittaaminen ja sen muutoksen hallinta. (Heinonen, 2006, s. 107).

Asioiden tulee kuitenkin olla kunnossa ennen lisäpanostamista markkinointiin ja viestintään. Yrityksen maine ei parane edellä mainittuja lisäämällä, jos yritystä pidetään epäluotettavana tai se ei pysty vastamaan annettuihin lupauksiinsa. Sisäiseen viestintään tulisi kuitenkin panostaa, ja parantaa ongelmat yrityksen sisällä ennen niiden

julkistamista. Jokaisen työntekijän, etenkin korkeissa asemissa, tulisi ymmärtää oma roolinsa maineen parantamisessa. (Heinonen, 2006, s. 177-178)

Proaktiivinen maineenhallinta on systemaattisempaa ja liiketoimintalähtöisempää. Maineen hallinta huomioidaan strategisissa päätöksissä ja mainetta tutkitaan moninaisin keinoin. (Heinonen, 2006, s. 181-182). Kyseinen taso on lähinnä välivaihe yrityksen pyrkiessä kohti integroitua maineenhallintaa. Tällä tasolla yrityksen kyky hallita mainetta on jo melko hyvä (Heinonen, 2006, s. 187).

Liiketoimintaan sisällytetty maineen hallinta on paras tapa hallita yrityksen mainetta. Maineenhallinta on osa yrityksen päätöksentekojärjestelmää sekä kiinteä osa liiketoimintastrategiaa. Maineen mittaus on kehittynyt, ja kaikki henkilöstön jäsenet ovat sitoutuneita maineen hallintaan ylimmän johdon näyttäessä hyvää esimerkkiä. ”Yrityksen kyky hallita mainettaan on erinomainen, koska yritys pystyy ennakoimaan, havaitsemaan ja toimimaan suunnitellusti kaikissa yrityksen mainetta koskevissa tilanteissa.” Kyseiset yritykset ovat kuitenkin vielä harvassa. (Heinonen, 2006, s. 181-183)

Yrityksen tulisi käyttää erilaisia viestintäkanavia mahdollisimman tehokkaasti ja sisällyttää jatkuva tiedotus strategioihinsa. Yrityksen tulee luoda luottamusta, välittämistä ja ajatusta yhteisöllisyydestä varsinaisten informaation asemasta. (Aula et al., 2005, s. 92, 94, Heinonen, 2006, s. 169). Maineen tiedostamisen tulee syntyä sisältä ja sen tulee näkyä ja säteillä kaikista työntekijöistä (Sipiläinen, 2008, Aula & Heinonen, 2002).

Yhtenä vaihtoehtona maineen hallintaan on myös erillisen mainejohtajan nimeäminen, vaikkakin funktion tulisi olla kaikkien sisäistämä funktio. Toisaalta asioita on helpompi hallita, jos niistä on vastuussa joku muukin toimitusjohtajan lisäksi. Yhtä kaikki, yrityksen maineesta lähes puolet on sidoksissa ylimpään johtoon, joten johtajien valinta on äärimmäisen tärkeää yrityksen maineen kannalta. ”Toimitusjohtajan oma käyttäytyminen on paras keino luoda tai tuhota maine sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella.” (Heinonen, 2006, s. 172-172)

Aikajänteen hallinta vaatii resursseja ja monet yritysjohtajat ovat kärsimättömiä muutoksen suhteen. Strategian saaminen ruohonjuuritasolle vaatii aikaa. Muutokseen suhtaudutaan usein turhankin optimistisesti. Strategian perusajatus tulisi olla hyvin yksinkertainen, mutta kuitenkin riittävän kattava. Näin ollen se olisi helppo muistaa ja sisäistää mutta se pitäisi sisällään kaikki keskeiset asiat ja tavoitteet. (Heinonen, 2006, s. 109). Ajan kuluessa yrityskuva ja -maine kuitenkin muuttuu tekojen seurauksena (Heinonen, 2006, s. 178).

Maineen muokkaus ja sen vastuuilmiöt voidaan jakaa kolmeen eri näkökulmaan: velvoittavaan, ylevään ja kyyniseen. Velvoittavan näkemyksen mukaan markkinat määräävät vastuullisuuspaineen eli asiakkaat vaativat yrityksiltä alati vastuullisempaa toimintaa. Kasvavaa vastuun vaatimusta ei voida välttää, joten ongelmat on paras korjata mahdollisimman aikaisin suurempien vahinkojen välttämiseksi. (Heinonen, 2006, s. 132)

Ylevän näkökannan mukaan yritykset ovat aidosti rehellisiä ja tarkoittavat hyvää uskoen korkeaan etiikkaan. Tällaiset yritykset vaativat samaa myös muilta ja uskovat, että kyseisellä toiminnalla saavutetaan pitkällä aikavälillä paras tulos. Näkökulman edustajat uskovat, että tietenkin yritykset toimivat vastuullisesti eivätkä ne näin ollen pidä turhaa meteliä eettisestä toiminnastaan. (Heinonen, 2006, s. 132)

Kyynisen näkökulman yritykset näkevät etiikan ja yhteiskuntavastuun hyvänä markkinointikeinona, joka myy tällä hetkellä hyvin. Sitä tulee hyödyntää, ja tyypillisesti tavan toteuttaminen näkyy hyväntekeväisyytenä. (Heinonen, 2006, s. 133). Yrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta kaukana olevat kohteet saattavat saada merkittäviä lahjoituksia yritykseltä, jolloin kyseisestä tapahtumasta ilmoitetaan niin monelle taholle kuin mahdollista yrityskuvaa kiillottaen.

5.4. Ase- ja puolustusteollisuuden imago työnantajana

Ase- ja puolustusteollisuuden työnantajaimago Suomessa on ryvettynyt etenkin viime ajan korruptioskandaalien takia. Patrian ylempiä toimihenkilöitä pidätettiin Egyptiin suuntautuneiden asekauppojen lahjusten antamisten takia, ja törkeiden lahjusepäilyjen tutkinnat ovat meneillään myös Slovenian valtion kanssa. (STT, 3.6.2008)

Ongelmat on huomattu myös ulkomailla. Ison-Britannian kauppaministeri Lordi Digby Jones vaatii puolustusalan yritysten eettisyyden kasvattamista palauttaakseen kansalaisten uskon kyseiseen puolustusalaan. Hän sanoi myös, että puolustusteollisuus kehittää kaupankäyntiään ja houkuttelee osaavampaa väkeä, jos sillä on korkea moraalit. Hän haluaa panostaa alan avoimuuteen, jotta luottamus paranisi. (Hotten, 2008)

Yhdysvalloissa on samanlainen tilanne. National Defense Industrial Associationin eettisen komitean puheenjohtaja Joe Reeder vaatii eettisyyden sulauttamista yhdysvaltalaisen puolustusteollisuuden liiketoimintastrategioihin, ja näin ollen yritysten kaiken eettisen toiminnan tulisi korreloida myös tulosta. Kaikkien sidosryhmien tulisi luottaa alan yrityksiin. (Farrell, 2004)

Australiassa puolustusteollisuus lupautuu olemaan eettinen työnantaja, mutta se vaatii samaa myös yksilötasolla niin työssä olijoilta kuin paikkoja hakijoiltakin. Suurin paino lienee kunnioituksella kaikkia sidosryhmiä kohtaan, mutta ennen kaikkea jokaisen

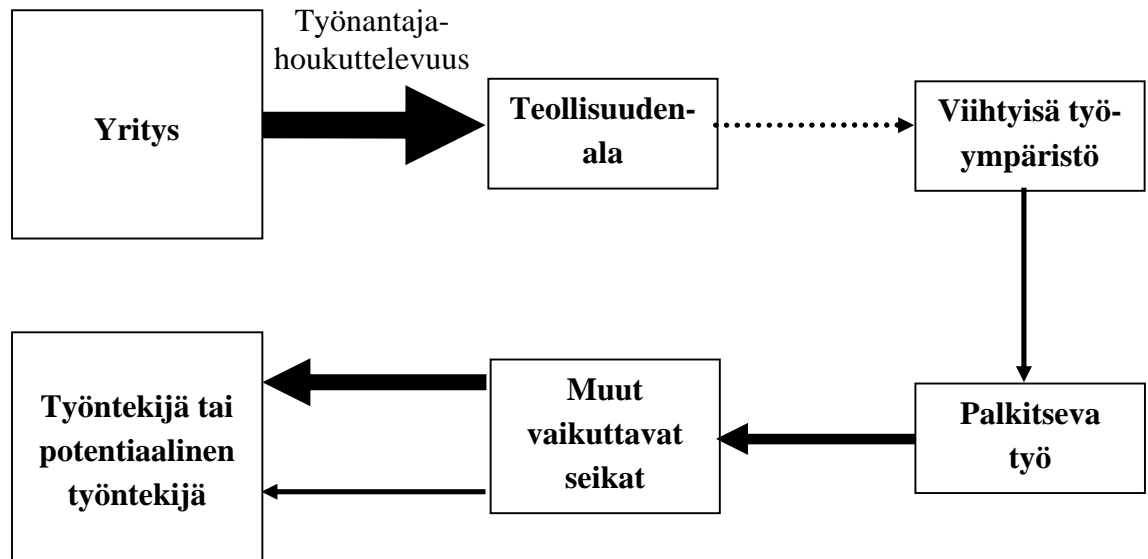
työntekijän tulee sitoutua yhteisiin arvoihin, sillä yksilöt muodostavat kokonaisuuden. (Barratt et al., 1998)

Monet alan yritykset sijoittuvat kuitenkin korkealle yritysten työnantajahoukuttelevuutta tutkivissa mittauksissa. Patria on noussut tasaisesti listalla ollen 17. houkuttelevin suomalainen työnantaja insinööriopiskelijoiden keskuudessa vuonna 2005, 14. vuonna 2006 ja 9. vuonna 2007 (Sipiläinen, 2008 & Universum (2), 2007). Vuonna 2009, Patria putosi sijalle 15, johon osittain vaikuttanee aikaisemmin mainitut Patrian viimeaikaiset lahjusskandaalit. Patria ei ole kuitenkaan sijoittunut 30 suosituimman työnantajan joukkoon taloustieteiden opiskelijoiden keskuudessa tarkasteltuina vuosina (Universum (2), 2007 & Universum (3), 2009).

Maailman suurin puolustusteollisuuden alan yritys Lockheed Martin oli talouden alan opiskelijoiden keskuudessa maailman 89. halutuin työpaikka vuonna 2006, 83. vuonna 2007 ja 68. vuonna 2008. Vuosina 2009 ja 2010 se ei päässyt sadan suosituimman amerikkalaistyönantajayrityksen joukkoon. Miesten ja naisten mielipiteissä on kuitenkin muutamien sijoitusten eroja miesten suosiessa Lockheed Martinia naisia enemmän. (Fortune, 2010). Isossa-Britanniassa puolustusministeriö saavutti 3. suosituimman sijan sekä tekniikan alan että humanististen tieteiden opiskelijoiden keskuudessa vuonna 2007 (Universum (1), 2007), joskin poliittinen tilanne ja tyytymättömyys Afganistanin sodan pitkittymiseen lienevät syitä sijojen putoamiseen tiloille 10 ja 8 vuoden 2010 kyselyssä (Universum (3), 2010). Samalla aikavälillä, Bae Systems on noussut sijalta 16 sijalle 11 insinööriopiskelijoiden keskuudessa. (Universum (1), 2007 & Universum (3), 2010).

Variaatio kuitenkin yleisesti ottaen suhteellisen pientä, joskin tarkasteltava aikavälikin on melko lyhyt. Näistä ja muista vastaavista yrityksistä sijoituksineen voidaankin päätellä, että isot yritykset harvoin hyppäävät useita sijoja ylöspäin, sillä se vaatii tehokasta maineen hallintaa, mutta huonoissa tapauksissa äkillisesti huonontunut julkisuuskuva voi huonontaa yrityksen sijoitusta huomattavasti.

Ase- ja puolustusteollisuuden houkuttelevuus työnantajana riippuu siis monista seikoista, joskin toimiala on suurin houkuttelevuutta alentava työntekijä. Tämä voi joillekin yksilöille muodostua kuitenkin ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi. Houkuttelevuuden syntyä ja etenemistä viestintäprosessissa ja sidosryhmien mielissä selventää seuraava kuva 7.



Kuva 7: Nuoli esittää työntekijän kokeman työnantajahoukuttelevuuden etenemistä hänen mietintäprosessissaan. Mitä paksumpi nuoli, sitä houkuttelevampana työnantaja koetaan.

Kuten aikaisemmissa kohdissa mainittiin, suurimmat ase- ja puolustusteollisuuden eri aihepiirien ongelmat ovat:

- **Yrityksen kannattavuus**
- **Eettinen työnantajaimago**
- **Inhimillisen vastuun noudattaminen**

Maine ja viestintä johdattaa näitä kaikkia sidosryhmien kokemaan työnantajahoukuttelevuuteen. Ongelmat voidaan esittää prosessijärjestyksessä, jossa inhimillisen vastuun noudattamisen epäkohdat johtavat epäeettiseen työnantajaimagoon, mikä vastaavasti johtaa yrityksen kannattavuuden heikkenemiseen parhaiden työntekijöiden puutteen takia. Vastaavasti imagoon johtavia ongelmia voi olla muitakin, mutta tärkein niistä on toimialasta johtuvat inhimillisen vastuun epäkohdat. Nämä kaikki johtavat alkuperäiseen tutkimusongelmaan, ase- ja puolustusteollisuuden eettiseen työnantajaimagoon.

Näin ollen maineen epäkohtia on paras käsitellä ongelmalähtöisesti alkaen syistä huonoon työnantajaimagoon, ja keinoja korjata ongelmaa. Kannattavuus on ikään kuin lopputulos, mikä seuraa ongelmien korjausta. Näin ollen siihen ei tule varsinaisesti keskittyä erillisenä ongelmana.

6. TYÖN AINEISTO, MENETELMÄT JA AINEISTON ANALYYSI

6.1. Ongelmien tunnistus

Tärkein vaihe ongelmien korjaamisessa on niiden tunnistus. Imago-ongelmia voidaan tarkastella yleisellä tasolla, identiteetti-ongelmana ja persoonallisuusongelmana. Jos yrityksen mielestä on kyse imago-ongelmasta, sen peukalointi tai muuttaminen ei ole oikea ratkaisu. Yritys ei voi varsinaisesti muuttaa imagoaan tietämättä ongelmaan johtaneita syitä. (Bernstein, 1984, s. 81)

Yrityksen tulee tarkentaa identiteettiään ja oppia tuntemaan, mitä se tekee ja mihin se uskoo. Yrityksen persoonallisuuden muutos on työlästä ja joskus jopa riskialtista. Ase- ja puolustustekniikan alan yritysten kohdalla tämä ei ole usein mahdollista, sillä se saattaisi vaatia koko toimialan muutosta. Muutokset kuitenkin viestivät yrityksen omasta uskosta ja persoonan vaihtumisesta. Sydäimestä tulevat muutokset ovat usein tehokkaimpia. Ennen kaikkea, teoista on pidettävä ääntä. (Bernstein, 1984, s. 81-82)

Monet alan yritykset ovat huomanneet oman toimialansa epäeettisyyden tuomat ongelmat. Patrian yksi virallisista visioista on olla houkutteleva työnantaja niin uusien kykyjen haalimisen kuin vanhojen säilyttämisenkin suhteen (Patria, 2010). Yritys ei kuitenkaan juurikaan tunnista toimialueensa mukana tuomia eettisiä ongelmia. Yritys keskittyy lähinnä yleisen työviihtyvyyden parantamiseen. Patria kuitenkin hallitsee mainettaan proaktiivisesti ja vaikuttaa näkyvästi vahvalla rekrytointi- ja vaikuttajaviestinnällä sekä aktiivisella yhteiskuntatoiminnalla. Yritys myös tutkii yrityskuvaansa säännöllisesti, vaikkakin eettinen puoli on jäänyt pienemmälle huomiolle. (Sipiläinen, 2008)

Todennäköisesti suuri yleisö ei tiedä, että Patria myy tuotteitaan ainoastaan valtioneuvoston tarkan vientiluvan saamisen jälkeen. Vaikka Patrian vaikutus maineeseensa on ennakoivaa, sen muokkaus on sisällytetty strategiaan ja imagoa johtavat myös muut henkilöt kuin toimitusjohtaja, yrityksen viestintä on pitkälti informaation syöttöä vuoropuhelun asemasta. Yritys puhuu kovempaa kuin mitä se kuuntelee. Parannuksia on kuitenkin tehty, mikä näkyy myös nousseissa suosittuvuussijoituksissa.

Lockheed Martin on sisällyttänyt eettisyyden merkityksen melko hyvin. Sen maineenhallinta on sisällytetty liiketoimintaan ja siitä tiedotetaan hyvin avoimesti yrityksen internet-sivua myöten. Yrityksen sivuilta kerrotaan hyvinkin laajasti yrityksen eettisestä toiminnasta ja miten se yrittää olla mahdollisimman hyvä yrityskansalainen. Yritys jopa toivoo ottamaan yhteyttä ja keskustelemaan eettisistä ongelmista. Sivuilta löytyy myös yleisiä ohjeita kaikille konsernin toimipisteille ja tarkkoja määritelmiä kaikista yrityksen noudattamista laeista ja säädöksistä. (Lockheed Martin, 2010)

Lockheed Martinin tiedotus lienee kuitenkin erittäin velvoittavaa. Epäeettisen teollisuudenalan yritykset olisivat todennäköisesti hyvin epäsuosittuja ilman laajamittaista ja organisoitua imagon parantamista, joten ongelman tiedostaminen on yrityksen liiketoiminnan ehto. Muiden alan yritysten virallisiin strategioihin ei yleensä kuulu perinpohjaiset epäeettisen imagon parantamiskeinot. Tämä osoittaa, että Lockheed Martinilla on tunnustettu epäeettisen alan tuomat ongelmat ja niitä yritetään kaikin keinoin parantaa.

Lockheed Martinin tapaisia ratkaisuja löytyy myös muista alan yrityksistä. Englantilainen kymmenmiljardiluokan liikevaihdon omaava puolustusteollisuuden alan yritys Bae Systems tiedottaa hyvää yrityskansalaisuuttaan sekä alan eettisyyden määritelmiä. Eettisten ongelmien ratkominen on huomioitu myös yrityksen strategiassa ja proaktiivisessa toiminnassa. (Bae Systems, 2010)

Saman alan yksi suurimmista toimijoista, Raytheon, kulkee samoilla linjoilla edellisten kookkaiden yritysten kanssa. Yritys kertoo perustaneensa erityisen eettisen toimiston vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Yritys kuuntelee sidosryhmiään tehokkaasti tarjoten useita keinoja vaikuttaa yrityksen eettisiin ongelmiin niin lakipykäliin kuin kansalaisten moraalisiin asioihin vaikuttaen. (Raytheon, 2010) Sama pätee myös maailman neljänneksi suurimmassa alan yrityksessä, yhdysvaltalaisessa Northrop Grummanissa, jossa pyritään olemaan mahdollisimman avoimia kaikkien kysymysten suhteen (Northrop Grumman, 2010)

Maailmanlaajuisesti on huomattavissa, että ainoastaan kaikkein suurimmat alan yritykset ovat havainneet epäeettisen teollisuudenalan tuomat ongelmat. Tutkimistani alle miljardin euron liikevaihdon omaavista ase- ja puolustusteollisuuden alan yrityksistä yksikään ei ollut havainnut tätä ongelmaa, tai ainakaan tehnyt kovinkaan näkyviä toimia niiden korjaamiseksi. Perinpohjaisella etsimisellä muun muassa ranskalainen Nexter, norjalainen Kongsberg ja itävaltalainen Glock eivät tiedottaneet eettisten ongelmien ratkaisusta ja näkökulmista edes omilla kotisivuillaan (Nexter, 2010, Kongsberg, 2010 & Glock, 2010). Pienet ja keskisuuret alan yritykset keskittyvät lähinnä tavanomaisen työnantajaimagon parantamiseen samoin keinoin kuin mikä hyvänsä muu yritys eettisyyttä juurikaan ajattelematta.

6.2. Ongelmien määrittäminen ja rajaaminen

Ongelmana voidaan pitää yleistä teollisuudenalan epäeettistä imagoa. Toimialaansa yritykset eivät kuitenkaan voi muuttaa radikaalisti. Tärkeintä olisi kuitenkin saada nykyiset ja etenkin tulevat työntekijät ja –hakijat olemaan ajattelematta yritysten mahdollisia eettisiä ongelmia. Ennen kaikkea asiaan pitäisi paneutua syvällisesti ennen kuin tilanne alkaa huononemaan merkittävästi tai yritys joutuu kyseisen asian takia kriisiin.

Eettisyyden mukanaan tuomat ongelmat pitää osata irrottaa muista työtyytyväisyyteen tai työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tämä voi osoittautua vaikeaksi, sillä eri osa-alueet linkittyvät. Ongelmaa voidaan tarkastella sekä jo yrityksessä olevan työntekijän että potentiaalisen työnhakijan suhteen. Voiko työntekijä olla oikeasti tyytyväinen työhönsä, sen tuloksiin ja kannustuksiin, jos hän kokee tekemänsä epäeettiseksi toiminnaksi, joka sotii henkilökohtaisia arvoja vastaan? Jos työnhakija ajattelee yritystä epäeettisenä, voiko hän hakea työpaikkaa, vaikka yritys, tarjottu työ ja muut asiaan vaikuttavat seikat olisivatkin erittäin houkuttelevia muin tavoin?

Tulisiko yrityksen olla entistä avoimempi ja kertoa kaikista toimistaan rehellisesti, vaikka ne sotisivatkin eettisiä arvoja vastaan? Varmasti helpompi vaihtoehto olisi kuitenkin valonarkojen faktojen piilottelu ja huomion kiinnittäminen muualle. Tähän vaikuttaa suuresti yrityksen yrityskansalaisuus ja tapa, millä yritys haluaa muokata mainettaan. Ylevä tapa olisi varmasti suuren yleisön kannalta paras, mutta se on kyseisellä alalla erittäin haastavaa. Se voitaisiin kuitenkin nähdä rehellisenä toimintana ja näin ollen nostaa yrityksen arvostusta myös eettisyyden saralla. Useimmat alan yritykset toimivat kuitenkin velvoittavalla tavalla, sillä ilman eettisyyden ongelmien kartoittamista liiketoiminta hankaloituisi.

6.3. Ongelmien ratkaisu

Vuonna 1986 muutama suuri ase- ja puolustusteollisuuden alan yritys loivat kuusiportaisen mallin nimeltään ”Defense Industry Initiative on Business Ethics and Conduct” vähentääkseen epäeettisyyttä ja sen aiheuttamia ongelmia sekä auttaakseen yrityksiä kehittämään kokonaisvaltaisen etiikan parantamisohjelman (Moon, 2001), joka on esitetty seuraavaksi. Tarkastelemme sitä tässä yksityiskohtaisesti lisäten ja soveltaen muita teorioita ja omia johtopäätöksiä.

- 1. Eettisen säännösten luominen**
- 2. Säännösten sisäistäminen**
- 3. Avoimuus**
- 4. Vapaaehtoinen epäkohtien paljastus**
- 5. Vastuunkanto muiden toimialan yritysten suhteen**
- 6. Vastuuvollisuus sidosryhmiä kohtaan**

Tärkein ja ensimmäinen vaihe on yksityiskohtaisen säännösten luominen. Eettisen maineen ja yrityskuvan hallinta tulee olla sisällytetty strategiaan ja se tulisi huomioida kaikissa päätöksenteon vaiheissa. Säännösten pitäisi olla virallinen ja etenkin kaikkien työntekijöiden helposti saatavissa, ettei ongelmia tai ristiriitaisuuksia synny päätöksenteossa. Noudattaako ehdotus säännöstöä? Onko päätös eettinen, ja jos ei, miten sitä voisi muokata parempaan suuntaan?

Maineen hallinta vaatii kuitenkin paljon aikaa, eikä ihmeitä synny yhdessä yössä. Strategia kuitenkin hioutuu ajan kuluessa entistä enemmän eettisiä arvoja noudattavaksi. Isoimmat alan yritykset ovat noudattaneet tätä ohjenuoraa hieman yli 20 vuotta, ja tulokset alkavat näkyä. Etiikkaa ja mainetta hallitaan hyvin ja kokonaisvaltaisesti.

Pienet ja mahdollisesti kansalliset yritykset eivät usein ole sisällyttäneet etiikkaa strategiaansa ainakaan pitkiä aikoja. Tämä näkyy alan ongelmina ja ihmisten kriittisinä mielipiteinä. Ylimmän johdon tulisi herätä ja huomioida ongelmat, jotta niitä voitaisiin huomioida. Ongelmavaiheessa eettisten asioiden tiedotus tulisi kuitenkin olla melko minimissä ja keskittyä suurempaan avoimuuteen tulevaisuudessa kun asiat ovat parantuneet.

Toisena vaiheena on strategian ja säännösten sisäistäminen. Työntekijöitä tulisi kouluttaa, jotta he ymmärtäisivät säännösten sisällön ja merkityksen. Työntekijät ovat yrityksensä näkyvimpiä maineen suurlähteläitä. Sisällön sisäistäminen on luonnollisesti sitä tärkeämpää, mitä vaikutusvaltaisemmassa ja näkyvämmässä asemassa henkilö on. Toimitusjohtajan ja hallitusten jäsenien tulee olla yhtä säännösten kanssa. Johtajien persoona pitää olla mukana pelissä ja heidän tulee näyttää hyvää esimerkkiä alaisilleen.

Ymmärtäminen on äärimmäisen tärkeää, sillä maailman parhaastakaan suunnitelmasta ei ole hyötyä, jos sitä ei noudateta. Sisäinen viestintä ja yhteenkuuluvuuden tunteen kasvattaminen korostuvat tässä vaiheessa. Jälleen kerran ymmärryksen syntyminen vaatii aikaa ja resursseja, mutta se maksaa itsensä takaisin.

Seuraava vaihe linkittyy sisäistämiseen avoimuuden ja vapauden muodossa. Tämä pätee sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Henkilöstön ymmärrettyä strategian ja oman osuutensa merkityksen eettisen kuvan luomisessa, on sopiva aika kasvattaa

markkinointia ja ulkoista viestintää. Sisäinen viestintä auttaa työntekijöitä ymmärtämään, että johto on avoin eikä pimitä heiltä mitään, vaan se toimii samoin keinoin ja säännöin kuin alaisetkin. Tämä kasvattaa yhteenkuuluvuutta entisestään ja yrityksen avainosaajat tiivistyvät yrityksen ympärille.

Avoimuus lisää viihtyvyyttä, ja työntekijät nauttivat työstänsä yhä enemmän. Vapaus osoittaa arvostusta ja luottamusta. Työntekijöiden viihtyessä he ovat yrityksen puolella ajamassa yhteisiä hyviä arvoja, on aika kertoa asioista maailmalle. Koska työntekijä on tärkein maineen kertoja, kannattaa hyvästä maineesta kertoa muillekin sidosryhmille.

Koska hyvä strategia on työntekijöiden sisäistämä ja siitä kerrotaan muillekin, yrityksen tulisi pysyä avoimena myös ulospäin. Asiat ovat hyvin eikä niistä tarvitse valehdella. Kun yrityksellä menee hyvin, myös uudet ammattilaiset hakeutuvat yritykseen herkemmin.

Neljäs vaihe on kriisien hallinnan kannalta tärkeä. Yrityksen tulisi paljastaa epäkohdat ja ongelmat vapaaehtoisesti ennen niiden julki tuloa muita reittejä. Usein ensimmäinen tieto jää ihmisten mieliin, joten sen tulisi olla peräisin yrityksestä. Muussa tapauksessa faktat saattavat vääristyä ja median sekä imagon hallinta on entistä vaikeampaa. Vastaiskuja tulee aina, mutta ne pitäisi ottaa vastaan mahdollisimman kevyesti ja aikaisin.

Tällä keinoin edistetään sidosryhmien luottamusta entisestään. Yritys vaikuttaa avoimelta ja maineenhallinta ylevältä. Ongelmakohtista keskustellaan jonkin aikaa, mutta pienet tunaroinnit katoavat ihmisten mielestä nopeasti. Äärimmilleen paisuneen ilmapallon puhkeamisen korjaaminen onkin paljon vaikeampaa ja usein hyvinkin vahingollista.

Viides kohta keskittyy vastuunalaisuuteen muiden saman toimialan yritysten suhteen. Koska ase- ja puolustusteollisuuden epäeettisyys johtuu pitkälti alan ominaispiirteistä, ei saman alan yrityksiä kannata haukkua epäeettisiksi. Tämä johtaa epäilyksien kohdistumiseen saman alan toisiin yrityksiin, ja sitä kautta myös omaan yritykseen. Tätä ongelmaa ei onneksi juurikaan esiinny kyseisellä toimialalla. Oma etu on kaikkien etu ja toisinpäin. Kilpailijoita ei tulisi ajatella ainoastaan kilpailijoina vaan myös saman alan muina toimijoina.

Vastaavasti muiden saman alan yritysten ongelmat heijastuvat omaan yritykseen. Avoimuus ja kunnollinen kriisinhallinta kuitenkin auttavat ongelmien selviämisessä ja niiden minimoimisessa.

Viimeinen kohta sisältää kaiken avoimuuden yhdessä ja muistuttaa, että yritysten tulisi olla vastuuvollisia kaikille sidosryhmilleen. Mitä hyvänsä yritys tekeekin, se tekee

sen sidosryhmänsä huomioon ottaen. Tehokas viestinnän hallinta auttaa tässä. Viestinnässä ei tule ainoastaan ilmoittaa mitä on tehty, vaan myös kysyä mitä tai miten se tulisi jatkossa tehdä. Vuorovaikutus on avainasemassa.

Edellä mainituista kohdista voidaankin siis päätellä, että maineen hallinnan tärkeimmät osa-alueet ovat strategian ja viestinnän hallinta. Viestintä toki kuuluu osaksi toimivaa strategiaa, mutta tässä tapauksessa se on hyvä mainita erikseen sen tärkeyden vuoksi.

7. TULOKSET

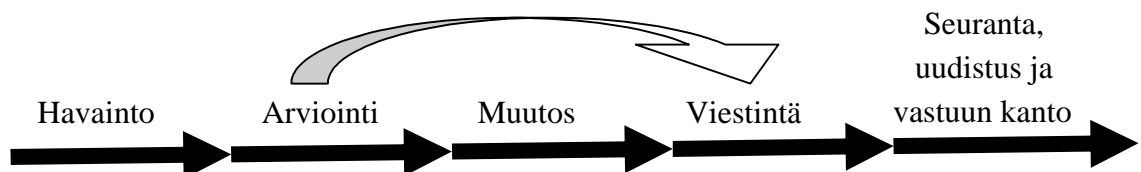
7.1. Yhteenveto

Usein ase- ja puolustusteknologian alan yritysten suuri ongelma on, että vaikka yritysten viestintä ja vaikutus on melko laajaa, etenkin keskikokoisilla yrityksillä se on melko yksipuolista ja painottuu informaation syöttöön. Isoimmat alan yritykset panostavat suuresti kaksipuoleiseen kanssakäyntiin ja keskusteluun informaation syötön asemasta. Pienempienkin yritysten tulee kuitenkin muistaa, että liiketoiminta ei perustu ainoastaan maksavien asiakkaiden toiveiden täyttämiseen, vaan mielipiteitä pitää saada myös yrityksen sisältä ja alan ammattilaisilta porttien ulkopuolella.

Keskikokoiset toimijat eivät myöskään panosta eettisten arvojen tutkimiseen ja eettisen imagon muokkaamiseen tarpeeksi. Työnantajasuosio on melko korkea, mutta se on yleensä saavutettu muilla keinoin. Osa potentiaalisista työnhakijoista saattaa silti jättäytyä hakemasta töitä epäeettisenä näkemästään yrityksestä.

Ennen kaikkea eettisyyden tutkiminen ja hallinta tulisi sisällyttää kaikkien ase- ja puolustusteollisuuden yritysten strategioihin. Ihmiset ovat alati eettisesti valveutuneempia, ja sen merkitys tulee kasvamaan entisestään elintason noustessa. Toimeentulo ei ole niin tiukassa, ja ammattilaiset voivat vaatia yrityksiltä yhä enemmän.

Eettisen työnantajaimagon hallintaprosessi, mihin kaikkia edellä mainittuja kohtia voi soveltaa, etenee ongelman havaitsemisesta sen vaikutuksen korjaamiseen ja tilanteen valvontaan. Tapahtuman yksinkertaistettua yhteenvetoa ja aikaisemmin mainitun kuusiportaisen mallin käytännön toteutusta selventää kuva 8.



Kuva 8: Eettisen työnantajaimagon hallintaprosessi.

Jotta yritys voi muuttua, sen tulee löytää tarve muuttumiselle. Näin ollen yrityksen tulee havaita mahdollinen epäkohta tai huomata mahdollinen hyöty. Tästä seuraa epäkohdan tai hyödyn arviointi mahdollisten etujen ja haittojen kannalta. Ideaalitulanteessa

muutoksesta viestintä seuraisi tässäkin työssä paljon käsiteltyä muutosta, mutta joissain tapauksissa saattaa olla kannattavampaa tai ainakin mahdollista viestiä asiasta ilman varsinaista muutosta. Tämä voi olla varsinaista valehtelua, mutta useimmiten avoimen viestinnän kiertämistä epäkohdan ympäri. Monesti ase- ja puolustusteollisuuden maineen- ja imagonhallintaprosessi perustuukin juuri ongelman, eli toimialan epäeettisen toimintakentän, kiertämiseen muin keinoin. Tässä onkin onnistuttu melko hyvin, sillä useat alan yritykset ovat suosittuja työnantajia. Viimeisimpänä kohtana on luonnollisesti tilanteen seuranta, uudelleenarviointi ja mahdollinen uudistus sekä vastuun kanto tehdyistä muutoksista ja sidosryhmistä. Prosessin tuloksen tulee olla mitattavissa sen kannattavuuden arvioimiseksi. Tämän jälkeen sama sykli voi alkaa jälleen uudelleen.

7.2. Tulosten arviointi

Tulokset olivat melko ennalta arvattavia, mutta joukossa oli myös uusia oivalluksia. Lähinnä yllätti isojen ase- ja puolustusteollisuuden alan yritysten suuri panostus ja huomioarvo eettisiin kysymyksiin ja ongelmiin sekä niiden hyvä hallinta. Vastaavasti erikoista oli pienempien alan yritysten lähes systemaattinen eettisten arvojen sivuuttaminen merkittävässä määrin sekä varsin vähäinen avoimesti viestitty panostus eettisten ongelmien korjaamiseksi.

Tuloksista nähdään selvä kaksijakoisuus ongelmien korjaamiseen ja eettisen työnantajakuvan hallintaan. Ensiksi yrityksen tulee sisällyttää eettisten kysymysten pohdinta jo suoraan strategiaan. Tämän jälkeen yrityksen tulee viestittää päätöksistään niin yrityksen sisällä kuin muillekin sidosryhmille.

Työ vastasi annettuihin tavoitteisiin erittäin hyvin. Työssä tutkittiin eettisten ongelmien ja työnantajamaineen osa-alueita ja löydettiin hyviä keinoja niiden hallitsemiseen pysyen annettujen ja löydettyjen kriteerien sisällä. Tutkimuskysymykset tulivat selvitettyä, ja vastauksia löytyi useampaankin teoriaan pohjautuen. Vastaukset olivat myös riittävän laajoja tarjoamaan kokonaisvaltaisia ratkaisuja alan yrityksille strategian muokkaamiseksi eettisiä arvoja enemmän huomioivaan suuntaan sekä kilpailuedun saavuttamiseksi eettisten arvojen turvin. Aiemmin esiteltyt pääongelmat myöhemmin löydettyine vastauksineen on esitelty taulukossa 6.

Taulukko 6: *Työn pääongelmat ratkaisuihin.*

Liiketoiminnan tulee olla kannattavaa	Oikein luotu ja johdettu eettinen säännöstö on yrityksen kilpailuetu, joka suojelee ja luo arvoa sekä näin ollen näkyy lopulta myös tuloksesta. Ongelmasta tulee voimavara.
Ase- ja puolustusteollisuuden eettinen toiminta ja siitä aiheutuva imago	Oikein luotu ja johdettu eettinen säännöstö lisää luottamusta ja avoimuutta, sekä auttaa näin keinoin parantamaan sekä yrityksen että koko toimialan eettistä imagoa sekä työnantajainetta.
Inhimillisen vastuun noudattaminen	Oikein luotu ja johdettu eettinen säännöstö pitää huolen, että kaikki yrityksen sidosryhmät ymmärtävät säännöstön peruseriaatteen, mitkä johtavat kaikkien osapuolien hyvinvointiin.

Työ tarjoaa myös mietittävää kaikille sen lukijoille etenkin eettisistä arvoista, mistä puhutaan paljon, mutta harvalla on syvällistä tietoa asiasta. Näin ollen työstä on sekä liikkeenjohdollista ja sitä kautta mahdollista rahallista hyötyä että filosofista hyötyä itsensä ja oman ajattelunsa kannalta.

Koska työssä käsiteltiin useita alan yrityksiä monista eri kokoluokista, maista ja tehtäväkentistä, on se riittävän yleispätevä kattamaan toimialan tarpeet tältä liikkeenjohdon osa-alueelta. Työ oli myös monitieteinen, kattaen useita tieteenaloja ja nivoen ne yhteen toimivaksi ja toisiaan tukevaksi kokonaisuudeksi. Luotettavuutta lisää myös se, että useista eri lähteistä, tieteistä, aikakausilta ja julkaisumuodoista löytyneet tiedot eivät olleet ristiriidassa keskenään.

Samanlainen tutkimus todennäköisesti johtaisi hyvin samankaltaisiin tuloksiin, tosin eri alojen viitekehyksiä oli tarjolla erittäin paljon, mikä saattaisi lähteistä riippuen johtaa tutkimusta hieman eri suuntiin erilaisilla painoarvoilla. Tämä ei tuskin kuitenkaan johtaisi radikaaleihin eroihin nyt suoritettuun työhön verrattuna. Tässä työssä käytiin

läpi jokaisen työn kannalta relevantin asian muutama yleisin ja hyväksytyin viitekehys. Suurempi sekä primäärinen että sekundäärinen tiedon keruu mahdollisesti allokoisi johtopäätöksiä lähemmäksi koko totuutta, mutta ottaen resurssit huomioon, tämä työ käsitteli riittävän monta asiaa. Lähdeotoksen kasvattaminen äärettömiin ei olisi järkevää, eikä oletettavasti parantaisi lopputulosta merkittävästi, etenkin koska työn aihepiiri oli melko tarkkaan rajattu.

Kaiken kaikkiaan työ onnistui hyvin. Se oli opettavainen ja perehdytti tekijänsä maineen ja eettisyyden osa-alueisiin sekä niiden hallintaan erittäin hyvin. Uutta tietoa kertyi lähinnä teorian muodossa, mutta kehitystä myös tieteellisenä kirjoittajana sekä analyttisenä tutkijana. Työ oli tieteellistä tekstiä, joka onnistui linkittymään käytännön työelämään käytännön esimerkkien kautta. Tieteellinen sisältö sisältyi paljon vanhan kertausta, mutta siinä oli myös kirjoittajalle entuudestaan tuntemattomia aiheita etenkin käytännön ase- ja puolustusteollisuuden saralta. Työ oli kuitenkin tieteellisestikin varsin hyvä ja opettavainen.

Kirjoittajan kannalta työllä oli varmasti käytännön hyötyä tulevassa työelämässä etenkin markkinoinnin, viestinnän ja henkilöstöhallinnon tehtävissä. Maineenhallinnasta opittuja tietoja voi käyttää millä hyvänsä teollisuuden haaralla, jossa eettiset asiat ovat relevantteja. Nykyään eettisyyden merkitys on kasvava etenkin luontoystävällisyyden suhteen. Samoja tietoja voi käyttää usealla alalla.

8. PÄÄTELMÄT

Maailman suurimmat ase- ja puolustusteollisuuden yritykset hallitsevat eettistä mainettaan ja työnantajaimagoaan hyvin. Keskisuuret alan yritykset huomioivat eettiset kysymykset vain harvoin strategioissaan, tai ainakaan niitä ei tiedoteta avoimesti.

Tämä diplomityö näytti, että vaikka suurin osa asioista osataan hyvin, korjattavaa vielä löytyy. Yritysten tulisi sulauttaa eettisten näkökulmien hallinta jo strategiaansa, sisäistyttää tämä kaikille työntekijöilleen ja viestiä avoimesti ja ongelmia ennakoivasti. Yrityksen tulisi toimia kuin mukava ihminen, josta kaikki pitävät. Viestinnän tulisi olla erittäin vuorovaikutuksellista ja avointa kaikki sidosryhmät huomioon ottaen eikä pelkän informaation pakkosyöttöä. Kaikkien työntekijöiden tulisi sitoutua yhteiseen eettisyyden sisältävään strategiaan, ja johtajien tulisi näyttää loistavaa esimerkkiä.

Epäeettisen alan eettiseksi näyttäytyvä yritys houkuttelee parhaita työntekijöitä kilpailijoihinsa nähtynä suhteellisesti enemmän. Isoimmat alan yritykset ovat huomanneet alan tuomat ongelmat, ja taistelevat ansiokkaasti huonoa mainetta vastaan. Pienempien yritysten tulisi ottaa niistä mallia.

Työstä on toivottavasti hyötyä tuleville alan tutkijoille ja vaikuttajille. Tutkimusta voisi laajentaa paljon syvemmäksi ja laajemmaksi sekä ennen kaikkea tiettyyn yritykseen kohdennetuksi, jos resursseja olisi enemmän. Työ onnistui kuitenkin hyvin annettujen rajoitteiden puitteissa täyttäen kaikki annetut vaatimukset varsin hyvin ratkaisten ongelmia ja kehittäen tekijäänsä niin tieteellisen tutkimuksen kuin maineen ja eettisen toiminnan osa-alueiden ymmärtämisen saralla.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Porvoo, Suomi, WSOY. 216 sivua.
- Adams, W. 2006. The Future of Sustainability. Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting, 29-31 January 2006. 18 sivua.
- Alaja, K. Tekniikka ja talous. 29.04.2004. Yhteiskuntavastuuta ja eettisyyttä.
- Ashford, N. & Meima, R. 1993. Designing the Sustainable Enterprise Summary Report, Second International Research Conference, The Greening of Industry Network. Cambridge, MA, USA. 40 sivua.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Juva, Suomi, WSOY. 234 sivua.
- Bae Systems. 2010. Yrityksen eettisiin arvoihin keskittyvä osio. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010].
Saataavissa: <http://www.Baesystems.com/CorporateResponsibility/index.htm>
- Barnett, C., Cafaro, P. & Newholm, T. 2007. Philosophy and Ethical Consumption. [Toim. Harrison, R., Newholm, T. & Shaw, D. 2007. Kokoelmassa The Ethical Consumer. 3. painos. Trowsbridge, Yhdistynyt kuningaskunnat, The Cromwell Press Ltd. 259 sivua.]. Sivut 11-24.
- Barratt, P. & Barrie, C. 1998. Department and Industry – An Ethical Relationship. [WWW]. [Viitattu 12.2.2010].
Saataavissa: www.defence.gov.au/dmo/id/publications/def_ind.pdf
- Beauchamp, T. & Bowie, N. 2004. Ethical Theory and Business. 5. painos. Upper Saddle River, NJ, USA, Pearson Education, Inc. 686 sivua.
- Bernstein, D. 1986. Yrityksen imago ja todellisuus. [Suom. Rämö, J., alkuperäisteoksesta Company Image and Reality, 1985.] Jyväskylä, Suomi, Gummerus. 323 sivua.
- Better Business Bureau. 2010. Yrityksen kotisivut. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010].
Saataavissa: <http://www.bbb.org>
- Boatright, J. 2000. Ethics and the Conduct of Business. 3. painos. Upper Saddle River, NJ, USA, Prentice-Hall, Inc. 417 sivua.
- Bowie, N. & Werhane, P. 2005. Management Ethics. Malden, MA, USA, Blackwell Publishers. 159 sivua.
- Carroll, A. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons (34), Kelley School of Business, Indiana University, USA. Sivut 39-48.
- Coope, C. 1994. Justice and Jobs: Three Sceptical Thoughts about Rights in Employment. Journal of Applied Philosophy 11(1)(1994), Department of Philosophy, University of Leeds, Yhdistynyt kuningaskunnat. Sivut 71-77.
- Crane, A. & Matten, D. 2004. Business Ethics. New York, NY, USA, Oxford University Press. 484 sivua.
- Cravens, D. 2000. Strategic Marketing. 6. painos. USA, McGraw-Hill Companies, Inc. 752 sivua.
- Darpa. 2007. Yhdysvaltojen armeijan järjestämä kilpailu yksityisille. [WWW]. [Viitattu 12.2.2010].
Saataavissa: <http://www.darpa.mil/grandchallenge/index.asp>
- Davies, G., Chun R, da Silva, R & Roper, S. 2001. A Corporate Personality Scale to Assess Internal and External Views of Corporate Reputation, Manchester Business School Working Paper No.431.

- De George, R. 2010. A History of Business Ethics. [WWW]. [Viitattu 10.3.2010]. Saatavissa: <http://www.scu.edu/ethics/practicing/focusareas/business/conference/presentations/business-ethics-history.html>
- Defence Industry Initiative. 2010. Ase- ja puolustusteollisuuden eettisten asioiden ja lakien noudattamisen johtamista opastava järjestö. [WWW]. [Viitattu 24.2.2010]. Saatavissa: <http://www.dii.org/>
- Donaldson, T. 1989. The ethics of International Business Ethics. USA, Oxford University Press. 200 sivua.
- Dubourg, R. & Pearce, D. 1996. Paradigms for Environmental Choice: Sustainability versus Optimality. [Toim. Faucheux, S., Pearce, D. & Proops, J. 1996. Kokoelmassa Models of Sustainable Development. Cornwall, Yhdistynyt kuningaskunnat, Hartnolls Limited. 365 sivua.]. Sivut 21-36.
- Ethics and Compliance Officer Association. 2010. Eettisten toimintojen ja lain noudattamisen valvovien virkamiesten järjestö. [WWW]. [Viitattu 11.3.2010]. Saatavissa: <http://www.theeco.org/iMIS15/ECOAPublic/>
- Fair Trade. 2010. Eettiseen alkutuotantoon keskittyvä yritys. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://www.fairtrade.net>
- Farrell, L. National Defence. Joulukuu 2004. 'Ethical readiness' mandatory for defense industry.
- Ferrell, O., Fraendrich, J., & Ferrell, L. 2008. Business Ethics - Ethical Decision Making and Cases. 7. painos. OH, USA, South-Western. 496 sivua.
- Fortune. 2010. Sata suosituinta amerikkalaista työnantajayritystä. [WWW]. [Viitattu 9.3.2010]. Saatavissa: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/>
- Freeman, R. 1984. Strategic Management: A Stakeholder Approach. MA, Boston, USA, Pitman. 276 sivua.
- Friedman, M. The New York Times Magazine. 13.9.1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits.
- General Dynamics. 2010. Yrityksen kotisivut. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: www.generaldynamics.com
- Gershuny, J. 2000. Changing Times. New York, NY, USA, Oxford University Press Inc. 304 sivua.
- Glock. 2010. Yrityksen kotisivut. [WWW]. [Viitattu 10.3.2010]. Saatavissa: <http://www.glock.com>
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva, Suomi, WSOY. 193 sivua.
- Hooley, G., Piercy, N. & Nicoulaud, B. 2008. Marketitive Strategy and Competitive Positioning. 4. painos. Essex, Yhdistynyt kuningaskunnat, Pearson Education Limited. 614 sivua.
- Hotten, R The Daily Telegraph. 2008. Lord Digby Jones calls for defence firms 'ethical code'.
- Hubbard, D. 2009. The Failure of Risk Management: Why It's Broken and How to Fix It. USA, John Wiley & Sons. 304 sivua.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki, Suomi, WSOY. 292 sivua.
- Kauhanen, J., Myllykangas, M., Salonen, J. & Nissinen, A. 1998. Kansanterveystiede. 2. painos. Porvoo, WSOY. 376 sivua.
- Khilawala, R. 2008. History of Human Resource Management. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://www.buzzle.com/articles/history-of-human-resource-management.html>

- Kongsberg. 2010. Yrityksen kotisivut. [WWW]. [Viitattu 10.3.2010]. Saatavissa: <http://www.kongsberg.com>
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Korhonen, T. 1992. Viestillä tulokseen. Vantaa, Suomi, Weilin+Göös kirjapaino. 265 sivua.
- Koskinen, L. 2000. Kannattaako etiikka? [suom. Nilsson, L., alkuperäisteoksesta Etik, ekonomi och företagens själ, 1999.] Keuruu, Suomi, Like. 140 sivua.
- L 12.12.1996/1093. Metsälaki.
- Little, P. & Little B. 2000. Do Perceptions of Corporate Social Responsibility Contribute to Explaining Difference in Corporate Price-Earnings Ratios? Corporate Reputation Review, vol 3, nro 2. Henry Steward Publications.
- Lockheed Martin (1). 2010. Yrityksen kotisivut. [WWW]. [Viitattu 24.2.2010]. Saatavissa: <http://www.lockheedmartin.com/aboutus/ethics/>
- Lockheed Martin (2). 2010. Yrityksen eettisiin arvoihin keskittyvä osio. [WWW]. [Viitattu 24.2.2010]. Saatavissa: <http://www.lockheedmartin.com/aboutus/ethics/>
- Londoño, E. & Mizher, Q. Washington Post. 29.1.2009. Iraq to Deny New License To Blackwater Security Firm.
- Lonka, H., Hjelt, M., Vanhanen, J., Raivio, T., Vaahtoranta, T., Visuri, P., Väyrynen, M., Frinking, E. & O'Brien, K. 2002. Riskien hallinta Suomessa. Helsinki, Edita Prima Oy. [WWW]. [Viitattu 9.2.2010]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/Julkaisut/raportti23.pdf>
- Losey, M. 1998. HR comes of age - history of human resource management. [WWW]. [Viitattu 9.2.2010]. Saatavissa: http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_n3_v43/ai_20514399/
- Luoma, J. Helsingin sanomat. 17.10.2006. Oma aseellisuus on julkisuusvaltti Iranille.
- Mankiw, N. & Taylor, M. 2006. Economics. Lontoo, Yhdistynyt kuningaskunnat, Thomson Learning. 830 sivua.
- Maslow, A. 1954. Motivation and Personality. New York, NY, USA, Harper & Row, Publishers. 411 sivua.
- Miozzo, M. & Walsh, V. 2006 International Competitiveness and Technological Change. New York, NY, USA, Oxford University Press Inc. 360 sivua.
- Moon, C. 2001. Business Ethics: Facing up to the Issues. Princeton, NJ, USA, Bloomberg Press. 218 sivua.
- Morrison, J. 2006. The International Business Environment. 2. painos. New York, NY, USA, Palgrave Macmillan. 516 sivua.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot: Johtaminen ja arvonaluonti. Tampere, Suomi, Tammer-Paino Oy. 240 sivua.
- Nexter Group. 2010. Yrityksen kotisivut. [WWW]. [Viitattu 10.3.2010]. Saatavissa: <http://www.nexter-group.fr>
- Northrop Grumman. 2010. Yrityksen eettisiin arvoihin keskittyvä osio. [WWW]. [Viitattu 10.3.2010]. Saatavissa: <http://www.northropgrumman.com/ethics/index.htm>
- OECD Development Centre: The World Economy. 1999. Maailman bruttokansantuotteen historiallinen kehitys alueittain. [WWW]. [Viitattu 10.2.2010]. Saatavissa: <http://www.theworlddeconomy.org/MaddisonTables/MaddisontableB-18.pdf>
- Paija, L. 1999. Verkostoitumisen hyödyt, muodot ja riskit. [Toim. Ylä-Anttila, P. 1999. Verkostojen vallankumous. Vantaa, Suomi, Tummavuoren Kirjapaino Oy. 172 sivua.] Sivut 9-62.

- Palmer, G. 2007. Socio-political theory and ethics in HRM. [Toim. Pinnington, A., Macklin, R. & Campbell, T. 2007. Kokoelmassa Human Resource Management: Ethics and Employment. Norfolk, Yhdistynyt kuningaskunnat, Oxford University Press. 347 sivua.]. Sivut 23-34.
- Patria. 2010 Yrityksen kotisivut. [WWW]. [Viitattu 9.2.2010]. Saatavissa: <http://www.patria.fi>
- Paukert, L. & Richards, P. 1991. Employment impact of industrial conversion: A comparative analysis. [Toim. Pinnington, A., Macklin, R. & Campbell, T. 2007. Kokoelmassa Human Resource Management: Ethics and Employment. Norfolk, Yhdistynyt kuningaskunnat, Oxford University Press. 347 sivua.]. Sivut 205-228.
- Ranta, R. 1999. Verkostoyritykset. [Toim. Ylä-Anttila, P. 1999. Verkostojen vallankumous. Vantaa, Suomi, Tummavuoren Kirjapaino Oy. 172 sivua.]. Sivut 1-8.
- Raytheon 2010. Yrityksen eettisiin arvoihin keskittyvä osio. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://www.raytheon.com/stewardship/ethics/>
- Schein, E. 1991. The role of the founder in the creation of organizational culture. [Frost, P., Martin, J., Moore, L. & Louis, M. 1991. Kokoelmassa Reframing organizational culture. Newbury Park, CA, USA, Sage Publications. 416 sivua.]. Sivut 14-25
- Schnietz, K. & Epstein M. 2005. Exploring the Financial Value of a Reputation for Corporate Social Responsibility During a Crisis. Corporate Reputation Review, vol 7, nro 4. Henry Steward Publications.
- Shah, A. 2009. Arms Trade – a major cause of suffering. [WWW]. [Viitattu 9.2.2010]. Saatavissa: <http://www.globalissues.org/Geopolitics/ArmsTrade.asp>
- Sipiläinen, P. Imagon kehittämiskonsultti, 2008. Henkilökohtainen keskustelu, 6.-16.10.2008
- Sisson, K. & Storey, J. 2000. The realities of human resource management. Philadelphia, PA, USA, Open University Press. 286 sivua.
- Small Arms Survey. 2001. Globaalit käsiaseemarkkinat ja sen ongelmat [WWW]. [Viitattu 9.2.2010]. Saatavissa: <http://www.smallarmssurvey.org/files/sas/publications/yearb2001.html>
- Smith, A. 1933. Kansojen varallisuus. [suom. Kaila, T., alkuperäisteoksesta An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1775.]. Porvoo, Werner Söderström osakeyhtiö. 601 sivua.
- Stockholm International Peace Research Institute, 2010. Organisaation kotisivut. [WWW]. [Viitattu 9.2.2010]. Saatavissa: <http://www.sipri.org/>
- STT. Taloussanomien. 3.6.2008. Lahjusjupakka johti neljän pidätykseen.
- Suomen evankelis-luterilainen kirkko. 2010. Suomen suurimman uskontokunnan kotisivut. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://evl.fi>
- Tilastokeskus. 2010. Suomen väestö lukuina. [WWW]. [Viitattu 10.2.2010]. Saatavissa: http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html
- Universum (1). 2007. Yritysten suosittavuus työnantajana britannialaisten opiskelijoiden keskuudessa. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://universumglobal.com/News-releases/UK-Universum-Student-Survey-2007-BBC-Universum-New>

- Universum (2). 2007 Yritysten suosittavuus työnantajana suomalaisten opiskelijoiden keskuudessa. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://universumglobal.com/News-releases/Finland-s-Professional-Survey-2007---Universum-New>
- Universum (3). 2009 Yritysten suosittavuus työnantajana eri maalaisten opiskelijoiden keskuudessa. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions>
- Velazques, M. 1982. Business ethics: concepts and cases. Englewood Cliffs, NJ, USA, Prentice-Hall. 355 sivua.
- Viitala R. 2004, Henkilöstöjohtaminen. 4 painos. Helsinki, Suomi, Edita Prima Oy. 335 sivua.
- Webster's New World Dictionary. 2003. USA, Pocket. 736 sivua.
- Welford, R. 2001. Corporate Environmental Management. Lontoo, Yhdistynyt kuningaskunnat, Earthscan Publications Ltd. 270 sivua.
- Werhane, P. 2000. Exporting Mental Models: Global Capitalism in the 21st Century. Business Ethics Quarterly, 10(1)(2000), USA, Virginia, Philosophy Documentation Center. Sivut 353-362.
- Werhane, P. & Radin, T. 1995. Employment at Will and Due Process. Ethical Theory and Business. Sivut 268-274.
- White House. 2010 Yhdysvaltain presidentin ja hallinnon sekä Valkoisen talon sivusto. [WWW]. [Viitattu 11.2.2010]. Saatavissa: <http://www.whitehouse.gov>
- World Health Organization. 2007. Seminaari terveydenhuollon ja elinajanodotteiden historiasta ja tulevaisuudesta. [WWW]. [Viitattu 24.2.2010]. Saatavissa: http://www.who.int/global_health_histories/seminars/presentation07.pdf

LIITE 1 – SIPRI TOP 100 (2010)

288 MILITARY SPENDING AND ARMAMENTS, 2008

Table 6A.1. The SIPRI Top 100 arms-producing companies in the world excluding China, 2007^a

Figures for arms sales, total sales and profit are in US\$ million.

Rank ^b	2007	2006	Company ^c	Country	Sector ^d	Arms sales		Total sales, 2007	Arms sales as % of total sales, 2007	Profit, Employment, 2007	
						2007	2006			2007	2007
1		1	Boeing	USA	Ac El Mi Sp	30 480	30 690	66 387	46	4 074	159 300
2		3	BAE Systems	UK	A Ac El MV Mi SA/A Sh	29 850	24 060	31 426	95	1 800	97 500
3		2	Lockheed Martin	USA	Ac El Mi Sp	29 400	28 120	41 862	70	3 033	140 000
4		4	Northrop Grumman	USA	Ac El Mi Sh Sp Ser	24 600	23 650	32 018	77	1 803	122 000
5		5	General Dynamics	USA	A El MV Sh	21 520	18 770	27 240	79	2 080	83 500
6		6	Raytheon	USA	El Mi	19 540	17 610	21 301	92	1 474	72 100
S		S	BAE Systems Inc. (BAE Systems, UK)	USA	A El MV SA/A	14 910	11 280	14 908	100	1 482	51 300
7		7	EADS ^e	W. Europe	Ac El Mi Sp	13 100	12 600	53 534	24	-610	116 490
8		8	L-3 Communications	USA	Ser El	11 240	9 980	13 961	81	756	64 600
9		9	Finmeccanica	Italy	A Ac El MV Mi SA/A	9 850	8 640	18 376	54	713	60 750
10		10	Thales	France	El Mi SA/A	9 350	8 240	16 825	56	1 214	61 200
11		11	United Technologies	USA	Ac El Eng	8 760	7 650	54 759	16	4 224	225 600
12		13	SAIC	USA	Ser	6 250	5 800	8 935	70	415	44 000
13		14	Computer Sciences Corp.	USA	Ser	5 420	5 280	16 500	33	545	89 000
14		17	SAFRAN	France	El	5 230	3 780	16 424	32	556	63 260
15		15	Honeywell	USA	El	5 020	4 400	34 589	15	2 444	122 000
16		S	KBR ^f	USA	Ser	5 000	6 630	8 745	57	302	52 000
17		16	Rolls-Royce ^g	UK	Eng	4 580	3 960	14 873	31	1 200	39 500
S		S	MBDA (BAE Systems, UK/ EADS, W. Europe/ Finmeccanica, Italy)	W. Europe	Mi	4 110	4 140	4 105	100	0	10 000
18		18	DCNS	France	Sh	3 860	3 400	3 860	100	200	12 720

19	S	19	ITT Corp. ^h	USA	El	3 850	3 290	9 003	43	742	39 700
			Pratt & Whitney (United Technologies)	USA	Eng	3 580	3 650	12 129	30	0	38 580
20		20	General Electric	USA	Eng/El	3 460	3 260	172 738	2	22 208	327 000
21		21	DRS Technologies ⁱ	USA	El	3 230	2 740	3 295	98	166	10 200
S		S	Eurocopter (EADS, W. Europe)	France	Ac	2 800	2 580	5 709	49	0	..
22		22	Mitsubishi Heavy Industries ^j	Japan	Ac MV Mi Sh	2 780	2 390	27 201	10	521	64 100
23		23	Almaz-Antei ^k	Russia	Mi	2 780	1 950	3 122	89	95	81 860
24		24	Saab	Sweden	Ac El Mi	2 770	2 250	3 406	81	287	13 760
S		S	Sikorsky (United Technologies)	USA	Ac	2 770	1 820	4 783	58	0	14 000
25		25	AM General ^l	USA	MV	2 670	1 700	0	..
26		26	EDS ^m	USA	Ser	2 540	2 170	22 134	11	729	139 500
27		27	Textron	USA	Ac El Eng MV	2 510	2 180	13 225	19	915	44 000
28		28	Alliant Techsystems	USA	SA/A	2 460	2 350	4 172	59	222	17 000
29		29	Rheinmetall	Germany	A El MV SA/A	2 400	1 810	5 480	44	205	19 190
30		30	Groupe Dassault	France	Ac	2 380	1 570	5 590	43	523	12 160
31		31	URS Corp. ⁿ	USA	El	2 290	1 530	9 023	25	132	56 000
32		32	Rockwell Collins	USA	El	2 230	2 040	4 415	51	585	19 500
33		33	QinetiQ	UK	Ser	2 160	1 610	2 733	79	95	14 070
S		S	MBDA France (MBDA, W. Europe)	France	Mi	2 050	2 260	2 050	100	174	4 310
34		34	Israel Aerospace Industries	Israel	Ac El Mi	1 960	1 750	3 316	59	126	16 000
35		35	Babcock International Group ^o	UK	Ser	1 920	760	3 332	58	155	15 000
36		36	Elbit Systems ^p	Israel	El	1 910	1 400	2 068	92	97	..
37		37	VT Group ^q	UK	Sh Ser	1 870	1 400	2 402	78	116	14 110
S		S	Alenia Aeronautica (Finmeccanica)	Italy	Ac	1 780	1 450	2 287	78	35	8 840
38		38	CEA	France	Oth	1 760	1 590	4 652	38	0	15 610
39		39	ThyssenKrupp	Germany	Sh	1 740	1 520	70 776	2	2 997	191 350
40		40	Harris	USA	El	1 720	1 660	4 243	41	480	16 000
41		41	Sukhoi (UAC) ^{k,r}	Russia	Ac	1 710	600	1 855	92	146	30 000
S		S	EADS Astrium (EADS, W. Europe)	France	Sp	1 700	1 290	4 858	35	0	..
42		42	Krauss-Maffei Wegmann ^s	Germany	MV	1 690	1 190	1 779	95	0	2 800
43		43	Hindustan Aeronautics ^t	India	Ac Mi	1 670	1 550	2 086	80	395	..

Rank ^b	2007	2006	Company ^c	Country	Sector ^d	Arms sales		Total sales, 2007	Arms sales as % of total sales, 2007	Profit, 2007	Employment, 2007
						2007	2006				
44	41	Goodrich	USA	Comp (Ac)	1 600	1 470	6 392	25	483	23 400	
45	44	Oshkosh Corp.	USA	MV	1 570	1 320	6 307	25	268	14 200	
46	47	Serco	UK	Ser	1 440	1 170	5 623	26	165	41 450	
47	49	Navantia	Spain	Sh	1 390	1 130	1 734	80	6	5 630	
48	45	CACI International	USA	Ser	1 390	1 280	1 938	72	79	10 400	
49	52	ManTech International Corp.	USA	Ser	1 350	1 080	1 448	93	67	7 300	
50	50	Indian Ordnance Factories ^u	India	A SA/A	1 230	1 120	0	..	
51	48	Cobham	UK	Comp (Ac El)	1 220	1 140	2 123	58	264	8 990	
S	S	EADS CASA (EADS, W. Europe)	Spain	Ac	1 150	1 280	1 436	80	-30	5 270	
52	54	Rafael	Israel	Ac Mi SA/A Oth	1 140	950	1 200	95	34	5 000	
53	57	ST Engineering (Temasek)	Singapore	Ac El MV SA/A Sh	1 100	880	3 352	33	334	18 000	
54	67	EDO Corp. (ITT Corp.) ^h	USA	El	1 060	660	1 150	92	0	..	
55	68	TRV Corp. ^k	Russia	Mi	1 050	650	1 110	95	116	21 250	
56	59	Samsung	S. Korea	A El MV Sh	1 030	810	106 007	1	8 526	263 000	
57	64	GKN	UK	Comp (Ac)	950	740	7 740	12	396	42 100	
S	S	Devonport Management Ltd (Babcock)	UK	Comp (Sh)	930	780	994	94	0	..	
58	58	Diehl	Germany	Mi SA/A	900	850	3 106	29	0	11 520	
59	62	Irkut Corp. (UAC) ^{k v}	Russia	Ac	900	740	1 023	88	152	11 590	
60	56	DynCorp International ^w	USA	Ser	900	900	2 140	42	48	16 800	
61	..	Force Protection	USA	MV	890	200	891	100	9	1 300	
S	S	SELEX Communications (Finmeccanica)	Italy	Comp (El Oth)	890	650	1 077	83	0	4 720	
62	63	Indra	Spain	El	870	740	2 966	29	212	23 480	
63	66	Bharat Electronics	India	El	840	660	995	84	200	12 370	
64	53	Mitsubishi Electric ^j	Japan	El Mi	820	1 010	34 392	2	1 342	105 650	
65	55	Nexter	France	A MV SA/A	800	900	803	100	207	2 500	
S	S	Samsung Techwin (Samsung)	S. Korea	A El Eng MV	770	570	3 490	22	221	5 080	

66	S	Aerospace Corp.	USA	Ser	700	640	790	89	0	3 500
67	S	Vertolety Rossii (OPK Oboronprom) ^{k,x}	Russia	Ac	690	600	695	100	0	..
68	..	LIG Nex1	S. Korea	El	690	450	697	99	26	2 080
69	70	MTU Aero Engines	Germany	Eng	680	610	3 525	19	211	7 130
70	99	Meggitt	UK	Comp (Ac)	670	480	1 757	38	179	8 300
S	S	Galileo Avionica (Finmeccanica)	Italy	El	670	580	753	88	70	2 830
71	73	Fincantieri	Italy	Sh	660	580	3 658	18	62	9 360
72	..	Alion Science and Technology	USA	Ser	660	450	738	89	-43	3 400
73	77	Korea Aerospace Industries ^y	S. Korea	Ac	650	560	861	75	5	2 760
74	97	Patria	Finland	Ac MV SA/A	640	480	741	86	46	2 660
75	78	Cubic Corp.	USA	Ser	640	560	890	72	42	6 100
S	S	Thales Australia (Thales, France)	Australia	A El MV Mi SA/A Sh	630	530	737	86	0	3 490
76	89	Ultra Electronics	UK	El	620	530	826	75	82	3 050
77	..	Navistar ^z	USA	MV	620	30	12 295	5	-120	17 100
78	87	Teledyne Technologies	USA	El	620	540	1 622	38	99	8 130
S	S	Santa Bárbara Sistemas (General Dynamics, USA)	Spain	A MV SA/A	620	630	617	100	7	1 980
79	65	NEC ^j	Japan	El	610	710	39 210	2	193	152 920
80	74	Curtiss-Wright Corp.	USA	Comp (Ac Sh)	610	580	1 592	38	104	7 470
81	75	SRA International	USA	El	610	580	1 269	48	63	5 200
82	88	Ufmskoe MPO ^k	Russia	Eng	590	530	619	95	17	19 130
83	85	MITRE	USA	Ser	590	540	1 113	53	0	6 820
84	81	Moog	USA	Comp (El Mi)	590	550	1 558	38	101	8 360
85	51	Kawasaki Heavy Industries ^j	Japan	Ac Eng Mi Sh	580	1 120	12 748	5	298	30 560
86	83	RUAG	Switzerl.	A Ac Eng SA/A	580	540	1 174	49	63	6 100
87	100	GenCorp	USA	El Eng	580	480	745	78	69	3 250
88	94	CAE	Canada	El	570	500	1 325	43	142	6 000
89	95	Avio (Cinven, UK)	Italy	Eng	570	500	2 126	27	48	4 720
S	S	MBDA Italia (MBDA, W. Europe)	Italy	Mi	570	440	568	100	-2	1 260
90	93	Ceradyne	USA	Comp (Oth)	560	510	757	74	144	2 510
91	80	Chugach Alaska Corp. ^{aa}	USA	Ser	560	550	0	..

Rank ^b	2007	2006	Company ^c	Country	Sector ^d	Arms sales		Total sales, 2007	Arms sales as % of total sales, 2007		Profit, 2007	Employment, 2007
						2007	2006		2007	2006		
92	..		Fiat ^{bb}	Italy	Eng/MV	550	430	80 089	1	2 811	185 230	
93	84		ARINC (Carlyle Group) ^{cc}	USA	Ser	550	540	1 180	46	0	3 100	
S	S		Iveco (Fiat)	Italy	MV	550	430	15 320	4	660	26 460	
94	90		Tenix Group ^{dd}	Australia	El/SA/A Sh	540	510	0	4 000	
95	..		Kongsberg Gruppen	Norway	El/Mi SA/A	540	450	1 417	38	84	4 210	
96	..		VSE Corp.	USA	Ser	540	340	653	82	0	1 220	
97	79		Vought Aircraft Industries (Carlyle Group)	USA	Ac	530	560	1 626	33	46	6 500	
98	96		Aerokosmicheskoe Oborudovanie ^k	Russia	El	520	500	820	63	132	39 870	
99	..		Jacobs Engineering Group ^{ee}	USA	Ser	520	460	8 474	6	287	36 400	
S	S		Samsung Thales (Thales, France/Samsung, S. Korea)	S. Korea	El	520	470	517	100	26	1 370	
100	92		Hyundai Heavy Industries (Hyundai)	S. Korea	Sh	510	510	16 716	3	1 884	25 500	

^a Although several Chinese arms-producing enterprises are large enough to rank among the SIPRI Top 100, it has not been possible to include them because of lack of comparable and sufficiently accurate data. In addition, there are companies in other countries, such as Kazakhstan and Ukraine, that could also be large enough to appear in the SIPRI Top 100 list if data were available, but this is less certain.

^b Companies are ranked according to the value of their arms sales in 2007. Companies with the designation S are subsidiaries. A dash (-) indicates either that the company did not make arms sales in 2006, that it did not rank among the SIPRI Top 100 for 2006 or that data for 2006 is not available. Company names and structures are listed as they were on 31 Dec. 2007. Information about subsequent changes is provided in these footnotes. The 2006 ranks may differ from those published in *SIPRI Yearbook 2008* owing to the continual revision of data, most often because of changes reported by the company itself and sometimes because of improved estimations. Major revisions are explained in these footnotes.

^c For subsidiaries and operational companies owned by a holding or investment company, the name of the parent company is given in parentheses along with its country, where it differs.

^d Key to abbreviations: A = artillery; Ac = aircraft; El = electronics; Eng = engines; Mi = missiles; MV = military vehicles; SA/A = small arms/ammunition; Ser = services; Sh = ships; Sp = space; Oth = other; Comp (...) = components, services or anything less than final systems in the sectors within the parentheses—used only for companies that do not produce final systems.

^e As of 31 Dec. 2008 EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) was 22.52% owned by Daimler (Germany), 25% by SOGEADE (whose share capital is held by Lagardère and the French state) and 5.49% by SEPI, a Spanish state holding company. EADS is registered in the Netherlands. On 9 Feb. 2007 DaimlerChrysler reached an agreement with a consortium of private and public-sector investors by which it will reduce its shareholding in EADS by 7.5 percentage points.

^f KBR was a subsidiary of Halliburton (USA) until it was floated as an independent company in Apr. 2007. The arms sales figures for KBR are an estimate based on US Department of Defense (DOD) prime contract awards and payments by the British Ministry of Defence (MOD), less an estimate for civilian contracts with the US Army for restoring Iraqi oilfields.

^g The arms sales figures for Rolls-Royce are estimates, as the company does not publish information on the civil-military breakdown of its Marine Division's sales and has not responded to requests for this information.

^h ITT acquired EDO Corp. in late Dec. 2007 and has not included any of EDO's trading in its reported financial results. Because of this, and because the acquisition occurred so near to the end of 2007, ITT and EDO are reported here as separate companies for 2007.

ⁱ DRS was acquired by Finmeccanica (Italy) in Oct. 2008.

^j For Japanese companies figures in the arms sales column represent new military contracts rather than arms sales.

^k This is the sixth year in which Russian companies have been covered by the SIPRI Top 100. There may be other Russian companies that should be in the list but for which insufficient data is available. Since 2005 a process of merging many Russian arms companies into a few giant state-owned conglomerates has been under way. See section IV above for an explanation of how this is treated in the Top 100 table. All data for Irkut is from its own consolidated financial statements. For all other Russian companies in the list, figures for total sales and profits in 2007 are from Expert RA, the Russian rating agency, while figures for arms sales share estimates and employment are from the Centre for Analysis of Strategies and Technologies (CAST), Moscow.

^l Limited financial data is publicly available for AM General. The SIPRI estimate of arms sales is based on a 2-year average of US DOD prime contract awards plus an estimate of its exports.

^m EDS was acquired by Hewlett-Packard (USA) in Aug. 2008. The arms sales figures for EDS are based on US DOD prime contract awards and a conservative estimate of £500 m. for sales to the British MOD. *UK Defence Statistics 2008* (Stationery Office: London, 2008) lists EDS as a company paid £500 m. or more by the MOD in 2007.

ⁿ URS acquired Washington Group International (WGI), an engineering and military services company, in Nov. 2007. Only 6 weeks of WGI's trading after the takeover has been included in URS's accounts for 2007. However the company provides pro forma financial data in its 10-K annual report to the US Securities and Exchange Commission as if WGI had been operating as part of URS from 1 Jan. 2007. The total revenue figure above is the pro forma figure from the 10-K report. The arms sales figure is based on URS's sales to military customers reported in its 10-K report plus a conservative estimate of the revenues of WGI's Defence Division for 2007 not included in URS figures, based on the pro forma figures in the 10-K report and on figures from WGI's 10-Q quarterly report for the first 9 months of 2007. The WGI Defence Division's sales, however, include some sales of non-military services to the US DOD, which cannot be quantified from publicly available information.

^o Babcock acquired Devonport Management Ltd (DML) from KBR (USA) in June 2007. Babcock's total sales figures are pro forma figures from the company as if DML had been acquired at the beginning of 2007. Arms sales figures are an estimate of what Babcock's arms sales would have been had DML been

acquired at the beginning of 2007, based on the revenue of Babcock's Marine and Defence divisions, plus an estimate of the arms sales of DML for 2007 based on a small share of civil business.

^p Elbit acquired Tadiran Communications (Israel) in Apr. 2007. Total revenue is pro forma revenue from the company as if Tadiran had been acquired at the beginning of 2007. The arms sales figure for 2007 is based on the figure for military sales given in Elbit's annual report, plus an estimate for Tadiran arms sales not included in these figures, on the assumption that the arms sales share of these sales was the same as for the reported figures. This is not unreasonable as Elbit and Tadiran previously had very similar arms sales revenues shares.

^q The arms sales figures for VT Group are a rough estimate, as the company does not publish information on the civil-military breakdown of its revenues and has not responded to SIPRI requests for this information.

^r Sukhoi has since 2007 been operating as a subsidiary of the United Aircraft Corporation (UAC). However, since comparable financial data for UAC for 2007 is not currently available, Sukhoi is reported in the Top 100 as if it were a parent company.

^s The arms sales figures for Krauss-Maffei Wegmann are based on a small estimate of the company's non-military sales.

^t The arms sales share of total sales for Hindustan Aeronautics is taken from the *Defense News* Top 100 for 2007.

^u Data for Indian Ordnance Factories is an estimate.

^v Irkut has since 2007 been operating as a subsidiary of the United Aircraft Corporation (UAC). However, since comparable financial data for UAC for 2007 is not currently available, Sukhoi is reported in the Top 100 as if it were a parent company.

^w The arms sales figures for DynCorp are revenues from the US DOD. This is probably an underestimate, as some security contracts with the US State Department should probably be classified as military business, and thus are 'arms sales' under the SIPRI definition.

^x Vertoletu Rossii has since 2005 been operating as a subsidiary of OPK Oboronprom. However since comparable financial data for Oboronprom for 2007 is not currently available, Vertoletu Rossii is reported in the Top 100 as if it were a parent company.

^y The arms sales figure for 2007 for Korea Aerospace Industries is based on the arms sales share for 2006.

^z The arms sales figures for Navistar are based on US DOD prime contract awards.

^{aa} The arms sales figures for Chugach Alaska are based on US DOD prime contract awards.

^{bb} The arms sales of Fiat are those of its Iveco trucks and commercial vehicles division, which sells some military vehicles.

^{cc} The arms sales figure for ARINC are taken from the *Defense News* Top 100 for 2007.

^{dd} Tenix Defence, the subsidiary of Tenix Group with arms sales, was acquired by BAE Systems in Jan. 2008. No financial data for Tenix Group as a whole is available for 2007. The arms sales figure for Tenix is taken from the *Australian Defence Magazine* Top 40 Australian Defence Contractors for 2007.

^{ee} The arms sales figures for Jacobs Engineering Group are based on US DOD prime contract awards.