

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

Yritysvastuun tavoitteellisuus ja myönteiset vaikutukset yritysten
liiketoiminnalle

Markkinointi

Pro gradu -tutkielma

07.06.2017

Ohjaaja: Hannu Kuusela

Samuli Romppanen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, markkinointi
Tekijä:	ROMPPANEN, SAMULI
Tutkielman nimi:	Yritysvastuun tavoitteellisuus ja myönteiset vaikutukset yritysten liiketoiminnalle
Pro gradu -tutkielma:	89 sivua, 1 liitesivu
Aika:	Kesäkuu 2017
Avainsanat:	Yritysvastuu, CSR, strateginen yritys vastuu, yritys vastuun hyödyt, yritys vastuun tavoitteellisuus

Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää minkälaisia hyötyjä yritykset voivat saada yritys vastuusta, kuinka yritykset tavoitteellistavat yritys vastuuta ja kuinka yritykset mittaavat yritys vastuun tavoitteitaan. Aihe on varsin mielenkiintoinen, sillä yrityksen sidosryhmien eivät ainoastaan ole yhä enemmän tietoisia vastuullisuudesta vaan myös odottavat sitä yrityksiltä. Yritykset puolestaan joutuvat vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin, jolloin helposti nousee esille kysymys, kuinka yritys vastuuta tulisi toteuttaa niin, että siitä olisi hyötyä yritykselle.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään yritys vastuuseen itse käsitteenä ja siihen mitä yritys vastuu ottaa huomioon. Tutkimuskysymyksien kannalta tarkastellaan teoriaosuudessa mitä yritys vastuulla on mahdollista tavoitella ja minkälaisia tuloksia sillä voidaan saada aikaan. Edelliseen liittyen käydään läpi sitä, minkälainen yritys vastuu on yrityksille kannatta, kuinka sitä tulisi tavoitteellistaa ja minkälaisia mittareita voidaan hyödyntää.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Aineistonkeräys tavaksi katsottiin sopivan parhaiten teemahaastattelu, sillä se tukee hyvin aiheen monipuolisuutta. Tutkimusta varten haastateltiin suurien yritysten yritys vastuujohtajia, joilla on näkemys koko yritystä kattavasta yritys vastuusta. Haastatteluja suoritettiin yhteensä 5 kappaletta. Haastatteluissa selvitettiin heidän näkemyksiään yritys vastuun hyödyistä sekä yritys vastuun tavoitteellistamisesta ja niihin liittyvistä mittareista. Jokainen haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna joko puhelimitse tai kasvotusten ja taltioitiin. Haastattelujen lisäksi sekundäärisenä aineistona toimivat yritysten yritys vastuuraportit.

Tutkimuksen tulokset osoittavat selkeästi, kuinka yritys vastuu on usein liiketoimintapäätös, sillä yritys vastuusta on yrityksen mahdollista hyötyä useilla eri tavoilla. Hyötyä osoittaakseen yritys vastuuta on tavoitteellistettava ja tavoitteisiin pääsyä seurattava mittaamisen avulla. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa nousee esiin, kuinka yritykset näkevät yritys vastuun yrityksen työkaluna tuottaa yritykselle hyvää – se ei ole yrityksille itsessään itseisarvo.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Tutkimuksen taustaa	5
1.2 Tutkimuksen tavoite	8
1.3 Tutkimuksen rajaukset.....	9
1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
2 YRITYSVASTUU JA SEN MITTAAMINEN	12
2.1 Yritysvastuun tavoitteet	12
2.2 Mittariston merkitys yritysvastuussa	13
2.3 Yritysvastuun mittaaminen.....	16
2.3.1 Resurssien käyttö	16
2.3.2 Resursseilla saadut tulokset	17
2.3.3 Tuloksien mittaaminen.....	22
2.4 Yritysvastuun tulosten mittaaminen käytännössä.....	25
2.5 Yritysvastuu osana strategiaa yrityksessä.....	27
2.6 Teoreettisen osuuden synteesi	30
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	32
3.2 Tutkimusstrategia	33
3.2.1 Tutkimuksen metodologia	33
3.2.2 Aineiston tuottaminen	34
3.2.3 Teemahaastattelu.....	35
3.2.4 Kohdeyritysten esittely	35
3.2.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	37
4 YRITYSVASTUUN VAIKUTUKSET LIKETOIMINNALLE	38
4.1 Yritysvastuun määrittely kohdeyrityksissä.....	38
4.2 Yritysvastuusta saatavat hyödyt	40
4.2.1 Riskienhallinta, maineen sekä legitimitetin kasvaminen	40
4.2.2 Uusi liiketoiminta ja innovaatiot sekä differentiaatio	46
4.2.3 Uudet resurssit	49
4.2.4 Kustannuksien karsiminen ja kustannusjohtajuus	51
4.2.5 Muut huomiot.....	54
4.3 Yritysvastuun tavoitteiden asettaminen.....	56
4.3.1 Yritysvastuun tavoitteellistaminen, ulkoinen näkökulma.....	56
4.3.2 Yritysvastuun tavoitteellistaminen, sisäinen näkökulma	61
4.3.3 Yritysvastuun tavoitteisiin pääsyn mittaaminen	65

4.3.4 Yhteenveto yritysvastuun tavoitteellistamisesta	71
4.4 Yritysvastuun resursointi	72
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	78
5.1 Tutkimuksen johtopäätökset.....	78
5.2 Tutkimuksen kontribuutio	83
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	84
LÄHTEET	86
Kirjallisuuslähteet:	86
Verkkolähteet:	89
LIITTEET	90
Liite 1: Teemahaastattelurunko	90

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1 Yritysvastuun vaikutusmalli	24
Kuvio 2 Yritysvastuun vaikutuksien arviointi.....	27
Kuvio 3 Yrityksen sitoutuneisuus yhteisöön	29
Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi	31
Kuvio 5 Yritysvastuun tavoitteellistaminen ja mittaaminen	72

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1 Yritysvastuun käytännön hyötyjä.....	7
Taulukko 2 Yritysvastuun strategiset hyödyt	21
Taulukko 3 Haastateltavien tittelit, toimiala, haastattelupäivämäärä ja -paikka sekä haastattelun kesto.....	36
Taulukko 4 Kohdeyrityksien esiin nostamat yritysvastuun hyödyt	80

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Yritysvastuu ei ole itsessään uusi ilmiö. Ajallisesti tarkasteltuna yritysvastuun juuret yltävät aikaan ennen toista maailmansotaa, mutta tarkemmin yritysvastuu tutkimuksien aihealueena alkoi muodostua 1950-luvulla. Yritysvastuun merkitys ja kirjallisuus on kuitenkin kasvanut enemmän 1960-luvulta eteenpäin. Osaltaan yritysvastuun merkityksen kasvuun voivat vaikuttaa Yhdysvalloissa tuohon aikaan nousseet kansanliikkeet, jotka puolustivat kansalaisoikeuksia, naisten oikeuksia, kuluttajaoikeuksia ja ympäristöliikkeitä. Sen ajan kansalaisliikkeet eivät kuitenkaan ymmärtäneet yritysvastuuta käsitteenä yhtä laajasti kuin tiedeyhteisö nykyään. Toisaalta yritysvastuu sai myös 1960-luvun alussa kritiikkiä (vrt. Levitt 1958). Nykyään on kuitenkin lähes mahdotonta löytää sanomalehteä tai journalia, jossa ei olisi mainintaa yritysvastuusta (Carroll ja Shabana 2010, 85–86).

Kuluttajien tiedon määrän ja sen saatavuuden helpottuessa, mutta myös sääntelyn lisääntyessä, on yritysten arvioitava, kuinka he huomioivat yritysvastuun toiminnassaan. Dahlsrudin (2008, 6) mukaan yritysten toimintaympäristö muuttuu kiihtyvällä tahdilla globalisaation takia. Muuttunut toimintaympäristö on tuonut yritykselle uusia sidosryhmiä, sekä kasvanut toimintaympäristö pitää sisällään useita kansallisia lainsäädäntöjä. Nämä molemmat synnyttävät uusia odotuksia yrityksen toiminnalle ja muuttavat käsityksiä siitä, kuinka sosiaalisia, ympäristöllisiä ja taloudellisia vaikutuksia pitäisi arvioida ja painottaa päätöksenteon yhteydessä. Yritysvastuun merkityksen voidaan uskoa kasvavan yhä tulevaisuudessa, kun yrityksen asiakkaat sekä muut sidosryhmät luovat yrityksille painetta toimia yhä vastuullisemmin yritysvastuun eri osa-alueilla.

Arvioitaessa yrityksen toiminnasta johtuvia seurauksia, ei toiminnalla ole ainoastaan taloudellisia seurauksia, vaan niillä on myös tahallisesti tai tahattomasti aiheutettuja sosiaalisia ja ympäristöllisiä seurauksia (Dahlsrud 2008, 6). Toiminnasta johtuvia seurauksia arvioidessaan yrityksen tulee toiminnassaan ja päätöksenteossään tunnistaa ja huomioida sen toimintaan liittyvät lukuisat sidosryhmät kuten asiakkaat,

tavarantoimittajat, toimitusketjussa osallisena olevat toimijat, kilpailijat, investoijat, työntekijät, yrityksen hallitus, yhteisöt, säädökset, media ja finanssimarkkinat. Sidosryhmien näkökulmien, arvojen ja mieltymysten huomioonottamista vaikeuttaa se, että eri sidosryhmillä on erilaisia, jopa keskenään ristiriitaisia tavoitteita toisiinsa nähden. Vastatakseen tähän, yrityksen tulee kyetä vertailemaan, yhdistelemään ja sovitteluun sidosryhmiensä tavoitteita. Lisäksi yrityksen tulee tunnistaa sille kaikista merkityksellisimmät sidosryhmänsä (Raghubir, Roberts, Lemon ja Winer 2010, 67). Yrityksen tulisi osata liittää oman toimintansa ja suunnitelmiansa kannalta tärkeimmät tavoitteet yhdenmukaiseksi sidosryhmien tavoitteiden kanssa.

Tutkimuksien (katso taulukko 1) mukaan yritysvastuu kasvattaa yrityksen arvoa helpottamalla innovatiivisten tuotteiden suunnittelua (Kanter 1999, 126), houkuttelee työvoimaa (Backhaus, Stone ja Heiner 2002, 314), houkuttelee ja auttaa pitämään asiakkaita (Luo ja Bhattacharya 2006, 14–15; Sen ja Bhattacharya 2001, 238–239), pienentää varmistuskustannuksia (Hart ja Ahuja 1996, 35–36) sekä auttaa ylläpitämään yrityksen mainetta kriisin sattuessa (Peloza 2006, 68). Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan kata kaikkea saatavilla olevaa tutkimustietoa aiheesta ja edelleen tiedeyhteisö pyrkii selittämään ristiriitaisia tuloksia ja näkemyksiä siitä, onko yritysvastuu kannattavaa yrityksille, ja jos on, niin kuinka. Ristiriitaisista näkemyksistä johtuen yrityksiä on tarpeellista mitata yritys vastuustaan syntyviä tuloksia itsenäisesti.

Knoxin ja Maklanin (2004, 514) mukaan olisi olennaista kehittää yritys vastuumalli, joka kykenisi osoittamaan yritys vastuuseen käytettyjen investointien tuloksia, joka puolestaan rajoittaa yritys vastuun kehitystä yrityksissä. Mikäli edellä kuvattu yritys vastuumalli olisi olemassa ja kykenisi osoittamaan yritys vastuullisuuden olevan yritykselle kannattavaa, olisi todennäköistä, että yhä useampi yritys sitoutuisi yritys vastuuseen. Yritys vastuun tuottavuuteen, kuten muuhunkin liiketoimintaan, liittyy tuotoksen ja panoksen välinen suhde – mitä suurempi se on, sitä tuottavampana yritys vastuuta voidaan pitää. Mitatakseen yritys vastuun kannattavuutta, täytyy yrityksen tunnistaa ja analysoida sidosryhmänsä, näiden tavoitteet, arvioida yritys vastuutoimia ja niiden tehokkuutta ja vaikuttavuutta sekä arvioida yritys vastuutoimiinsa käyttämiään resurssien määrää ja resurssien käytön tehokkuutta tavoitteita saavuttaakseen (Raghubir, ym. 2010, 69).

Taulukko 1 Yritysvastuun käytännön hyötyjä

Hyöty	Tutkija, vuosi	Tiedejulkaisu
Helpottaa innovatiivisten tuotteiden suunnittelua	Kanter 1999	Harvard business review
Houkuttelee työvoimaa	Backhaus, Stone & Heiner 2002	Business & Society
Houkuttelee ja auttaa pitämään asiakkaat	Luo & Bhattacharya 2006; Sen & Bhattacharya 2001	Journal of marketing; Journal of marketing Research
Pienentää valmistuskustannuksia	Hart & Ahuja 1996	Business strategy and the Environment
Auttaa pitämään yrityksen mainetta yllä kriisin sattuessa	Pelozo 2006	California Management Review

Yrityksien ollessa kykeneväisiä mittaamaan yritysvastuuta ja siitä seuraavia tuloksia, ne voivat arvioida ja oikeuttaa päätöksiä, joita ne ovat tehneet (tehokkuuden mittaaminen) tai joita ovat tekemässä (vaihtoehtoiset yritysvastuutoimet ja niiden keskinäinen vertaus) – yritysvastuun mittaaminen onkin sekä eteenpäin että taaksepäin suuntautuvaa. Ilman yritysvastuustrategiaa ja mittaamista, yritysvastuu pelkistyy sattumanvaraiseksi ja liiketoiminnasta irrallisiksi toimiksi. Mittaamisen avulla myös ne yritykset, jotka kokevat yritysvastuun olevan liiketoiminnan kannalta olevan hyödytön, voivat sitoutua yritysvastuuseen helpommin, kun yritysvastuun tuloksien hyödyt ovat demonstroitavissa ja perusteltavissa liiketoiminnan kannalta. Mittareita ja mittaamista ovat peräänkuuluttaneet useat tutkijat (ks. esim. Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, ja De Colle 2010, 432; Raghurir, ym. 2010, 67; Smith, Drumwright ja Gentile 2010, 9).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Kiinnostukseni tutkimusaihetta kohtaan syntyi siitä, että yritys vastuuta nyky-yhteiskunnassa voidaan pitää lähestulkoon kasvavana trendinä, sekä kuluttajien arvomaailman, yritysten toiminnan, mutta myös maailmanpolitiikan kontekstissa. Yritysvastuu on toimintaa, jossa yrityksissä huomioidaan taloudellisen näkökulman lisäksi ympäristöllinen ja sosiaalinen näkökulma. Ympäristön ja sosiaalisen näkökulman huomioiminen, ainakin liiallisena, voidaan helposti mieltää hyväntekeväisyydeksi vailla konkreettisia hyötyjä. Yritykset kuitenkin voivat myös hyötyä yritys vastuusta ja se voi olla osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Mikäli yritys tavoittelee yritys vastuulla itselleen strategisia hyötyjä, asettaa yritys vastuulle tavoitteita ja näkee sen liiketoimintaan liittyvänä päätöksenä, on oletettavaa, että yritykset myös mittaavat yritys vastuun suoritustaan. Tutkimuksessa tavoitteena on tutkia yritysten yritys vastuusta koituvia myönteisiä vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle, sen tavoitteellisuutta ja mittaamista. Tutkimusongelmaa lähestyn seuraavien tutkimuskysymyksiä avulla:

1. Millaisia myönteisiä vaikutuksia yritys vastuun toteuttamisella voi olla yritysten liiketoiminnalle?
2. Miten yritykset tavoitteellistavat yritys vastuuta?
3. Kuinka yritykset mittaavat yritys vastuun tavoitteellisuutta?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä pyrin selvittämään millaisia hyötyjä yritykset voivat saada yritys vastuuta toteuttamalla. Tähän liittyy oleellisesti yrityksen käsitys siitä, miksi yritys vastuuta toteutetaan yrityksessä: jos yritys ei pysty itse tunnistamaan yritys vastuusta saatavia hyötyjä, ei sitä voida pitää tavoitteellisena toimintana. Toisella tutkimuskysymyksellä pyritäänkin selvittämään, kuinka yritykset tavoitteellistavat yritys vastuuta. Yritysten raportoidessa tänä päivänä yritys vastuun tavoitteita ja tuloksia, on oletettava yritysten myös mittaavan niitä, josta päästään tutkimukseni kolmanteen tutkimuskysymykseen: kuinka yritykset mittaavat yritys vastuun tavoitteellisuutta? Empiirinen osuus tutkimuksessani toteutetaan haastattelemalla yritysten vastuullisuusjohtajia (tai henkilöitä, jotka vastaavat yritys vastuusta yrityksessä). Ennen näitä, pyrin saavuttamaan ymmärrystä haastateltavien käsityksistä koskien yritysten yritys vastuuta, lukemalla valittujen kohdeyritysten yritys vastuuraportit.

1.3 Tutkimuksen rajaukset

Euroopan komission määritelmän mukaan yritys vastuussa (CSR, corporate social responsibility) integroidaan sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset ja kuluttajan oikeuksiin liittyvät huolet yrityksen liiketoimintaan ja ydinstrategiaan. Tämä integrointi tapahtuu läheisessä yhteistyössä yrityksen sidosryhmien kanssa (Euroopan komissio 2011). Tämä tutkimus ei kuitenkaan huomioi, kuinka hyvin tätä tutkimusta varten haastatellut yritykset ovat ottaneet huomioon määritelmän mukaiset sosiaaliset, ympäristölliset ja eettiset asiat tai kuluttajan oikeuksiin liittyvät huolet. On tutkimuksen kannalta paljon mielekkäämpää antaa yrityksiä itsensä määrittellä heidän näkökulmansa yritys vastuusta kuin yrittää istuttaa niitä valmiiseen määritelmään.

Useissa tähänkin tutkimukseen hyödynnetyissä tutkimuksissa käytetään yritys vastuun sijaan toisia termejä, kuten sosiaalinen tehokkuus, jotka kuitenkin ovat määritelmällisesti rinnakkaisia tai päällekkäisiä termejä yritys vastuulle. Osa tutkimuksista puolestaan ovat käyttäneet termejä, joihin yritys vastuun itsessään sisältyy, kuten vastuullisuus. Käytännössä eri terminologiaa hyödyntävissä tutkimuksissa oli kuitenkin käytetty lähteenä yritys vastuuta (CSR) käsitteleviä tutkimuksia. Tästä johtuen ja yhtenäistääkseen tutkimuksen terminologian, tutkija käyttää tässä tutkimuksessa pelkästään yritys vastuun termiä.

Tässä tutkimuksessa on kyse yrityksiä omista päätöksistä ja toimista liittyen yritys vastuuseen. Näin ollen on oleellisempaa keskittyä yrityksiä yritys vastuullaan tavoittelemiin hyötyihin ja siihen, kuinka yritykset tavoitteellistavat yritys vastuuta. Toisin sanoen tutkimuksen tarkoitus ei ole osoittaa haastateltujen kohdeyritysten paremmuutta toisiinsa nähden tai vertailla kohdeyrityksiä yritys vastuun tehokkuutta. Empiirisessä osuudessa haastateltujen yrityksiä toimiessa eri toimialoilla, niiden vertailu yritys vastuutoimien tai yritysten keskinäisen ”paremmuuden” osalta ei ole mielekästä – yrityksiä toimiessa eri liiketoiminta-aloilla, on oletettavaa, että myös niiden yritys vastuutoimet poikkeavat toisistaan. Mielekästä voi kuitenkin olla esimerkiksi yrityksiä yritys vastuun tavoittellistamistapojen vertailu. Tutkimus perehtyy aiheeseen yrityksiä näkökulmasta, eikä se huomioi esimerkiksi yritys vastuusta muille sidosryhmille syntyviä hyötyjä tai yrityksiä sidosryhmien tärkeyttä, sillä sidosryhmien

suuren lukumäärän takia, niitä ei ole mahdollista tarkastella pro gradu -laajuisen tutkimuksen puitteissa.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat suuret yritykset, joista jokaisen henkilöstömäärä ylitti 250 työntekijää ja joista jokaisen vuosiliikevaihto oli vähintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma vähintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus). Suuret yritykset valikoituivat tutkimuksen rajaukseksi, sillä niillä on yleensä vähintään yksi henkilö, jonka vastuulle koko yritysvastuu on asetettu ja täten kyseinen henkilö omaa kokonaisvaltainen kuvan yrityksen yritys vastuusta.

Ensimmäinen tutkimuskysymys rajaa tutkimuksen ulkopuolelle mahdolliset yritys vastuun toteuttamisesta aiheutuvat kielteiset vaikutukset yritykselle. Yrityksien yritys vastuun ollessa tavoitteellista, on mielekäästä keskittyä siitä seuraaviin myönteisiin asioihin, vaikka se ei varsinaisesti sulje kielteisiä vaikutuksia yritys vastuun ulkopuolelle. Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin, teemahaastattelua käyttämällä.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Yritys vastuu

Vaikka yritys vastuusta on laajasti keskusteltu tiedeyhteisössä, ei sille ole vakiintunutta määritelmää (Weber, 2006, 247). Tässä tutkimuksessa yritys vastuu noudattaa Euroopan komission määritelmää, jonka mukaan yritys vastuussa (CSR, corporate social responsibility) integroidaan sosiaaliset, ympäristölliset, eettiset ja kuluttajan oikeuksiin liittyvät huolet yrityksen liiketoimintaan ja ydinstrategiaan. Tämä integrointi tapahtuu läheisessä yhteistyössä yrityksen sidosryhmien kanssa (Euroopan komissio 2011). On hyvä tiedostaa, että kyseiselle käsitteelle löytyy suomen kielestä useita eri synonyymejä, kuten vastuullinen liiketoiminta ja yhteiskuntavastuu. Lisäksi yritys vastuu käsitteenä pitää sisällään useita eri käsitteitä, kuten yrityksen sosiaalinen tehokkuus, yritys kansalaisuus, kestävyys ja kolminkertainen sekä yhtiön sosiaalinen yrittäjäjys. Näistä käsitteistä jokainen sitouttaa yrityksen tavoitteisiin muutakin, kuin pelkät taloudelliset tavoitteet (Parmar, ym. 2010, 412).

Yritysvastuutoimet

Tässä tutkimuksessa on usein mainittu ”yritysvastuutoimet”, jota tutkija näkee tarpeelliseksi avata. Vaikka yritysvastuutoimien voidaan katsoa liittyvän läheisesti yritysvastuun tavoitteisiin, on hyvä huomioida, että toimet eivät aina ole suoranaisesti pelkästään yritysvastuun määrittelyssä mainittuihin attributteihin liittyviä toimia, vaan ne voivat tämän tutkimuksen yhteydessä olla myös yrityksen ”normaaleja” toimia, jotka ottavat huomioon yritysvastuun. Esimerkiksi yrityksen hankintaosasto voi ostaa hyödykkeitä siten, että huomioi hankintaa tehdessään raaka-aineen tuotannon vastuullisuuden. Tutkijan näkemyksen mukaan suurin osa yritysvastuutoimista ei olekaan erityisiä, ainoastaan yritysvastuuseen liittyviä toimia, vaan toimia, joissa yritysvastuu huomioidaan. Toisaalta huomioitavaa on, että toimimatta jättäminen voi olla yritysvastuuta (Raghubir, ym. 2010, 71).

Sidosryhmä

Yritysvastuun nähdään liittyvän oleellisesti yrityksen sidosryhmiin (Zagenczyk 2004). Sidosryhmät voidaan nähdä yksittäisinä henkilöinä tai instituutiona, joihin yrityksen toimet tai toimettomuus vaikuttavat niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin osalta (Bhattacharyya 2010, 83). Hopkinsin (2003) mukaan sidosryhmät voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia (Bhattacharyya 2010, 83). Yrityksen sisäisiksi sidosryhmiksi Freeman (1984) ja Polonsky (1996) näkevät omistajat, johtajat ja työntekijät ja ulkoisiksi sidosryhmiksi Freeman (1984) ja Hopkins (2003) nimeävät toimittajat, asiakkaat, yhteisöt ja julkisen sektorin (Bhattacharyya 2010, 83–84). Erilaisia sidosryhmätasoja on kuitenkin useita. Esimerkiksi Raghubir, ym. (2010, 68) nimeää edellisten lisäksi klassisen strategisen markkinoinnin sidosryhmät, joihin hän sisällyttää asiakkaat, toimituskanavat, kilpailijat ja yrityksen itsessään. Bhattacharyya (2010, 84) toteaa, että toisin kuin monet muut yrityksen toimet, yritysvastuu vaikuttaa yrityksen kaikkiin sidosryhmiin. Raghubir, ym (2010, 70) painottaakin, että yritysvastuussa täytyy ottaa huomioon kaikkien sidosryhmien päämäärät, arvot ja mieltymykset.

2 YRITYSVASTUU JA SEN MITTAAMINEN

2.1 Yritysvastuun tavoitteet

Raghubir, ym. (2010, 67) mukaan yritysvastuutoimien päämääränä ja pyrkimyksenä on tarkoitus saavuttaa tietty tavoite tai tavoitteita. Yritysvastuun tavoitteita päättäessään yrityksen on huomioitava jokaisen sidosryhmänsä näkökulmat, arvot ja mieltymykset, joille yrityksen toiminnalla on merkitystä (Raghubir, ym. 2010, 70). Esimerkiksi yrityksen tulee ottaa huomioon siihen suoraan tai epäsuorasti vaikuttavat alihankkijat, työntekijänsä, tavarantoimittajat, toimituskanavat, asiakas, julkiset tahot ja valtio sekä sidosryhmien väliset suhteet. Yrityksen kannalta epämiellyttävässä tilanteessa yrityksen sidosryhmien tavoitteet voivat olla keskenään ristiriitaisia (Raghubir, ym. 2010, 67). Lukuisien sidosryhmien ja heidän tavoitteiden vuoksi yrityksen on kyettävä tunnistamaan ja huomioimaan tarkasti sidosryhmänsä sekä erityisesti ne, jotka ovat sille tietyin yritysvastuun päätöksen edessä merkityksellisiä (Raghubir, ym. 2010, 70). Usein yritykset huomioivat liiallisissa määrin asiakasta, ja tämä voi tapahtua muiden sidosryhmien kustannuksella (Smith, ym. 2010).

Kuitenkaan pelkkä sidosryhmien ja heidän tarpeidensa tunnistaminen ei riitä. Yritysvastuuseen liittyy oleellisesti toiminta, mutta myös toimimatta jättäminen: yrityksen toimet voivat olla sidosryhmien mielestä sopimattomia, mutta myös toimimatta jättäminen voi näyttäytyä yrityksen sidosryhmille haitallisena. Molemmissa tapauksissa yritykselle voi koitua haittaa sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä (Raghubir, ym. 2010, 70). Weber (2008, 248) painottaa, että yritysvastuun voivan sisältää pitkän ja lyhyen aikavälin toimia, jotka keskittyvät ympäristöllisiin tai sosiaalisiin näkökulmiin. Aikavälin huomioiminen yritysvastuutoimien tuotoksia mitattaessa on oleellista, sillä yleisesti ihminen yliarvioi lyhyellä aikavälillä saatavaa hyötyä, pitäen tätä todellisuutta suurempana ja aliarvioi pidemmän aikavälin vaikutusta (Frederick, Loewenstein ja O'Donoghue 2002, 373) – sama pätee yrityksiin, sillä yrityksissäkin ihmiset tekevät päätökset. Raghubir, ym. (2010, 71) esittävät tutkimuksessaan neljä käytännön esimerkkiä, joissa he tuovat esille, kuinka yritykset eivät ole tunnistaneet sidosryhmiään toimiessaan ja toimimatta jättäessään lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

2.2 Mittariston merkitys yritysvastuussa

Usein yritysvastuun omaksuminen on yrityksissä vaistonvaraista, mikä kyllä edesauttaa yritysvastuun omaksumista yrityksissä, mutta jättää usein kysymyksiä auki: kuinka paljon yritysvastuuseen tulisi investoida ja kuinka yritys voi arvioida sen onnistumista yritysvastuun saralla sekä kuinka vielä parantaa tuloksia (Knox & Maklan 2004, 512). Mittariston merkitys onkin oleellinen yritysvastuuta tavoitteellistettaessa ja sitä toteutettaessa. Sen avulla yritys selvittää maksaako yritysvastuu itsensä takaisin. Voidakseen vastata tähän, yrityksiä tulisi kyetä mittamaan sen yritysvastuutoimien aiheuttamia tuloksia ja kustannuksia (Bhattacharya ja Sen 2004, 9). On tärkeää ymmärtää, miksi ja miten yrityksen asiakkaat reagoivat kyseenomaisen yrityksen yritysvastuutoimiin, sillä tämän ymmärryksen avulla yritykset voivat kehittää yritysvastuustrategiaansa siten, että se on hyödyllistä yrityksen liiketoiminnan kannalta (Bhattacharya & Sen 2004, 10).

”Kysymys siitä, maksaako yritysvastuu itsensä takaisin, riippuu siitä mitä mitataan, kuinka yrityksen yritysvastuun tavoitteet on määritelty, mitä tavoitteita sidosryhmillä on, kuinka vaikuttavia yritysvastuutoimet ovat olleet tavoitteiden saavuttamiseksi ja kuinka tehokkaasti resursseja on käytetty tavoitteiden saavuttamiseksi – tätä kaikkea voidaan nimittää mittaristoksi” (Raghubir, ym. 2010, 69). Toisin sanoen yritysvastuun mittariston avulla yritys pystyy huomioimaan sen sidosryhmien tavoitteet sekä seuraamaan kuinka vaikuttavasti ja tehokkaasti yritysvastuun tavoitteet on saavutettu. Mittariston tehtävä on kääntää yrityksen asettamat yritysvastuun tavoitteet mitattaviksi panoksiksi ja tuotoksiksi, joiden pohjalta on mahdollista arvioida täsmällisesti ja tarkasti saavutettuja tuloksia sekä arvioida resurssien käyttöä (tehokkuutta), joita on vaadittu tulosten saavuttamiseen (Raghubir, ym. 2010, 69). Mittariston avulla yrityksen on mahdollista oikeuttaa yritysvastuunsa, olettaen siihen liittyvien toimien tuottavan niistä syntyneet kustannuksensa takaisin ja enemmän. Lisäksi yritysvastuun mittariston avulla voidaan tunnistaa, laajentaa ja parantaa tehokkuutta sekä vaikuttavuutta yrityksen sidosryhmien tavoitteiden ja markkinointitoimien välillä (Raghubir, ym. 2010, 69).

Mittariston päätehtävinä on kalibroida, arvioida ja oikeuttaa yritysvastuuseen liittyviä päätöksiä, joita yritys on tehnyt sekä arvioida ennalta yritysvastuutoimia, joita yritys

suunnittelee tekevänsä. Tätä kautta on mahdollista arvioida yritysvastuun kannattavuutta. Mittaristo onkin sekä eteen- että taaksepäin luotaava (Raghubir, ym. 2010, 69). Mittaristo tarjoaa yritykselle oikein toteutettuna mahdollisuuden arvioida omaa onnistumistaan sekä tulevaisuuden onnistumistaan, jonka kautta on mahdollista oikeuttaa yritysvastuutoimintaa tai vaihtoehtoisesti muuntaa ja/tai vähentää toimintaansa, mikäli se on kannattamatonta tai tavoitteisiin sopimatonta. Kalibroinnilla, arvioinnilla ja oikeutuksella on jokaisella oma tehtävänsä mittariston luonnissa ja ne edesauttavat mittariston validiutta. Seuraavaksi tarkastellaan kutakin käsitettä (kalibrointi, arviointi ja oikeutus) tarkemmin.

Mittariston kalibroinnin tehtävänä on muuntaa mahdollisia yritysvastuutoimia ymmärrettävämpään muotoon, joka tapahtuu arvioimalla kunkin toimen lopputulokset ja seuraukset. Näillä lopputuloksilla ja seurauksilla viitataan tietystä toimesta syntyviin hyötyihin ja haittoihin, joita ennakoidaan koituvan tietyllä aikavälillä. Toimista syntyviä tuloksia seuraamalla yrityksen on mahdollista arvioida ja verrata yritysvastuutoimia niiden lopputuloksien ja seurauksien kautta keskenään. Kalibroinnissa otetaan myös huomioon vaihtoehtoisten toimien lopputuloksien ja seurauksien haluttavuus yrityksen yritysvastuun tavoitteisiin nähden (Raghubir, ym. 2010, 69). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on useita mahdollisia yritysvastuuseen liittyviä toimia, joiden lopputulokset ja seuraukset poikkeavat toisistaan - osa toimista voi vaikuttaa esimerkiksi työhyvinvointiin, osa energian ja veden säästöön tai osa materiaalihävikkiin. Voidakseen arvioida ja vertailla yritysvastuutoimien lopputuloksia keskenään, yrityksen tulisi kyetä ennakoimaan toimien lopputuloksia sekä niiden seuraamuksia ja täten arvioida niiden vaikutusta yritykseen, sen toimintaan sekä sen sidosryhmiin. Tämän kautta yritys voi arvioida vaihtoehtoisten toimien kannattavuutta.

Mittariston kalibrointia seuraa mittariston arviointi. Arvioinnin tehtävänä on arvioida erilaisien keskenään vaihtoehtoisten yritysvastuutoimien tehokkuutta siten, että huomioidaan kunkin toimen vaatimat resurssit. Vaatimiensa resurssien lisäksi vaihtoehtoisia toimia painotetaan yrityksen tulevaisuuden tavoitteilla: aikaisempien ja käytössä olevien toimien tehokkuudella sekä vertailemalla toimia (ja yritystä) muihin organisaatioihin ja lisäksi huomioimalla yrityksen tämän hetkinen tilanne. Arvioinnin tehtävänä on myös vertailla yritysvastuutoimien tehokkuutta keskenään ja niiden tärkeyttä yrityksen tavoitteisiin nähden. Arviointi antaa mahdollisuuden järjestää

vaihtoehtoiset toimet ennalta sovittujen yritys vastuun tavoitteiden mukaisesti (Raghubir, ym. 2010, 69). Oikein toteutettuna yrityksellä on tiedossa sille kannattavimmat yritys vastuutoimet.

Arviointia seuraa oikeutus, jonka tarkoituksena on perustella yrityksen tekemiä yritys vastuuntoimia ja päätöksiä yrityksen sisällä. Yrityksen joutuessa määrittelemään sekä tuomaan läpinäkyväksi sen yritys vastuun tavoitteet ja määritelmät, antaa tämä mahdollisuuden yrityksen koko henkilöstölle keskustella ja/tai puuttua yrityksen valitsemiin yritys vastuutoimiin ja/tai mittareihin yritys vastuuseen liittyen. Mikäli yritys vastuutoimet ovat näiden tavoitteiden ja/tai määritelmien vastaisia, on se helpompaa osoittaa ja julkituoda. Oikeutus on erityisen tärkeää, kun yritys vastuutoimi on uusi, yrityksessä ei ole ollut vastaavista yritys vastuutoimista ennakkokokemuksia tai yrityksessä on toimia kohtaan kielteisesti suhtautuvia työntekijöitä (Raghubir, ym. 2010, 69).

Mittaristoa voidaan käyttää yritys vastuusta informoimiseen, sen arvioimiseen ja sen oikeutukseen. Mittaristo helpottaa yritys vastuutoimien tarkkailua ja niistä kommunikointia sekä vähentää monimutkaisuutta päätöksenteossa. Erilaisia toimenpidevaihtoehtoja voidaan siis arvioida samalla viivalla, kun saatavat hyödyt ja kustannukset ovat kunkin toimenpidevaihtoehdon kohdalla arvioitavissa, mikä samalla vähentää riskiä. Mittaristo tuokin yritys vastuulle legitimitettä, jonka avulla yritys pystyy seuraamaan ja osoittamaan sen tuomia etuja yritykselle kustannuksiin nähden (Raghubir, ym. 2010, 69–70). Mittariston avulla yritys vastuusta tulee tietynlainen liiketoiminnan tukitoiminto, jolla on omat mittarinsa, tavoitteensa ja budjettinsa. Yritys vastuusta voidaan tällöin keskustella konkreettisesti ja se on osoitettavissa selkeästi. Mittariston avulla yritys vastuu muuttuu liiketoiminnan normatiivisesta osasta tai ”pakollisesta pahasta” työkaluksi, jolla yritykset voivat arvioida yritys vastuutoimien tuomat positiiviset edut itselleen sekä sen sidosryhmille.

2.3 Yritysvastuun mittaaminen

Yritysvastuun mittaaminen edellyttää sitä, että yritys arvioi yritysvastuuseen tarvitsemiensa resurssien arvon, jonka se suhteuttaa yritysvastuutoimista saataviin hyötyihin huomioiden lyhyen sekä pitkän aikavälin tuloksia sekä mahdollisia valumisvaikutuksia, joilla tarkoitetaan resursseilla saatujen tuloksien seurannaisvaikutuksia. Kuten aikaisemmin on todettu, yrityksen tulee arvioida kuinka se ohjaa resurssejaan eri toimiin ja mitä se odottaa saavansa niillä vastineeksi. Yrityksen on hyvä arvioida, kuinka vaikuttavasti tavoitteet on täytetty ja kuinka kustannustehokkaasti tavoitteet ovat realisoituneet eli kuinka paljon niihin on vaadittu resursseja (Raghubir, ym. 2010, 72). Raghubir, ym. (2010, 72) viittaavat vaikuttavuudella siihen, kuinka hyvin tavoite on saavutettu ja kustannustehokkuudella nimenomaan resurssien käyttöön viittaavaan panos-tuotossuhteeseen. Seuraavaksi paneudutaan tarkemmin yritysvastuussa tarvittaviin resursseihin ja resursseilla saataviin tuloksiin sekä siihen, kuinka niitä voidaan mitata.

2.3.1 Resurssien käyttö

Yhtenä haastavana osana yritysvastuun mittaamisessa on selvittää yritysvastuuseen käytettävien resurssien arvo mitattavasti. Ilman tarkkaa ja konkreettista yritysvastuuseen käyttämäänsä arvoa yritys ei voi arvioida sen yritysvastuuseen käyttämiensä panoksien ja tuotoksien suhdetta (Bhattacharya & Sen 2004, 13–14). Raghubir, ym. (2010, 72) toteavatkin, että ”yrityksen kyky muuntaa käyttämänsä panokset mitattavaksi tuloksiksi on tärkeää, jotta yritys voi tiedottaa, arvioida ja oikeuttaa päätöksiään.” Arvioitaessa käytettyjen panoksien määrää on huomioitava, että toimenpidettä varten vaadittavat resurssit eivät ole välttämättä pelkkää rahaa, vaan ne voivat sisältää myös esimerkiksi hyödykkeitä, aikaa, henkilökuntaa ja aineetonta pääomaa, kuten esimerkiksi immateriaalioikeuksia tai osaamista (Bhattacharya & Sen 2004, 13–14). Edellä mainittujen lisäksi on olemassa muita panoksia, jotka edesauttavat tai joita vaaditaan yritysvastuuseen ja ne voivat tulla myös yrityksen ulkopuolelta. Esimerkiksi valtion määräämät kannusteet ja rangaistukset, infrastruktuuri, yhteisön sitoutuminen sekä asiakkaiden asenteet ja käyttäytyminen voivat vaikuttaa yrityksen haluun ja/tai

kyvykkyyteen toimia yritys vastuullisesti (Raghubir, ym. 2010, 72). Toisaalta yhteiskunta voi toimillaan myös estää tai hankaloittaa yritys vastuullista toimintaa esimerkiksi tarvittavilla luvilla tai olemattomalla infrastruktuurilla. Näiden resurssien konkreettinen arvo ei ole yrityksen kannalta merkitsevää, sillä ne eivät vaikuta kustannuksiin. Pohjimmaisena ajatuksena resurssien arvon määrittämisessä on se, että se mahdollistaa arvion siitä, kuinka tehokkaasti resursseja on käytetty. Tähän päästäkseen yrityksen tulee kyetä arvioimaan käyttämiensä resurssien lisäksi se, kuinka hyvin se on saavuttanut asettamansa tavoitteet (vaikuttavuus) ja kuinka kustannustehokkaasti nämä tavoitteet saavutettiin. Yrityksen tuleekin määrittää haluamansa tavoitteet ja liittää näiden tavoitteiden täyttymiseen vaadittavat resurssit, jotta se voi arvioida kustannustehokkuutta ja tavoitteiden saavuttamistaan (Raghubir, ym. 2010, 72).

2.3.2 Resursseilla saadut tulokset

Tuloksilla viitataan tämän tutkimuksen yhteydessä yritys vastuusta syntyviin etuihin ja hyötyihin. Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin nimenomaan yritys vastuun yrityselle itselleen tuomiin hyötyihin – yritys vastuun on oletettava tuovan hyötyä myös yrityksen sidosryhmille, mutta niihin ei tässä tutkimuksessa syvennytä tutkimuksen suppeuden vuoksi. Yritys vastuun hyötyjä ovat käyneet läpi useat tutkijat, joko yksittäistä asiaa tutkimalla tai tekemällä laajempaa katsausta tutkimus aiheeseen liittyen. Tässä kappaleessa käydään läpi neljän eri tutkimuksen (Bhattacharyya 2010; Euroopan komissio 2008, Carroll & Shabana 2010 ja Weber 2008) esiin nostamia, ryhmiteltyjä yritys vastuun hyötyjä. Näiden tutkimuksien pohjalta tutkija esittää lopuksi oman vedoksensa. On merkittävää huomata, kuinka yritys vastuu voi edistää yrityksen liiketoimintaa monella eri tapaa.

Bhattacharyya (2010, 86–88) listaa neljä mahdollista strategista etua, jotka yrityksen on mahdollista saavuttaa yritys vastuun kautta. Ensimmäinen näistä on yleisen strategian omaksuminen, joka mahdollistaa kustannustehokkuuden ja/tai differentiaation strategiana. Yritys vastuu voi vähentää tuotteen valmistus-, toiminta-, myynti- ja logistiikkakustannuksia ja tätä kautta johtaa kustannustehokkuuteen (ks. esim. Porter ja Kramer 2006; Crawford ja Scaletta 2005; Kärnä, Hansen ja Juslin 2003; Miles ja Covin

2000). Yritysvastuutoimet heijastavat yrityksen olevan vastuullinen, eettisesti motivoitunut ja ympäristöystävällinen (Miles & Covin 2006; Porter & Kramer 2006; Crawford & Scaletta 2005; Kärnä, ym. 2003) – samalla nämä toimet auttavat yritystä erilaistamaan sen tuotteita ja palveluja vastuulliseksi, johtaen mahdolliseen differentiaatioon. Toisena etuna on Bhattacharyyan (2010, 87) mukaan strategisten resurssien (aineellisten ja aineettomien) syntyminen, jotka ovat luonteeltaan strategisia ja/tai eivät ole helposti saatavissa/kopioitavissa ilman yritysvastuuta. Tämä voi mahdollisesti tuottaa ja/tai auttaa ylläpitämään kilpailuetua. Esimerkkinä aineettomista resursseista yritys vastuu voi tuottaa esimerkiksi tietotaitoa ja mainetta (Branco ja Rodrigues 2006) sekä teknologista tietotaitoa vastuullisia tuotteita ja palveluita varten (McWilliams, Siegel ja Wright 2006). Aineellisista resursseista esimerkkinä puolestaan yritys vastuutoimet voivat luoda ja tuottaa käyttövalmiita resursseja, puolivalmiita resursseja ja ammattitaitoista työvoimaa (Bonfiglioli, Moir ja Ambrosini 2006; Brooks 2005).

Kolmantena etuna Bhattacharyya (2010, 87–88) nostaa esille uudet tuotteet ja markkinat. Uusilla markkinoilla voidaan tarkoittaa muun muassa uusia sosioekonomisia ryhmiä (esimerkiksi neljä miljardia ihmistä elää alle 2\$ päivässä, ks. Prahalad 2006; 2012, 6), joissa sosiaaliset ongelmat voidaan muuntaa liiketoiminnaksi (Alvord, Brown ja Letts 2004) sekä niitä varten voidaan kehittää uusia tuotteita. Lisäksi muita uusia tuotteita ovat esimerkiksi vihreät ja puhtaat teknologiat (Boiral 2006, 317). Neljäntenä strategisena etuna Bhattacharyya (2010, 88–89) nostaa esille riskienhallinnan ja mainetekijät. Yritysvastuu voi parantaa yrityksen liikearvoa ja mainetta, mikä voi myös helpottaa työskentelyä valtion kanssa (Frynas 2005, 585, 593). Huono maine ja laajentunut yritys vastaisuus voivat aiheuttaa sen, että asiakkaat boikotoivat yrityksen tuotteita mikä vähentää yrityksen myyntiä johtaen pienempään markkinaosuuteen (Du, Bhattacharya ja Sen 2007; McWilliams, Siegel ja Wright 2006). Ympäristöllinen tai sosiaalinen kriisi voi puolestaan johtaa yrityksen osakkeen arvon alentumiseen (McGuire, Schneeweis ja Hill 1986; Ullman 1985). Tästä johtuen yritys vastuun laiminlyönnit voivat aiheuttaa taloudellisia tappioita – yritys vastuu riskienhallintana onkin mahdollista (Crawford & Scaletta 2005) ja jopa keino vähentää taloudellisia tappioita (Bhattacharyya 2010, 89).

Euroopan komissio puolestaan esittää kilpailukykyraportissaan (2008, 107–116) kuusi yritys vastuun mahdollista tulosta, joiden kautta yrityksen kilpailukyky paranee. Näitä

ovat yrityksen kulurakenteen tehostuminen, positiiviset vaikutukset henkilöstöön, asiakasnäkökulma, innovaatiot, riskien- ja maineenhallinta sekä yhtiön osakekurssin paraneminen osoituksena taloudellisesta tehokkuudesta. Yritysvastuun positiivisilla vaikutuksilla henkilöstöön tarkoitetaan yritysvastuun vaikutusta henkilöstön hankintaan, motivoimiseen sekä henkilöstön pysyvyyteen. Asiakasnäkökulmalla viitataan asiakkaiden haluun maksaa hintapremio vastuullisesta palvelusta ja/tai tuotteesta. Innovaatioilla viitataan puolestaan uusiin tuotteisiin, markkinoihin, toimintatapoihin sekä asiakkaisiin (Euroopan komissio 2008).

Kurucz, Colbert ja Wheeler (2008) puolestaan perustelevat yritysvastuuta neljällä mahdollisella hyödyllä, joita ovat kulujen ja riskien pienentäminen, kilpailuedun kehittyminen, maineen ja legitimitetin kehittyminen sekä win-win-tilanteiden luominen (Carroll & Shabana 2010, 97–100). Kulujen ja riskien pienennys voi syntyä esimerkiksi olemalla proaktiivinen ympäristöasioissa, mikä johtaa parhaimmillaan yrityksen tehokkuuden parantumiseen ja toimintakustannuksien pienenemiseen (Berman, Wicks, Kotha ja Jones 1999, 489). Carroll & Shabana (2010, 98) huomauttavatkin, että yritysvastuuta voidaan käyttää kustannusjohtajuuden saavuttamiseen. Kilpailuedun kehittymisellä Kurucz, ym. (2008) viittaavat siihen, kuinka yritys voi yritysvastuutoimilla erottautua sen kilpailijoista (Carroll & Shabana 2010, 97–98). Esimerkiksi Bruchin ja Walterin (2005, 50) mukaan jotkut yritykset pyrkivät vastaamaan yritysvastuulla heidän avainsidosryhmiensä tarpeisiin, jonka kautta yritykset toivovat saavuttavansa kilpailuetua esimerkiksi houkuttelemaan kyvykkäämpää työvoimaa tai saavuttamaan paremman suhteen julkishallintoon ja kansalaisjärjestöihin. Maineen ja legitimitetin kehittymisellä viitataan esimerkiksi siihen, kuinka yritysvastuutoimet voivat auttaa yritystä lisäämään kiinnostusta itseään kohtaan asiakkaiden, sijoittajien sekä työntekijöiden silmissä (Smith 2003). Lisäksi esimerkiksi Smith (2005, 60) toteaa, että yrityksen tiukat toimittajastandardit ja itsenäinen valvonta auttavat yritystä kasvattamaan mainettaan ja legitimitettiään. Win-win-tilanteiden hakeminen puolestaan liittyy siihen, kuinka samanaikaisesti huomioimalla eri sidosryhmien tarpeita, yritys voi keskittyä omaan toimintaansa – ”win-win-näkökulmasta katsottuna yritysvastuu on keino tavoitella samanaikaisesti yrityksen omia intressejä, tyydyttämällä samanaikaisesti sidosryhmien vaatimuksia” (Carroll & Shabana 2010, 100).

Weber (2008, 248–249) tuo omassa tutkimuksessaan esille viisi yritys vastuun liiketaloudellista hyötyä tuottavaa ryhmää, joita ovat positiiviset vaikutukset yrityskuvaan ja maineeseen, positiiviset vaikutukset työntekijöiden motivaatioon ja pysymiseen yrityksessä sekä rekrytoinnissa, kustannuksien leikkaaminen, liikevaihdon kasvu kasvaneen myynnin ja markkinaosuuden takia, sekä yritys vastuuseen liittyvien riskienhallinta tai niiden pienentäminen. Positiiviset vaikutukset yrityskuvaan ja maineeseen liittyvät sidosryhmien henkilökohtaisiin kokemuksiin yrityksestä ja sen luonteesta. Vaikka yritys kuva voi muuttua nopeasti, maine kehittyy ajan myötä ja siihen vaikuttavat johdon mukainen kommunikointi ja tehokkuus vuosien ajalta (Gray ja Balmer 1998). Positiivisia vaikutuksia rekrytointiin, työntekijöiden pysymiseen ja motivaatioon yritys vastuun tuo, kun työntekijät työskentelevät paremmassa työympäristössä tai vaihtoehtoisesti saavat motivaatiota työskenneltyään yritys vastuutoimissa, esimerkiksi hyväntekeväisyyden parissa. Weber (2008, 249) huomauttaa, että tämä jo itsessään voi aiheuttaa yrityksen maineen kasvua. Kustannuksien leikkaamiseen yritys vastuun auttaa yritys vastuuta jalkauttaessa, kun yrityksen käyttöön voidaan tuoda korvaavia materiaaleja. Lisäksi yritys vastuun parantaa vuorovaikutussuhteita oleellisiin sidosryhmiin, joka voi säästää aikaa (Epstein ja Roy 2001, 597–599). Yritys vastuuta liikevaihdon kasvattajana parantuneen myynnin ja markkinaosuuden kautta on perusteltu parantuneella mainekuvalla tai suoraan yritys vastuuta korostavan markkinoiden kautta. Viimeisenä, riskienhallinnan tai sen pienentäjänä yritys vastuuta on perusteltu sitä kautta, että sen avulla yritys voi välttää vastuullisuuteen liittyvien riskien seurauksen, esimerkiksi boikotit (Weber 2008, 248–249).

Vaikka jokainen edellä mainituista neljästä tutkimuksesta (Bhattacharyya 2010; Euroopan komissio 2008, Carroll & Shabana 2010 ja Weber 2008) luokittelee yritys vastuusta saatavia hyötyjä eri tavalla, ovat varsinaiset hyödyt osittain päällekkäisiä – esimerkiksi vaikka maine ja legitimitetti ovatkin eri käsitteitä, kulkevat ne mitä luultavimmin rinnakkain ja toisaalta riskienhallinta edesauttaa molempien säilyttämistä. Tutkija pyrkii ryhmittelemään edellä läpikäytyjen tutkimuksien esiin nostamia hyötyjä yhdeksi kokonaisuudeksi taulukoimalla tutkimuksissa esitetyjä hyötyjä ja järjestämään hyödyt yhden otsakkeen alle. Seuraavassa taulukossa (ks. taulukko 2) on esitellyistä tutkimuksista yhteenveto, jossa kerrotaan strateginen hyötyryhmä, sen käytännön esimerkkejä sekä lähteet (todettakoon, että kukin taulukossa mainituista lähteistä pitää sisällään useita eri lähteitä). Taulukosta 2 voidaan nähdä yritys vastuun mahdollisesti

tuottavan yritykselle seuraavia hyötyjä: riskienhallinta, maineen sekä legitimitetin kasvaminen (sisältäen sidosryhmänäkökulman), uusi liiketoiminta ja innovaatiot sekä differentiaatio, uudet resurssit (sisältäen henkilöstöhallinnon) sekä kustannuksien karsiminen ja kustannusjohtajuus. On kuitenkin hyvä huomioida, että osa yritysvastuun hyödyistä sopii useampaan edellä mainittuun luokkaan hyötyjen monimuotoisen luonteen takia. Esimerkiksi alihankintaketjun vastuullisuuden varmistamisen voidaan katsoa vaikuttavan, riskienhallintaan, sidosryhmänäkökulmaan, maineeseen ja epäsuorasti jopa kustannuksien pienentämiseen riskienhallinnan kautta. Nämä ryhmät puolestaan voivat tuottaa yritykselle kilpailukykyä kuvion 1 mukaisesti.

Taulukko 2 Yritysvastuun strategiset hyödyt (soveltaen: Bhattacharyya 2010; Carroll & Shabana 2010; Euroopan komissio 2008; Weber 2008)

Strateginen hyötyryhmä:	Käytännön esimerkkejä:	Lähteet:
Riskienhallinta, maineen sekä legitimitetin kasvaminen (sisältäen sidosryhmänäkökulman)	Toimittajastandardit, itsenäinen valvonta, brändiarvon nousu, asiakasnäkökulma, lupa toimia	Bhattacharyya 2010; Carroll & Shabana 2010; Euroopan komissio 2008; Weber 2008
Uusi liiketoiminta ja innovaatiot sekä differentiaatio	Uudet tuotteet, markkinat ja/tai toimitavat	Bhattacharyya 2010; Carroll & Shabana 2010; Euroopan komissio 2008; Weber 2008
Uudet resurssit	Tietotaidon kehittyminen, työvoiman pysyvyys, kehittyminen & saatavuus, korvaavat substituutit, HR	Bhattacharyya 2010; Carroll & Shabana 2010; Euroopan komissio 2008; Weber 2008
Kustannuksien karsiminen ja kustannusjohtajuus	Resurssitehokkuus, pienempi hävikki, vähentää valmistus- ja myyntikustannuksia	Bhattacharyya 2010; Carroll & Shabana 2010; Euroopan komissio 2008; Weber 2008

2.3.3 Tuloksien mittaaminen

Raghubir, ym. (2010, 72) osoittavat tutkimuksessaan, että tuloksia on mahdollista mitata joko kvantitatiivisesti tai kvalitatiivisesti sekä niitä voidaan arvioida subjektiivisesti tai objektiivisesti. Tulokset voivat olla tavoiteltuja tai tahattomia ja niitä voidaan mitata lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Tuloksia voi olla mielekästä mitata tietyltä yritysvastuun osa-alueelta tai käyttää yleisiä liiketoiminnan mittareita. Lisäksi mainittakoon, että tuloksia on mahdollista mitata sidosryhmälle arvoa tuottavina funktioina (Raghubir, ym. 2010, 72), johon ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa paneuduta.

Subjektiivisilla tuloksilla tarkoitetaan yrityksen itsestään toteuttamaa raportointia (esimerkiksi yritysvastuuraportit), mutta myös ulkopuolisten tarkkailijoiden raportteja (esimerkiksi Fortune 500 lista eniten arvostetuista yhtiöistä), jotka perustuvat kolmansien osapuolien objektiivisiin tarkistuksiin tai jäsenyyksiin tietyissä indekseissä (Raghubir, ym. 2010, 72). Tavoitellut seuraukset viittaavat niihin tuotoksiin, joihin yritys on yritysvastuulla pyrkinyt (esimerkiksi lapsityövoiman käytön vähentäminen). Tahattomat seuraukset puolestaan voivat olla negatiivisia tai positiivisia. Ne voivat pitää sisällään haluttuja tuotoksia, joita yritys ei nähnyt toimiensa aiheuttavan (esimerkiksi koulua käyvien lasten prosentuaalinen kasvaminen), mutta tahattomat seuraukset voivat pitää sisällään myös epämieluisia seurauksia (esimerkiksi työntekijöiden pienentyneet tulot). Tahattomat seuraukset voivatkin vaikuttaa useihin sidosryhmiin (Raghubir, ym. 2010, 72), joten yrityksen tulisi arvioida ennalta toimiensa suorien vaikutuksien lisäksi myös sivullisia ja epäsuoria vaikutuksia.

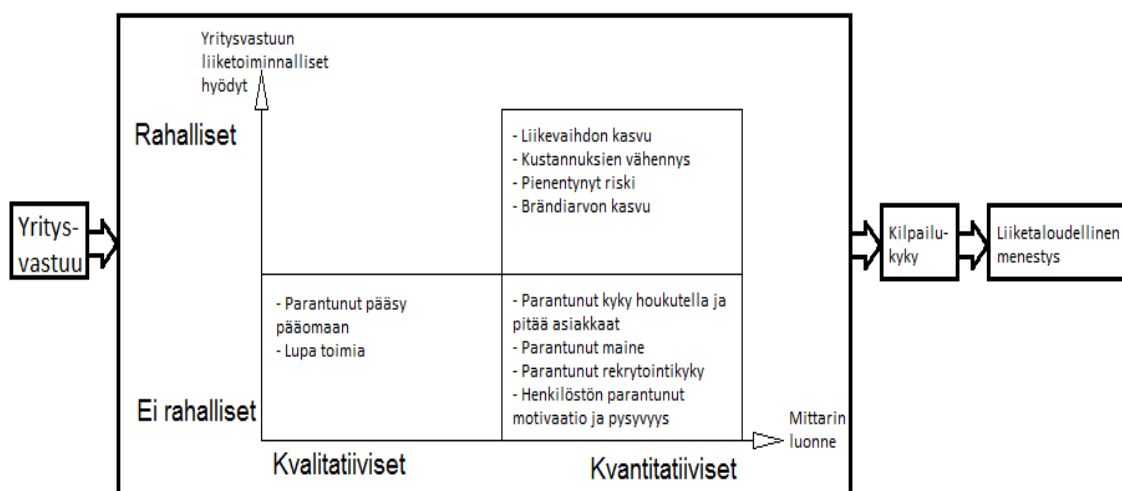
On tärkeää huomioida, että mittaristo mahdollistaa vertailun lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Sen lisäksi mittariston tulisi huomioida myös mahdolliset valumisvaikutukset (Raghubir, ym. 2010, 72). Valumisvaikutuksesta esimerkkinä voi olla yrityksen työyhteisölle tarjoama ruoka: yrityksen tarjoaman terveellisen (mutta yleensä myös kalliimman) ruuan voidaan olettaa vaikuttavan henkilöstön viihtyvyyteen jo lyhyellä aikavälillä, mutta valumisvaikutuksen kautta se voi pitkällä aikavälillä tuoda terveydellisiä etuja sen henkilökunnalle sekä lisätä heidän omaa kiinnostusta ruokavalionsa ja lisätä tätä kautta henkilöstön tuottavuutta. Toisaalta esimerkiksi tupakoimiskielto yrityksessä voi aluksi aiheuttaa negatiivisuutta yrityksen henkilöstössä, mutta pitkällä aikavälillä vähentää poissaoloja ja auttaa työntekijöiden jaksamisessa.

Tulokset voivat myös olla tietyltä yritysvastuun osa-alueelta (esimerkiksi ympäristö, työvoima, terveys tai koulutus) tai ne voivat perustua yleisiin liiketoiminnallisiin mittoihin (esimerkiksi liikeloudellisiin, kirjanpitoon tai markkinointiin). Mikäli yritys haluaa esimerkiksi parantaa ympäristöystävällisyyttä, se voi sisällyttää mittaristoonsa mittareita sen tuottamista päästöistä ja muista ympäristöhaitoista. Jos yritys kuitenkin näkee ympäristöystävällisyyden keinoksi parantaa mainettaan, voisi tavoiteltava tulos (eli mitattava asia) olla kasvanut brändipääoma tai osakkeen arvo. Tämän vuoksi useat tutkijat ovat kiinnostuneet tutkimaan yritysvastuun investointien moniulotteisia tuotoksia, kuten markkinaosuuksia, asiakasuskollisuutta ja asiakkuuksien elinkaarien arvoa yritykselle (Raghubir, ym. 2010, 72). Esimerkiksi Brammer ja Pavelin (2006) tutkivat parantaako yritysvastuu yrityksen mainetta, Arora ja Henderson (2007) yritysvastuun vaikutusta asiakkaan valintoihin sekä Bhattacharya ja Sen (2004) yritysvastuun vaikutuksia asiakkaiden ostoihin, asiakasuskollisuuteen, puskaradioon ja hintapremioon.

Weber (2008, 250) lähestyy asiaa oman mallinsa kautta, jossa yritysvastuun hyödyt itsessään tuottavat kilpailukykyä, joka puolestaan johtaa liikeloudelliseen menestymiseen. Hänen mukaansa yritysvastuun liikeloudellisia hyötyjä tulisi arvioida nelikentässä: hyödyn luonnetta kuvataan joko rahalliseksi tai ei-rahalliseksi ja hyötyä mitataan joko kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti (katso kuvio 1). Kvalitatiivisesti arvioitavat hyödyt ovat hänen mukaansa ei-rahallisia ja kvantitatiivisesti arvioitavat hyödyt sekä rahallisia, että ei-rahallisia.

Weber (2008, 250) viittaa tutkimuksessaan rahallisilla hyödyillä niihin hyötyihin, jotka aiheuttavat suoraa kassavirtaa, mutta myös niihin hyötyihin, jotka eivät suoraan johda kassavirran kasvuun, mutta joita voidaan mitata rahallisesti. Gerpottin ja Thomasin (2004) sekä Nadererin (2005) mukaan esimerkiksi yritysvastuutoimet voivat kasvattaa brändiarvoa, joka on mahdollista realisoida brändin myynnillä (Weber 2008, 250). Toisaalta Weber (2008) huomauttaa, että kasvaneen brändiarvon voidaan nähdä itsessään vaikuttavan asiakkaan mieltymyksiin, asenteisiin ja asiakasuskollisuuteen sekä mahdollisesti tätä kautta kassavirrankasvuun.

Ei-rahalliset hyödyt viittaavat puolestaan hyötyihin, joita ei voida suoraan mitata rahallisesti, mutta jotka kuitenkin vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn ja sitä kautta taloudelliseen menestykseen. Ei-rahallisia hyötyjä yritys voi mitata kvantitatiivisilla mittareilla (esimerkiksi asiakkuuksien säilyttämisellä) tai kvalitatiivisilla mittareilla (esimerkiksi helpottunut rahoituksen saanti). Rahalliset hyödyt pitävät sisällään tulojen kasvun, kulujen pienentymisen, riskien pienenemisen sekä brändiarvon kasvamisen (monetaarisesti ajateltuna). Rahallisia hyötyjä on mielekästä arvioida kvantitatiivisesti. Ei-rahallisia, kvalitatiivisesti mitattuja hyötyjä ovat esimerkiksi yrityksen lupa toimia ja parantunut pääsy pääomaan. Luvalla toimia Weber (2008, 250) viittaa yhteiskunnalliseen hyväksymiseen (Schrader, Halbes ja Hansen 2005), jota voidaan vaalia hoitamalla sidosryhmäsuhteita (ks. myös Schaltegger ja Wagner 2011, 13; Thorpe & Prakash-Mani 2003, 20). Ei-rahallisilla, mutta kvantitatiivisilla muuttujilla Weber (2008, 250) viittaa asiakkaiden lisääntyneeseen kiinnostukseen yritystä kohtaan ja asiakkaiden pysyvyyteen, yrityksen maineeseen ja henkilöstön rekrytointiin, motivaatioon ja pysyvyyteen. Hän kuitenkin myöntää, että ei-rahalliset hyödyt voivat johtaa myös rahallisiin hyötyihin valumisvaikutuksien kautta: esimerkiksi kohonnut henkilöstön motivaatio voi johtaa henkilöstön tuottavuuden paranemiseen, joka puolestaan johtaa säästöihin ja tätä kautta hyötyihin. Weber (2008, 250) näkee, että näiden hyötyjen kautta yritykselle syntyy kilpailukykyä ja sitä kautta taloudellista menestystä.



Kuvio 1 Yritysvastuun vaikutusmalli (Weber 2008, 250)

Molemmat tutkimukset (Raghubir, ym. 2010; Weber, 2008) lähestyvät mittaamista omista näkökulmistaan ja on hyvä tunnistaa niiden erilaisuudet. Ensimmäisenä mainittu tutkimus (Raghubir, ym. 2010) keskittyy enemmän yrityksen yritys vastuullaan tavoitteleman hyödyn mittaamiseen käytettävän mittarin valitsemiseen. Tämän mittarin tulee olla mitattavan asian kannalta optimaalinen. Weber (2008) puolestaan lähestyy mittaamista enemmänkin luokittelemalla tutkimuksessaan esiin nostamiaan yritys vastuun hyötyryhmiä ja esittelemällä niille sopivia mittareita. Molemmissa tutkimuksissa esitetyt näkökulmat tukevat mittausta ja ovat mahdolliset, mutta ennen kaikkea ne kannattaa nähdä toisiaan tukevinä – mittaristoa rakentaessa molemmat lähestymistavat ovat oletettavasti tarpeelliset.

2.4 Yritysvastuun tulosten mittaaminen käytännössä

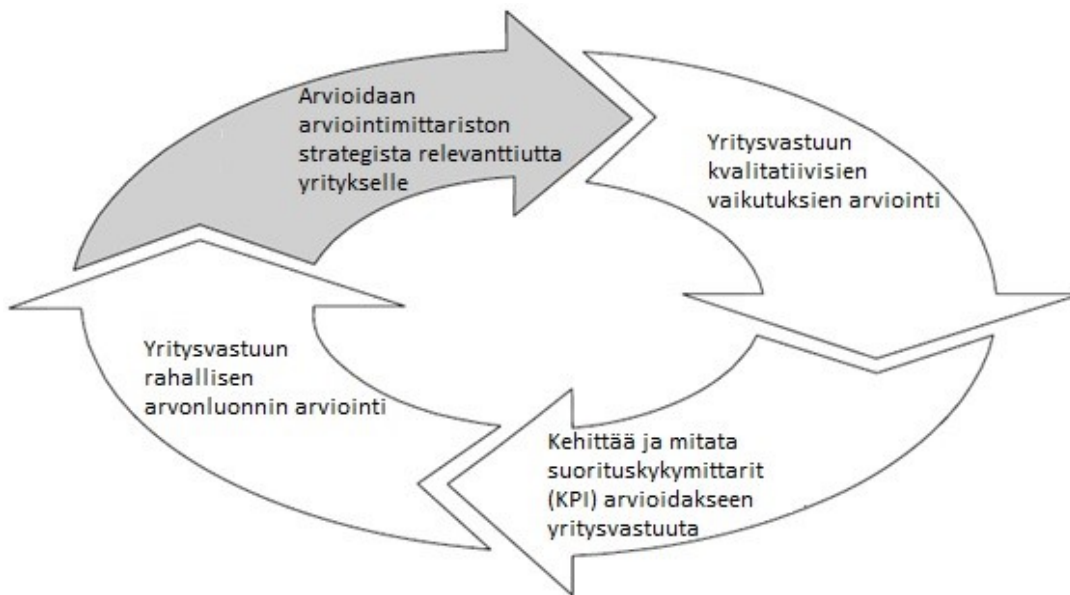
Yritysvastuumittariston luominen käytäntöön edellyttää käytettävien tietolähteiden määrittelyä ja tarkennusta, mittariston koostamisen ja aikajänteen arvioimista sekä tietolähteiden oikeellisuuden tarkistamista. Varsinaista kausaliteettia on kuitenkin hyvin vaikeaa todentaa yritys vastuutoimen ja sen lopputuloksen välille. Raghubirin, ym. (2010, 73) mukaan paras vaihtoehto käytännössä tähän on toteuttaa kontrolloitu kenttäkoee, jossa muuttujaa (esimerkiksi yritys vastuutoimea) voidaan nähdä käytettävän eri yrityksissä ja siten lopputulosta (esimerkiksi voittoa) voidaan arvioida. Raghubir, ym. (2010, 73) kuitenkin toteavat, että tämä on erittäin hankalaa, sillä harvoin yritys vastuutoimea ja siitä seuraavaa lopputulosta voidaan erottaa suoraan yrityksen muusta toiminnasta. He ehdottavatkin, että tapahtumatutkimuksella päästään kaikista lähimmäksi kenttäkoetta. Tapahtumatutkimuksen taloudellisissa sovelluksissa yhtiön hintaa verrataan ennen ja jälkeen tietyn tapahtuman tai julkistuksen (esimerkiksi skandaalin tai uuden tuotejulkistuksen) jälkeen. Yrityksen toimiessa sen omalla kontrollillaan riski sekoittaa muuttujia (esimerkiksi yhtiön kokoa, toimialaa tai riskiprofiilia) on pienentynyt ja tietyn tapahtuman ajankohdan avulla voidaan tutkia tapahtuman vaikutusta sen suorituskykyyn. Voidaan esimerkiksi verrata tietyn ympäristöystävällisen tuotejulkistuksen vaikutusta yhtiön osakekurssin hintaan ja verrata sitä osakekurssin hinnan odotettuun normaalikäyttäytymiseen ilman kyseenomaista tapahtumaa (Raghubir, ym. 2010, 73).

Tapahtumatutkimuksen soveltaminen suoraan yritysvastuun mittareiden luomiseksi ei ole kuitenkaan täysin yksinkertaista. Tietolähteitä erillisen ja yksittäisen yritysvastuun tapahtuman ympärillä on niukasti tarjolla [esimerkiksi sidosryhmän asenteet yritystä kohtaan ennen ja jälkeen tietyn toiminnon (Raghubir, ym. 2010, 73)]. Tämän vuoksi tutkijat ovat luottaneet poikkileikkaukselliseen korrelaatioanalyyysiin tutkiakseen menestyvätkö yritysvastuussa korkealle arvostetut yritykset tehokkaammin perinteisillä mittareilla, kuten taloudellisissa ja kirjanpidollisissa mittareissa (ks. esim. Statman 2000; Hamilton, Jo ja Statman 1993). Poikkileikkauksellista korrelaatioanalyyysiä on kuitenkin kritisoitu, koska muuttujien sekoittaminen voi johtaa virheelliseen määrittelyyn. Toisin sanoen yhteyttä yritysvastuun ja taloudellisten lukujen välillä ei voida suoraan päätellä (McWilliams ja Siegel 2000, 67). Jo ja Harjoto (2011) käyttivät itse tutkimuksessaan mittaamiseen instrumenttimuuttujaa ja Heckmanin metodia, kun taas Kreander, Gray, Power ja Sinclair (2005) käyttivät tutkimuksessaan tapaus-verrokkianalyyysiä. Luo ja Bhattacharya (2006) puolestaan käyttivät toissijaisia lähteitä selvittääkseen suhdetta yrityksen osakkeen hinnan ja yritysvastuutoimien välillä – positiivinen suhde, jonka tutkijat löysivät, on tärkeä osoittaessa yritysvastuun olevan muutakin kuin pelkkää hyväntekeväisyyttä.

Raghubirin, ym. (2010) luoman mallin mukaan mittaaminen tapahtuu neljän vaiheen kautta. Ensimmäiseksi arvioidaan tarvittavat resurssit kvantitatiivisesti. Tämän jälkeen arvioidaan resursseilla saatuja tuloksia kvantitatiivisesti eli tavoitteita (huomioiden arvotekijät eri sidosryhmille), jotka voivat olla tavoiteltuja tai tahattomia, positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia sidosryhmien silmissä. Lisäksi tulokset voivat syntyä lyhyellä, keskipitkällä tai pitkällä aikavälillä ja ne voivat aiheuttaa valumisvaikutuksen tai -vaikutuksia. Kolmantena tulee selvittää suhteet resurssien, tuloksien ja ajan välillä (tehokkuuden mittaaminen resurssien käytössä). Viimeiseksi arvioidaan tuloksien nykyinen arvo painotettuna kunkin sidosryhmän tärkeydellä ja ryhmitetään tulokset eri osa-alueille (yritysvastuutoimien vaikuttavuuden arviointi).

Weber (2008, 251-254) puolestaan lähestyy yritysvastuun vaikutuksien arviointia kolmen erityyppisen mittariston kautta, joista jokaisella on oma tehtävänsä ja joista jokaista kohtaa arvioidaan yksilöllisesti. Kuvion 2 mittaristo perustuu hyvin läheisesti kuvioon 1. Tarkoituksena Weberin mallissa (kuvio 2) on aloittaa tarkastelu arvioimalla arviointimittariston strategista relevanttiutta yrityksen toimien kannalta (luonnollisesti

tämä voidaan suorittaa myös jälkikäteen). Toisessa osassa yritysvastuun kvalitatiivisia vaikutuksia esimerkiksi lupaa toimia tai parantunutta pääsyä pääomaan arvioidaan. Arvioinnin jälkeen yritys siirtyy yritysvastuuseen liittyvien suorituskykymittareiden arviointiin, joilla arvioidaan kvantitatiivisia muuttujia. Esimerkkinä Weber (2008, 253) nostaa esille maineen, jota hänen mukaansa voi arvioida yrityksen sijoituksilla mainekyselyissä. Viimeisenä vaiheena yrityksen tulisi arvioida yritysvastuun tuomaa rahallista arvoa. Weberin (2008) malli ei kuitenkaan sulje pois muita yritykseen tai sen sidosryhmiin vaikuttavia muuttujia.



Kuvio 2 Yritysvastuun vaikutusten arviointi (Weber 2008, 252)

2.5 Yritysvastuu osana strategiaa yrityksessä

Jotta yritysvastuu olisi merkittävää, tulee yritysvastuun olla enemmän osa yrityksen strategiaa kuin pelkästään jälkikäteen toimintaan liitettävää tai pelkkää ”viherpesua”, jonka Walker ja Wan (2012, 231) määrittelevät ”organisaatiosta kantautuvaksi symboliseksi informaatioksi vailla olennaisia (yritysvastuun) toimia”. Viherpesu onkin yrityksen esiintymistä vastuullisena ja sen mainostamista vailla tehokkaita yritysvastuutoimia.

Porter & Kramer (2006, 80) toteavat tutkimuksessaan, että vaikka yritykset ovat heränneet yritys vastuuseen, eivät kaikkien yritysten toimet ole olleet strategisia tai operationaalisia, vaan kosmeettisia: viestintää ja mediakampanjoita tai yritys vastuuraportteja. Bhattacharyyan (2010, 84) mukaan yritys vastuun tuleekin olla toimintaorientoitunutta, sillä ilman toimintaa yritys vastuulla ei ole mitään merkitystä yritys maailmassa. Yritykset kohtaavat tänä päivänä kaksi vastakkaista voimaa, joita ovat lisääntynyt kilpailu sekä tiukentuneet vaatimukset yritys vastuuta kohtaan. Oleellista on, että yritys vastuu ei ainoastaan luo sosiaalista hyvää ja käytä resursseja, vaan luo samalla myös merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä yritykselle (Bhattacharyya 2010, 82–83). Tämän kaltaista näkökulmaa yritys vastuuseen ovat useat tutkijat nimittäneet strategiseksi yritys vastuuksi (ks. esim. Lantos 2001; Porter & Kramer 2006; Crawford & Scaletta 2005; Salzmänn, Ionescu-Somers ja Steger 2005).

Rangan, Chase ja Karim (2015, 43) haastattelivat yritys vastuunjohtajia ja luokittelivat haastattelujen perusteella yritys vastuun kolme eri tasoa, joista ensimmäinen on filantropiaan keskittyminen, toisena operatiivisen toiminnan vaikuttavuus ja kolmantena liiketoimintamallin muuntaminen. Näistä ensimmäisen voi mieltää pelkäksi reagoivaksi hyväntekeväisyydeksi – siinä ei pyritä tekemään ja kasvattamaan suoranaisesti voittoa tai parantamaan liiketoiminnan tehokkuutta, vaan se koostuu esimerkiksi rahan tai tavaroiden jakamisesta yhteisöille. Toisella tasolla liiketoimintaa kehitetään siten, että se tuo mahdollisesti säästöjä ja/tai lisää liikevaihtoa esimerkiksi karsimalla veden käyttöä. Kolmannen, liiketoimintamallin muuntaminen puolestaan vaikuttaa yrityksen tapaan tehdä liiketoimintaa. Liiketoimintamallin muutokset eivät välttämättä kosketa koko yrityksen toimintaa, vaan se voi kohdistua kapeaan tuotelinjaan tai markkina-alueeseen, mutta niiden avulla yritys voi vaikuttaa merkittävästi omaan sosiaaliseen tai ympäristölliseen vaikutukseen sekä taloudelliseen tehokkuuteen (Rangan, ym. 2015, 43; Rangan, Chase ja Karim 2012, 10–11).



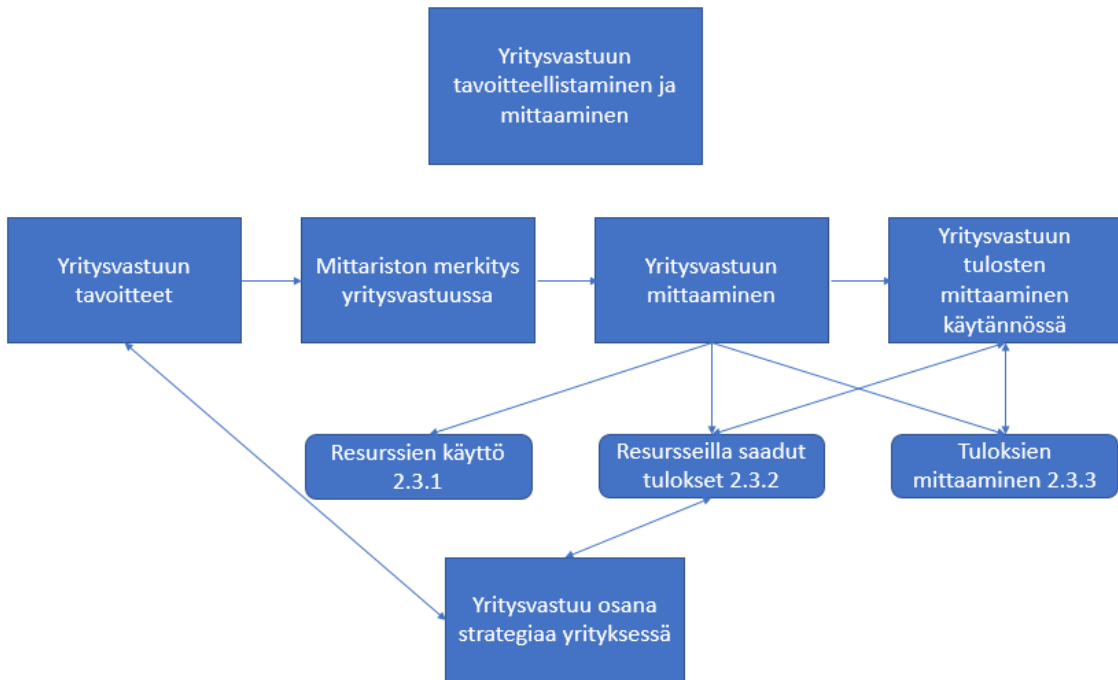
Kuvio 3 Yrityksen sitoutuneisuus yhteisöön (Porter & Kramer 2006, 89)

Rangan, ym. (2015, 43) mallista on löydettävissä hyvin paljon samaa kuin Porterin ja Kramerin (2006, 89) mallista (kuvio 3). Porter ja Kramer (2006, 85–89) jakavat yritysvastuun reagoivaan ja strategiseen yritysvastuuseen. Näistä reagoivaan yritysvastuuseen kuuluvat yrityskansalaisuus ja arvoketjussa syntyvien haittojen lieventäminen (vrt. Rangan, ym. 2015, 43), filantropia ja operatiivisen toiminnan vaikuttavuus. Puolestaan strategiseen yritysvastuuseen kuuluu arvoketjutoimintojen uudistaminen siten, että ne samanaikaisesti hyödyntävät yhteisöä ja vahvistavat yrityksen strategiaa. Toisena osana strategista yritysvastuuta Porter ja Kramer (2006, 89) pitävät strategista filantropiaa, joka parantaa kyvykkyksiä tärkeillä ja kilpailluilla toimialoilla. Esimerkiksi he nostavat Toyotan automallin Priuksen, joka on tuottanut yritykselle samaan aikaan kilpailuetua ja ympäristöllisiä hyötyjä. Porter ja Kramer (2006, 89) toteavatkin, että kun tuotantoketju ja investoinnit kilpailullisessa ympäristössä ovat täydellisesti integroitu strategiaan, yritysvastuuta on hankala erottaa yrityksen päivittäisestä yritystoiminnasta. Näissä tapauksissa toimintaa ei välttämättä osata enää nimetä yritysvastuuksi, sillä yritys on sisäistänyt sen osaksi itseään.

2.6 Teoreettisen osuuden synteesi

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa perehdyttiin siihen, kuinka yritysvastuuta tulisi tavoitteellistaa, miksi ja miten yritysvastuuta voidaan mitata sekä mitä yritysvastuulla voidaan saada aikaiseksi ja kuinka se on mahdollista saada aikaiseksi. Kuvattu teoreettinen viitekehys rakentuu merkittävästi Raghubirin, ym. (2010) tutkimuksessaan kuvaamaan AGREE-malliin, jonka tarkoituksena on toimia mallina siitä, kuinka yritykset voivat luoda mittariston yritysvastuulle. Mallia on täydennetty muilla tutkimuksilla ja sen rinnalle on tuotu vastaavia, mutta kilpailevia malleja (ks. esim. Weber, 2008) ja näiden välille on pyritty luomaan vuoropuhelua. Lisäksi teoreettiseen osuuteen on tuotu yritysvastuu osana strategiaa, sillä sen merkityksellisyys korostui erityisesti kohdeyrityksien haastatteluissa.

Yritysvastuuta tavoitteiden määrittäminen alkaa sidosryhmiä analysoimalla. Tavoitteiden määrittämisessä on oleellista yrityksen kannalta miettiä paitsi se mitä tekee, myös se mitä ei tee. Tavoitteiden jälkeen käydään läpi, miksi yritysvastuuta tulisi mitata ja kuinka mittaristo tulisi rakentaa, jossa oleellisena osana Raghubirin, ym. (2010) mukaan on kalibrointi, arviointi ja oikeutus. Mittaaminen perustuu itsessään yrityksen käyttämiin resursseihin ja resursseilla saatuihin tuloksiin. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen käsitellessä yritysvastuusta saatavia hyötyjä (tuloksia), perehtyy tutkimuksen teoreettinen osuus laajemmin niihin sekä siihen, kuinka tuloksia tulisi teorian mukaan mitata. Teoreettisessa viitekehyksessä voidaan nähdä viitteitä siitä, kuinka yritysvastuu on merkityksellistä koko yrityksen kannalta ja sen tulisi huomioida yritysvastuuta myös pitkällä aikavälillä. Toisaalta yritysvastuun hyödyt voivat olla strategisesti merkittäviä yritykselle, jonka vuoksi tutkija piti tärkeänä tuoda esille mitä tutkimukset sanovat yritysvastuusta osana strategiaa. Kuvioon 4 tutkija on pyrkinyt yhdistämään synteessin koko tutkimuksen viitekehystä.



Kuvio 4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Kaikilla tutkimusprojekteilla on tieteenfilosofisia perusteita. Tämä tarkoittaa, että tutkijalla on aina tutkimuksessaan tietynlaisia perustana olevia odotuksia siitä, minkälaisia kokonaisuuksia on olemassa (toisin sanoen ontologiset olettamukset), minkälainen tutkimuksen muotoilu on tarkoituksenmukainen uuden tiedon aikaansaamiseksi (toisin sanoen metodologiset olettamukset) ja mitkä kriteerit ovat tarkoituksenmukaisia arvioitaessa tiedon luonnetta (toisin sanoen epistemologiset olettamukset) (Hunt ja Hansen 2009, 2). Nämä tieteenfilosofiset perusteet ja toisaalta tutkijan valinnat auttavat tutkijaa ymmärtämään tutkimuksen kokonaiskuvaa ja sen rakennetta. Olennaista kuitenkin on, että tutkimusongelma määrittelee tutkimuksen metodologiset valinnat eikä siten, että metodologian tulisi taipua tutkimusongelman selvittämiseen (Granot, Brashear & Cesar Motta 2012, 547). Nämä tieteenfilosofiset valinnat myös pohjustavat tutkijan valintaa metodologioista ja tutkimusstrategioista (Eriksson & Kovalainen 2008, 11–12).

Tämän tutkimuksen ontologiset olettamukset pohjautuvat sosiaaliseen konstruktivismiin. Sosiaalisen konstruktivismin mukaan tietoa rakennetaan ja tuotetaan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Eriksson & Kovalainen 2008, 13–14). Ontologisten olettamuksien takia tietoa pidetään sosiaalisesti rakentuneena ja täten myös subjektiivisena tämän tutkimuksen yhteydessä. Ontologisten olettamuksien liittyessä läheisesti epistemologisiin olettamuksiin, niitä voidaan tarkastella rinnakkain (Eriksson & Kovalainen 2008, 14). Tässä tutkimuksessa epistemologiseksi näkökulmaksi omaksutaan heikko konstruktivismi, jonka mukaan tietoa on mahdollista tuottaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja neuvottelun sekä empiiristen havaintojen kautta subjektiivisesti (Järvensivu & Törnroos 2010, 101).

3.2 Tutkimusstrategia

3.2.1 Tutkimuksen metodologia

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta, josta voidaan erottaa suppeampana käsitteenä tutkimusmetodi. Tutkimusstrategian kuin myös tutkimusmetodien valinnan tulisi perustua tutkimustehtävälle tai tutkimusongelmalle (Hirsjärvi, ym. 2009, 132). Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yleisistä linjoista ja siitä, kuinka ne eroavat toisistaan on keskusteltu jo pitkään. Kvalitatiivinen metodologia nähdään usein kapea-alaisesti ja se liitetään tietynlaisiin aineiston generointitapoihin (esimerkiksi kenttätutkimukseen ja haastatteluihin) tai vaihtoehtoisesti ei-numeerisiin piirteisiin (esimerkiksi suulliset selonteot). Kvantitatiivinen mielletään usein kvalitatiivisen vastakohtaksi, numeeriseksi ja täten tarkasti mitattavaksi. Kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimuksien tarkoituksenmukainen erottelu ei ole kuitenkaan itsetarkoitus, vaan ne tulisi ennemminkin nähdä saman janan eripäissä olevina suuntauksia, joita on vaikea tarkkarajaisesti erottaa – lisäksi niitä on mahdollista käyttää samassa tutkimuksessa toisiaan täydentävinä. Metodi on kuitenkin aina enemmän kuin vain kerätty aineisto (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135–137).

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, sillä se sopii ennen kaikkea paremmin perustavanlaatuisen syiden tunnistamiseen ja prosessien syvempään ymmärtämiseen (Granot, ym. 2012, 547). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja laaja-alaisesti. Erityisesti useampaan tarinaan (tämän tutkimuksen tapauksessa haastatteluihin) perehtyminen auttaa kokonaisvaltaisen ja laaja-alaisen käsityksen saamista aihealueesta. Nämä tarinat tuotetaan hyödyntämällä ihmisiä tiedonkeruun instrumenttina, sillä tutkija luottaa keskusteluiden ja omien havaintojensa kautta saavansa enemmän irti aineistosta (Hirsjärvi, ym. 2009, 162–164).

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia, jonka tavoitteena on usein tyypillisten ilmiöiden kuvaus (Hirsjärvi, ym. 2009, 134–135). Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 116) mukaan

tapaustutkimus tuleekin ymmärtää ennemmin tutkimusstrategiana kuin pelkkänä tutkimusmetodina. Tapaustutkimuksella tutkija pyrkii vastaamaan tutkittavan asian monimutkaisuuteen, sillä tapaustutkimuksella kyetään parhaimmillaan tarjoamaan rikas kuvaus ilmiöstä. Kvalitatiivisella tapaustutkimuksella voidaan tutkia kompleksisuutta, kontekstia, monimerkityksellisyyttä tai kaaosta, johon se tarjoaa holistisen ja systemaattisen näkökulman (Gummesson 2007, 229).

3.2.2 Aineiston tuottaminen

Tutkimuksen empiirinen osuus ja aineiston kerääminen toteutettiin tutkimussuunnitelman mukaisesti teemahaastatteluna ja tarkastelemalla yritysten raportointia yritys vastuustaan. Haastatteluihin valittiin ainoastaan suuria yrityksiä, joista jokaisen henkilöstömäärä ylitti 250 työntekijää ja joista jokaisen vuosiliikevaihto oli vähintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma vähintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus). Suuriin yrityksiin tutkija päätyi sen takia, että suurilla yrityksillä on yleensä vähintään yksi henkilö, jonka vastuulle koko yritys vastuu on asetettu ja täten hänellä tulisi olla kokonaisvaltainen kuva yrityksen yritys vastuusta. Lisäksi suuret yritykset voi olla alttiimpia yritys vastuun toteuttamiselle, sillä heidän sidosryhmiensä määrä on oletettavasti suurempi, jotka voivat kasvattaa painetta toimia yritys vastuun mukaisesti.

Yritykset raportoivat myös itse yritys vastuusta erilaisten raporttien, kuten yritys vastuuraporttien, yhteiskuntavastuuraporttien tai muiden vastaavien raporttien muodossa. Vaihtoehtoisesti osa yrityksistä sisällyttää yritys vastuuraportin osaksi vuosikertomustaan. Yritys vastuusta raportoidessaan yritykset pyrkivät osoittamaan yrityksensä toimineen yritys vastuun edellyttämällä tavalla ja toisaalta ne tuovat niissä esille, mitä he ovat tehneet yritys vastuun eteen (esimerkiksi GRI4:sta hyödyntäen). Tutkija perehtyi kohdeyritysten yritys vastuuraportteihin ennen haastatteluiden suorittamista saadakseen kuvan yritys vastuutoiminnasta. Tutkijan perehtymät yritys vastuuraportit ovat vuodelta 2013 tasapuolisuuden vuoksi, sillä aikana, jolloin haastattelut suoritettiin, vuoden 2013 yritys vastuuraportit olivat tuoreimmat, jotka kaikilta kohdeyrityksiltä oli julkaistu. Tutkija myös näkee mielekkäänä pysyttäytyä sen

ajankohdan yritysraportteissa, jolloin haastattelu suoritettiin, sillä haastattelut ja raportit liittyvät olennaisesti toisiinsa. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä yritysraportti terminologian yhtenäistämiseksi riippumatta siitä, mitä termiä kohdeyritykset ovat yritysraportteistaan käyttäneet.

Tutkimuksessa hyödynnetään abduktiivista tutkimusotetta, jolla viitataan tapaan, jossa edetään haastateltavien arkipäiväisistä määritelmistä sekä merkityksistä kategorisointiin sekä käsitteisiin, jotka luovat pohjan tutkimusilmiön ymmärtämiselle ja selittämiseksi. Abduktiivinen tutkimustapa, kuten tässäkin tutkimuksessa, sisältää sekä induktiivisia että deduktiivisia jaksoja (Eriksson & Kovalainen 2008, 22).

3.2.3 Teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen pääasiallisena aineiston generointimenetelmänä toimi teemahaastattelu, josta voidaan myös käyttää nimeä puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jolle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, vaikka tarkkoja kysymysmuotoja tai järjestystä ei ole. Teemahaastattelu vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi, ym. 2009, 209). Päätös teemahaastattelusta syntyi, kun tutkija halusi tuoda esiin erityisesti haastateltavien oman näkemyksen aiheesta – tätä varten on parempi, että haastattelussa mennään osaksi haastateltavien ehdoilla eikä teoriaan pohjautuvien, tarkasti strukturoitujen ja kaavamaisten kysymysten avulla. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 80) mukaan teemahaastattelun etu on, että se etenee teemojen (ja haastateltavan) varassa, eikä pelkästään tutkimuksen tekijän näkökulman mukaan.

3.2.4 Kohdeyritysten esittely

Tutkimukseen haastateltavaksi valittiin tarkoituksella suuria suomalaisia yrityksiä, joilla on erillinen yritysraportista vastaava henkilö. Haastateltavat, heidän tittelinsä, toimialansa, haastatteluaika ja -paikka on esitetty taulukossa kolme. Haastateltava A toimii alkoholijuomien vähittäismyynnin toimialalla, haastateltava B elintarviketoimialalla, haastateltavat C ja D metsäteollisuudessa sekä haastateltava E matkustajien ja tavaroiden kuljetustoimialalla.

Tutkija pyrki rohkaisemaan haastateltavia kertomaan mahdollisimmat vapaasti haastattelun teemoista ja ohjasi tähän myös avoimilla kysymyksillä. Tutkija pyrki pitämään haastattelutilanteet mahdollisimmat avoimina ja käytti muutaman minuutin jutusteluun rennomman, epäformaalimman ilmapiirin aikaansaamiseksi, mikäli haastateltava ei kertonut olevansa kiireinen. Haastattelut suoritettiin kasvotusten, poissulkien haastateltava D, joka haastateltiin puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla ja tutkija litteroi ne itselleen analyysia ja tulkintaa varten. Yhteensä haastatteluiden pohjalta syntyi materiaalia 212 minuuttia.

Taulukko 3 Haastateltavien tittelit, toimiala, haastattelupäivämäärä ja -paikka sekä haastattelun kesto

Haastateltava	Titteli	Toimiala	Haastattelu-aika	Haastattelu-paikka	Haastattelun kesto
Haastateltava A	Viestintä- ja vastuullisuusjohtaja	Alkoholi-juomien vähittäismyynti	05.03.2015	Helsinki	45 min
Haastateltava B	Laatujohtaja	Elintarvikkeiden valmistus	06.03.2015	Tampere	53 min
Haastateltava C	Tuoteturvallisuuspäällikkö	Metsäteollisuus	26.03.2015	Helsinki	41 min
Haastateltava D	Kestävän kehityksen ja edunvalvonnan johtaja	Metsäteollisuus	15.04.2015	Puhelimitse	35 min
Haastateltava E	Johtaja, kestävä kehitys	Matkustajien ja tavaroiden kuljetus sekä tukitoiminnot	17.04.2015	Helsinki	38 min

3.2.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

On tärkeää, että tutkija vakuuttaa lukijansa tutkimuksen luotettavuudesta. Moisanderin ja Valtosen (2006, 28) mukaan tutkimuksen luotettavuudella voidaan viitata tutkimuksen käytäntötapoihin sekä systemaattiseen ja tarkkaan toteuttamiseen. Eriksson ja Kovalainen (2008, 290) puolestaan huomioivat, että tutkimuksen kriittisen analyysin kannalta, on tärkeää, että tutkimuksen metodologia, tavoitteet sekä oletukset kohtaavat tutkimuksen arvioinnin kriteerit. Toisin sanoen kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia tutkimuksia ei tule arvioida samoista lähtökohdista.

Laadullista tutkimusta arvioitaessa voidaan käyttää neljää erilaista kriteeriä, joita ovat tutkimuksen yhtenäisyys, vertailtavuus, vakuuttavuus ja luotettavuus (Eriksson & Kovalainen 2008, 294). Tähän päästäkseen tutkija on yrittänyt pitää tutkimuksensa läpinäkyvänä tutkimuksen valintojen ja toteutuksen suhteen. Toisekseen tutkimusaineisto ja sieltä erikseen esille nostetut sitaatit lisäävät tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Myöhemmin tuloksia nostetaan esiin ja vertaillaan tutkimuksen teoreettiseen osuuteen pitäen vertailu lukijalle mahdollisena. Lisäksi tutkimuksesta on pyritty tekemään rakenteellisesti muihin tutkimuksiin vertautuva.

4 YRITYSVASTUU OSANA LIIKETOIMINTAA

4.1 Yritysvastuun määrittely kohdeyrityksissä

Suurin osa haastatelluista yrityksistä määritteli yritysvastuun kolmeen teemaan: taloudelliseen, ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Määritelmät eivät olleet yhtä kattavia kuin Euroopan komission määritelmä (ks. esim. Euroopan komissio 2011); esimerkiksi integrointia yrityksen liiketoimintaan ja ydinstrategiaan ei suoranaisesti mainittu määritelmässä mainittu. Tästä huolimatta haastatteluissa kävi ilmi (erityisesti kysyttäessä tavoitteiden asettamisesta), että suurin osa haastatelluista yrityksistä oli kuitenkin käytännössä sitonut yritysvastuun osaksi strategiaansa. Perinteisen kolmiteemaisen jaottelun lisäksi osa yrityksistä (esimerkiksi yritys B) oli jakanut näitä teemoja vielä pienemmiksi siten, että ne kattavat yrityksen toiminnan osa-alueita perinteisiä määritelmiä paremmin.

”Me puhutaan paljon näistä kolmesta osa-alueesta kolme osa-alueetta: talous, ympäristö ja sosiaalinen, ja tietysti näissä kaikissa ideana se, ettei me tehdä näissä kompromisseja tulevaisuuden suhteen ja tavallaan joka alueella pitää toimia niin, että meillä on toimintaedellytykset jatkossakin” (Yritys C)

”...ympäristövaikutusten kohdalla me pyritään minimoimaan ne haitat, mitä meidän toiminnasta tulee kaikin keinoin, yhteistyössä muiden kanssa, mutta myös omilla ohjelmilla. ...sosiaalisella ja taloudellisella vastuu puolella yritetään tuoda hyvää: Tuoda työpaikkoja, yhteyksiä maailmalle. Sitten meillä on myös aika laajoja ohjelmia myös omalle henkilöstölle, plus sitten kohdemaissa on jonkin verran ohjelmia. Eli tavallaan niin kuin kantaa sitä sosiaalista vastuuta sekä täällä että siellä ja luoda sitten taas taloudellista toimivuutta. Että meillä on tavallaan se: minimoidaan ympäristövaikutukset ja maksimoidaan taloudelliset ja sosiaaliset hyvät mitä toiminnasta saattaa tulla.” (Yritys E)

”No me ollaan niinku määritelty sillä tavalla, että me niinku johdetaan vastuullisuutta ja meillä on niinku päämääriä. ...päämääriä kuvaa meidän nää eri politiikat, elikkä ... elintarvikeeturvallisuuspolitiikka, laatupolitiikka, ympäristöpolitiikka, henkilöstöpolitiikka ja työturvallisuuspolitiikka” (Yritys B)

Kuitenkin yritys vastuun osa-alueet vaihtelivat runsaasti sen mukaan, minkälaisia toimintoja yrityksessä tapahtuu ja missä kohdassa arvoketjua yritykset sijaitsevat. Esimerkiksi yrityksillä B, C ja D, joilla on omaa tuotantoa, painottui yritys vastuun määritelmässä enemmän juuri tuotantoon liittyvät seikat, kuten raaka-aineiden ja energian käyttö. Yritys vastuu kuvasi useissa tapauksissa hyvin yritystä ja sen liiketoiminnan muotoja, kuten Porter ja Kramer (2006, 89) sanoivat: ”yritys vastuuta on hankala erottaa yrityksen päivittäisestä yritystoiminnasta.” Esimerkiksi yritys C mainitsi, että koko yritys on kuin ympäristöohjelma tuotantoinen ja prosesseineen, joka kuvastaa jopa koko liiketoimintamallin muuntamista.

”...metsäteollisuusyritykselle nää ympäristökysymykset on aivan erilaiset kuin esim. Finnairilla, (...) meillä on se koko raaka-ainehankintaketju, sen lisäksi prosessit, jotka käyttää valtavasti energiaa, johon liittyy niin kuin jätevesikysymyksiä ja ilmapäästökysymyksiä, meillä on. Joku on meiltä joskus kysynyt, että minkälainen teidän ympäristöohjelma on, niin mä oon vastannut, että tää koko yhtiö on ympäristöohjelma, että ei ole sellaista, et me kierrätetään paperia niin ja niin paljon...” (Yritys C)

Teollisiin yrityksiin verrattuna esimerkiksi yritys A (joka myy pääsääntöisesti muiden yritysten valmistamia ja tuottamia tuotteita) painotti yritys vastuuta määritellössään enemmän koko alihankintaketjua ja toisaalta koko tuotteen elinkaarta aina raaka-aineiden kasvatuksesta tuotannon ja myynnin kautta myynnin jälkeiseen käyttöön sekä lopuksi vielä kierrätykseen. Yrityksen A mukaan toimiakseen vastuullisesti heidän täytyy pyrkiä selvittämään koko arvoketjua pidemmältä matkalta sidosryhmäketjun vaiheita – pelkkä ostaja–myyjä-suhde ei riitä. Tuotteen elinkaariajattelu ylittyy yli yritysrajojen aina alkutuotannosta tuotteen kierrätykseen saakka.

”...meidän vastuu kattaa oikeastaan koko sieltä kun rypälettä aletaan kasvattamaan ja kun se sieltä kantaa pöytään ja sit kierrätykseen ja sit pakkausmateriaalit, niin sillä välillä me ollaan piirretty semmoinen arvo- ja toimitusketju.” (Yritys A)

Kyse onkin yritys A:n mukaan kokonaisvaltaisesta arvo- ja toimitusketjun arvioimisesta, jonka jokaisessa vaiheessa huomioidaan suorat ja välilliset vaikutukset. Arvo- ja

toimitusketjulla yritys A tarkoittaa sitä, että he pyrkivät huomioimaan toiminnassaan kaikki sidosryhmänsä aina alkutuotannosta, raaka-aineiden ja näiden kuljetusten, tuotannon, kansainvälisen logistiikan, maahantuojien ja agenttien osalta. Lisäksi kotimaassaan he huomioivat pääkonttorin toiminnan, kotimaan logistiikan, myymälät, asiakkaat sekä yhteiskunnan. Näiden kautta yritys A pyrkii varmistamaan heidän vastuullisuutensa alkoholipoliittisissa, sosiaalisissa, ympäristöllisissä ja taloudellisissa sekä arvontuottamispisteissä toimitusketjussaan.

”Jolla [arvo- ja toimitusketjulla] me juuri ajatellaan et me katetaan alkoholipoliittinen vastuu, sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu, taloudellinen vastuu ja me ollaan myöskin määritelty ne arvontuottamispisteet tavallaan siinä meidän toimitusketjussa” (Yritys A)

4.2 Yritysvastuusta saatavat hyödyt

Tässä luvussa tutkija keskittyy yritysvastuun kautta saataviin hyötyihin, jotka haastatteluista muodostuneesta aineistosta nousi selkeästi esille. Pelkästään edellä läpi käytyjen tutkimuksien perusteella voidaan sanoa, että yritysvastuu tuottaa yrityksille useita erilaisia hyötyjä ja etuja, mutta samaa tukee kerätty aineisto. Tässä luvussa tutkija nostaa aineiston hyötyjä aiemman taulukon 2 mukaisessa järjestyksessä loogisen etenemisen vuoksi.

4.2.1 Riskienhallinta, maineen sekä legitimitetin kasvaminen

Osa haastateltavista koki, että yritysvastuu on jo itsessään yritystoiminnan edellytys, sillä tähän painetta tulee erilaisilta sidosryhmiltä joko suoraan tai välillisesti. Tämä tuli esille erilaisten sidosryhmien esimerkiksi asiakkaiden ja henkilöstön vaatimuksien kautta – jopa niin, että se voi olla edellytysehto uusien asiakkaiden tai alihankkijoiden kanssa (Euroopan komissio 2008, 109-110; Bonfiglioli, ym. 2006; Bhattacharyya 2010, McWilliams, Siegel ja Wright 2006; Du, Bhattacharya ja Sen 2007; Smith 2003; Smith 2005). Osa haastateltavista antoi ymmärtää, että mikäli yritysvastuuseen ei tarpeeksi panosteta, voi se mahdollisesti näkyä yrityksen liikevaihdon kasvun heikkenemisenä tai jopa supistumisena, jonka osa tutkijoista (ks. McWilliams, ym. 2006; Du, ym. 2007) on

tutkimuksissaan noteerannut. Useampi haastateltu yritys kertoi sidosryhmiltä tulevan painostuksen yritys vastuuseen kasvaneen ja he odottivat yritys vastuun painotuksen kasvavan lisää lähitulevaisuudessa sidosryhmien keskuudessa.

”Mun mielestä se [yritysvastuu] on meille niin kuin jatkossa oikeastaan ihan toiminnan edellytys. Elikkä meidän pitää koko ajan olla vähän niin kuin etunojassa siihen, mitä muutoksia yhteiskunnassa tulee ja mitä sidosryhmät meiltä odottaa. Ja on nähty selvästi, että vastuullisuuden vaatimus kasvaa. Ja ennen kaikkea sitä kautta, että omat asiakkaat, oma henkilöstö haluaa toimia vastuullisen yrityksen kanssa tai yrityksessä” (Yritys E)

”Ensinäkin niin kaikki meidän sidosryhmät odottaa sitä, että [Yritys A] toimii vastuullisesti” (Yritys A)

”...tehtiin tällainen verkkoavoriihi, jossa meidän kaikki keskeiset [sidosryhmät] vastas siihen mitä ne haluaa [Yritys A:n] vastuullisuudelta ja ne vaatimukset selvästi siellä selvästi kasvaa ja tietenkin entiset vaatimukset nousee hygieniä tekijöiksi eli annetuiksi tekijöiksi eli niiden täytyy olla kunnossa ja sitten koko ajan tulee uusia eli kyllä se on asiakkaiden ja omistajien ja tavarantoimittajien ja henkilöstön ja median ja poliittisten päättäjien kannalta keskeinen homma. Että ylipäättänsä voidaan toimia, niin ne otetaan huomioon” (Yritys A)

Merkittävää onkin, että yritykset kokevat yritys vastuun olevan liiketoiminnan kannalta paitsi edellytys myös osittainen tapa hoitaa sidosryhmäsuhteita niin ulkoisten kuin sisäisten sidosryhmien kanssa (ks. esim. Backhaus, Stone ja Heiner 2002, 314). Aktiivinen vuorovaikutus helpottaa myös sidosryhmien kanssa toimimista. Mielenkiintoista on, että yritys A koki aikaisempien yritys vastuun saavutuksien muodostuneen alalla hygieniatekijöiksi. Hygieniatekijöillä yritys A tarkoitti, että mikäli yritys vastuun tietyt osa-alueet eivät ole kunnossa, aiheuttavat ne sidosryhmissä tyytymättömyyttä. Yritys vastuun hygieniatekijänä noteerasivat Meijer ja Schuyt (2005) tutkimuksessaan, jonka mukaan yritys vastuun ei niinkään houkuttele asiakkaita ostamaan tuotetta vaan sen täytyy ylittää tietty vähimmäistaso, jotta asiakas voi asioida yrityksessä.

Sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin vastaaminen liittyy läheisesti yrityksen lupaan toimia (Schaltegger & Wagner 2011, 13; Weber 2008, 250; Schrader ym. 2005; Thorpe & Prakash-Mani 2003, 23), jolla viitataan usein yleiseen yhteiskunnalliseen hyväksymiseen ja siihen, että yrityksen sidosryhmät hyväksyvät sen operatiiviset toiminnot. Luvasta toimia voidaan myös erottaa myös paikallinen lupa toimia, joka vetoaa juuri niihin sidosryhmiin, joihin yrityksen toimet suoranaisesti vaikuttavat (Thorpe & Prakash-Mani 2003, 23).

”Lupa toimia joo, tai, niin kuin mä itse aina sanonki, että se on just niin kuin license to exist tai license to pro. Eliikkä varsinkin lentoliikenteellä on myös tää, että [jos haluat että] sulla on oikeutus kasvaa jatkossa, niin sun pitää tehdä jotakin vaikutukselle, negatiivisille vaikutuksille mitä tulee” (Yritys E)

Lupa toimia heijastuu myös yrityksen laatulupaussessa:

”Se [yritysvastuu] on osa tavallaan myös meidän laatulupausta. Eliikkä me toimitaan laadukkaasti ja samalla myös niin kuin ympäristökustannuksia vähentäen. Mutta tota maine mielessä joo, luulisin että siitä on hyötyä. Ja se ei näy ehkä suoraan viivan alle, mutta se on osa sitä tavallaan, että just tätä niin ku meidän asiakaslupausta” (Yritys E)

Sidosryhmiensä kanssa vuorovaikutuksessa oleva yritys kykenee tunnistamaan sidosryhmiensä asettamat vaatimukset, jonka kautta se saa paitsi luvan toimia myös luvan kasvaa. Vaikka mainekysymyksissä on kyse siitä, miten sidosryhmät näkevät tietyn yrityksen toiminnan, on tutkimuksissa maine nostettu esille myös yritysvastuusta kumpuavana strategisena resurssina, jolla yritys saa arvostuksen yhteisössä, mukaan lukien julkisen vallan tahoissa (ks. esim. Bhattacharyya 2010, 87). Osa haastatelluista yrityksistä oli vienyt tätä tietyllä tapaa jopa vielä pidemmälle. He eivät ainoastaan tunnistanee sidosryhmiensä asettamia vaatimuksia, vaan olivat myös kehittämässä ja keskustelemassa niistä ensimmäisenä esimerkiksi viranomaisten kanssa. Vaikka viranomaiset ovatkin riippumattomia, sidosryhmäkeskustelu voi tuoda molemmin puolin uusia näkökulmia sekä viranomaisille että yrityksille. Keskustelu voi avata mahdollisesti myös näkemyksiä siitä, mihin suuntaan säädöksiä ollaan viemässä.

”Suomessa myöskin, niin kyllä me on pystytty niin kuin yhdessä keskustele, liittyen vaikka päästökauppaan, niin ollaan niin kuin samoilla linjoilla Suomen viranomaisten ja ministeriöiden kanssa siitä, mihin päästökauppaa olisi vietävä jatkossa. Että me ei niin kuin vastusteta sitä, vaan ollaan mukana kehittämässä, miten se on parasta tehdä” (Yritys E)

”...me (Yritys C) pyritään nimenomaan täs sidosryhmätoiminnassa pitämään yhteyttä lainsäätäjiin, mutta myöskin viranomaisiin, sanotaan nyt esimerkiksi täällä ympäristölupapuolella tuomaan käytännönäkemyistä, että jos nyt tehdään näin, niin mitä siitä seuraa, mutta ei se oo sillä tavalla suoraviivaista ja eikä siinä, viranomaisen pitääkin olla riippumaton, että ei niin et jos tehdään näin niin tapahtuu näin... Mutta se on enemmänkin sellaista sidosryhmäyhteistyötä, mitä me tehdään aktiivisesti sillä puolella. Ja ne sit kuuntelee tai ei kuuntele, he kuuntelee varmaan montaa tahoo, mutta kyllä me siinä aktiivisia ollaan” (Yritys C)

Yritysvastuu koettiin lisäksi olevan paitsi oleellisena mainetekijänä myös osana riskienhallintaa - yritys pystyy välttämään taloudellisia, ympäristöllisiä ja sosiaalisia riskejä, joilla voisi olla joissain tapauksissa useita vakavia seurauksia. Yrityksen pystyessä välttämään erilaiset riskit säästyy se suurilta taloudellisilta kustannuksilta, jotka voivat syntyä esimerkiksi ympäristövahinkojen tai maineriskien kautta (Bhattacharyya 2010, 89; Euroopan komissio 2008, 113-114; Carroll & Shabana 2010, 99; Knox & Maklan 2004, 510). Tämä riskienhallinta liitettiin osaltaan myös yrityksen maineen ylläpitämiseen eli sen turvaamiseen ja suojelemiseen.

”Siinä on kolme tasoo, siinä yritysvastuussa. Että ensimmäinen liittyy riskienhallintaan, elikkä pystytään ennakoimaan ja minimoimaan riskejä näillä kolmella alueella hyvin ja pystytään välttämään toiminnan häiriöitä ja kustannuksia silloin kun niitä riskejä vältetään” (Yritys C)

”Hän [Yritys C:n toimitusjohtaja] näkee maineenhallintaan liittyvät kysymykset hyvin keskeisinä kysymyksinä, ja totta kai ne on tullut meille ihan viime vuosina kilpailijoiden erheiden kautta ilmiselväksi, et minkälaisia vaikutuksia

mainekriiseillä voi olla sekä ihan yrityksen pörssikurssiin ja johtoon. Ei tällaisella alalla muuta voi” (Yritys C)

”...onhan se [yritysvastuu] toisaalta sitten myöskin maine-asia, että ollaanhan tässä nähty esimerkiksi TeliaSoneralta, että jos asiat ei ole olleet kunnossa. Että kyllä ne hyödyt niin ku on mun mielestä aika lailla niin ku tehty näihin, mutta rahallisesti niiden määrittäminen on yhtä vaikeaa kuin markkinoinnin ROI” (Yritys D)

”...joo siinä mielessä, kun maine on kunnossa, niin sitä kautta ei tule kolhausta myyntiin eli sitä kautta myynnin kautta ja sit kustannusten kautta kanssa” (Yritys A)

Haastatteluista nouseekin esiin, kuinka riskienhallinnalla voidaan estää kolhaukset maineeseen, jotka puolestaan aiheuttaisivat myynnin laskua ja toisaalta kustannuksien nousua. Maine ja yritysvastuu näyttäisivätkin kulkevan käsi kädessä. Tätä osoittaa myös yrityksen A huomio, että kuluttajien mielissä yritysvastuu- ja maine kuva mukailevat toisiaan, ainakin negatiivisten kohujen yhteydessä. Haastateltavan A mukaan negatiivinen kohu liittyen yritykseen laskee yrityksen vastuullisuus- ja mainekuvaa asiakkaiden silmissä, mutta hyvä maine kuva ei välttämättä vielä takaa hyvää vastuullisuuskuvaa.

”Kun näitä kahta [Yrityksen A sijoitusta kuluttajilta kysyttäessä mainekyselyssä ja vastuullisuuskyselyssä] verrataan, niin se mainekuvahan on tosi korkeella, mut se vastuullisuuskuva on tosi alhaalla. Ne [kuluttajat] ei ehkä hahmota mitä se on ja se on jokaiselle ihmiselle eriasia. Niin tota, se on oikeestaan se ja on se tärkeätä, että se on siellä, jos on joku kohu, mikä tahansa kohu, riippuu se henkilöstöön, johtoon, liittyy se ketjuun [Yritys A:n toimipisteisiin], niin sehän romahduttaa näitä molempia tosi paljon, niin onhan sillä [mainekuvalla ja vastuullisuuskuvalla] sillä tavalla tosi suuri merkitys yhtiön menestymisen kannalta” (Yritys A)

Yrityksen itsensä lisäksi myös yritysten sidosryhmät voivat hyötyä yritysvastuusta, mikä voi valumisvaikutuksien kautta hyödyttää yritystä esimerkiksi helpottuneen yhteistyön

kautta. Suurin osa haastatelluista yrityksistä mainitsi painostuksen yritys vastuuseen tulevan sen sidosryhmiltä, mutta myös kohdeyrityksillä oli vastuullisuusvaatimuksia heidän sidosryhmilleen. Esimerkiksi yritys C oli osoittanut omat vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset sen alihankkijoille. Smith (2005, 60) toteaaakin, että tarkat toimittajastandardit sekä yrityksen suorittama valvonta ja tarkastukset auttavat yritystä kasvattamaan mainettaan ja legitimizeettiään. Käytännössä yritys C lähettää itsensä laatimat yritys vastuukyselyt alihankkijoilleen/tavarantoimittajilleen ja näiden vastauksien perusteella yritys C arvioi, voiko alihankkija täyttää asetetut vastuullisuusvaatimukset sekä toimia heidän toimintaohjeensa mukaisesti. Näistä vaatimuksista johtuen alihankkija saattaa kehittää omaa toimintaansa eteenpäin tietyillä osa-alueilla täyttääkseen yrityksen C toimittajavaatimukset. Tällä tavalla yritys C paitsi vahvistaa ja valvoo vastuullisuutta omissa toimitus- ja hankintaketjuissaan (sekä epäsuorasti omaa mainettaan), se voi myös varmistaa ja turvata alihankkijoidensa toiminnan jatkon itselleen. Lisäksi hyötyä syntyy myös suoraan alihankkijalle.

”On, jos me ajatellaan tätä toimitusketjua tai hankintaketjua, niin meidän asetetaan tosi tiukat kriteerit sille, et niiden [alihankkijoiden] täytyy täyttää tällaiset tietyt vastuullisuusvaatimukset ja tällainen ensimmäinen kysely mikä me lähetetään heille, niin me arvioidaan, (että) onko tää sellainen taho, jonka kanssa me voidaan toimia meidän toimintaohjeen mukaisesti. Ja sit on tilanteita, missä joku alihankkija niin kuin itse ottaa jonkun vastuullisuuden ulottuvuuden kehittääkseen sen takia, että me edellytetään sitä ja he haluavat olla meidän alihankkija...” (Yritys C)

”Esim. otan tän talon rakentamisen, missä me nyt ollaan ja tässähan oli (Yritys X) meidän kumppani ja tän työturvallisuus on ollut meille tärkeä asia sekä yhtiön sisällä et alihankintaketjussa ja me todettiin heidän työturvallisuus tilastot eivät olleet riittävän hyvällä tasolla ja he joutuvat kiinnittämään tämän talon rakentamisen aikana niin paljon heidän toimintatapojen kehittämiseen, et he oli itsekin ylpeitä siinä vaiheessa kun tää talo oli valmis, et heidän tilastot näytti paljon paremmalta, kun he oli tehneet meidän yrityksen kanssa yhteistyötä” (Yritys C)

Edellä mainittujen kaltaisissa tapauksissa hyötyä syntyy useille eri osapuolille – yritykselle se on osa riskienhallintaa ja maineen takausta, kun taas alihankkijalle se voi usein toimia selvänä viestinä sopimuksen jatkosta ja auttaa heitä parantamaan omaa toimintaansa esimerkiksi vähentämällä työtapaturmia. Lisäksi hyötyvät vastuullisuutta arvostavat sidosryhmät, kuten asiakkaat. Kyseessä onkin ”win-win-tilanne”, joka on keino tavoitella samanaikaisesti yrityksen omia intressejä tyydyttämällä samanaikaisesti sidosryhmien vaatimuksia (Carroll & Shabana 2010, 100).

4.2.2 Uusi liiketoiminta ja innovaatiot sekä differentiaatio

Toimitusketjun riskienhallinnan lisäksi haastatellut yritykset kokivat yritysvastuun vähintäänkin vähentävän esteitä uusille markkinoille pääsyn suhteen. Saman ovat huomanneet useat tutkijat (ks. esim. Luo & Bhattacharya 2006, 14–15; Meijer & Schuyt 2005, 456; Sen & Bhattacharya 2001, 238–239). Osa tutkijoista viittaa uusilla markkinoilla yritykselle ennestään vieraisiin markkinoihin, esimerkiksi julkaisemalla uuden tuotteen kokonaan uusille sosioekonomisille ryhmille (ks. esim. Bhattacharyya 2010, 87-88). Tässä kappaleessa tutkija on huomionnut myös yrityksiensä kokemat helpotukset markkinoille pääsystä (esimerkiksi uudet asiakkaat tai uudet toiminta-alueet). Tutkija päätyi ratkaisuun, koska koki sen vahvasti liittyvän uuteen liiketoimintaan ja innovaatioihin, vaikkakin myöntää sen liittyvän myös asiakas- ja sidosryhmänäkökulmaan. Edellä mainittu on oiva osoitus yritysvastuun hyötyjen monimuotoisesta luonteesta. Uudenlainen liiketoiminta ja innovaatiot liittyvät oleellisesti myös differentiaatioon. Useat tutkijat ovat tutkimuksissaan viitanneet siihen, miten yritysvastuutoimet voivat auttaa luomaan yrityksestä mainekuvaa, jossa se nähdään sosiaalisesti vastuullisena, eettisesti ohjautuvana ja ympäristötietoisena yrityksenä (Porter & Kramer 2006; Crawford & Scaletta 2005; Kärra, ym. 2003; Miles & Covin 2000; Hunt 1999; Day ja Wensley 1988). Mainekuva puolestaan edesauttaa näitä yrityksiä differentioimaan itsensä sen kilpailijoista esimerkiksi tuotteilla ja palveluilla, jotka eivät vahingoita niin paljoa ympäristöä ja/tai toimi yhteisöä edesauttavina (Bhattacharyya 2010, 86). Saman totesivat myös osa haastatelluista yrityksistä.

”Ja varsinkin tuolla Aasiassa, niin mä luulen, että se [yritysvastuu] on osittain myös erottautumiskeino. Me tuodaan sitä vahvasti esille. Sit se helpottaa meidän työskentelyä viranomaisten kanssa. He tietää, että me hoidetaan asiat ilman, että heidän täytyy työntää sitä koko ajan meille, vaan me ollaan etunojassa: tehdään hyvää yhteistyötä” (Yritys E)

Haastatellut yritykset kertoivat hyötyvänsä yritysvastuusta neuvotellessaan uusia ja olemassa olevia sopimuksia asiakkaidensa kanssa. Erityisesti haastateltavien vastauksista nousevat esille hygienia-tekijät, jolla tarkoitetaan haastateltavien tapauksissa sitä, että ilman tiettyä vaatimustason (eli hygienia-ason) täyttämistä, ei yritys pystyisi välttämättä neuvottelemaan asiakkaidensa kanssa sopimuksista (mukaillen Meijer & Schuyt 2005).

”Meille on yks iso driveri (tekijä) se, et 95 prosenttia meidän yritysasiakkaista, niin ennen kuin ne tulee ja tekee sopimuksen [Yritys E:n] kanssa lentomatkuksesta, niin ne tulee ja kysyy meidän yhteiskuntavastuun hoitamisesta. Ja se lisääntyy koko ajan, et se oli jännä huomata nyt, et alun perin tuli ympäristökysymyksiä etupäässä. Nyt esim. yks iso firma, niin ne kysy 4 kysymystä ympäristöstä ja yli 20 kysymystä kaiketa vastuullisuudesta, code of contactista, ihmisoikeuksista, anti briberystä, et kaikesta tällaisesta ja et miten meil on ja miten meidän strategia ja näin. Okei, et me ei ehkä saada sillä enemmän rahaa heiltä, mutta se ees, että me ollaan kilpailus mukana, et jos me ei pystyttäs vastaamaan niihin, niin me ei varmaan oltais edes palveluntarjoajana sillä.” (Yritys E)

”Se (yritysvastuu) maksaa itsensä takaisin nimenomaan sillä, et meidän toimintaedellytykset on paremmat, kuin ehkä sellaisella yrityksellä, joka ei huolehdi näistä asioista, et se on nähty esim. niissä tilanteissa, joissa me mennään vaikka neuvottelemaan vaikka uudesta hankkeesta: Oli se vaikka uusi investointihanke tai yrityskauppa, niin se miten meihin suhtaudutaan niiden osalta, jotka eivät tunne meitä. Niin kyl sillä on ihan valtava merkitys, että miten kiinnostuneita meistä ollaan” (Yritys C)

Uusille markkinoille pääsyn ja asiakashankinnan helpottamisen lisäksi osa yrityksistä liitti yritysvastuun kautta syntyvät edut vielä suurempiin kokonaisuuksiin kuten

toimintaedellytyksien paranemiseen verrattuna kilpailijoihin tai kilpailuedun syntymiseen. Toimintaedellytyksillä esimerkiksi viitattiin siihen, että esimerkiksi investointihankkeissa tai yrityskaupoissa yritys C nähtiin kiinnostavampana kumppanina. Tällä myös perusteltiin sitä, kuinka yritysvastuu maksaa itsensä takaisin yritykselle. Kilpailuetuun puolestaan viitattiin sillä, että yritykselle on hyötyä, mikäli se on kilpailijoitaan edistysellisempi yritys vastuussa. Yritys C näkemyksessä toimintaedellytyksien paranemissa on paljon samaa kuin Weberin yritys vastuun vaikutuksien mallissa (ks. kuvio 1), jossa yritys vastuun hyötyjen nähtiin kokonaisuutena tuottavan yritykselle kilpailukykyä: vaikka voidaan perustella yksittäisen yritys vastuutoimen itsessään tuottavan yritykselle hyötyjä, voidaan yritys vastuun kokonaisuutena nähdä parantavan toimintaedellytyksiä.

”Meidän idea on, että tästä [yritys vastuusta] täytyy tulla kilpailuetua. Kilpailuetu voi tulla siitä, että päästään markkinoille, mihinkä ei muuten päästäisi. Koska joillakin isoilla asiakkaillahan ollaan tarkkoja ja vaikei nyt ehkä ole ihan standardeja, niin on tiettyjä vaatimuksia, että pitää olla tietynlaiset asiat kunnossa, eivätkä he ota toimittajaksi ketä vaan. Ja myöskin sellasella hyvällä, tai ku me itse asiassa puhutaan kestävästä kehityksestä, mut se on sama asia ku yritys vastuu tai vastuullisuus, esimerkiksi Amerikan markkinoilla, niin meillä on ollu siitä hyötyä, että ollaan vähän edempänä näissä asioissa, kun amerikkalaiset on, että siinä on etuasiat” (Yritys D)

”Kehittyvissä maissa ehkä muutenkin otetaan mieluummin vastaan yritys, jonka tiedetään toimivan vastuullisesti. Joka ei tuu sinne esimerkiksi käyttämään hyväksi luonnonvaroja tai muuta, päinvastoin tuomaan ehkä omaa osaamista tällä alueella.” (Yritys E)

Uusille markkinoille pääsyn ja asiakashankinnan lisäksi muita yritys vastuusta saatavia hyötyjä koettiin olevan lisäksi myös uudet tuotteet, jotka ovat syntyneet ainakin osaltaan yritys vastuun kautta. Debroy ja Kahnin (2005) mukaan sosioekonomiset ja/tai ympäristöystävälliset tai herkät toimialueet voivat synnyttää uusia tuotteita (Debroy ja Khan 2005), joilla on strategisia painotuksia (Bhattacharyya 2010, 88). Brugmann ja Prahalad (2007) painottavatkin, että yritys vastuu luo perustaa, jonka pohjalta yritykset voivat kokeilla uusia liiketoimintamalleja. Euroopan komissio (2008, 111-113) on myös

osoittanut innovoinnin oleellisena osana yritys vastuuta. Komissio tuokin esille, kuinka yritys vastuun kustannussäästöjen lisäksi mahdollistaa uuden arvon luomisen ja uusien tulovirtojen syntymisen uudennlaisia innovaatioita synnyttämällä. Euroopan komission kilpailukykyraportin (2008, 112) mukaan yritys vastuun edelläkävijät ovat löytäneet yhteisöllisiin ongelmiin (esimerkiksi ilmastonmuutokseen) perehtymällä uudennlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Haastatelluista yrityksistä esimerkiksi yritys C näki yritys vastuun myös liiketoimintamahdollisuuksina. Metsäteollisuusyrityksenä se näki, että sillä on mahdollisuus kehittää osittain tai kokonaan uusia kestävän kehityksen mukaisia tuotteita, joiden pohjalta voisi rakentaa uutta, jopa strategisesti merkittävää liiketoimintaa.

”...kolmas taso on se, että mitä monilla yrityksillä ei ole ollenkaan, mutta meillä se on tosi vahva, ja se liittyy niin kun uusiin liiketoimintoihin, et me nähdään niin kuin business-mahdollisuuksia tässä, jotka lähtee tästä niin kuin vastuullisesta ajattelusta ja kestävän kehityksen ajattelusta. Et meillä on toki näitä periaatteessa perinteisiin tuotealueita, mut sit on kokonaan uusii, jotka liittyy vaikka uusiutuvaan dieseliin, biokomposiitit tai microfibrillit, et me pyritään löytämään jotain täysin uutta mikä liittyy kestävään kehitykseen” (Yritys C)

4.2.3 Uudet resurssit

Yritys vastuun synnyttää luonteeltaan aineellisia tai aineettomia strategisia resursseja, (Bhattacharyya 2010, 87). Jälkimmäisiä kuvastavat muun muassa tietotaito sosiaalisesti vastuullisista, taloudellisesti kannattavista ja ympäristötietoisista tuotteista (McWilliams, ym. 2006). Siihen liittyy oleellisesti edellisen kappaleen lopussa mainittu lainaus, jossa yritys C näki yritys vastuun liittyvän uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin: tietotaidon avulla yritys toteutetun tuotekehityksen avulla yritys voi kehittää kokonaan uudennlaisia vastuullisia ja ympäristötietoisia tuotteita, jotka ovat taloudellisesti kannattavia.

”...kokonaan uusii (tuotealueita), jotka liittyy vaikka uusiutuvaan dieseliin, biokomposiitit tai microfibrillit, et me pyritään löytämään jotain täysin uutta mikä liittyy kestävään kehitykseen” (Yritys C)

Aineellisia resursseja puolestaan voivat olla esimerkiksi luonnon raaka-aineet, puoliviimeistellyt raaka-aineet ja taitava työvoima (Brooks 2005; Bonfiglioli, ym. 2006; Euroopan komissio 2008, 108). Esimerkiksi yritys C:n mainitsemassa biodieselissä raaka-aineena käytetään tähdeainetta, joka syntyy yrityksen eräässä tuotantoprosessissa.

Bhattacharyya (2010, 87) esittää tutkimuksessaan vaikeasti jäljiteltävänä aineettomana resurssina myös yritys vastuun kautta syntyvän maineen. Sitä on kuitenkin käsitelty jo tutkimuksen aikaisemmassa kappaleessa 4.2.1 osana riskienhallintaa, mainetta ja legitimizeettiä, mutta tutkija muistuttaa paitsi sen kuuluvuudesta strategiaan resursseihin myös sen tärkeydestä jäljittelemättömyytensä vuoksi (ks. myös Bhattacharyya 2010, 87; Ricks 2005; Lewis 2003). Maineen lisäksi (tai osana) sitä yritys vastuutoimet voivat kehittää myös yrityksen liikearvoa, jonka voidaan katsoa liittyvän yrityksen arvostukseen eri yhteisöissä (Weber 2008, 252; Frynas 2005, 585, 593). Vaikka haastatellut yritykset eivät suoranaisesti sanoneet yritys vastuun tuottavan heille liikearvoa, voidaan sen katsoa liittyvän haastateltujen yritysten kohdalla epäsuorasti esimerkiksi edellisessä kappaleessa mainittuun helpottuneeseen markkinoille pääsyyn tai parantuneeseen vastaanottoon siellä sekä siihen, kuinka yritykset pääsivät neuvottelemaan ja jopa kehittämään alaan liittyviä standardeja viranomaisten kanssa.

”Suomessa myöskin, niin kyllä me on pystytty niin kuin yhdessä keskustelea, liittyen vaikka päästökauppaan, niin ollaan niin kuin samoilla linjoilla Suomen viranomaisten ja ministeriöiden kanssa siitä, mihin päästökauppaa olisi vietävä jatkossa. Että me ei niin kuin vastusteta sitä, vaan ollaan mukana kehittämässä, miten se on parasta tehdä” (Yritys E)

Branco ja Rodrigues (2006, 127) nostavat esille myös yritys vastuun tuottamat henkilöstöedut, joihin kuuluvat henkilöstön kehittyminen, pysyvyys, houkuttelemisen ja moraalien ylläpito. Kuitenkaan näitä haastatellut yritykset eivät suoraan maininneet, vaikka henkilöstö usein nostettiin esiin yritys vastuuta vaativana sidosryhmänä. Sen sijaan eräs haastatelluista yrityksistä mainitsi saavansa resursseja sidosryhmiltään, vaikka ne eivät suoranaisesti strategisia resursseja ollutkaan. Yritys E kertoi saavansa tietoa, asiantuntijuutta, henkilöstöresursseja, viestintämateriaalia, näkyvyyttä ja tietotaitoa, jotka puolestaan edesauttavat oman henkilöstön tietotaidon kasvamista.

”...me tehdään Unicefin kanssa yhteistyötä, että he tulee sit kertoo meille, et minkälaisia asioita meidän pitäis huomioida et he auttaa just ehkä pääsee homman kanssa alkuun siinä ja sieltä me ehkä saadaan sieltä myös sellaista tietotaitoo ja henkilöstöresurssia siinä mielessä, mut muuten tota... ja sit alan yhteistyöjärjestöistä, niin sieltä me saadaan niinku viestintämateriaalia, näkyvyyttä ja sitten myös asiantuntijuutta, et heillä on esimerkiks paremmin aikaa poliittisten päätöksenteon tutkimiseen kuin meillä” (Yritys E)

Edellisten sidosryhmiltä saatujen resurssien lisäksi yritysvastuutoimet voivat itsessään säästävät resursseja, sillä ne saattavat karsivat yrityksen kustannuksia. Karsittujen kustannuksien voidaan ajatella vapauttavan resursseja yrityksen muuhun toimintaan. Esimerkiksi energiakustannuksien pienentämisestä säästynyt arvo voidaan ohjata tuottavampaan käyttöön yrityksen parhaaksi katsomalla tavalla. Toisaalta vähentyneet henkilöstön poissaolot näkyvät henkilöstöresurssien nettomääräisenä kasvuna, jonka voidaan katsoa tuottavan Weberin mallin (2008, 250) mukaisesti kilpailukykyä.

”Ja sit kun sä rupeet mieltii sitä, niin talousjohtajallehan se on oikeesti sitä, et säästetään säästöjä ja energiaa ja vettä ja resursseja ja materiaaleja et kierrätetään paremmin ja pienennetään jätemaksuja. Henkilöstöjohtajalle tulee siitä et minimoidaan sairaspoissaolot ja lisätään työhyvinvointia. Viestintäjohtajalle tästä on paljon materiaalia samoin markkinointimateriaalia” (Yritys E)

Seuraavassa kappaleessa keskitytään läheisemmin kustannuksien karsimiseen sekä sen myötä myös mahdolliseen kustannusjohtajuuteen.

4.2.4 Kustannuksien karsiminen ja kustannusjohtajuus

Yhtenä etuna yritysvastuun nähtiin tuovan yritykselle monipuolisesti säästöjä samalla kun yritys toimi vastuullisesti. Saman ovat todenneet useampien yritysten ylin johto: Fortunen (2003) tutkimuksen (ks. Carroll & Shabana 2010, 98) mukaan 73 % vastaajista totesi kustannussäästöjen olevan yksi kolmesta tärkeimmästä syystä miksi yritykset ovat yhä vastuullisempia. Yritysvastuun avulla syntyvät säästöt ovat noteeranneet myös useat

tutkijat tutkimuksissaan ja todenneet sen mahdollistavan jopa kustannusjohtajuuden strategiana (ks. esim. Porter & Kramer 2006; Crawford & Scaletta 2005; Kärna, ym. 2003; Hunt 2000; Miles & Covin 2000; Day & Wensley, 1988). Kriitikot ovat sanoneet, että yritysvastuu on kallista ja pienet säästöt ovat mahdollisia vasta pitkällä aikavälillä (Euroopan komissio 2008, 107). Toisaalta voidaan kyseenalaistaa, onko yritys vastuusta johtuva säästö peräisin yritys vastuutoimista vai onko kyseessä vain yrityksen työntekijöiden toimenkuviin liittyviä toimia. Yritys E kertoo, kuinka yritys vastuu tuo yrityksen eri osa-alueille kustannussäästöjä, vaikka niitä ei välttämättä osattaisi yritys vastuuksi kyseenomaisen työntekijän toimesta suoraan nimetä.

”Ja sit kun sä rupeet miettii sitä, niin talousjohtajallehan se on oikeesti sitä, et säästetään säästöjä ja energiaa ja vettä ja resursseja ja materiaaleja et kierrätetään paremmin ja pienennetään jätemaksuja. Henkilöstöjohtajalle tulee siitä et minimoidaan sairaspöissaolat ja lisätään työhyvinvointia. Viestintäjohtajalle tästä on paljon materiaalia samoin markkinointimateriaalia”
(Yritys E)

Yritys vastuun nähtiin usein haastateltujen yritysten kohdalla olevan koko yrityksen kattavaa ja toimintaorientoitunutta. Kustannuksien karsiminen liittyy oleellisesti myös aikaisemmin esille nostettuun win-win-tilanteisiin, joissa hyötyjänä on itse yritys sekä sen sidosryhmät (ks. Carroll & Shabana 2010, 100). Yritys vastuutoimien voidaan nähdä vaikuttavan positiivisesti tuotteen/tuotannon laatuun, resurssien käytön pienentämiseen tuotannollisissa ja operatiivisissa toimissa, kuten myös pakkauksessa ja pakkauksen hävityksessä. Siksi yritys vastuun voidaan nähdä vähentävän tuotteen valmistus- ja myyntikustannuksia (Porter & Kramer 2006; Crawford & Scaletta 2005; Kärna, ym. 2003; Miles & Covin 2000) Useat haastatellut yritykset kertoivat, että yritys vastuusta syntyvät säästöt tulevat erityisesti resurssitehokkuuden kautta, oli kyseessä sitten hävikin vähentäminen, materiaalikustannukset, energian säästö tai vedenkäytön vähentäminen. Nämä tuntuivat olevan yrityksille ”helppoja” keinoja toimia vastuullisesti, sillä yleensä ne eivät edellyttäneet suoranaisia rahallisia investointeja, vaan pelkästään huomion kiinnittäminen päivittäisiin toimintatapoihin saattoi riittää.

”...pystytään vähentämään sitten kustannuksia itse jossain ketjun kohdassa, että useinhan se kestävän kehityksen teot parhaimmathan on sellasia, että ne säästää

siten, että win-win. Siitä tulee sitten hyötyäkin vastuullisuus mielessä, mutta myöskin säästyä kustannuksia. Tämmöset vois olla esimerkiksi kevätkartongit, että se on ympäristön kannalta hyvä asia. Vähemmän materiaalia ja vähemmän painoa kuljetettavana ja toisaalta se on asiakkaan etu, se on kiinnostunut sitä ostamaan” (Yritys D)

Resurssitehokkuuden lisäksi osa yrityksistä koki saavansa säästöjä henkilöstöjohtamisella ja sairastapauksien vähentämisellä, vaikka näistä tulokset syntyvätkin vasta pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi Yritys C koki säästöjen synnyttävän sille lisäkilpailuetua.

”Toinen on se, että pyritään luomaan pitkän aikavälin kilpailuetua. Esimerkiksi resurssitehokkuus on vastuullista toimintaa, mutta kyl se myöskin tuo lisäarvoa yritykselle, että me yritetään mahdollisimman nuukasti käyttää kaikki raaka-aineet tai energia, että siihen liittyy tää ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu. Toinen esimerkki pitkän aikavälin arvosta on vaikka tää työturvallisuus käyttäytyminen, et sekin on sellainen, et jos sitä ei hoideta, niin se aiheuttaa yritykselle joo maineriskejä, mutta myöskin taloudellisia ongelmia. Eli se on tosi tärkeetä, et me luodaan pitkän aikavälin kilpailuetua huolehtimalla meidän työntekijöiden työympäristöstä ja toimintatavoista” (Yritys C)

Carroll ja Buchholtz (2009) toteavat, että proaktiivisuus (ennakointi, suunnittelu ja omaaloitteisuus) on käytännöllisempää sekä edullisempää kuin sosiaalisiin ongelmiin reagoiminen siinä vaiheessa, kun ne ilmenevät (ks. Carroll & Shabana 2010, 89). Tämän oli havainnut myös yritys B, jonka mielestä ennakointi ja tekeminen vapaaehtoisesti olisi parempi vaihtoehto.

”Eli siinä mielessä tässä käy että nää moni asia on ensin vapaaehtosta, mut sitten, pikkuhiljaa ne saattaa muuttua pakollisiksi. Ja mä vähä luulen et näissä, näissä muissakin asioissa vastuullisuuteen liittyen niin muuttuu jossain kohtaa pakolliseksi. Et siinä mielessä se on niinku hyvä että pyrkis tekemään ensin vapaaehtoisesti.” (Yritys B)

4.2.5 Muut huomiot

Yritysvastuusta yritykset kokivat saavansa runsaasti erilaisia hyötyjä, kuten kilpailuetua, säästöjä, parempia toimintamahdollisuuksia, mahdollisuuden saada uusia asiakkaita tai päästä uusille toiminta- tai markkina-alueille. Näiden kaikkien hyötyjen voidaan katsoa vaikuttavan kuvion 1 (Weberin 2008, 250) mukaisesti positiivisesti yrityksiä kilpailukykyyn ja sitä kautta taloudelliseen menestykseen. Mitään suoranaisia haittavaikutuksia yritysvastuusta yritykset eivät suoranaisesti löytäneet, päinvastoin. Osa yrityksissä painotti nimenomaan pitkän aikavälin huomioimista tekemisessään ja osa puolestaan sitä, ettei yritysvastuuta saa huomioida vain osittain, vaan yritysvastuu tulee nähdä aina kokonaisuutena, vaikka eri markkinoilla eri asiat painottuvat.

”En mä nää, että siitä mitään haittoja on. Päinvastoin. Tietysti siinä mielessä voi ajatella, että miten yritysvastuu nähdään, se nähdään ehkä eri markkinoilla vähän eri tavalla. Että jossain sä painotat niin kuin ihmisoikeuskysymyksiä, toisessa ympäristökysymyksiä. Niiden välillä täytyy sitten tasapainotella, mitä porukka ei voi unohtaa. Ne ei voi keskittyä vaan vaikka ympäristövastuuseen, vaan täytyy ottaa se koko paketti” (Yritys E)

”Meidän [Yritys C:n] mielestä yritysvastuussa ei oo mitään haittaa. Meidän mielestä se maksaa itsensä takaisin. Se maksaa itsensä takaisin nimenomaan sillä, et meidän toimintaedellytykset on paremmat, kuin ehkä sellaisella yrityksellä, joka ei huolehdi näistä asioista. Et se on nähty esimerkiks niissä tilanteissa, joissa me mennään vaikka neuvottelemaan vaikka uudesta hankkeesta, oli se vaikka uusi investointihanke tai yrityskauppa, niin se miten meihin suhtaudutaan niiden osalta, jotka eivät tunne meitä, niin kyl sillä on ihan valtava merkitys, että miten kiinnostuneita meistä ollaan. Et kyl se maksaa itsensä takaisin. Ja kun me ollaan julkinen pörssiyhtiö, niin meidän tavoite on kuitenkin viime kädessä tuottaa lisäarvoa ja voittoa meidän omistajille ja mä uskon et pitkällä aikavälillä tää vastuullinen liiketoiminta maksaa itsensä takaisin. Et ne sijoitukset mitä siihen tehdään, on kannattavia meidän omistajille ja on perusteltavia myöskin julkisessa pörssiyhtiössä” (Yritys C)

Vaikka suoranaisia haittoja yritys vastuusta ei löydetty, kertoi osa yrityksistä, että yritys vastuu tulee heidän näkemyksensä mukaan ”tehdä oikein”, muuten siitä voi seurata negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Esimerkiksi yritys E puhui avoimuuden puolesta yritys vastuuseen liittyen ja sitä ettei saa luvata asioita, joita ei pysty toteuttamaan. Yritys B sen sijaan huomautti, että yritys vastuu voi johtaa tavarantoimittajien irtisanomiseen.

”...onhan siinä se että jos sä olisit tehnyt lupauksia, mitä sä et pidäkkään tai mitkä ei oo, niin sillonhan se on näin, että siinä ois niin kuin huikeet mahdollisuudet negatiiviseen näkyvyyteen, jos sä mokaat niissä asioissa mitä sä oot sanonut tekeväs tai näin että. Että me on otettu enemmän sellainen lähestyminen että sanotaan vaikka hankintaketjun vastuullisuutta ajatellen. Niin me ei olla läheskään valmiita. Meillä on paljon siinä tehtävää vielä. Mutta sen kun sanoo niin kuin rehellisesti ja pyytää, niin kuin nyt me ollaan tekemässä sitä, pyydetään eri sidosryhmien kanssa niin kuin yhdessä toimimaan ja silloinhan se on paljon niin kuin palkitsevampaa. Eikä tule sitä että: ”tehän ootte sanonu, että teillä on asiat kunnossa ja nyt täältä paljastuukin tällöisiä niin...” Sitä kautta voidaan niin kuin minimoida ne riskit, että siitä olis jotain haittaa” (Yritys E)

”Ennen ehkä on ollu enemmän sitä, että on kerrottu vain niitä asioita mitkä on hyviä tai onnistuneesti. Ei semmonen, niin ku varsinkin nykypäivän viestintä on keskittynyt niin paljon verkkoon, se on niin nopeeta, että heti jos sä teet jotain väärin, niin se on siellä kaikkialla. Sun pitää olla itekin niin nöyrä sille ja sit toisaalta pystyy reagoimaan nopeesti” (Yritys E)

”Ööh, no kyllä se varmaan voi olla sit siellä, kun asetaan niitä vaatimuksia sit silleen et tavarantoimittajille, niin sit se voi olla että kaikki tavarantoimittajat ei pysty niitä täyttämään niitä vaatimuksia. Et sitte, sitten on pakko hakea uusia tavarantoimittajia ja näin. Et sillä tavalla voi olla että ostopiirissä jossain kohti voi hankaloittaa. Mut emmä nyt osaa sanoa että ois sitten muuta” (Yritys B)

4.3 Yritysvastuun tavoitteiden asettaminen

Haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, kuinka yritykset yritysvastuun tavoitteellistaminen oli yrityksissä toteutettu kahdessa osassa, ulkoisessa ja sisäisessä. Ulkoisessa tavoitteellistamisessa yritys tunnistaa sidosryhmänsä, arvioi niiden olennaisuutta ja tarkastelee niiden näkökulmia, arvoja sekä mieltymyksiä. Ulkoisessa tavoitteellistamisessa on paljon samaa Raghubirin, ym. (2010, 67) tavoitteiden asettamisen kanssa. Sisäisessä tavoitteellistamisessa yritykset päättävät yrityksiensä sisällä edellisen jälkeen, miten yritysvastuuta tavoitteellistetaan. Jotta yritysvastuu olisi oikeasti vaikuttavaa ja hyödyllistä yritykselle, sille tarvitaan yrityksen johtoryhmän tuki, sen tulee olla toiminnallista ja se tulee julkituoda sekä jalkauttaa koko yrityksen tasolla. Tämän suuruinen tehtävä olisi luultavasti liian haastava yksittäisen ihmisen tai yritysvastuusta vastaavan yksikön vastuulla, joten sille tarvitaan usein laajempaa tukea koko organisaatiosta. Yritysvastuu onkin enemmän koko organisaatiota koskeva asia kuin yksittäinen yksikkö (ks. myös Raghubir, ym. 2010, 68–69). Tavoitteellistamiseen kuuluu myös tavoitteiden mittaaminen ja mittarit, joita käsitellään tavoitteellistamisen jälkeen, vaikkakin tavoitteet ja mittarit ovat osittain yrityksissä limittäisiä.

Oleellista on huomioida, etteivät edellä mainitut ulkoinen ja sisäinen tavoitteellistaminen sekä mittaaminen ole välttämättä erillisiä toimia, vaan ne tulee pikemminkin nähdä jatkuvana kiertona (katso kuvio 5) ja ne voivat esiintyä samanaikaisesti ja kehittyä ajan myötä, sillä myös yritysvastuu on luonteeltaan jatkuvasti kehittyvää. Ulkoinen ja sisäinen tavoitteellistaminen sekä mittaaminen on kukin eroteltu tässä tutkimuksessa omaksi kappaleekseen, joissa näitä pyritään kuvailemaan tarkemmin.

4.3.1 Yritysvastuun tavoitteellistaminen, ulkoinen näkökulma

Vaikka kaikki kolme yritysvastuun osa-alueita (taloudellinen, ympäristöllinen ja sosiaalinen) esiintyivät haastateltujen kohdeyritysten yritysvastuun määrittelyssä, oli jokaisella yrityksellä erilaisia tapoja, kuinka he pyrkivät yritysvastuuta toteuttamaan. Näitä tapoja voi yhteisesti kuvata siten, että niissä pyritään huomioimaan erityisesti yrityksen sidosryhmiä ja selvittämään heidän mielipiteitään ja arvojaan. Ulkoinen näkökulma on sidoksissa tämän tutkimuksen teoriaosuudessa (s. 12) käsiteltyyn

yritysvastuun tavoitteisin, jossa Raghbir, ym (2010, 67–68) toivat esille sidosryhmien tunnistamisen, niiden priorisoinnin sekä heidän näkökulmiensa huomioimisen yritysvastuun tavoitteita asettaessa. Tässä kappaleessa käydään läpi eri yritysten esiintuomat tavoitteet yritys kerrallaan, jotta prosessista saa yrityskohtaisen kuvan. Tutkijan mielestä tämä auttaa lukijaa hahmottamaan haastateltujen kohdeyritysten prosessia paremmin.

Yritys D oli tehnyt olennaisuusanalyysiä, jonka avulla se oli selvittänyt sidosryhmiensä sille asettamia tärkeimpiä vaatimuksia yritysvastuun osalta. Vaikka yritys totesi, ettei sen avulla mitään yllättävää yritysvastuun osalta löytynyt, antoi se hyvän pohjan yritysvastuulle ja sen järjestämiselle. Toisaalta se myös varmistaa sitä, että yritys kiinnittää huomionsa oikeisiin asioihin ja että se havaitsee mahdolliset uudet asiat, jotka ovat nousseet sidosryhmille tärkeiksi.

”Me ollaan tehty olennaisuusanalyysi ensimmäisen kerran [vuonna] 2011 ja nyt sitten viime syksynä päivitettiin sitä. Siinä tulee ne aiheet, mitkä ovat kaikkein tärkeimpiä, eikä siinä mitään yllätyksiä ole, mutta kyllä se antaa hyvän pohjan työlle ja tän asian järjestämiselle, kun meillä on kuitenkin kestävän kehityksen asioita aika paljon, ja ne on jaettu neljään teemaan” (Yritys D)

Yritys D kävi käytännössä Raghbirin, ym. (2010, 67–68) mallin mukaisesti yhteistyössä sen eri sidosryhmien (sekä sisäisten että ulkoisten) kanssa sidosryhmille tärkeitä yritysvastuun osa-alueita läpi. Yritys käytti selvityksessään apuna muun muassa megatrendejä, asiakastyytyväisyystutkimuksia, syvähaastatteluja eri sidosryhmien jäsenille ja valmiiksi olemassa olevaa materiaalia. Näiden avulla se määritteli mitkä ovat yritysvastuun tärkeimmät osa-alueet sen eri sidosryhmille ja loi tätä kautta pohjaa yritysvastuun tavoitteiden asettamiselle. Olennaista on, kuinka yritys kävi kyselyä saatuja tuloksia läpi yhdessä omien liiketoiminta-alueiden kanssa paitsi jakaen tietoa, myös luultavasti sitä saaden. Mainittakoon, että yritys D käytti olennaisuusanalyysiin konsulttia fasilitaattorina. Yritys D mainitsee myös, että olennaisuusanalyysi oli päivitys, mikä kertoo yritysvastuun jatkuvuudesta.

”...se on iso prosessi se olennaisuusanalyysi, vaikka oli ainoastaan päivityskin, elikkä se meni meillä sillä tavalla, että meillä oli siinä konsultti fasilitaattorina

kanssa ja ne teki sellaista pohjatyötä, että keräsivät kaikkia megatrendejä ja tämän tyyppistä asiaa, ja me itse kaivettiin kaikki asiakastytyväisyystutkimukset ja sellaiset materiaalit jotka ovat jo olemassa. Sen lisäksi me tehtiin semmosia syvähaastatteluja, jotka olivat tunnin mittasia haastatteluja kestävän kehityksen osajille eikä pelkästään Suomessa. Haettiin eri laitoja eli oli muun muassa asiakas, designer, logistiikka, yliopisto. Tän tyyppinen porukka. Sitten me tehtiin näitten töitten perusteella omia workshoppeja, eli tehtiin omassa kestävän kehitys organisaatiossa, meitähän on siellä n. 20, ja sitten käytiin tarkemmin näitä läpi meidän businessalueiden kanssa” (Yritys D)

Yritys D hyödynsi yritys vastuun tavoitteiden asettamisessa alhaalta ylöspäin -ajattelua organisaation sisällä. Alhaalta ylöspäin -ajattelu on olennaista, sillä yrityksen työntekijöillä voi olla enemmän tietoa yrityksen yksittäisistä prosesseista ja mahdollisia ideoita, kuinka niissä voisi mahdollisesti toimia vastuullisemmin. Huomioitavaa on se, kuinka yritys vastuun ei ole ainoastaan yrityksen yhdestä yksiköstä johdettavaa, vaan se koskee kokonaisvaltaisesti koko yritystä, kuten muun muassa Raghbir, ym. (2010, 69) tutkimuksessaan totesivat. Lisäksi yritys on pyrkinyt analysoimaan kevyesti sen sidosryhmät ja ketkä niistä ovat tärkeimmät. Sidoryhmien analysointia myös Raghbir, ym. (2010, 70) korostivat tutkimuksessaan, jotta yritykset voivat tunnistaa itselleen olennaiset sidoryhmät tiettyä yritys vastuun tavoitetta päätettäessä.

”...prosessin [yritys vastuun tavoitteiden asettamisen] varrella meillä on kaksi kertaa vuodessa tällainen niikun kill your management –meeting, jossa on noin kuusikymmentä meidän ylintä johtoa paikalla. Meillä oli yksi kokonainen kokous kestävän kehityksen pohjalta, jossa käytiin läpi mitä on tulossa ja mitä tämä tarkoittaa käytännössä. Siinäkin saatiin palautetta sisäisesti ja tällaisia meillä on aika paljon (ja) erilaisia sessioita sen lisäksi. Kyllä me yritetään kuunnella mahdollisimman monenlaisia sidoryhmiä, niitähän meillä on runsaasti, joten täytyy välillä aina vähän valikoida. Myöskin tehtiin, vaikkakin aika kepeästi, analyysi siitä, että ketä ne on ja ketkä ovat tärkeimmät” (Yritys D)

Yritys E puolestaan kertoi saavansa suoraan tavoitteita ja odotuksia raportointijärjestelmien kautta, mutta lisäksi odotuksia yritys vastuuta kohtaan tulee heidän eri sidoryhmiltään. Käytännössä sidoryhmiltä tulevia tavoitteita saatiin useilla

keinoilla, kuten olennaisuusanalyysien, asiakaskyselyiden ja sosiaalisen median kautta. Yritys listaa raportointijärjestelmistä ja sidosryhmiltä saamansa tavoitteet ja odotukset, jonka jälkeen se arvioi niistä oleelliset ja lähtee sitä kautta miettimään mittareita, joiden avulla kykenee mittaamaan omaa onnistumistaan. Prosessista on tunnistettavissa Raghubirin, ym. (2010) tutkimuksesta sidosryhmien tavoitteiden ja odotuksien analysointi sekä yritys vastuun tavoitteiden kalibrointi, arviointi ja mittaristo.

”Raportointijärjestelmien kautta (tulee tavoitteita), mutta myös sitte siitä oikeastaan, että ku me tehään olennaisuusanalyysiä, kysellään sidosryhmiltä, ja nähdään niin kuin se, mitä sidosryhmät, mikä niillä niin kuin nousee tärkeäksi. Meillä on ollut niin kuin Facebook ja Twitter tota chatteja, missä on niin kuin saatu ihan viimeisintä tietoa. Ja sitten muutenkin asiakaskyselyt, että mitä sieltä tulee. Nyt mä luulen esimerkiks, yks mikä on nousemassa tärkeeks asiaks, mistä mulle tuli just iltapäivällä. Mä meen puhuu meidän markkinointiin siitä esteettömyyden ja yhdenvertaisuuden vaatimus asiakaspalvelussa. Että nyt tää on ihan uus tavallaan. Ja se tulee sekä lainsäädännöstä, et asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä, että nyt on otettava se huomioon. Sitä kautta me ruvetaan miettiä sitä, että miten me voitas tehdä tää (joku sidosryhmien tavoite) ja sitä kautta sitten ehkä tulee myös mittareitakin, millä me katotaan meidän onnistumista” (Yritys E)

Yritys A puolestaan haki tärkeimpiä näkökohtia yritys vastuuseensa sidosryhmäpuheluilla, yhteisillä tutkimuksilla ja palautteen kautta, joita syntyy päivittäin erilaisten vuorovaikutustilanteiden kautta. Edellisten lisäksi yritys A on hyödyntänyt verkkoavoriisiä, joiden avulla yritys A kykenee tarkastelemaan samalla kertaa yritys vastuun eri näkökulmia laajemmin erilaisilta sidosryhmiltä samanaikaisesti. Tällä tavalla myös yritys A käyttää hyödykseen Raghubirin ym. (2010, 67–68) mallia, jossa vuoropuhelun avulla löydetään yrityksen ja sen sidosryhmien yhteisiä tavoitteita yritys vastuulle ja ymmärretään sidosryhmien näkökulmia.

”Ensinäkin niin kaikki meidän sidosryhmät odottaa sitä, että [Yritys A] toimii vastuullisesti. Ja me käydään erilaista sidosryhmäpuhelua sidosryhmien kanssa ja sitä tapahtuu ihan niin kuin päivittäin tapaamissa tai tutkimusten kautta tai palautteen kautta, mutta sen lisäksi me ollaan tehty sitten, viimeks vuos sitten keväällä tehtiin tällainen verkkoavoriisi, jossa meidän kaikki keskeiset

[sidosryhmät] vastas siihen mitä ne haluaa [Yritys A:n] vastuullisuudelta ja ne vaatimukset selvästi siellä selvästi kasvaa” (Yritys A)

Yritys A oli myös huomionut, kuinka yritysvastuun tavoitteet muuttuvat hygieniatekijöiksi ajan myötä (ks. myös Meijer & Schuyt 2005, 455-456). Tämä on varsin oleellista yrityksen tavoitteiden asettamisen kannalta, erityisesti mikäli tavoitteet sijoittuvat pitkälle aikavälille tai ovat määrällisiä. Mittariston tulisikin mahdollistaa vertailu lyhyellä ja pitkällä aikavälillä (Raghubir, ym. 2010, 72). Toisaalta tämä korostaa myös yritysvastuun jatkuvaa kehittymistä, jonka takia voidaan olettaa, että yritys A on suorittanut useampia verkkoaivoriihiä.

”Tietenkin entiset vaatimukset nousee hygieniatekijöiksi, eli annetuiksi tekijöiksi, eli niiden täytyy olla kunnossa ja sitten koko ajan tulee uusia, eli kyllä se on asiakkaiden ja omistajien ja tavarantoimittajien ja henkilöstön ja median ja poliittisten päättäjien kannalta keskeinen homma, että ylipäättänsä voidaan toimia, niin ne otetaan huomioon” (Yritys A)

Tiivistetysti voidaan sanoa, että yritykset ovat selvittäneet sidosryhmiensä (mukaan lukien sisäiset) vastuullisuusvaatimuksia ja sidosryhmiltä tulevia tavoitteita tutkimuksen teoriaosuuden mukaisesti, johon tutkimuksen empiirinen osuus tarjoaa useita erilaisia käytännön keinoja. Yritykset pyrkivät selvittämään sidosryhmiensä tavoitteita ja vaatimuksia megatrendien avulla, asiakastyytyväisyystutkimuksilla, sosiaalista median avulla, hyödyntämällä syvähaastatteluja eri asiantuntijoiden kanssa ja verkkoaivoriihiä toteuttamalla. Lisäksi esiin nousivat raportointijärjestelmistä tulevat vaatimukset, joskin niitä voidaan pitää myös sidosryhmiltä tulevina yritysvastuun vaatimuksina, sillä esimerkiksi yleisesti käytettyä GRI-raportointiohjeistoa julkaisee saman niminen organisaatio, joka voidaan mieltää sidosryhmäksi. Sidosryhmiltä tulleita tavoitteita yritykset olivat täydentäneet käymällä samaa tavoitetta läpi useamman eri sidosryhmän kanssa, eri liiketoiminta-alueiden kanssa sekä alhaalta ylöspäin -ajattelun kautta. Yritysvastuun tavoitteiden asettamisen ulkoinen näkökulma liittyy erityisesti yrityksen sidosryhmien tavoitteisiin ja heidän näkökulmiinsa, arvoihinsa sekä mieltymyksiinsä Raghubirin, ym. (2010, 67) tavoitteiden asettamisen mukaisesti.

4.3.2 Yritysvastuun tavoitteellistaminen, sisäinen näkökulma

Ulkoisen näkökulman pohjalle rakentuu yritysvastuun tavoitteellistamisen sisäinen näkökulma, kun sidosryhmien ehdotuksia ja vaatimuksia on tarkasteltu ja näitä tuloksia saatu purettua yritykselle parempaan muotoon esimerkiksi työryhmien kautta. Sidosryhmiltä tulevat ehdotukset ja vaatimukset kuitenkin harvoin ovat sellaisenaan käytäntöön laitettavia, vaan niiden muokkaaminen toimeenpanoon sopivaksi jää yrityksen tehtäväksi, esimerkiksi työryhmien kautta. Toisekseen jotkut sidosryhmien odotuksista voivat olla yrityksen mukaan liian korkeita saavutettavaksi.

”Joo ja sitte näitä sidosryhmäodotuksia mitataan hyvin eri tavoilla, että asiakaskyselyitä tehdään, henkilöstökyselyitä tehdään, et mitä he odottaa, mut niinhän se on, et sidosryhmäodotukset ovat aina korkeammat, kuin mitä yhtiö yleensä koskaan pystyy toteuttamaan. (...) ...sidosryhmäodotus on vielä korkeampi kuin tällaiset kansainväliset standardit ja sehän on liikkuva, muuttuva juttu koko ajan, että sidosryhmät haluaa aina vähän enemmän kuin mitä on mahdollista.” (Yritys C)

Yrityksien mukaan kaikkia sidosryhmiltä tulleita vaatimuksia ja tavoitteita ei ole kannattavaa lähteä täyttämään, vaan yrityksen kannattaa keskittyä sen liiketoiminnan kannalta sille hyödyllisiin yritysvastuutoimiin. Yritysvastuun sisäisessä tavoitteellistamisessa on kyse yritysvastuun tavoitteiden asettamisesta siten, että niissä huomioidaan sidosryhmien vaatimukset liiketaloudellisten toimintojen lisäksi. Koska yritysvastuutoimilla tavoiteltaviin tavoitteisiin voi liittyä merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä, mutta resursseja on usein rajattu määrä, on yrityksen kannalta tärkeää, mihin se resurssinsa hyödyntää (mukaillen Bhattacharyya 2010, 82–83). Keskenään vertailukelvottomien vaatimuksien ja niihin kohdistettavien yritysvastuutoimien valinta toteutetaan Raghubirin, ym. (2010, 69) mukaan mittariston avulla, jossa arvioidaan mahdollisten yritysvastuutoimien lopputuloksia ja seuraamuksia (kalibrointi) ja arvioidaan keskenään vaihtoehtoisten yritysvastuutoimien vaikuttavuutta ja merkittävyyttä yritykselle, huomioiden niiden vaatimat resurssit (arviointi). Tämän jälkeen yritysvastuutoimet vielä oikeutetaan – yrityksen henkilöstön on mahdollista esittää oman näkökantansa yritysvastuutoimiin, mikäli he eivät ole niihin tyytyväisiä (oikeutus). Täysin vastaavanlaisesti kohdeyritykset eivät ainakaan haastattelujen perusteella suorittaneet kalibrointia, arviointia ja oikeutusta, mutta samanlaisia piirteitä

oli havaittavissa. Esimerkiksi yrityksen C haastateltava kertoi, että heidän tulee itse päättää millä toiminnoilla ja millä intensiteetillä he osallistuvat yritys vastuuseen ja näiden päätöksien tulee aina olla osa liiketoimintapäätöstä. Haastateltava korosti, ettei yritys vastuullisuusyksikkö pääte näistä pelkästään itse, vaan heillä yritys vastuupäätöksiin kantaa ottaa myös yrityksen johtoryhmä.

”Meidän täytyy itse päättää se, että halutaanko me itse olla siinä mukana, mutta jos me ajatellaan vaikka sellaista asiakasta kuin [Asiakas X], he odottaa enemmän ja enemmän tällaisia tiettyjä raportointistandardeja, esim. GRI4 ja muita vastaavia. Jos meillä ei oo sitä, niin me otetaan kantaa siihen, että halutaanko me toimia heidän kanssa, koska he on suuria vahvoja asiakkaita. He pystyy vaatimaan tiettyjä asioita. (...) Siinä on usein sellainen, että me mietitään missä määrin, et mikä on niin kuin tärkeää meille. Et tehdään tällaisia materialiteettianalysejä myöskin siitä, et mitkä asiat on keskeisiä meidän onnistumiselle ja sen täytyy niin kuin olla niin kuin liiketoimintapäätöksen osa. Se että mä päätän siitä [ainoastaan] mun organisaation kanssa, niin eihän siitä mitään tule, vaan siinä on se, että johtoryhmä ymmärtää ne meidän vastuullisuusperiaatteet, toimintaperiaatteet ja toimintaohjeet ja mitä se tarkoittaa ja heillä pitää olla sellaiset riskianturit täällä, koska me ollaan kuitenkin globaalissa toiminnassa” (Yritys C)

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käytiin läpi yritys vastuuta osana yrityksen strategiaa, jossa nimenomaisesti strategisen yritys vastuun nähtiin tuovan yritykselle merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä (ks. esim. Porter & Kramer 2006, 85–89; Rangan, ym. 2015, 43). Haastatelluista kohdeyrityksistä esimerkiksi haastateltavat D ja A kertoivat yritys vastuun olevan osa yrityksensä liiketoimintastrategiaa, jolloin myös yritys vastuun tavoitteet koskettavat koko yritystä ja tämä näkyy myös yrityksen päätöksenteossa. Tavoitteiden ollessa koko yritystä koskevia, ne hyväksytetään yrityksessä korkeammalla tasolla tai ne voivat jopa osittain tulla sieltä.

”Joo on, on ilman muuta [vastuullisuus on osa Yritys D:n strategiaa], että ja tosiaan kyllä meillä johdetaan silleen ihan mun mielestä aika fiksuilla rakenteella, että me valmistellaan täällä [yritys vastuusta vastaavassa yksikössä] asioita ja sitten käydään tai mä käyn [Yritys D:n] johtoryhmässä sen muutaman kerran

vuodessa aina ja sitten otan esiin sellaisia asioita, mitkä heidän tarttee päättää ja sit myöskin tietysti tällainen update että missä mennään” (Yritys D)

”Me tehdään ensiksi strategia, [jossa] vastuullisuus on yksi meidän neljästä pääalueesta, niin johtoryhmä valmistelee sen ja hallitus on siinä valmistelussa mukana, sekä sit lähete keskusteluissa ja sit saatesanoissa ja sit hyväksymisissä. Totta kai johtoryhmä on siinä keskeisessä roolissa, mutta me ollaan pyritty myöskin osallistamaan tosi paljon meidän henkilökuntaa. (...). Mutta loppupäässä se on niin kuin hallitus, [joka] päättää strategian ja sitten sen sisällä yhtiön johto päättää niistä toimenpiteistä...” (Yritys A)

Vaikka yritys vastuun tavoitteita valmistellaan usein yritys vastuusta vastaavassa yksikössä, saattaa tavoitteisiin osallistua myös yrityksen muu henkilöstö. Heillä voi olla usein yritys vastuuyksikköä parempaa tietoa, minkälaiset tavoitteet ovat mahdollisia, miten tavoitteita voidaan saavuttaa ja minkälaiset mittarit ovat mahdollisia. Esimerkiksi yrityksen yritys vastuusta vastaava henkilöstö saattoi myös osallistaa innovaatiojohtajaa tai ostajia yritys vastuun tavoitteellisuutta suunnitellessaan. Yritys vastuun kattaessa koko yrityksen, on yritys vastuuta tavoitteellistettaessa oleellista huomioida tavoitetta koskevat yrityksen työntekijät tai heidän esimiehensä. Tähän ovat aikaisemmin kiinnittäneet huomionsa jo Knox & Maklan (2004, 511) – kun yritys vastuu saadaan jalkautettua yrityksen työntekijöiden toimiin ja asenteisiin, toimii yritys automaattisesti vastuullisemmin, sillä on parempi ymmärrys ympäristöriskeistä ja yrityksen maine kasvaa.

”Ryhmä niin kun eri puolilta organisaatiota, jossa nyt oli tosiaan edustajia henkilöstötoiminnoista ja sitte oli, oli tota meidän innovaatiojohtaja tossa tuoteasioissa ja sit oli ympäristöpäällikkö ja ostosta oli väkeä, väkeä siinä niin. Me niinku niitä pyrittiin yhdessä sitä vastuullisuusohjelmaa miettimään ja, seuraava etappihan tässä on tosiaan sitten se, että et se täytyy viedä sit ihan tonne toimitusjohtajalle käsittelyyn ja johtoryhmään, että sit sillä on tosiaan johdon tuki” (Yritys B)

Raghubirin, ym. (2010, 69) malliin verrattuna yritys vastuullisuuden tavoitteellistaminen ei ollut kohdeyrityksillä yhtä analyyttistä haastattelujen perusteella. Sen sijaan

kohdeyritykset tuntuivat tavoitteellistaessaan hyödyntävän aktiivisesti tavoitetta koskevaa henkilöstöä. Korkeammalta johdolta saatu tuki yritys vastuuseen tuntui olevan haastateltavien mukaan kriittinen tekijä yritys vastuussa onnistumisen kannalta. Usein yritys vastuun tavoitteet olivat yrityksille samalla mittarin tietty arvo. Tavoitteena saattoi olla esimerkiksi vähentää CO₂-päästöjä 20 % per tuotettu tonni vuoteen X mennessä vuoden X tasosta. Tavoitteen ja mittarin ollessa sama, varmistavat yritykset myös sen, että mittarit mittaavat oikeasti yritys vastuun tavoitetta. Tällöin yritykset tavoitteet ovat myös konkreettiset, mikäli mittarin arvona on konkreettinen määritettävä arvo.

”Kaikilla osa-alueilla on tavoitteet, et esimerkiksi kierrätysaste on sellainen mitä me seurataan tosi tarkasti ja sit on energiankulutusta vielä enemmän ketjutasolla kuin myymälätasolla, ja myös muita, esim. pakkausmuovi päätyy muovipusseihin ja uudet työvaatteet kun tulee, niin ne (edelliset) päätyy lahjatarvikkeiks ja sit kyl me niinku tosi paljon siihen, led-valaistus tulee uusiin myymälöihin ja kaikki meidän valomainokset on ollut jo kauan aikaa ledeillä toteutettu. Kyl siihen niinku niitä tavoitteita on tosi paljon. Ja sit tossa yhteiskuntavastuullisessa hankinnassa on tietyt tavoitteet mitä meidän pitää seurata, se volyymi, niinku olla auditioitu ja sitoutunu ja käydä sitä niinku läpi. Sitte niinku henkilöstöpuolellahan meillä on tosi paljon mittareita ja sosiaalisessa vastuussa kanssa” (Yritys A)

Selviä tavoitteita kohdeyrityksillä oli heidän yritys vastuuraporteissaan yhteensä 45 kappaletta – tämä ei kuitenkaan ole koko totuus, sillä osassa yritys vastuuraportteja oli mainittuna pienempiä tavoitteita näiden lisäksi ja osaa tavoitteista ei nimetty varsinaisesti yritys vastuuseen kuuluvaksi, vaikka ne yritys vastuun määritelmän mukaan siihen kuuluisivat. Kohdeyrityksien yritys vastuun tavoitteet noudattivat osassa kohdeyrityksiä vahvasti heidän itsensä määritelmiä yritys vastuusta. Esimerkiksi yritys B:n mainitsemat neljä politiikkaa määrittelivät yrityksen tavoitteet vahvasti. Toisaalta osassa yrityksiä yritys vastuun tavoitteet liittyivät vahvasti yritystä koskeviin teemoihin tai sen toimialaan, kuten yrityksessä D puunhankintaan. Vastaavan jaottelun toi esille tutkimuksessaan Raghbir, ym. (2010, 72), jotka jakoivat saavutettavia tuloksia esimerkiksi yritys vastuun osa-alueiden tai yleisien liiketaloudellisten mittareiden mukaan.

4.3.3 Yritysvastuun tavoitteisiin pääsyn mittaaminen

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitettiin kahden eri tutkimuksen (Raghubir, ym. 2010; Weber 2008) näkökulmaa yritysvastuun mittaamiseen, joista ensimmäinen (Raghubir, ym. 2010) lähestyy yritysvastuun kannattavuuden mittaamista panos-tuotossuhteen kautta. Tämän lisäksi Raghubir, ym. (2010, 68) ottavat huomioon yksittäisien yritysvastuutoimen vaikuttavuuden, jota arvioidaan yritysvastuutavoitetta vastaavalla mittarilla; mikäli tavoitteena on esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyden nostaminen, voidaan vaikuttavuutta mitata asiakastyytyväisyyskyselyillä. Weber (2008) puolestaan lähestyy mittaamista nelikentän kautta, jossa arvioidaan yritysvastuun vaikutuksia kvalitatiivisesti ja kvantitatiivisesti sekä rahallisesti ja ei rahallisesti (katso kuvio 1). Tässä kappaleessa perehdytään mittaamisen lisäksi myös yritysten yritysvastuumittareihin näiden liittyessä lähekkäisesti toisiinsa, pääpainon kuitenkin pysyessä mittaamisessa.

Täysin suoranaisesti kumpaakaan edellä mainittua mallia kohdeyritykset eivät suoranaisesti haastattelujen perusteella noudattaneet, mutta Raghubirin, ym. (2010, 68) yritysvastuutoimien vaikuttavuutta kyllä – kun tavoitteena on mittarin tietty taso, auttaa se yritystä keskittymään yritysvastuun kannalta olennaisiin toimiin. Haastattelujen ja yritysvastuuraporttien perusteella yrityksiltä oli löydettävissä useita eri mittareita, joilla he mittasivat tavoitteisiin pääsyä. Mittarien määrät kohdeyrityksissä poikkesivat toisistaan ja samoin mittareiden julkisuus yritysvastuuraporteissa. Mittareita kohdeyrityksissä oli ryhmitelty erilaisilla tavoilla esimerkiksi yritysvastuun eri osa-alueiden (taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu) tai erilaisten yrityksen liiketoimintaa koskevien teemojen mukaan. Kuitenkaan yhdenkään kohdeyrityksen yritysvastuumittaristoa ei oltu jaoteltu ainakaan yritysvastuuraporttien perusteella Weberin (2008) lailla nelikenttään (ks. kuvio 1), mutta Raghubir, ym. (2010, 72) tutkimuksen mukaan kyllä, sillä he mainitsevat, että yritysvastuun tuloksia voidaan arvioida yritysvastuun osa-alueilta tai että ne voivat perustua yleisiin mittoihin. Jakamalla vastuullisuuden mittarit yritysvastuun osa-alueiden mukaan, yritysten on helppo varmistaa, että yritysvastuu ottaa huomioon yritysvastuun jokaisen osa-alueen.

”No meillä on tavallaan niin kuin jokaisella [yritysvastuun] alueella on sellaiset ylätason mittarit, joita me seurataan ja jotka on julkisia ja ne on meidän vuosikertomuksessa ja nettisivuilla ja ne saattaa olla esimerkiksi liittyä

ympäristöpuolelta esimerkiksi nollataso jätteissä, että ollaan jätteenhyötykäytön lisääminen, niin se pilkotaan niin kuin eri vuosille se tavoite, mutta et näitä on jokaisessa näissä kolmessa eri osa-alueessa, niin siellä on 3-5 tällaista erilaista tavoitetta” (Yritys C)

”No meillä on tavoitteita joo. Meillä on jokaiselle osa-alueelle tiettyjä mittareita, mitä me seurataan. Ja nytpä meillä on se kiva, että se on meillä jopa osavuositarkastuksissa niin ku näitä vastuullisuusmittareita, että se ei oo enää pelkästään taloudellinen. Että siellä seurataan niitä” (Yritys E)

Haastattelujen perusteella yrityksen yritys vastuusta vastaava yksikkö määrittää usein itse erilaiset tavoitteet ja mittarit yritykselleen, mikä toteutetaan yhteistyössä yrityksen sisäisten sidosryhmien kanssa. Kuten aikaisemmin todettu, tätä kautta yritys vastuulle saadaan paremmin tukea koko yrityksen osalta ja tietoisuus yritys vastuusta on parempi koko yrityksessä. Osa yritysten käyttämistä mittareista ja tavoitteista tulee lisäksi olennaisuusanalyysin kautta. Olennaista kohdeyrityksille tuntui tavoitteita arvioivissa mittareissa olevan mittaamisen helppous ja vaivattomuus.

”Joo, kyllä se perustuu siihen meidän olennaisuusanalyysiin, että niistä olennaisista asioista pyritään löytämään niitä mittareitakin, mutta tietysti täytyy olla myös sellasia, että niitä pystyy mittaamaan. (...) Että tietty pitää olla mitattavia ja mielellään sellaisia, että meillä on sit joku systeemi, josta se tieto tulee, mut (...) kuka päättää, niin kyl se on meidän johtoryhmä sit, joka lopulta päättää, että mä teen sinne esityksen kerran vuodessa, että nämä ois meidän mittarit (...) ...meillä [on] guideline, että niitä [mittareita] on niinku tämän verran, et sitten jos joku tavoite saavutetaan, [niin sitten] voidaan ottaa lisää” (Yritys D)

Mittareiden valintaa oletettavasti ohjasi kohdeyrityksissä mittareiden helppo saatavuus ja raportointijärjestelmät, esimerkiksi GRI. Haastattelujen perusteella tutkija teki päätelmiä, että ne ohjasivat osaltaan myös yrityksen toimintaa. Varsinkin uusien raportointijärjestelmien käyttöönoton yhteydessä yritys voi joutua kehittämään uusia keinoja mitata raportissa vaadittavia asioita, kyetäkseen raportoimaan näistä. Raportointijärjestelmien vaikuttavuus yritys vastuun tavoitteisiin ja mittareihin ei

tutkimuksen teoreettisessa osuudessa noussut suoraan esiin, vaikka kuten todettu, voidaan raportointijärjestelmiä tuottavia organisaatioita mieltää myös yrityksen sidosryhmäksi.

”Meille tuli ympäristöjärjestelmä käyttöön, niin sitä kautta tietysti tuli myös sen ohjelman puitteissa tietyt mittarit. Mutta meillä on ollu niitä mittareita jo kuitenkin paljon aikaisemmin, että sit niitä välillä vaan tarkistetaan. Nyt sit taas sosiaalisen puolen vastuuseen varmaan tulee vähän uutta mittaristoa myöskin”
(Yritys E)

”Kyllä niitä [erilaisia tavoitteita verrataan] varmaan, mut siis yks on jo ihan se, että miten kattavaa dataa me saadaan mistäkin mittareista. Plus sit se, että sen mittarin tarkoitushan on myös ohjata sitä toimintaa. Että silloin ku me ruvettiin tekee GRI-raportointia, niin me ei läheskään kaikkee niistä pystytty vastaa. Meillä ei ollu sellasta. Niin sit se ohjaa toimintaa tavallaan, et nää on asiat mistä pitäs raportoida, meidän pitää kehittää tähän joku menetelmä, myös niin kuin sitä kautta. Mut kyl se niin kun pitkälle tällä hetkellä tulee just sieltä, mitä mahdollisuuksia meillä on ja kuinka olennaista se on meidän toiminnan kannalta. Plus, että onko siinä tapahtumassa jotain muutoksii tulevaisuudessa, että sanotaan vaikka, että joku toiminto ulkoistetaan. (...) Täytyy kattoo vähä pidemmälle, että ei siinä niin ku pelkästään päätetä sitä” (Yritys E)

Varsinaisia mittareita kohdeyrityksillä oli usein useampia kuin yritysvastuuraportissa julkituotuja tavoitteita, sillä tavoitteiden täyttymistä yritykset usein seurasivat useammalla mittarilla. Toisin sanoen yritys vastuun tavoite oli usein jaettu useamman mittarin alle. Esimerkiksi eräällä kohdeyrityksellä oli tavoitteena turvalliset työolosuhteet, jonka arvioimiseen käytettiin kolmea eri mittaria (kuolemaan johtavia tapaturmien määrä, tapaturmataajuus sekä läheltä piti -tilanteiden raportointi), joista jokaiselle oli asetettu tavoitteet. Tämä korostaa yritys vastuun tavoitteellistamisen merkitystä – tavoitteet voivat olla yrityksen kannalta hyvinkin konkreettisia (tavoitteena mittarin tulos x) tai vaihtoehtoisesti tavoite sisältää useita mittareita (tavoitteena x, joka saavutetaan, mikäli mittarien a, b ja c arvo paranevat x %). Olennaista tuntuu olevan nimenomaisesti julkituotujen yritys vastuun tavoitteiden ja sitä seuraavien mittareiden konkreettisuus, jolloin tavoitteisiin pääsyä voidaan yrityksestä oikeasti seurata. Edellä kuvatut mittarit ja tavoitteet ovat konkreettisia, pääpiirteittäin kvantitatiivisia.

Kvantitatiivisten tavoitteiden lisäksi yrityksillä oli kyllä käytössä myös kvalitatiivisia tavoitteita, joihin pyrittiin vastaamaan toimilla – mikäli toimet toteutettiin, voitiin katsoa tavoite saavutetuksi. Esimerkiksi eräällä kohdeyrityksellä oli yritysraportin mukaan tavoitteena vastuullinen asiakaspalvelu, joka katsottiin toteutuneeksi, mikäli henkilökunnalle toteutettiin koulutukset X, Y ja Z. Tutkijan näkemyksen mukaan tällaiset tavoitteet jättävät kuitenkin paljon tilaa tulkittavuudelle siitä, onko yrityksen tavoite oikeasti täytynyt kyseenomaisilla toimilla. Jos mittarina olisi koulutuksien X, Y ja Z loppukokeen läpäisyprosentti ja näistä jokaiselle koulutukselle tavoitteelliset läpäisyprosentit, voitaisiin tutkijan näkemyksen konkretisoida alkuperäisen tavoitteen täyttymistä paremmin. Tietystikään kaikkea ei välttämättä voida kvantitatiivisesti mitata. Kuten Raghbir, ym. (2010, 69) tutkimuksessaan totesivat: ”kysymys siitä, maksaako yritys vastuu itsensä takaisin, riippuu siitä mitä mitataan, kuinka yrityksen yritys vastuun tavoitteet on määritelty...”

Usein julkituotujen tavoitteisiin liittyvien mittareiden lisäksi yrityksissä oli yritys vastuun tavoitteista irrallaan olevia mittareita. Näitä mittareita tai niihin liittyviä tavoitteita ei välttämättä seurattu yhtä tarkasti tai kommunikoitu ulospäin kuin julkituotuihin tavoitteisiin liittyviä mittareita. Kuitenkin näihinkin mittareihin kiinnitettiin enemmän huomiota, mikäli mittareista saatavat tulokset vaihtelivat yrityksen kannalta merkittävästi huonompaan suuntaan – oleellisempaa tuntui kuitenkin olevan enemmän mittarin suunta ja sen kehitys, kuin saavuttaa tietty tavoitetaso, kunhan mitattava asia on hyvää kansainvälistä tasoa. On myös hyvä huomioida, että vaikka kaikki mittarit eivät olisi oleellisia yritys vastuun tavoitteiden kannalta, voivat ne olla oleellisia yrityksen muille yksiköille.

”Sanotaan että vaikkapa asiakkaat, sijoittajat ja henkilöstö, niin totta kai, jokaisella bisneksellä on oman asiakaskuntansa tyytyväisyyteen liittyviä tavoitteita, mutta ei ne oo sellaisia, että me kommunikoitais niitä tai seurattaisiin niitä. (...) Tai henkilöstöpuolella, niin kyllähän me seurataan tämmösellä henkilöstön mielipidekartoituksella vuosittain meidän työilmapiirin muutoksia, mutta ei siellä oo mitään sellaisia et sen pitäisi olla tää. Et tilanteethan tän kokoisessa yhtiössä vaihtelee tosi paljon ja jossain on yt[-neuvottelut] ja jossain ei oo, et seuraavana vuonna voi olla toistepäin. Että, totta kai, sen pitäisi olla

hyvää kansainvälistä tasoa, mutta ei siellä oo sellaisia spesifejä, numeerisia tasoja” (Yritys C)

Juuri mittareiden ja tavoitteiden oleellisuus tuntui olevan merkitsevää suurelle osalle haastatelluista yrityksistä. Osa haastatelluista yrityksistä koki, ettei ole järkevä rakentaa valtavan isoa yritysvastuun mittaristoa, vaan keskittyä yrityksen kannalta oleellisiin seikkoihin ja olla niissä tehokas. Sen lisäksi esimerkiksi yritys D korosti, että mittarien tulee olla helposti seurattavia eli mittarin vastaus tulee olla helposti saatavissa, jotta tavoitteisiin pääsyä on helppo seurata.

”Meillä ei oo semmosta, että haluttais tehdä joku valtava mittaristosetti, että meillä on tällänen kymmenkunta ja se sit ne on siitä hyvä, että ne muistaa aika hyvin ja niitä ei oo tavallaan liikaa. (...) ja sit toisekseen niin jostain teemoista vois olla aika vaikeaa mitään mittaria oikeesti tehdä. Että niiden [mittarien] pitää oikeasti olla mitattavia ja myös silleen, että tulee se luku jotenkin helposti, ettei sit tarvii jonkun tehdä puolta vuotta töitä kaivaakseen tietoja” (Yritys D)

Raghubirin, ym. (2010, 72) mukaan yritysvastuuta voidaan mitata lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Tästä poiketen osalla yrityksistä oli omia erilaisia tapojaan edesauttaa mittaamista ja samalla tavoitteisiin pääsyä, esimerkiksi jakamalla tavoitetta useille erille vuosille tai eri yksiköihin. Esimerkiksi jätevedenkäytön vähentämisen tavoitetta oli jaettu konetasolle, jolloin tavoite tulee hyvin käytännölliselle tasolle. Edellä kuvatun kaltainen tavoitteen jakaminen oli yritykselle C keino jakaa pitkän aikavälin tavoitteita lyhyen aikavälin tavoitteiksi – tällöin mittaristot huomioivat sekä pitkän että lyhyen aikavälin. Yritys C korostikin sitä, että tavoitteet viedään heillä hyvin käytännölliselle ja konkreettiselle tasolle. Luonnollisesti tämä helpottaa tavoitteen täyttymisen seurantaa, kun sitä voidaan mitata suoraan konetasolla ja seurata sitä kautta tavoitteen täyttymistä. Lisäksi yritykset olivat käyttäneet erilaisia palkkiojärjestelmiä tehostaakseen asetettujen tavoitteiden saavuttamista, jotka oli viety usein myös operatiiviselle tasolle. Näitä olivat esimerkiksi tuloskorttiin sidotut tavoitteet ja/tai erilaiset lisäansiot työntekijöille tietystä saavutetusta tavoitetasosta.

Niin kuin sanottu, niin sähän pilkot niitä pienemmäksi ja pienemmäksi, että kyllähän sä pystyt vaikka päivittäistasolla seuraamaan, mutta niin kuin yhtiönä

me ei ole nähty järkevänä sitä, että me esim kvartaaleittan raportoitais... (Yritys C)

”Mutta se ehkä mikä on hienoo täällä, niin se että esimerkiksi, jos meillä on vedenkäyttöön [sen vähentämiseen] liittyviä tavoitteita, niin me pystytään viemään ne ihan niin kuin konetason tai tehdastason ihmisten tavoitteen asetantaan. Et ne ei ole sellaisia, et mitkä olis omassa vastuullisuustiimissään, vaan se viedään hyvin käytännölliselle tasolle se tavoitteen asetanta. Ja sitä henkilöä palkitaan siitä jopa jos hän saavuttaa sen jonkun, kun se pilkotaan pienemmäksi ja pienemmäksi ja yksilötasolle. Jos hän onnistuu siinä, niin häntä palkitaan siinä” (Yritys C)

Myös yritys E huomauttaa, että tavoitteilla, jotka saadaan jaettua pienempiin osiin ja sidottua kiinni konkreettisesti oikeaan tekemiseen ja liitettyä henkilökuntaan, tehokkuutta ja parannuksia saadaan oikeasti aikaiseksi. Yritys E painottaakin, että mikäli yritys vastuun tavoitteet ovat vain vastuullisuuden puolella työskentelevien ihmisten tavoitteita, niin silloin ne eivät realisoitu yrityksen toiminnassa. Kun tavoitteet ovat konkreettisia, yritys tasot läpäiseviä, helposti mitattavia ja seurattavia, tulee yritys vastuusta merkityksellistä yritykselle.

”Se vähän riippuu, mut on [tulostasolle sidottuja tavoitteita], siis silloin ne on usein yksittäisten ihmisten, mut on on. Polttoainekulutus on tietysti, ja sitte tosta päästöjen vähentäminen per tuotettu tonni on ihmisten tulokortissa. (...) Mulla on yleisesti koko tän prosessin onnistuminen, mutta sitte siellä alemmilla tasoilla niin ne on ihan yksittäisiä mitä sinne on valittu. Ja ne näkyy. Ja esimerkiksi meidän lentäjillä on niin kuin tavallaan polttoainekulutus, semmoinen cost-indeksi per lento, missä yritetään päästä tietyn rajan yli. Ja reittien suunnittelijoilla on samanlainen, että pitää suunnitella reitti niin ja niin, kuin missä se on mahdollisimman pieni. Eli kyllä se meillä on aika monellakin, niin kuin se näkyy vähän eri tavoin se. Toki niissä, esimerkiksi näissä mitä mä sanoin, siinä on myös sekin hintakomponentti, että se polttoaineen kulutus on samalla päästötavoite, että sitä kautta ne seuraa niitä aina kotiinpäin. (...) Totta kai, ympäristöasioissa sa useimmiten saat myös niin ku tehokkuus parannuksia aikaiseksi. Siinä on aina tällaisia tavoitteita, niin sen pitää ollakin. Silloin ne on niin kuin sidottu just siihen

oikeeseen tekemiseen. Jos ne on vaan sellasii et ne on jonkun vastuullisen ihmisen, niin silloin ne ei näy siinä tekemisessä.” (Yritys E)

”Meillä on vähän niin ku silleen, että tavoitteet on [Yritys D:n] tasoiset ja sitten businessalueella niillä voi olla joku sama juttu, mut he todennäköisesti on sitten tai tietenkkin on businessaluekohtainen luku sitten, mutta kyllä näitä asioita meillä aika paljon nyttien tuodaan esiin ja käsitellään. Sitä mä en oikeen osaa sanoa että miten ihmisten ihan henkilökohtaisissa tavoitteissa on huomattu. Tässä meillä siitä en tiedä, mutta uskoisin kyllä että ne sinnekin ui” (Yritys D)

4.3.4 Yhteenveto yritysvastuun tavoitteellistamisesta.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että yritykset tunnistivat sidosryhmänsä, sekä tulkitsivat ja muunsivat ehdotuksia ja vaatimuksia usein yhteistyössä yrityksen henkilöstön kanssa. Näiden ehdotuksien ja vaatimusten kautta yritykset päättävät minkälaisia toimintoja he valitsevat ja millaisella intensiteetillä he lähtevät näitä toteuttamaan sekä minkälaisia tavoitteita yritykset pyrkivät saavuttamaan ja minkälaisilla mittareilla niitä seurataan. Yrityksien valitsemien päätösten tulee aina olla liiketoimintapäätöksiä ja saadakseen näille laajan tuen koko organisaatiossa, haettiin yritysvastuulle, sen tavoitteille ja mittareille hyväksyntä ja tuki yrityksen korkeammalta johdolta.

Yritysvastuun tavoitteita yritykset voivat jakaa pienempiin tavoitteisiin ja mitata niissä onnistumista useammalla mittarilla. Toisaalta osa kohdeyrityksistä käyttivät myös tavoitteenaan suoraan tietyn mittarin tavoiteltavaa arvoa. Usein yritykset jakoivat tavoitteita ja mittareita pienempiin osiin ja ne viedään jopa työntekijä, työtoimi ja/tai konetasolle, jolloin tavoitteet ovat hyvin konkreettisia ja niiden saavuttaminen voidaan asettaa jopa henkilökohtaiselle tulostasolle, jolloin siitä voidaan myös palkita henkilökohtaisella tasolla. Mikäli yrityksen pitkän aikavälin tavoitteet jaetaan useammaksi lyhyen aikavälin tavoitteeksi, huomioivat ne myös lyhyellä aikavälillä tapahtuvat muutokset. Vastaavaa ei tuotu aikaisemmin esille tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä.

Tutkijan näkemyksen mukaan kohdeyrityksillä tuntui olevan käytössään primäärisiä ja sekundäärisiä tavoitteita sekä mittareita yritysvastuuseen liittyen. Primääriset tavoitteet

olivat usein julkituotu yritysten yritysraporteissa ja niillä oli usein myös julkituotu mittarin konkreettinen tavoitetaso, johon yritys pyrkii. Tämä aiheuttaa olettavasti yritykselle painetta pyrkiä näihin tavoitteisiin, kun ne on julkaistu seurattavaksi. Primääristen tavoitteiden ja mittareiden lisäksi yrityksillä tuntui olevan sekundäärisiä tavoitteita ja mittareita, jotka eivät ole ainakaan suoraan yritysraporteissa julkituotuja. Julkituomattomuuteen syynä saattaa olla tarve keskittyä yrityksen kannalta tärkeimpiin mittareihin. Sekundäärisiä mittareita saattaakin olla useampia, mutta niistä jokaisella ei ole välttämättä tavoitetasoa, vaan vasta heikkoon suuntaan kehittyneeseen mittariin (tuloksiin) yritys reagoi. Vaikka sekundääriset mittarit eivät olisi yritysraportin kannalta yhtä oleellisia kuin primääriset, voivat ne olla oleellisia yrityksen muille yksiköille tärkeitä. Kuvio 5 tiivistää yritysraportin tavoitteellistamisen ja sen mittaamisen.



Kuvio 5 Yritysraportin tavoitteellistaminen ja mittaaminen

4.4 Yritysraportin resursointi

Yritysraportin resursointi oli kohdeyrityksissä toteutettu pääsääntöisesti, haastateltavien omien kokemusten mukaan, pienillä resursseilla ja pienillä yritysraportin yksiköillä. Esimerkiksi vaikka yritykseltä D löytyi yritysraportin osa-alueille erikoistunutta henkilökuntaa, painotti se, että on hyvä tiedostaa olevansa mukana liiketoiminnassa enemmän kuin varsinaisessa ”tiedelaitoksessa”.

On tärkeää monelle, että on oikeesti asiantuntijuutta. Tähän on aika tyypillinen asiantuntijaorganisaatio kyllä meidän pitää aika syvällisesti ymmärtää sitten että miten joku LCA laskenta (life cycle assessment) menee sitten että. Se on se homma että pitää olla asiantuntija mutta sit kuitenkin pitää muistaa et tää on, tai siis, teollisuusyrityksellä ollaan töissä tai liikennetoiminnassa, että tää ei oo kuitenkaan mikään tiedelaitos (Yritys D)

Pienet resurssit ja yritysvastuusta vastuulliset yksiköt eivät ole kuitenkaan ole yksinään yritysvastuuta määrittävä tekijä, sillä kuten aikaisemmin todettu, yritysvastuuta ei toteuta pelkän yritysvastuuyksikön kautta, vaan siihen osallistuu myös yrityksen muuta henkilöstöä. Tehostaakseen yritysvastuuta ja jalkauttamista yritykseen, oli yrityksillä usein korkeamman tason johtajia, jotka osaltaan huolehtivat ja/tai edesauttoivat yritysvastuun toteutumisesta, vaikka yritysvastuu ei suoraan kuulunut heidän toimenkuvaansa. Tällaisia saattoivat olla esimerkiksi johtoryhmän jäsenet tai toimitusjohtaja.

”...et me ei olla edes pyritty mittaamaan tätä, et montaks niin kuin päätoimist henkilöä tekee tätä, mut se (yritysvastuun) keskusorganisaatio on kuitenkin tosi pieni. Ja viime kädessä sillä saattaa olla suurempi merkitys, että [Yritys C:n toimitusjohtaja] menee liiketoimintaryhmien strategiapalaveriin, niin se kysyy, että ”Ootteko te arvioinut tätä meidän [yritysvastuun] toimintaohjetta täällä teidän johtoryhmässä?”. Niin sillä on suurempi merkitys kuin se, että meillä olis kolmekymmentä ihmistä tässä. Hän [Yritys C:n toimitusjohtaja] näkee maineenhallintaan liittyvät kysymykset hyvin keskeisinä kysymyksinä, ja totta kai ne on tullut meille ihan viime vuosina kilpailijoiden erheiden kautta ilmiselväksi, et minkälaisia vaikutuksia mainekriiseillä voi olla sekä ihan yrityksen pörssikurssiin ja johtoon” (Yritys C)

”Tosi heikosti (resursoitu), esimerkiks mun esinaiselle kuuluu yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, yhteiskuntasuhteet ja viestintä ja sit siel hallitukses on se yks henkilö. Sit mä vastaan oikeestaan yksin yritysvastuukokonaisuudesta, mut toki mul on sit toki sellaisii niin topic lineja, niin kuin liittyen esim. sosiaalisen vastuun kysymyksiin, niin mulla saattaa olla henkilöstöpuolella ihmisiä, hankintaketjussa ihmisiä, joiden kanssa tehdään yhdessä, mutta enemmän projektiluonteisesti.

Ympäristöasiois meil on hyvä, et saatiin sinne just niin ku ihmisiä, jotka istuu operatiivisessa toiminnassa ja jotka on vastuullisii ympäristöasioista ja heille sit on taas eri projektit joihin saadaan joitakin mukaan... Toki se on myöskin palkitsevaa siinä mielessä, et on eri ihmisii tekemässä juttuja ja tulee vähän eri näkemyksiä.” (Yritys E)

Haastatteluista voidaan päätellä, että oleellista ei yrityksissä välttämättä ollut yritys vastuun parissa itsessään työskentelevien henkilöiden lukumäärä, vaan se kuinka paljon muusta organisaatiosta saadaan henkilöstöä sitoutumaan yritys vastuuseen ja omaksumaan se osaksi toimintaa. Yritys E kertoi myös, että heillä on henkilökuntaa, jotka saattavat osallistua vapaaehtoisesti tai projektiluontoisesti välillä auttamaan yritys vastuun parissa – tämä on myös luultavasti tapa välittää tietoa yritys vastuusta.

”Varmaan henkilökunnan työaika menee jonkin verran, meillä on jonkin verran sellaisii vapaaehtoisii ketä on, mut useimmiten ne on niin ku tavallaan projekteis mukaan, sit se on ehkä pois jostain muusta niitten työstä, jonkin verran vapaaehtoistyössä työajan ulkopuolella projektei suunnittelemas, sanotaan vaikka niin ku lentävähenkilöstö, joiden työaika on konees, mut he antaa sit usein vapaa-ajastaan.

Toisekseen, kun yritys vastuun pariin saadaan työllistettyä monenlaisia ihmisiä, voidaan olettaa sen tarjoavan yritykselle erilaisia näkökulmia, jotka voivat edesauttaa yritys vastuutoimissa, niiden tavoitteellistamisessa ja toteutuksessa. Vaikka yritys vastuuta ei käytännössä ole mainittu yrityksen yksiköissä toimivien työntekijöiden toimenkuvassa, osallistuvat he siihen silti osaltaan. Pyrkimyksenä on kouluttaa yrityksiä eri yksiköitä sekä mahdollisesti sidosryhmiä yritys vastuusta.

”No kun se on pyritty tekemään siten, että se on integroitu normaaliin toimintaan eli meillä on tää keskitetty organisaatio tosi pieni, et meillä on oikeastaan vaan kaksi henkilöä ja sit on tiettyjä yhteistyökumppaneita, jotka niin kun kiinnittää enemmän huomiota, niin tota et sanotaan et siel sourcing puolella, niin

siellähän he joutuu kiinnittämään niihin asioihin tosi paljon huomiota ja heidät koulutetaan, siis tää pieni kaupunki kouluttaa heitä ja käyttää sit ulkopuolisia auditoijia tietenkin....” (Yritys C)

”...ja sit kun sä rupeet miettii sitä (yritysvastuun jalkauttamista), niin talousjohtajallehan se on oikeesti sitä, et säästetään sähköä ja energiaa ja vettä ja resursseja ja materiaaleja, et kierrätetään paremmin ja pienennetään jätemaksuja. Henkilöstöjohtajalle tulee siitä, et mitataan ja minimoidaan sairaspöissaot ja lisätään työhyvinvointia. Viestintäjohtajalle tästä on paljon materiaalia samoin markkinointimateriaalia” (Yritys D)

Bhattacharyan ja Senin (2004, 13–14) mukaan yritykset voivat käyttää yritysvastuun resursointiin hyödykkeitä, aikaa, henkilökuntaa ja aineetonta pääomaa (kuten tietoa). Näitä kohdeyritykset olivat pääsääntöisesti käyttäneet, mutta he olivat kuitenkin löytäneet myös muita keinoja saada resursseja käyttöönsä ja/tai pienentää vaadittavaa resurssimäärää. Osa kohdeyrityksistä oli tehnyt yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa esimerkiksi auditointien suhteen.

”...vastuullisessa hankinnassa, niin tota me siinä mitataan, kun meillä on siinä vuodesta 2008 lähettiin käsittämään vastuullisen hankinnan mallia, jolloin tota kaikki meidän tavarantoimittajat vuonna 2012 ensimmäisenä allekirjoitti eettiset periaatteet (BSCI), joka erityisesti painottuu sosiaalisen vastuun puolelle, niin tota, he on tietenkin ensisijaisessa vastuussa, mut sit meillä on oikeus tehdä niitä auditiointeja, niitä me tehdään yhteispohjoismaisesti, niin me mitataan auditointien tuloksia koko ajan” (Yritys A)

”Ympäristönkuormitus se tulee pakkausten kautta enemmänkin, mut se ei ole niin selvästi siinä. Et enemmänki tota me ollaan nyt ympäristöpuolellakin menossa sinne ihan alkuperämaahan, kun suurin osa siitä ympäristökuormituksesta tulee Suomen ulkopuolelta, kun täällä tulee ihan pieni osa siitä kuormituksesta, niin me halutaan tietää tätä osuutta tarkemmin täällä [yrityksessä A]. Meille tulee tällä hetkellä 60 maasta (tuotteita) tällä hetkellä, meillä ei oo vielä niin tiukkaa faktaa, mutta itse asiassa parhaillaan on lähdössä tällainen selvitys käyntiin, joka

tehdään yhteispohjoismaisesti (pohjoismaissa samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa), joka kertoo näitä ympäristövaikutuksia” (Yritys A)

Käytännössä yritys A onnistui puolittamaan tarvittavan resurssimäärän, sillä saman selvityksen riittäessä yhteiskäyttöön pohjoismaissa, toteuttavat kilpailijat sen keskenään – mitä useampi yritys on yhteistyössä mukana, sitä vähemmän resursseja tarvitaan per osallistuva yritys. Kilpailijoilta saatavien resurssien lisäksi yritykset saivat resursseja käyttöönsä erilaisilta sidosryhmiltä. Raghubirin, ym. (2010, 72) mukaan aikaisemmin mainittu yhteisön sitoutuminen sekä asiakkaiden asenteet ja käyttäytyminen voivat vaikuttaa yrityksen haluun ja kyvykkyyteen toimia yritysvastuun mukaisesti. Kohdeyritykset olivat tehneet yhteistyötä esimerkiksi teollisuusjärjestöjen tai toimialajärjestöjen kanssa, sillä niillä on usein enemmän resursseja käytössään. Lisäksi yritykset saattoivat tehdä yhteistyötä erilaisten voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kanssa.

”Meillä on tähän edunvalvontaan keskittyvää porukkaa Brysselissä ja Moskovassa elikkä meillä on sitten (siellä) ihan, (he) yrittää niinku olla selvillä mitä lainsäädännössä on tulossa ja tekee yhteistyötä teollisuusjärjestöjen kanssa ja sitten tietysti lobbaa itsekin” (Yritys D)

”Joo ympäristöpuolella meillä on oikeestaan aika paljon sellaisia tavoitteita, mitkä on niin kuin lentoyhtiöiden yhteisiä tai koko lentoyhtiöjärjestöjen yhteisiä, et sosiaalisella puolella ei. Siellä taas ehkä ne kumppanuudet on vaikka, et meillä on Unicefin kanssa yhteistyötä ja meillä on yhteisiä keräystavoitteita tai yhteisiä ohjelmatavoitteita tai Luonnonsuojeluliiton kanssa, mut ympäristöpuolella meillä on sit tällaisii päästötavoitteita ja tällaisii koko alan yhteisiä päästötavoitteita, et sit meistä jokainen kontribuoi siihen omalta osaltaan, mut että siellä tehdään tosi paljon yhteistyötä ehkä enemmän kuin kilpaillaan” (Yritys E)

Vaikka yritykset eivät saaneetkaan konkreettisesti rahaa sidosryhmiltään, saivat ne niiltä muita resursseja, kuten esimerkiksi tietoa, asiantuntijuutta, henkilöstöresursseja, viestintämateriaalia, näkyvyyttä ja tietotaitoa. Vaikka nämä ovat samoja resursseja, joita Bhattacharya ja Sen (2004, 13–14) mainitsivat tutkimuksessaan, on huomionarvoista se, että kyseessä on muilta organisaatioilta saatavia resursseja. Näihin Raghubir, ym. (2010,

72) osaltaan viittaavat yhteisöjen sitoutumisella yritys vastuuseen, vaikka suoraa mainintaa resurssien saamiseen ulkopuolelta he eivät mainitse. Käytännön esimerkkinä yritys E kertoi saavansa alansa yhteistyöjärjestöltä tieto- ja henkilöresursseja, joiden avulla se saa tietoa Brysselissä tapahtuvien poliittisten päätösten vaikutuksista.

”Rahaa sieltä ei oikeestaan tuu, et pikemmin päinvastoin tai useimmiten me ei edes sitä anneta, vaan me annetaan enemmänkin näkyvyyttä tai sit just suunnitellaan yhdessä. Mut sieltä tulee, ... vaikka siinä hankintaketjuhommassa ja ihmisoikeusasiassa, niin me tehdään Unicefin kanssa yhteistyötä, että he tulee sit kertoo meille, et minkälaisia asioita meidän pitäis huomioida. He auttaa just ehkä pääsee homman kanssa alkuun siinä ja sieltä me ehkä saadaan sieltä myös sellaista tietotaitoo ja henkilöstöresurssia siinä mielessä. Ja sit alan yhteistyöjärjestöistä, niin sieltä me saadaan niin ku viestintämateriaalia, näkyvyyttä ja sitten myös asiantuntijuutta, et heillä on esimerkiks paremmin aikaa poliittisten päätöksenteon tutkimiseen kuin meillä. Meillä ei oo edustajaa Brysselissä. Aika monella lentoyhtiöllä on, mut me toimitaan siellä kattojärjestön kautta, jonka kautta me saadaan tietoo mitä siellä tapahtuu. (...) Joo ne on tosi tärkeä osa, et kun meillä on itsellä tosi pienet resurssit, et sieltä tulee just tosi paljon aikaa ja tietotaito.” (Yritys E)

Vaikka kohdeyritykset kokivat, että heillä ei ole suuria henkilö- tai pääomaresursseja käytettävänä yritys vastuuseen, osoittavat haastattelut, että yritys vastuu voidaan toteuttaa pienemmälläkin resursseilla. Tähän vastatakseen yritys vastuu oli jalkautettu yrityksen henkilöstöön – siitä huolehtivat myös muut kuin varsinainen yritys vastuusta vastaava yksikkö. Yritys vastuun ollessa osa yrityksen kokonaisvaltaista strategiaa, jalkautuvat yritys vastuutoimet myös muulle henkilöstölle. Toisekseen yritykset kertoivat saaneensa sidosryhmiltään erilaisia resursseja, joiden avulla yritys vastuuta voidaan toteuttaa. Resurssien tullessa sidosryhmiltä, yritykset kykenivät säästämään, kun heidän ei itse tarvinnut niitä hankkia.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksien avulla, minkälaisia hyötyjä yritys vastuusta voidaan saada, sillä ilman hyötyjen tiedostamista, yritykset eivät välttämättä koe tarvetta yritys vastuutoimintaan. Lisäksi tutkimuskysymyksiksi nostettiin yritys vastuun tavoitteellistaminen ja sen mittaaminen näiden liittyessä vahvasti yritys vastuun hyötyihin. Aiheeseen perehdyttiin kirjallisuuskatsauksen kautta, jonka teoreettinen viitekehys muodostui laajaksi yritys vastuun monimuotoisuuden kautta. Vaikka aihe on herättänyt yleisesti ottaen kiinnostusta, tuntuu, että osa näkee yritys vastuun olevan edelleen irrallinen osa yrityksen normaalista liiketoiminnasta, vaikka näin ei läheskään aina ole. Tämä kävi ilmi sekä teoreettisessa osuudessa että empiirisessä osuudessa – yritys vastuulla näyttää olevan tärkeä painoarvo yrityksessä, silloin kun se on sulautettu osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa eikä vain yksikkö muiden joukossa. Lisäksi tutkimuksessa perehdyttiin siihen, kuinka yritykset tavoitteellistavat yritys vastuuta toimien ja mittareiden avulla huomioiden samanaikaisesti sidosryhmänsä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin suurista yrityksistä, joiden henkilöstömäärä ylitti 250 työntekijää ja joista jokaisen liikevaihto ylitti 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma vähintään 43 miljoonaa euroa (Tilastokeskus). Nämä yritykset valikoituivat tutkimuksen rajaukseksi johtuen siitä, että suurilla yrityksillä on usein vähintään yksi työntekijä, jonka vastuulla yritys vastuu on ja joka sitä johtaa. Lisäksi yleensä tämän kokoluokan yrityksissä on jouduttu suunnittelemaan yritys vastuuta yritys vastuuraporttien takia. Osaltaan suuret yritykset voivat myös olla alttiimpia yritys vastuun toteuttamiselle, sillä heidän sidosryhmiensä määrä on suurempi, joiden kautta painetta yritys vastuuta kohtaan voi syntyä.

Teorian pohjalta nostettiin esille neljänlaisia hyötyjä, joita yritys vastuu voi tuottaa yritykselle. Nämä neljä luokitusta ovat riskienhallinta, maine sekä legitimitetin kasvaminen, uusi liiketoiminta ja innovaatiot sekä differentiaatio, uudet resurssit sekä kustannuksien karsiminen ja kustannusjohtajuus. Edellä mainitut hyötyluokitukset tutkija sovelsi parhaan mahdollisen näkemyksen mukaan hyödyntämällä kirjallisuuskatsaustaan

muiden tutkijoiden (Bhattacharyya 2010; Carroll & Shabana 2010; Euroopan komissio 2008; Weber 2008) vastaavia luokituksia. Nämä näkyivät myös tutkimuksen empiirisessä osuudessa. On merkittävää noteerata, että lähes kaikissa empiirisen osuuden haastatteluissa korostui diskurssi, jonka mukaan kohdeyritykset näkivät yritysvastuun ennemminkin välineenä, joka tuottaa hyötyä yritykselle. Toisin sanoen yritysvastuuta ei välttämättä pidetty niinkään päämääränä tai ideaalina tilana vaan nimenomaan sen hyötyarvoa korostettiin.

Empiirisestä aineistosta kävi ilmi, että yritysvastuu on yrityksille usein riskien ja maineen hallintaa. Yrityksen sidosryhmät usein vaativat yritysvastuuta ja edellisistä vastuullisuusvaatimuksista tulee hygieniatekijöitä. Oleellisesti hygieniatekijöihin liittyy lupa toimia ja kasvaa; ilman tarpeeksi korkeaa vastuullisuustasoa yrityksen maine- ja vastuullisuuskuva kärsivät ja se saattaa aiheuttaa yritykselle toiminnan häiriöitä. Mielenkiintoisena asiana esiin nousi yritysten tavarantoimittajille laatimat vastuullisuuteen liittyvät standardit ja niiden täyttämisen seuranta, joiden avulla yritys voi hallita yritystä koskevia, mutta sen ulkopuolisia vastuullisuusriskejä, jotka voisivat vaikuttaa esimerkiksi yrityksen maineeseen. Toimittajastandardit eivät sinällään ole uusi asia, mutta ne ovat ehkä yritysvastuun seurauksena laajentuneet kattamaan tuotteiden lisäksi muutakin.

Yritysvastuu tarjoaa yrityksille mahdollisuuksia uudenlaiseen liiketoimintaan, erottautumiseen ja innovaatioihin. Uudet asiakkaat yleensä odottavat yritykseltä tiettyä tasoa yritysvastuusta, jotta sopimuksessa voidaan päästä eteenpäin. Sama toistui haastateltujen yritysten mukaan uusille markkinoille tai maihin liiketoimintaa avattaessa; kun vastuullisuus on hoidettu hyvin, helpottuu toiminta viranomaisten kanssa ja sitä kautta myös yritysten toimintaedellytykset paranevat. Toisin sanoen, vaikka konkreettisesti sopimuksen arvo ei välttämättä kasva vastuullisilla toimilla, voi yritys solmia enemmän sopimuksia. Lisäksi kohdeyritykset kertoivat kokevansa, että yritysvastuusta voi syntyä uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia kokonaan uusille tuotealoille.

Tietotaitoa yrityksille syntyy usein tekemisen ja ajan kautta, niin myös yritysvastuussa. Esimerkiksi yritys C synnytti kokonaan uusia tuoteinnovaatioita omalla tietotaidollaan ja

hyödyntää näiden uusien tuoteinnovaatioiden valmistukseen entisiä tähdaineitaan, jotka olisivat muuten menneet hävitettäväksi. Yritysvastuu ei siis ainoastaan luo uudenlaisia resursseja, vaan se myös vapauttaa niitä – kun yritys tehostaa toimintaansa raaka-aineiden käytön suhteen, vapautuu aikaisemmin käytössä ollut resurssien määrä muuhun toimintaan. Lisäksi yritysvastuuta toteuttava yritys voi tehdä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa ja saavuttaa sitä kautta uudenlaisia resursseja, esimerkiksi työpanosta.

Kuten jo aikaisemmassa todettiin, voi yritysvastuu auttaa yritystä synnyttämään kustannussäästöjä ja johtaa jopa kustannusjohtajuuteen. Usein nämä kustannussäästöt aiheuttavat yritykselle win–win-tilanteita, joissa samanaikaisesti karsitaan kustannuksia taloudellisessa mielessä ja parannetaan toimintaa ympäristövastuullisesta ja/tai sosiaalisesta näkökulmasta. Esimerkiksi työturvallisuuden parantaminen saattaa auttaa kulujen karsimisessa ja samalla parantaa henkilöstön työssä viihtyvyyttä sekä vähentää maineriskiä. Kuitenkaan usein yritysvastuusta syntyviä säästöjä ei suoranaisesti nimetä yritysvastuuksi, vaikka ne osa sitä olisivatkin.

Taulukko 4 Kohdeyrityksien esiin nostamat yritysvastuun hyödyt

Hyöty kategoria:	Kohdeyrityksien esiin nostamat yritysvastuun hyödyt:
<ul style="list-style-type: none"> - Riskienhallinta - Maineen kasvattaminen - Legitimiteetin kasvattaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - Raaka-aineiden (esim. sertifioidut raaka-aineet) ja tuotantoketjun läpinäkyvyys - Alihankkijoiden työ-olojen kehittyminen & kiitosta siitä kolmannesta organisaatiosta - Yhteistyö helppoa viranomaisten kanssa hyvän maineen takia (usein myös lupa toimia, varsinkin kolmansissa maissa) - Yhteistyö sekä neuvottelut uusien organisaatioiden kanssa helppoa (maine-etu) - Toimintahäiriöiden välttäminen - Maineen menetyksen välttäminen - Ennakointi
<ul style="list-style-type: none"> - Uusi liiketoiminta - Uudet innovaatiot - Differentiaatio 	<ul style="list-style-type: none"> - Uusia tuoteparannuksia - Uusia tuotantotapoja - Kokonaan uusia tuotteita tai jopa liiketoimintoja - Uusia asiakassopimuksia, joita ei välttämättä muuten saisi (differentiaatio + maine)

	<ul style="list-style-type: none"> - Uudet markkina-alueet, joihin ei välttämättä muuten pääsisi (differentiaatio + maine) - Oikeus kasvaa ja laajentaa toimintaa
- Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - Tietotaidon kehittymisen kautta: <ul style="list-style-type: none"> o Uusia tuoteinnovaatioita ja tuoteparannuksia o Uusia tuotantoinnovaatioita o Henkilökunnan kasvanut - Työvoiman pysyvyys ja saatavuus sekä kyky houkutellessa sitä - Kustannussäästöjen kautta vapautuvat resurssit - Työpoissaolojen kautta lisääntynyt nettotyövoima - Yrityksen saamat ulkopuoliset resurssit (yhteistyö esimerkiksi kilpailijoiden tai kolmannen sektorin kanssa)
- Kustannuksien karsiminen, jopa kustannusjohtajuus	<ul style="list-style-type: none"> - Resurssitehokkuus: <ul style="list-style-type: none"> o Pienempi raaka-aine hävikki o Energian säästö o Veden säästö o Materiaalia tarvitaan vähemmän o Tähdä-aineiden hyötykäyttö o Polttoaineen kulutuksen vähentäminen - Työpoissaolojen vähentyminen ja työhyvinvoinnin parantuminen - Kierrätys (vrt. jätemaksut) - Myynti- ja valmistuskustannuksien pienentyminen - Toiminnan/tuotannon häiriöiden määrän vähentyminen - Kuljetuksien painon pienentyminen - Proaktiivisuus voi olla edullisempaa kuin reagointi (esim. ympäristövahinkoja ajatellen) - Riskien hallinta

Tutkimuksessa perehdyttiin myös yritys vastuun suunnitteluun, joka on olennainen osa yritys vastuuta. Teoreettisessa osuudessa nousi vahvasti ilmi, kuinka yritys vastuun tulisi olla strategista (Rangan 2015; Porter & Kramer 2006; Bhattacharyya 2010), jotta yritykset saavat siitä mahdollisimman paljon irti – ilman sitä se jää helposti yrityksissä ”puuhasteluksi” ja hyödyt jäävät pieniksi. Kuten eräs kohdeyritys totesi, tulee yritys vastuun olla liiketoimintapäätös. Yritys vastuun tavoitteellistamisessa havaittiin empiirisestä osuudesta kaksi osa- aluetta: ulkoinen ja sisäinen suunnittelu.

Ulkoisessa yritysvastuun tavoitteellistamisessa osallistetaan yrityksen sidosryhmiä ja huomioidaan niiltä tulevat vastuullisuuden vaatimukset. Sidoryhmien vaatimuksia kohdeyritykset selvittivät olennaisuusanalyysien, megatrendien, sosiaalisen median ja syvähaastattelujen avulla huomioiden myös erilaiset raportointijärjestelmät. Vastaavaa käytiin tutkimuksen teoreettisessa osuudessa läpi, mutta tähän tutkimus tuo useita erilaisia käytännöllisiä keinoja. Selvityksestä saatavia tavoitteita käydään läpi yhdessä eri sidoryhmien ja yksiköiden kanssa. Lisäksi niitä käsitellään alhaalta ylöspäin organisaatiossa.

Yritysvastuun suunnittelun sisäisessä osassa yritys tulkitsee sen sidoryhmien vaatimuksia ja sitä, mitä yritysvastuutoimintoja se valitsee ja millaisella intensiteetillä se lähtee niitä toteuttamaan. Näiden pohjalta yritys valitsee myös tavoitteensa ja niitä mittaavia mittareita. Suuria tavoitteita voidaan jakaa pienemmiksi ja yksittäiset tavoitteet voivat sisältää useampia mittareita. Tavoitteiden konkreettisuus tuntui olevan yrityksille oleellista ja tähän vastatakseen osa kohdeyrityksistä hyödynsi tavoiteltavaa mittarin tasoa suoraan tavoitteenaan. Osa kohdeyrityksistä jakoi tavoitteita pienemmiksi esimerkiksi henkilö-, kone- tai tuotetasolle, jolloin tavoitteisiin pääsyn mittaaminen helpottuu yrityksessä. Samalla tavalla tavoitteen aikataulua voidaan jakaa pienemmäksi. Yritysvastuu oikeutetaan yrityksen korkeammalla tasolla, jolloin yritysvastuulle saadaan yrityksen johdon tuki.

Lopuksi tutkimuksessa perehdyttiin vielä yritysten yritysvastuun resursointiin kohdeyrityksissä. Vaikka jokaisessa kohdeyrityksessä olikin yritysvastuusta vastaava yksikkö, saatiin resursseja yritysvastuuseen myös muulta organisaatiolta. Yrityksen johdon sitouttaminen strategisen yritysvastuun taakse sekä yritysvastuun jalkauttaminen vahvasti koko henkilöstöön tukevat yritysvastuun toteuttamista koko organisaation osalta. Myöskään yritysvastuuseen tarvittavat resurssit eivät rajoitu yrityksen omiin resursseihin – useat kohdeyritykset kertoivat saavansa apua resurssien muodossa teollisuus- ja/tai toimialajärjestöiltä. Uusina asioina löytyivät yhteistyömahdollisuudet kilpailijoiden ja kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa, jolloin yritysvastuuseen tarvittavien resurssien määrä on pienempi.

5.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tutkimuksen kontribuutiota voidaan tarkastella erilaisista näkökulmista. Ladik ja Stewart (2008, 162) nostavat näistä näkökulmista esille teorian, metodin ja kontekstin, joista jokaiselle tutkimus voi luoda kontribuutiota – mitä useammalle näkökulmalle ja mitä laajemmin, sitä parempi. Ladik ja Stewart (2008, 158) nostavat esille myös toisen oleellisen seikan; kenelle kontribuutiota on tarkoitus tuottaa – onko yleisönä liike-elämän harjoittajat vai tieteenharjoittajat, sillä molemmille kontribuutio samassa kontekstissa tarkoittaa usein eri asioita. Kontribuution määrä onkin usein subjektiivinen, vaikka varmasti yksimielisyyttä esimerkiksi tietyn tutkimuksen kontribuutiosta löytyy.

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustui tutkijan suorittamaan kirjallisuuskatsaukseen, josta tutkija rakensi neljä ryhmää yritysvastuun strategisille hyödyille. Tutkija kuitenkin huomauttaa, että jokainen strateginen ryhmä sisältää toisiin strategisiin ryhmiin läheisessä suhteessa olevia hyötyjä niiden moninaisen luonteensa takia. Oman kontribuutionsa voidaan katsoa tuottavan myös strategisen yritysvastuun suunnittelu, johon yrityksiltä löytyi omanalaisen lähestymiskeino. Tutkimusta ei kuitenkaan haluttu sitoa liiaksi teoreettiseen viitekehukseen vaan se toimii enemminkin tutkimuksen empiirisen osuuden tulkitsemisen työkaluna ja selventäjänä. Teorian ja empirian välille muodostui toimiva yhtälö, jossa molemmat täydensivät toisiaan jättäen tilaa myös uusille näkökulmille.

Tämän tutkimuksen aihetta, yritysvastuuta, lähdettiin purkamaan paitsi kirjallisuuskatsauksella myös paneutumalla vahvasti kohdeyrityksien omiin kokemuksiin yritysvastuun hyödyistä ja sen suunnittelusta. Tätä kautta syntyy erinomainen pohja luoda kontribuutiota myös käytännön liike-elämälle. Yrityksien kohdatessa kasvavaa painetta yritysvastuuseen, on hyvä selvittää yritykselle, kuinka siitä on mahdollisesti hyötyä heille – toimii yritysvastuu sitten riskienhallitsijana, auttaa erottautumaan muista, luo uudenlaisia resursseja ja/tai auttaa leikkaamaan kustannuksia.

Yrityksien pitäisikin pystyä näkemään yritysvastuu osana liiketoimintapäätöstä eikä pelkkänä kulueränä. Tähän voi auttaa tutkimuksen empiirisessä osuudessa esiin tuotu sisäinen ja ulkoinen yritysvastuun suunnittelu, joka luotiin haastateltujen kohdeyrityksien kertomuksista liittyen oman yritysvastuunsa suunnitteluun ja tavoitteellistamiseen.

Lisäksi aiheeseen liittyy oleellisesti yrityksen resursointikysymys. Itse teoreettinen osuus tarjoaa myös hyvän pohjan strategisen yritysvastuun suunnitteluun (ks. myös Raghurir, ym. 2010).

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Yritysvastuu aiheena kehittyi jatkuvasti lisää ja se on saanut viime vuosina yhä enemmän painoarvoa yrityksissä. Lisäksi yhä useammat yrityksen sidosryhmät sitä vaativat ja osa pitää sitä edellytyksenä yhteistyölle. On hankala uskoa, että yritysvastuun merkitys tulisi konkreettisesti vähenemään, vaikka muotoaan se voi muuttaa. Lisäksi yritysvastuuta voidaan tutkia useassa erilaisessa kontekstissa sekä erilaisista näkökulmista (esimerkiksi asiakas-, yritys- vai prosessinäkökulmasta). Yritysvastuu tarjoaakin aiheena tutkijoille monipuolisen kokonaisuuden, joka jatkuvalla tahdilla kehittyessään tarjoaa yhä enemmän tutkimusmahdollisuuksia.

Tässä tutkimuksessa käsittelyn ulkopuolelle on aihealueita rajattu suuresti, sillä pro gradu -tutkielma asettaa rajoitteita tutkimuksen laajuudelle. Tätä kautta tutkielman ulkopuolelle jäi itsessään jo paljon potentiaalisia aiheita. Erityisen mielenkiintoiseksi tutkijalle nousivat tutkimuksessa osoittautuneet yritysten alihankkijoilleen asettamat vastuullisuusstandardit, joiden kautta tiiviimpää ja monipuolisempaa suhdetta alihankkijoihin voidaan rakentaa. Toisaalta merkityksellistä voisi olla tarkastella tarkemmin yritysten ja sen sidosryhmien, esimerkiksi kolmannen sektorin organisaatioiden tai jopa kilpailijoidensa kanssa tekemä yhteistyö yritysvastuullisten toimien eteen. Tutkija kokee, että yhteistyön merkitys kasvaa ja yhteistyö eri sidosryhmien kanssa syvenee – kuten Raghurir, ym. (2010, 67) toteavat, yritysvastuu osoittaa tehokkaimmillaan mitattavasti sidosryhmälähtöisyyden hyödyt yritykselle. Perehtymisen arvoista olisi tutkia myös erilaisten raportointijärjestelmien vaikutusta yritysvastuuseen: kuinka paljon ne vaikuttavat yritysvastuun tavoitteisiin ja mittareihin.

Tutkijan mielestä myös erilaiset tapaustutkimukset aihealueeseen liittyen voisivat tarjota tiedeyhteisölle uutta tietoa. Toisaalta olisi mielenkiintoista perehtyä kuinka yritysvastuun painotus ja vaatimustaso erilaisilla tuotannon aloilla vaihtelee – voi olla, että esimerkiksi palvelu- ja hyödyketuotannon välillä on eroja yritysvastuullisuuden vaatimuksien

suhteen. Yrityksien kannalta kiintoisaa olisi selvittää yritysvastuuvaatimusten mahdollisia eroja yritys- ja kuluttajamarkkinoilla.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet:

- Alvord, S. H., Brown, L. D. & Letts, C. W. 2004. Social entrepreneurship and societal transformation an exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.
- Arora, N. & Henderson, T. 2007. Embedded premium promotion: Why it works and how to make it more effective. *Marketing Science*, 26(4), 514-531.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A. & Heiner, K. 2002. Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. 1999. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. 2004. Doing better at doing good. *California management review*, 47(1), 10.
- Bhattacharyya, S. S. 2010. Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, 22(1), 82-101.
- Boiral, O. 2006. Global warming: should companies adopt a proactive strategy?. *Long Range Planning*, 39(3), 315-330.
- Bonfiglioli, E., Moir, L. & Ambrosini, V. 2006. Developing the wider role of business in society: the experience of Microsoft in developing training and supporting employability. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(4), 401-408.
- Brammer, S. J. & Pavelin, S. 2006. Corporate reputation and social performance: The importance of fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455.
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. 2006. Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Brooks, S. 2005. Corporate social responsibility and strategic management: the prospects for converging discourses. *Strategic Change*, 14(7), 401-411.
- Bruch, H. & Walter, H. 2005. The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 49-55.
- Brugmann, J. & Prahalad, C. K. 2007. Cocreating business's new social compact. *Harvard business review*, 85(2), 80-90.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. 2009. *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, (South-western, United States).
- Carroll, A. B. & Shabana, K. M. 2010. The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Crawford, D. & Scaletta, T. 2005. The balanced scorecard and corporate social aligning scorecard and corporate social aligning values. *CMA Management*, 79(6) 20-27.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Day, G. S. & Wensley, R. 1988. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *The Journal of Marketing*, 1-20.
- Debroy, B. & Khan, A.U. 2005. *Integrating the Rural Poor into Markets*, Academic Foundation, New Delhi.

- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. 2007. Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International journal of research in marketing*, 24(3), 224-241.
- Epstein, M. J. & Roy, M. J. 2001. Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. Great Britain: Sage.
- Euroopan komissio. 2008. Euroopan kilpailukykyraportti. Bryssel.
- Euroopan komissio. 2011. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility.
- Fortune 2003. Corporate America's social conscience, 26 May, S8.
- Frederick, S., Loewenstein, G. & O'donoghue, T. 2002. Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of economic literature*, 351-401.
- Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Marshfield, MA.
- Frynas, J. G. 2005. The false developmental promise of corporate social responsibility: Evidence from multinational oil companies. *International affairs*, 81(3), 581-598.
- Gerpott, T. J. & Thomas, S. E. 2004 Markenbewertungsverfahren: Einsatzfelder und Verfahrensüberblick. *WiSt* 33(7), 394-400.
- Granot, E., Brashear, T. G. & Cesar Motta, P. 2012. A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 547-553.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
- Gummesson, E. 2007. Case study research and network theory: birds of a feather. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(3), 226-248.
- Hamilton, S., Jo, H. & Statman, M. 1993. Doing well while doing good? The investment performance of socially responsible mutual funds. *Financial Analysts Journal*, 62-66.
- Hart, S. L. & Ahuja, G. 1996. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance. *Business strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos*. Helsinki: Tammi.
- Hopkins, M. 2003. "Why corporate social responsibility?", *The Planetary Bargain Corporate Social Responsibility Matters*, Earth Scan, London.
- Hunt, S. D. & Hansen, J. M. 2009. The philosophical foundations of marketing research: For scientific realism and truth. *The SAGE handbook of marketing theory*, 111
- Hunt, S. D. 1999. *A general theory of competition: Resources, competences, productivity, economic growth*. Sage Publications.
- Hunt, S.D. 2000. *A General Theory of Competition*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Jo, H. & Harjoto, M. A. 2011. Corporate governance and firm value: The impact of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383.
- Järvensivu, T. & Törnroos, J. Å. 2010. Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 100-108.
- Kanter, R. M. 1999. From spare change to real change: The social sector as beta site for business innovation. *Harvard business review*, 77, 122-133.

- Knox, S. & Maklan, S. 2004. Corporate Social Responsibility: Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal*, 22(5), 508-516.
- Kreander, N., Gray, R. H., Power, D. M. & Sinclair, C. D. 2005. Evaluating the performance of ethical and non - ethical funds: a matched pair analysis. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(7 - 8), 1465-1493.
- Kärnä, J., Hansen, E. & Juslin, H. 2003. Social responsibility in environmental marketing planning. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 848-871.
- Ladik, D. M. & Stewart, D. W. 2008. The contribution continuum. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36 (2), 157–165.
- Lantos, G. P. 2001. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.
- Lewis, S. 2003. Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356-366.
- Levitt, T. 1958. The Dangers Of Social-Responsibility. *Harvard business review*, 36(5), 41-50.
- Luo, X. & Bhattacharya, C. B. 2006. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.
- McGuire, J., Schneeweis, T. & Hill, J. 1986. “An analysis of alternative measures of strategic performance”, in Lamb, R. and Stravastava, P. (Eds), *Advances in Strategic Management*, Vol. 4, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 107-53.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. 2006. Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.
- Meijer, M. M. & Schuyt, T. 2005. Corporate social performance as a bottom line for consumers. *Business & Society*, 44(4), 442-461.
- Miles, M. P. & Covin, J. G. 2000. Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of business ethics*, 23(3), 299-311.
- Moisander, J. & Valtonen, A. 2006. *Qualitative marketing research: A cultural approach*. Sage.
- Naderer, G. 2005. *Markenbewertung: Zum aktuellen Stand der Forschung*. In *Praxisorientierte Markenführung: Neue Strategien, innovative Instrumente und Aktuelle Fallstudien*, (eds) B. Gaiser, R. Linxweiler and V. Brucker. (1st ed.), pp. 157–174. Gabler, Wiesbaden.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & De Colle, S. 2010. Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Pelozo, J. 2006. Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2), 52.
- Polonsky, M.J. 1996. “Stakeholder management and the stakeholder matrix: potential strategic marketing tools”, *Journal of Marketing-Focused Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 209-29.
- Porter, M. & Kramer, M. R. 2006. *Strategy & Society*. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December 2006, 1–14.
- Prahalad, C. K. 2006. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Education India.
- Prahalad, C. K. 2012. Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.

- Raghubir, P., Roberts, J., Lemon, K. N. & Winer, R. S. 2010. Why, when, and how should the effect of marketing be measured? A stakeholder perspective for corporate social responsibility metrics. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 66-77.
- Rangan, K., Chase, L. & Karim, S. 2012. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. Harvard Business School. Working Paper 12-088, April 5.
- Rangan, K., Chase, L. & Karim, S. 2015. The truth about CSR. *Harvard Business Review*, 93(1/2), 40-49.
- Ricks Jr, J. M. 2005. An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121-134.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A. & Steger, U. 2005. The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. 2011. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interactions. *Business strategy and the environment*, 20(4), 222-237.
- Schrader, U., Halbes, S. & Hansen, U. 2005: Konsumentenorientierte Kommunikation über Corporate Social Responsibility (CSR): Erkenntnisse aus Experteninterviews in Deutschland, Lehr- und Forschungsbericht des Lehrstuhls für Marketing und Konsum Nr. 54, Hannover: Institut für Betriebsforschung der Universität Hannover.
- Sen, S. & Bhattacharya, C. B. 2001. Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Smith, N. C. 2003. Corporate social responsibility: whether or how?. *California management review*, 45(4), 52-76.
- Smith, N. C., Drumwright, M. E. & Gentile, M. C. 2010. The new marketing myopia. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 4-11.
- Smith, T. 2005. Institutional and social investors find common ground. *The Journal of Investing*, 14(3), 57-65.
- Statman, M. 2000. Socially responsible mutual funds. *Financial Analysts Journal*, 30-39.
- Thorpe, J. & Prakash-Mani, K. 2003. Developing value: The business case for sustainability in emerging markets. *Greener Management International* 44(Winter), 17-32.
- Ullmann, A. 1985. "Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance", *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 540-77.
- Walker, K. & Wan, F. 2012. The harm of symbolic actions and green-washing: Corporate actions and communications on environmental performance and their financial implications. *Journal of business ethics*, 109(2), 227-242.
- Weber, M. 2008. The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261.
- Zagencyk, T. J. 2004. Using social psychology to explain stakeholder reactions to an organization's social performance. *Business and Society Review*, 109(1), 97-101.

Verkkolähteet:

Tilastokeskus. PK-yritys. Viitattu 17.5.2017. Saatavilla:
http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html#tab1

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelurunko

Henkilö:

Yritys:

Asema:

Päivämäärä:

- 1. Mitä yritysvastuu tarkoittaa teille?**
- 2. Mitä hyötyjä yritys vastuusta on, miksi sitä tehdään?**
 - 2.1 Taloudellisia, ei-taloudellisia?
 - 2.2 Suoria, epäsuoria, valuvia?
 - 2.3 Sisäisiä, ulkoisia? Muille?
 - 2.4 Haittoja?
- 3. Mitä tavoitteita teillä on yritys vastuussa?**
 - 3.1 Kuinka päätätte tavoitteistanne? (sisäisesti, ulkoisesti)
 - 3.1.1 Miten päätetään se mitä tehdään ja mitä ei?
 - 3.1.2 Kuinka vertaatte erilaisien yritys vastuutoimia/tavoitteita keskenään? (kalibrointi, arviointi)
 - 3.2 Kuinka tavoitteet määritellään? (mittarit, edelliset vastaavat toimet?)
 - 3.2.1 Lyhyitä tavoitteita, pitkiä tavoitteita?
 - 3.2.2 Mitkä tavoitteet ovat tehokkaita, mitkä vaikuttavia?
 - 3.2.3 Millä tavalla tavoitteet sitoutuvat yrityksen strategiaan?
- 4. Mitä mittareita teillä on?**
 - 4.1 Mitkä mittarit ovat tärkeimmät?
 - 4.2 Montako mittaria?
 - 4.3 Miksi mitataan sitä, mitä mitataan? (kuinka määritetään mitattava asia)
 - 4.4 Miten arvioitte kausaliteettia?
 - 4.5 Kvalitatiivinen. vs. kvantitatiivinen; subjektiivinen vs. objektiivinen; KPI?
- 5. Minkälaisia resursseja käytätte yritys vastuussa?**
 - 5.1 Kuinka määritätte käyttämänne resurssien määrän?
 - 5.2 Kuinka allokoitte ja päätätte siitä?
 - 5.3 Resurssien arviointi ennen ja jälkeen
 - 5.4 Kuinka allokoitte käyttämänne resurssit?
 - 5.5 Hyödykkeet, aika, hlökunta, aineeton pääoma?