

Noora Kinnunen

SIDOSRYHMÄSUUNTAUTUNEISUUS JA KESTÄVÄN KEHITYKSEN TAVOITTEET SUOMALAISSA TEOLLISUUSYRITYKSISSÄ

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

Tammikuu 2022

TIIVISTELMÄ

Noora Kinnunen: Sidosryhmäsuuntautuneisuus ja kestävän kehityksen tavoitteet suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Pro gradu -tutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppateiden tutkinto-ohjelma

Joulukuu 2021

Ihmiskunnan toiminta nykymuodossaan ei ole kestävä. Voimme jo nyt nähdä toiminnastamme niin ihmiskunnalle kuin ympäristölle koituvia seurauksia. Yhdistyneiden kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteet pyrkivät ohjaamaan toimintaamme kestävämmäksi heikentämättä nykyisten ja tulevien sukupolvien mahdollisuuksia tavoitella hyvinvointia. Tavoitteet ovat holistinen viitekehys uudentalaiselle globaalille yhteistyölle. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää valtioiden, yritysten ja muiden sidosryhmien välistä yhteistyötä. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan kestävän kehityksen tavoitteiden asemaa yritysten liiketoiminnassa. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä tavoitteita ei voi saavuttaa ilman yrityssektorin osallistumista.

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tarkoitus on luoda arvoa kaikille sen sidosryhmille. Tämän vuoksi sidosryhmäteoriaa pidetään toimivana viitekehysnä yrityksen vastuullisuuden ja kestävyys tutkimuksessa. Sidosryhmäsuuntautuneisuus tarkoittaa yritysten johtajien näkemyksiä yrityksen relevantista sidosryhmistä ja asenteita näitä sidosryhmiä kohtaan. Sidosryhmäsuuntautuneisuutta on tutkittu esimerkiksi sen taloudellisten vaikutusten näkökulmasta, mutta yhteyttä kestävän kehityksen tavoitteisiin on tutkittu vähän.

Tämä pro gradu -tutkielma selvittää yritysjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden yhteyttä siihen, miten kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu yritysten liiketoimintaan. Kontekstina tutkimukselle toimii suomalaiset teollisuusyritykset. Tutkimus on suoritettu osana RESPMAN-tutkimusryhmää ja CICAT2025-tutkimuskonsortiota, joilta sain tutkimuksessa käytettävän valmiiksi kerätyn aineiston. Aineisto on kerätty teollisuusyritysten johtajilta sähköpostikyselyllä aikavälillä joulukuu 2019 – maaliskuu 2020 ja se sisältää väittämiä sidosryhmien ja kestävän kehityksen tavoitteiden asemasta yrityksissä. Tutkimukseen vastasi 77 johtajaa. Aineisto analysoitiin kvantitatiivisin menetelmin. Teollisuusyritysten nykytilannetta johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden osalta tarkasteltiin keski- ja hajontaluvuilla sekä vastuullisuusindeksillä, joka sisältää teorian perusteella muodostettuja keskiarvomuuttujia. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden aseman välistä yhteyttä tutkittiin laskemalla keskiarvomuuttujien välinen lineaarinen korrelaatio Spearmanin korrelaatiokertoimella.

Tulosten perusteella suomalaisten teollisuusyritysten johtajat suhtautuvat kaikkiin sidosryhmiin myönteisesti tai neutraalisti. Positiivisimmin suhtauduttiin sellaisiin sidosryhmiin, joilla on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Poikkeuksellisesti omistajiin suhtauduttiin yllättävän kielteisesti ja julkiseen hallintoon yllättävän positiivisesti. Kestävän kehityksen tavoitteiden integraation taso yrityksissä on vaihteleva. Taloudelliset ja yrityksen toimintaan liittyvät tavoitteet on integroitu liiketoimintaan hyvin. Monimutkaiset ja laajaa yhteistyötä vaativat tavoitteet on integroitu heikommin. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden aseman välillä on lineaarinen yhteys. Niissä yrityksissä, joissa suhtaudutaan sidosryhmiin myönteisemmin, myös kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu tiiviimmin. Erityisen voimakkaasti kestävän kehityksen tavoitteiden integraatio korreloi työntekijöiden, paikallisyhteisöjen, ympäristön ja kansalaisjärjestöjen kanssa. Tämä tarkoittaa, että erityisesti ne yritykset, joiden johtajat suhtautuvat myönteisesti työntekijöihin ja yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, kuten kansalaisjärjestöihin ja paikallisyhteisöihin, ovat integroineet kestävän kehityksen tavoitteet tiiviimmin liiketoimintaansa.

Tulosten perusteella johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuudella on yhteys yrityksen toimenpiteisiin koskien kestävän kehityksen tavoitteita. Tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tämä pro gradu -tutkielma on ensimmäisiä tutkimuksia, joka käsittelee eksplisiittisesti sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden yhteyttä. Tutkimus luo siten uutta tietoa vastaten samalla aikaisemman kirjallisuuden tunnistamiin tarpeisiin lisätutkimuksesta. Teoreettisesta näkökulmasta tulokset vahvistavat sidosryhmäteorian asemaa yritysten kestävyys tutkimisen viitekehysnä. Tutkielman käytännön merkitys keskittyy keinoihin parantaa yritysten kestävyystoimenpiteitä. Kestävän kehityksen tavoitteiden asema ei ole niiden saavuttamisen kannalta riittävä. Tämä tutkimus osoittaa kuitenkin vain lineaarisen korrelaation, ei kausaaliteettia. Kausaaliteetin osoittaminen vaatii lisätutkimusta, johon tämä tutkielma toimii kannustimena.

Avainsanat: sidosryhmäsuuntautuneisuus, sidosryhmäteoria, kestävä kehitys, kestävän kehityksen tavoitteet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen aihealue	5
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	6
1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset	9
1.3.1 Keskeiset käsitteet.....	9
1.3.2 Tutkielman rajaukset.....	11
1.4 Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne.....	12
2 Kirjallisuus.....	15
2.1 Sidosryhmäteoria yritys vastuun ytimessä.....	15
2.2 Sidosryhmäsuuntautuneisuus.....	19
2.2.1 Sidosryhmäsuuntautuneisuuden määritelmä.....	19
2.2.2 Sidosryhmäsuuntautuneisuuden muodostuminen.....	20
2.2.3 Sidosryhmäsuuntautuneisuuden merkitys arvonluonnille.....	23
2.2.4 Sidosryhmäsuuntautuneisuus Suomessa.....	25
2.3 Kestävä kehitys ja kestävä kehityksen tavoitteet.....	27
2.3.1 Kestävä kehitys.....	27
2.3.2 Kestävä kehitys liike-elämäkontekstissa.....	29
2.3.3 Kestävä kehityksen tavoitteet.....	31
2.3.4 Kestävä kehityksen tavoitteet liike-elämässä.....	35
2.3.5 Kestävä kehityksen tavoitteet Suomessa.....	40
2.4 Yhteenveto ja hypoteesit.....	41
2.4.1 Sidosryhmäsuuntautuneisuus.....	41
2.4.2 Kestävä kehityksen tavoitteet.....	42
2.4.3 Sidosryhmäsuuntautuneisuus ja kestävä kehityksen tavoitteet.....	44
2.4.4 Koonti tutkimushypoteeseista.....	45
3 Metodologia.....	47
3.1 Tutkimuksen toteutus ja metodin valinta.....	47
3.1.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....	48
3.1.2 Vastaajat.....	49
3.2 Mittarit.....	51
3.3 Aineiston analyysi.....	53
3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	56
4 Tulokset.....	60
4.1. Suomalaisen teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus.....	60
4.2. Kestävä kehityksen tavoitteiden asema suomalaisissa teollisuusyrityksissä.....	69
4.3. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävä kehityksen tavoitteiden yhteys.....	72
4.4 Tulosten koonti.....	76
5 Johtopäätökset.....	78
5.1 Sidosryhmäasenteet myönteisiä suomalaisissa teollisuusyrityksissä.....	78
5.2 Kestävä kehityksen tavoitteet integroitu vaihtelevasti yritysten liiketoimintaan.....	80
5.3 Sidosryhmäsuuntautuneisuus yhteydessä kestävä kehityksen tavoitteiden asemaan yrityksissä.....	83
5.4 Käytännön merkitys ja jatkotutkimus.....	85
6 Lähteet.....	88
Liitteet.....	99
Liite 1: Kyselylomake.....	99

TAULUKOT

Taulukko 1. Kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto, 2020).....	31
Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot	50
Taulukko 3. Sidosryhmät ja vastuullisuusväittämien aiheet.....	52
Taulukko 4. Kestävän kehityksen tavoitteiden aiheet.....	53
Taulukko 5. Johtajien julkinen sektori -suuntautuneisuus	60
Taulukko 6. Johtajien toimittajasuuntautuneisuus	61
Taulukko 7. Johtajien työntekijäsuuntautuneisuus	62
Taulukko 8. Johtajien kilpailijasuuntautuneisuus	63
Taulukko 9. Johtajien asiakassuuntautuneisuus.....	64
Taulukko 10. Johtajien rahoittajasuuntautuneisuus	64
Taulukko 11. Johtajien ympäristösuuntautuneisuus	65
Taulukko 12. Johtajien mediasuuntautuneisuus.....	66
Taulukko 13. Johtajien paikallisyhteisösuuntautuneisuus	66
Taulukko 14. Johtajien omistajasuuntautuneisuus.....	66
Taulukko 15. Johtajien kansalaisjärjestösuuntautuneisuus	67
Taulukko 16. Teollisuusjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus.....	68
Taulukko 17. Kestävän kehityksen tavoitteiden integraation taso suomalaisissa teollisuusyrityksissä	70
Taulukko 18. Kestävä kehityksen ulottuvuudet suomalaisissa teollisuusyrityksissä	71
Taulukko 19. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävä kehityksen tavoitteiden yhteys.....	73
Taulukko 20. Yleisen sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävä kehityksen tavoitteiden yhteys ..	75

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimusprosessi	13
Kuvio 2. Kestävyyden kolme osa-aluetta (Purvis ym., 2018)	27
Kuvio 3. Kestävän kehityksen tavoitteiden luokittelu (Rockström & Sukhdev, 2016).....	33
Kuvio 4 Tutkimusaiheet ja hypoteesit	46

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealue

Maailmamme kohtaa yhä kompleksisempia, kiireellisempiä ja vahvemmin toisiinsa kietoutuneita haasteita (Aricò, 2014). Erityisesti maatalouden teollistuneisuus ja riippuvuutemme fossiilisista polttoaineista aiheuttavat ilmaston lämpenemistä siinä määrin, että planeettamme on muuttumassa elinkelvottomaksi (Rockström ym., 2009a). Samanaikaisesti lähes kymmenen prosenttia maailman väestöstä elää äärimmäisessä köyhyydessä. Se on lukema, jonka Covid-19 pandemia on kääntänyt kasvuun ensimmäistä kertaa tämän sukupolven aikana. (YK, 2015.) Ihmisen toiminta nykyisellään ei ole kestävää niin tulevia sukupolvia kuin ympäristöäkään kohtaan.

Ilmastonmuutosta ja köyhyyttä voidaan luonnehtia eräiksi aikakautemme suurimmiksi katastrofeiksi. Ihmiskunnan kohtaamat ongelmat ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, jolloin myös niiden ratkaisemiseen tarvitaan kaikkien panosta. Yhteistyön edistämiseksi Yhdistyneet kansakunnat (myöh. YK) on kehittänyt kestäväen kehityksen tavoitteet (*Sustainable Development Goals, SDG's*). Niiden avulla pyritään kehittämään kansainvälistä yhteistyötä, luomaan hyvinvointia ja torjumaan ilmastonmuutosta (YK, 2015). Yhteensä 17 kestäväen kehityksen tavoitetta sekä niihin liittyvät 169 alatavoitetta julkaistiin vuonna 2015 ja ne ovat siitä lähtien toimineet kansainvälisen yhteistyön viitekehystenä. Tavoitteiden ytimessä on valtioiden ja organisaatioiden rajat ylittävä yhteistyö. Yhteistyö on tärkeää, sillä on tunnistettu, ettei näin kokonaisvaltaisia ongelmia voida ratkaista tyhjiöissä. (YK, 2015.)

Yhteistyön tärkeys tarkoittaa myös yritysmaailman osallistumista. Yritykset ovat keskeisessä osassa moderneja talouksia ja yhteiskuntia. Yhtäältä yritysten vastuuton toiminta on osasy sille, miksi käsissämme on nyt ilmastokriisi. Esimerkiksi Hartin (1995) mukaan monikansallisten yritysten katsotaan olevan yksi syy ympäristön pilaantumiselle. Toisaalta yrityssektori voi luoda paljon taloudellista ja sosiaalista hyvinvointia vaikutusalueellaan. Samanaikaisesti yrityksillä on siis suuri rooli sekä ilmastokriisin aiheuttamisessa että sen ratkaisemisessa. Siksi myös YK peräänkuuluttaa yrityssektorin osallistumista kestäväen kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (GRI, YK & WBCSD, 2015). Ympäristön ja ihmisten suojelun tulisi olla tärkeää yrityksille myös niiden oman toiminnan

turvaamiseksi, sillä yritykset ovat riippuvaisia työvoimasta ja luonnonympäristöstä. Ihmiskunnan hyvinvoinnin edistämisen myötä yrityksiin on mahdollista palkata kouluttautuneempia työntekijöitä. Yrityksien käyttämät fyysiset resurssit, kuten raaka-aineet, tulevat luonnosta, jolloin myös luonnon kestävyuden edistäminen on yritysten edun mukaista.

Luonnonympäristön ja yritysmaailman ollessa riippuvuussuhteessa toisiinsa, yritysten ympäristöön liittyvästä kestävyydestä on tullut tärkeä aihe liikkeenjohdon tutkimuksessa (Danso, Adomako, Lartey, Amankwah-Amoah, Owusu-Yirenkyi, 2020). Yritysten kestävyys on yhä tärkeämpää myös monille päätöksentekijöille (UNEP, 2013) ja sidosryhmille (Hörisch, Freeman & Schaltegger, 2014). Yritykset ympäri maailmaa kohtaavat yhä enemmän painostusta olla kestäviä (Hussain, Rigoni & Orij, 2018). Painostusta koetaan esimerkiksi sidosryhmiltä (Hussain ym., 2018). Sidosryhmien ja regulaation aiheuttaman painostuksen myötä yritykset kokevat entistä suurempaa tarvetta pienentää ilmastovaikutuksiaan ja muuttaa strategioitaan kestävämmiksi (McNamara, 2011).

Kun puhutaan yritysten kestävyystoimenpiteistä, johtajilla on suuri rooli. Yritysten johtajat voivat määrittää suurelta osin, keiden kanssa yritys keskustelee toimintansa kestävyydestä – vai keskustelee ollenkaan. Sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat, työntekijät ja tavarantoimittajat, ovat yrityksen kanssa monisuuntaisessa vuorovaikutuksessa ja heidän roolinsa yrityksen menestyksen kannalta on tärkeä (Freeman, 1984; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010). Siksi yrityksen tulee ottaa sidosryhmät ja heidän tarpeensa entistä tiiviimmin huomioon päätöksenteossaan ja strategian toimeenpanossa (Kujala, 2010). Ilman sidosryhmien hyväksyntää yritys ei voi menestyä (Freeman ym., 2010). Sidosryhmien kuunteleminen on yhteydessä myös yrityksen kestävyteen, sillä sidosryhmien tarpeiden täyttäminen ohjaa yritystä toimimaan kestävämmiin (Hörisch ym., 2014). Kun käsitellään yritysten toimenpiteitä kestävästä kehityksestä kohtaan, on tarkasteltava myös yrityksen sidosryhmätoimintaa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkielmassa tarkastellaan sidosryhmäsuuntautuneisuuden yhteyttä siihen, miten YK:n kestävä kehityksen tavoitteet on integroitu yrityksen liiketoimintaan. Sidosryhmäsuuntautuminen tarkoittaa johtajien suhtautumista yrityksen sidosryhmiin. Tarkoitus on selvittää, millä tavalla suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus ja kestävä kehityksen tavoitteiden integraation taso yrityksen liiketoimintaan ovat yhteydessä toisiinsa. Tutkimuksen

tavoitteen saavuttamiseksi selvitetään myös, miten suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajat suhtautuvat yrityksensä sidosryhmiin ja miten tiiviisti YK:n kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu yrityksen liiketoimintaan. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyy sidosryhmäteoriaan, sidosryhmäsuuntautuneisuuden sekä kestävään kehitykseen ja kestävän liiketoimintaan. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden tarkoitus on luoda kestävällä pohjalla olevaa hyvinvointia koko ihmiskunnalle sekä ympäristölle (YK, 2015). Kaikkia koskevan hyvinvoinnin tavoittelu voidaan nähdä monien eri sidosryhmien tarpeiden huomiointina, joten on kiinnostavaa verrata kestävän kehityksen tavoitteiden integraation tasoa juuri sidosryhmäsuuntautuneisuuteen.

Tutkimuksen tavoitteen saavuttamiseksi on luotu seuraava tutkimuskysymys:

Miten suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus ja kestävän kehityksen tavoitteiden integrointi yrityksen liiketoimintaan ovat yhteydessä toisiinsa?

Tutkimuskysymyksen tueksi on laadittu kaksi alatutkimuskysymystä:

1. Miten suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajat suhtautuvat yrityksen sidosryhmiin?
2. Miten kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu yrityksen liiketoimintaan suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä?

Tutkimus valottaa yhteyttä sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden välillä. Kontekstina tutkimukselle toimivat suuret suomalaiset teollisuusyritykset, joten tutkimus lisää ymmärrystä myös teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäasenteista sekä kestävän kehityksen asemasta suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Suomalaisia teollisuusyrityksiä on tärkeää tutkia vastuullisuus- ja kestävyyskysymyksissä muun muassa siksi, että se on merkittävä työllistäjä ja tärkeä osa kansantalouttamme ja vientiämme (Pyöriä, Jokinen, Järvinen & Lipiäinen, 2020). Yleisesti teollisuusalan tutkiminen kestävän kehityksen näkökulmasta on perusteltua, sillä se on vastuussa 24 %:sta maailman CO₂-päästöistä ja käyttää 37 % kaikesta energiasta globaalisti (IEA, 2018). Lisäksi Pyöriän ym. (2020) mukaan teollisuuden merkitys kestävän kehityksen edistämässä tulee kasvamaan.

Yhteys sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden aseman välillä on tutkimusaiheena tuore ja vaatii lisätutkimusta. On kuvaavaa, ettei tämän tutkielman teon aikana löytynyt yhtäkään tutkimusta, joka keskittyisi eksplisiittisesti sidosryhmäsuuntautuneisuuteen ja YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden asemaan yrityksissä. Yhtäläisesti myös kestävän kehityksen tavoitteet itsessään ovat tuore tutkimusaihe, sillä ne ovat lanseerattu vuonna 2015. Kasvava määrä kirjallisuutta keskittyy nyt siihen, millaisia yritysten panokset tavoitteille ovat. Pizzin, Caputon, Corvinon ja Venturellin (2020) mukaan vuodesta 2012 vuoteen 2019 tutkimukset kestävän kehityksen tavoitteista ovat kasvaneet merkittävästi. Vuonna 2012 tutkimuksia oli yksi kappaale, vuonna 2015 12 kappaletta ja vuonna 2019 jo 109 kappaletta. SDG-tutkimus liike-elämäkontekstissa on keskittynyt erityisesti neljään osa-alueeseen, jotka ovat teknologiset innovaatiot, yritysten kontribuutiot kehittyvissä maissa, ei-taloudellinen raportointi sekä koulutus. Tutkimuksen määrän kasvu kuvastaa hyvin tärkeyttä, jonka kestävän kehityksen tavoitteet ovat saavuttaneet liiketoiminnan tutkimuksen piirissä. Tutkimuksessa korostuvat suuret ylikansalliset yritykset sekä yksityinen sektori oletettavasti siitä syystä, että niillä on tunnistettu olevan suuri vaikutus kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Lisätutkimusta aiheesta tarvitaan kuitenkin yhä ja Pizzi ym. (2020) ennustavat, että keskustelu ja tutkimus kestävän kehityksen tavoitteista tulee yhä kasvamaan tulevaisuudessa. Myös van Tulder ja van Zanten (2019) ovat esittäneet, että tavoitteiden asemasta yrityksissä tarvitaan lisää tutkimusta.

Yksityisellä sektorilla on suuri rooli kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa (GRI, YK & WBCSD, 2015), mutta Scottin ja McGillin (2018) mukaan tavoitteet eivät ole saavuttaneet vakiintunutta asemaa yritysten strategioissa. Yritysten panoksia kestävän kehityksen tavoitteiden eteen on tärkeä tutkia, sillä tavoitteet ovat määrä saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Toiminta tavoitteiden eteen nyky muodossaan ei ole riittävää määräaikaan ajatellen. Kestävän kehityksen tavoitteilla argumentoidaan kuitenkin olevan valtavasti liiketoimintapotentiaalia ja mahdollisuus luoda satoja miljoonia työpaikkoja (Business & Sustainable Development Commission, 2017), minkä voi nähdä insentiivinä ottaa tavoitteet tiiviimmin osaksi yrityksiä strategioita ja liiketoiminnan ydintä. Koska liiketoimintapotentiaalini korostamisesta huolimatta kestävän kehityksen tavoitteiden asema yrityksissä on heikko, on tärkeä selvittää tarkemmin, miten esimerkiksi eri tavoitteita priorisoidaan.

Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja sidosryhmien huomiointia päätöksenteossa tutkitaan siksi, että niiden on osoitettu kannustavan yrityksiä toimimaan vastuullisemmin (Heikkurinen & Bonnedahl, 2013; Crittenden, Crittenden, Ferrell, Ferrell & Pinney, 2010; Hörisch ym., 2014) ja on kiinnostavaa

selvittää, miten sidosryhmäsuuntautuneisuus on yhteydessä kestäväen kehityksen tavoitteiden asemaan. Sidosryhmäteoriaa pidetään toimivana viitekehystenä kestävyiden edistämiseksi (Freudenreich, Lüdeke-Freund & Schaltegger, 2019). Sitä on myös käytetty runsaasti muun muassa vastuullisuuden tutkimiseen. Lisää tutkimusta tarvitaan kuitenkin yksittäisten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuudesta sekä vastuullisuusnäköyksistä. Bies, Bartunek, Fort ja Zald (2007) ovat kysyneet, miksi yritys vastuututkimuksessa ei ole kiinnitetty huomiota yksittäisiin johtajiin tai yrittäjiin. Doh ja Quigley (2014) taas argumentoivat, että tarvitsemme enemmän tutkimusta siitä, miten (vastuulliset) yritysjohtajat käsittelevät sidosryhmiään. Kujalan, Lämsän ja Riivarin (2017) mukaan yritysten sidosryhmäsuuntautuneisuudesta tarvitaan lisää empiiristä tutkimusta. Tämä tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuudesta ja jatkamaan tieteellistä keskustelua kestävyiden ja sidosryhmäsuuntautuneisuuden yhteydestä.

Ottaen huomioon tutkimusaiheen ajankohtaisuuden, olemassa olevan tutkimuksen puutteet ja teollisuusalan merkityksen kestäväen kehityksen kannalta, voidaan tutkielman tavoitetta luonnehtia ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. On kiinnostavaa selvittää yhtäältä, millainen kestäväen kehityksen tavoitteiden tilanne on suomalaisissa teollisuusyrityksissä ja toisaalta, millainen yhteys tällä on yritysjohtajien sidosryhmäasenteisiin. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan aikaisempien tutkimusten tunnistamiin kysymyksiin yksittäisten johtajien asenteista sidosryhmiä ja kestäväen kehitystä kohtaan ja siten kontribuoida tieteelliseen keskusteluun.

1.3 Keskeiset käsitteet ja rajaukset

1.3.1 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat sidosryhmäteoria, sidosryhmäsuuntautuneisuus, kestävä kehitys sekä kestäväen kehityksen tavoitteet. Seuraavassa käsitteet esitellään lyhyesti. Tarkempi kuvaus esitetään luvussa 2 teoreettisen viitekehysten muodostamisen yhteydessä.

Sidosryhmäteoria (*Stakeholder theory*):

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tarkoitus on luoda arvoa kaikille sen sidosryhmille ja sen on otettava liiketoiminnassaan huomioon aiheuttamansa seuraukset sidosryhmilleen. Sidosryhmäarvonluonti ja vastuunotto toiminnan seurauksista sidosryhmille erottaa sidosryhmäteorian perinteisestä näköyksistä, jonka mukaan yrityksen ainoa tehtävä ja vastuu on

tuottaa arvoa osakkeenomistajille. Sidosryhmäteoriaan sisältyy ajatus siitä, ettei liiketoiminnan taloudellista ja eettistä osa-alueita voi erottaa toisistaan. Eettisyys saavutetaan tavoittelemalla kaikkia sidosryhmiä hyödyttävää liiketoimintaa. Sidosryhmäteoriassa arvokäsitys ei ole rajoittunut vain taloudelliseen arvoon, vaan se voi ottaa monia muotoja riippuen sidosryhmästä ja siitä, minkä he kokevat arvokkaaksi. (Freeman ym., 2010.)

Kirjallisuudessa ei ole yksimielisyyttä siitä, mitkä tahot tai ryhmät lasketaan yrityksen sidosryhmiksi, mutta vakiintuneita sidosryhmiä ovat ainakin työntekijät, asiakkaat, osakkeenomistajat tai rahoittajat ja tavarantoimittajat, jotka ovat niin sanottuja ensisijaisia sidosryhmiä, sekä järjestöt, hallinto tai yhteiskunta sekä media, jotka ovat niin sanottuja toissijaisia sidosryhmiä (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Freeman ym., 2010). Freeman (1984, 46) on määritellyt sidosryhmän olevan ”*mikä tahansa ryhmä tai kuka tahansa yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, tai johon näiden tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa*”. Tässä tutkielmassa käytetään Freemanin määritelmää, sillä se sopii hyvin yrityksen vastuullisuuden tutkimiseen. Kirjallisuudessa esiintyy myös muita määritelmiä sidosryhmälle (ks. esim. Capron & Guillén, 2009; Harrison, Bosse & Phillips, 2010; Hillman & Keim, 2001; Post, Preston & Sachs, 2002), mutta tutkielman teoreettisen perustan ollessa freemanilaisessa sidosryhmäteoriassa ja sidosryhmän laajan määritelmän ollessa toimiva tutkimusaiheena olevan kestävän liiketoiminnan kannalta, on perusteltua käyttää Freemanin (1984, 46) määritelmää. Toisin sanoen, sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tulee kyetä vastaamaan kaikkien näiden tahojen odotuksiin ja kantaa vastuuta sen liiketoiminnasta näille tahoille koituneista seurauksista, jotta sen liiketoimintaa voidaan kuvailla onnistuneeksi.

Sidosryhmäsuuntautuneisuus (*Corporate stakeholder orientation, CSO*):

Sidosryhmäsuuntautuneisuudella tarkoitetaan yrityksen päätöksentekijöiden tapaa suhtautua sen sidosryhmiin (Flammer & Kacperczyk, 2016). Jain, Aguilera ja Jamali (2017) määrittelevät sidosryhmäsuuntautuneisuuden yritysjohton näkemykseksi yrityksen oikeutetuista sidosryhmistä. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden avulla käsitellään siis yrityksen tai sen johdon näkemystä yrityksen sidosryhmistä ja suhtautumista näihin sidosryhmiin. Esimerkiksi Kujalan (2010) mukaan sidosryhmäsuuntautuneisuus koostuu yrityksen johtajan asenteista omistajia, asiakkaita, henkilöstöä, rahoittajia, tavarantoimittajia, kilpailijoita, julkista valtaa, mediaa, kansalaisjärjestöjä ja luonnon ympäristöä kohtaan. Sidosryhmäsuuntautuneisuutta voidaan luokitella. Esimerkiksi Greenleyn, Hooleyn, Broderickin ja Ruddin (2004) mukaan yrityksillä on yksilölliset sidosryhmäsuuntautuneisuusprofiilit, joihin vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala sekä kulttuurista kumpuavat arvot.

Sidosryhmäteoria laajentaa johtajien käsitystä heille kuuluvista tehtävistä ja vastuista. Niihin tulee sidosryhmäteorian mukaan sisällyttää yrityksen sidosryhmät eikä keskittyä vain tuottojen maksimointiin. Yritysvastuun näkökulmasta tämä tarkoittaa muutosta osakkeenomistaja-suuntautuneisuudesta sidosryhmäsuuntautuneisuuteen. (Kujala, 2010.) Yksi tapa tutkia yritysten sidosryhmätoimintaa on selvittää, miten sidosryhmäsuuntautuneita yritysten johtajat ovat.

Kestävä kehitys (Sustainable development):

Kestävä kehitys tarkoittaa toimintaa, joka täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta täyttää heidän tarpeensa (YK, 1987, 43). Kestävä kehitys pyrkii saavuttamaan taloudellista kehitystä suojellen samalla ympäristöä ja ihmisiä pitkällä aikatahtimella. Taustalla vaikuttaa ajatus siitä, etteivät nämä kaksi seikkaa ole ristiriidassa keskenään, vaan taloudellista kehitystä voidaan jopa kiihdyttää implementoimalla kestävään kehitykseen ohjaavia työkaluja, kuten esimerkiksi ulkoisvaikutuksia kompensoiva verotusjärjestelmä (Emas, 2015).

Kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals, SDG's):

Kestävän kehityksen tavoitteet ovat 17 tavoitetta, joiden avulla YK ja sen jäsenmaat pyrkivät torjumaan sosiaalista epätasa-arvoa, kuten köyhyyttä ja edistämään koko ihmiskunnan ja ympäristön hyvinvointia. Tavoitteet ovat holistinen kokonaisuus ja toimivat kansainvälisen kehitystyön viitekehyksenä. Kestävän kehityksen tavoitteet lanseerattiin vuonna 2015 osana 2030 Agenda for Sustainable Development -hanketta. Kaikki YK:n 193 jäsenmaata ovat allekirjoittaneet tavoitteet ja sitoutuneet toimimaan niiden mukaisesti. Kestävän kehityksen tavoitteet on määrä saavuttaa vuoteen 2030 mennessä. Jäsenmaiden toimien lisäksi tavoitteiden saavuttaminen edellyttää myös yksityisen sektorin panosta (Sachs, 2012) ja laajaa eri sidosryhmien välistä yhteistyötä. (YK, 2015; GRI, YK, WBCSD, 2015.) Tavoitteita voidaan myös luokitella erilaisiin kategorioihin. Tässä tutkielmassa käytetään Rockströmin ja Sukhdevin (2016) jaottelua taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin tavoitteisiin.

1.3.2 Tutkielman rajaukset

Tutkimuksen aineisto käsittää 77 suuren suomalaisen teollisuusyrityksen johtajan vastaukset kyselylomakkeeseen, jossa käsitellään muun muassa kestävä kehityksen tavoitteiden integroimista

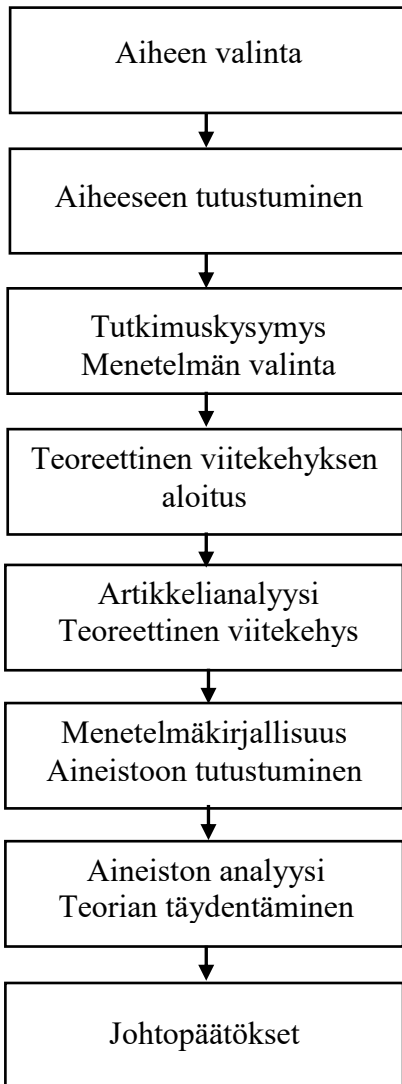
yrittäjien liiketoimintaan sekä vastaajan suhtautumista yrityksen sidosryhmiin. Kaikki vastaajat ovat suomalaiselta teollisuussektorilta, joten tutkimuksesta on rajattu ulos muut toimialat sekä valtiot.

Tässä tutkielmassa kestävän kehityksen viitekehystenä toimii YK:n vuoden 2015 Kestävän kehityksen kokouksen hyväksymät 17 kestävyystavoitetta. Kestävän kehityksen integrointia yritysten liiketoimintaan voitaisiin selvittää käyttämällä myös muita mittareita, kuten esimerkiksi Dow Jonesin kestävyysindeksiä tai FTSE4Good-indeksiä. YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat kuitenkin kokonaisvaltaisempi instituutio, jossa ei keskitytä ainoastaan yritysten kestävyysvaan koko ihmiskunnan olosuhteiden parantamiseen. Tavoitteet antavat kattavan kuvan kestävän kehityksen käsitteen laajuudesta ja holistisuudesta, sillä ne käsittävät kestävyysvaan liittyvät ongelmat laajasti (YK, 2015).

YK:n mukaan tavoitteiden eteen työskennellään ympäri maailman, mutta emme ole vielä tarpeeksi pitkällä, jotta pysyisimme sovitussa aikataulussa. Osittain selittävänä tekijänä toimii vuoden 2020 erityistilanne ja uuden koronaviruksen aiheuttama maailmanlaajuinen Covid-19-pandemia. (YK, Covid-19 Response) Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty ajanjaksolla joulukuu 2019 – maaliskuu 2020 ennen koronaviruspandemian leviämistä Suomessa. Tästä syystä tutkimuksesta on rajattu ulos pandemian vaikutukset sidosryhmäasenteisiin tai kestävän kehityksen tavoitteiden integraatioon.

1.4 Tutkimusprosessi ja tutkielman rakenne

Tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2020. Minulle tarjottiin mahdollisuus tehdä pro gradu - tutkielmani osana RESPMAN-tutkimusryhmän ja CICAT2025-tutkimuskonsortion hanketta, jossa selvitetään yritysten sidosryhmiin, kestäväan kehitykseen ja kiertotalouteen liittyviä asenteita ja etsitään keinoja kiihdyttää kiertotalouden kehitystä. Aihe oli itselleni henkilökohtaisesti hyvin kiinnostava ja lisäksi näin mahdollisuuden syventää aikaisempaa oppimaani.



Kuvio 1 Tutkimusprosessi

Kuvio 1 esittää tutkimusprosessin kulun. Kuvioista 1 nähdään, että tutkimusprosessi koostui selkeistä osioista. Prosessin osiot olivat osittain käynnissä samanaikaisesti ja palasin myöhemmin aikaisempiin vaiheisiin. Vaiheiden yhtäaikaista työstämistä helpotti yhtenäisen raportin kirjoittamisessa. Tarkka tutkimusaihe lukkiutui jo melko aikaisessa vaiheessa tutkimusprosessia, mikä helpotti aiheeseen tutustumista. Lisäksi tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty etukäteen, mikä osaltaan myös suoraviivaisti prosessia. Tyypillisesti tutkimusprosessiin kuuluu aiheeseen tutustuminen, suunnittelu, tutkimuksen toteutus sekä raportin kirjoittaminen (Heikkilä, 2014). Oma prosessini seuraili tätä kaaviota. Prosessi alkoi tutustumalla aikaisempaan kirjallisuuteen sidosryhmäteoriasta ja kestävästä kehityksestä. Kirjallisuuteen perehtymisen rinnalla laadin tutkimussuunnitelman, jossa määrittelin tutkimuskysymykset, menetelmät sekä aikataulun. Lisäksi tutkimussuunnitelma sisälsi alustavasti kirjallisuutta. Tutkimusprosessin kirjallisuuteen tutustumisen vaihe kesti suunniteltua pidempään ja toisinaan aiheessa pysyminen osoittautui hankalaksi. Koin haastavaksi aihealueiden rajauksen ja

tämän seurauksena päätin laatia vielä erillisen artikkelianalyysin, jossa jäsensin kirjallisuutta ja kahden eri aiheen synteesiä. Artikkelianalyysin jälkeen alkoi tutkielman teoreettisen osion auki kirjoittaminen, jonka rinnalla tutustuin myös aineistoon.

Valmiiksi annetun aineiston myötä tutkimusprosessiini ei kuulunut tutkimusinstrumentin suunnittelua tai aineiston keruuta. Tämän sijaan prosessiin kuului määrällisten tutkimusten menetelmäkirjallisuuteen perehtymistä. Tavoitteena oli löytää tutkimukselle toimivat analyysimenetelmät. Tässä koin tärkeäksi avuksi myös säännölliset tapaamiset ohjaajien kanssa. Lisäksi tutustuin aineiston analyysissä käytettävään ohjelmistoon. Koin mielekkääksi siirtyä aineiston käsittelyyn vaiheessa, jossa kirjallisuusosio ei ollut vielä täysin valmis. Kirjallisuuden viimeistely vaati syvemmän ymmärryksen itse aineistosta. Lisäksi erilaisten vaiheiden työstäminen vuorotellen tuki oppimisprosessiani ja ylläpiti motivaatiani. Aineiston analyysin aluksi dataa tuli käsitellä muotoon, jossa sitä oli mielekkäämpi analysoida tilastollisin menetelmin. Tämän jälkeen valitsin suunnitellut analyysimenetelmät. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulosten tulostaminen tietokoneohjelmasta on helppoa, sillä ohjelmisto suorittaa laskutoimitukset tutkijan puolesta. Tällöin tutkijan vastuulle jää oikeiden tulkintojen tekeminen (Heikkilä, 2014). Tulkintojen tekemisen yhteydessä palasin takaisin teoreettiseen viitekehykseen ja pyrin luomaan synteesiä näiden välille. Tutkimuksen tarkoitus on jatkaa tieteellistä keskustelua aiheesta, jolloin aikaisemman tutkimuksen ja saamieni tulosten välinen vuoropuhelu on tärkeää. Prosessin lopuksi kokosin yhteen vielä johtopäätökset, jotka syntyivät tutkimustulosten vertauksesta aikaisempaan tutkimukseen.

Tutkielman loppuosa etenee seuraavasti: luvussa kaksi käydään läpi tutkielman teoreettinen viitekehys eli sidosryhmäteorian, sidosryhmäsuuntautuneisuuden, kestävän kehityksen tavoitteiden ja kestävän liiketoiminnan olemassa olevaa kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen päätteeksi esitellään synteesi, jossa osoitetaan teoreettisen viitekehyksen sopivuus tutkimuksen taustaksi. Lisäksi muodostetaan hypoteesit. Kolmannessa luvussa esitellään metodologia ja perustellaan tehdyt menetelmävalinnat. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja viidennessä luvussa esitellään johtopäätökset, lisätutkimuksen tarve sekä käytännön implikaatiot.

2 KIRJALLISUUS

2.1 Sidosryhmäteoria yritysvastuun ytimessä

Sidosryhmäteorian juuret ovat strategisen johtamisen kirjallisuudessa. Peruseriaate on, että sidosryhmät ovat kriittisiä yrityksen menestyksen kannalta, sillä ne vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin strategiaan tavoitteisiin. (Freeman, 1984.) Tästä syystä sidosryhmien tarpeet tulee ottaa huomioon yrityksen päätöksenteossa (Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Sidosryhmien tarpeet ovat myös itsessään tärkeitä ja niiden huomioiminen on osa vastuullista liiketoimintaa (Freeman ym., 2010). Lisäksi sidosryhmäteoria selittää yrityksen arvonluonnin prosessia ja sitä, millaista vastuuta yrityksellä on toiminnastaan. Yritys nähdään osana verkostoa, jossa toimivat keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevat sidosryhmät. Yrityksen tarkoituksena on luoda arvoa näille sidosryhmille ja yhdessä sidosryhmien kanssa. (Freeman, 1984; Freeman ym., 2010.) Arvonluontiin sidosryhmille liittyy olennaisesti myös huolehtiminen negatiivisista ulkoisvaikutuksista, joista yritys on vastuussa. (Freeman, 1984; Freeman ym., 2010; Mitchell, Agle & Wood, 1997.)

Sidosryhmäjohtamista (*stakeholder management*) on tutkittu runsaasti (Freeman ym., 2010), mutta lähiaikoina on siirrytty verkostoperusteiseen ja prosessorientoituneeseen näkemykseen yrityksen ja sidosryhmien kumppanuudesta. Sidosryhmiä ei nähdä enää hallinnan alaisina. (Roloff, 2008; Crane & Ruebottom, 2011.) Sen sijaan etsitään keinoja olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa ja saavuttaa sosiaaliset odotukset (Luoma-aho, 2015). Yritys ja sidosryhmät muodostavat yhteisen arvonluonnin prosessin, jossa keskiössä on toimialan ja yhteiskunnan hyöty yrityksen hyödyn sijaan (Civera & Freeman, 2020).

Sidosryhmän määritelmästä ei olla yksimielisiä (Miles, 2012). Tässä tutkimuksessa käytettävän Freemanin (1984, 46) määritelmän mukaan sidosryhmä on ”*mikä tahansa ryhmä tai kuka tahansa yksilö, joka voi vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, tai johon näiden tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa*”. Sidosryhmälle on olemassa myös muita määritelmiä (ks. esim Capron & Guillén, 2009; Harrison ym., 2010; Hillman & Keim 2001; Post ym., 2002). Määritelmien lisäksi sidosryhmiä voidaan listata (ks. esim. Carroll 1989, 1991; Clarkson, 1995; Pearson 1995). Kujalan (2001) mukaan ainakin asiakkaat, työntekijät, omistajat/osakkeenomistajat, julkinen sektori, toimittajat, kilpailijat, rahoittajat ja ympäristö tulisi ottaa huomioon sidosryhmiä tutkiessa. Lisäksi

kolmannen sektorin organisaatiot usein pyrkivät vaikuttamaan yritysten toimintaan, joten myös niitä käsitellään tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa (Kujala, 2010). Tässä tutkielmassa sidosryhmiksi lasketaan yllä mainitut ryhmät (asiakkaat, työntekijät, omistajat, rahoittajat, toimittajat ja jakelijat, kilpailijat, julkinen sektori, kansalaisjärjestöt, media, ympäristö sekä paikallisyhteisöt), sillä ne on sisällytetty käytetyn tutkimusinstrumentin sidosryhmiin (Kujala, 2001, 2010).

Sidosryhmäteoria poikkeaa klassisesta mallista, jonka mukaan yrityksen tarkoitus on luoda arvoa osakkeenomistajille (Porter & Kramer, 2002). Sidosryhmäteoria ei kuitenkaan ole ristiriidassa klassisen mallin näkemysten kanssa, vaan ennemminkin täydentää niitä ottamalla laajemman perspektiivin onnistuneen yritystoiminnan arviointiin (Freeman ym., 2010). Sidosryhmäteoria ei siis väheksy osakkeenomistajien oikeutta tavoitella arvonnousua, mutta tämän lisäksi esittää, että yrityksen menestystä arvioidaan myös muiden sidosryhmien kokeman arvon kautta (Freeman ym., 2010). Tästä syystä sidosryhmäteorian mukaan yrityksen on pyrittävä välttämään kompromisseja sidosryhmien tarpeiden välillä. Yhtenäistämällä sidosryhmien tarpeita saavutetaan yhteinen tarkoitus (*joint purpose*), jonka myötä yritys maksimoi tuottamansa arvon. (Freeman ym., 2010) Bridoux ja Stoelhorst (2016, 229) määrittelevät yhteisen tarkoituksen olevan ”*useiden sidosryhmien, joiden tehtävät ja tulokset ovat toisistaan riippuvaisia, keskinäisesti tuettuja panostuksia arvon luonnille*”.

Sidosryhmien tarpeet saattavat olla ristiriidassa. Tämän tunnistaminen on kriittisen tärkeää. Lisäksi organisaatioiden on ymmärrettävä, etteivät he voi olla tietoisia kaikkien sidosryhmiensä kaikista tarpeista tai täysin kontrolloida arvonluonnin prosesseja. (Kujala, Lehtimäki & Freeman, 2019.) Esimerkiksi Reuter, Goebel ja Foerstl (2012) nostavat esiin tyypillisen ongelman eri sidosryhmien tarpeiden ristiriitaisuudesta. Samalla kun yhteiskunta odottaa eettisten arvojen vaikuttavan yrityksen päätöksentekoon, on asiakkaille tärkeämpää alhainen hinta ja osakkeenomistajat odottavat yhä korkeampia voittoja itselleen. Ristiriitaisten tarpeiden ratkominen voi kuitenkin lisätä luovuutta, arvokeskeistä ajattelua (Keeney, 1996) sekä konstruktivismia eli parempien tai tehokkaampien ratkaisujen etsimistä (De Brucker, Macharis, Verbeke, 2013). Yhtäältä interaktiivinen päätöksentekoprosessi ja maltillinen konfliktin taso sidosryhmien tarpeiden välillä antavat päätöksentekijöille uusia oivalluksia ja pakottavat heidät etsimään innovatiivisia ratkaisuja (De Brucker ym., 2013). Toisaalta näkemys siitä, kuinka ristiriitaisia eri sidosryhmien tarpeet lopulta ovat, voidaan haastaa. Esimerkiksi Harrison ja Wicks (2013) argumentoivat, että sidosryhmien (sisältäen myös osakkeenomistajat) tarpeet ovat pitkälti päällekkäisiä, sillä kaikki sidosryhmät ovat jossain määrin riippuvaisia toisistaan. Kujalan ym. (2019) mukaan sidosryhmien erilaiset tavoitteet eivät estä sidosryhmiä tekemästä yhteistyötä. Yhteinen tarkoitus ei merkitse sitä, että kaikki sidosryhmät

tavoittelevat samaa asiaa (Kujala ym., 2019) Se, mitkä kaikki tahot katsotaan sidosryhmiksi, vaikuttaa kuitenkin tarpeiden kirjoon ja yhteisen tarkoituksen löytymiseen.

Kasvava määrä tutkimuksia viittaa siihen, että sidosryhmäteorian mukaisesti toimivat yritykset suoriutuvat paremmin kuin ne yritykset, jotka eivät toimi näin (Berman, Wicks, Kotha, & Jones, 1999; Hillman & Keim, 2001). Sen lisäksi, että sidosryhmien huomioonotto on taloudellisesti hyödyllistä yritykselle, sidosryhmäteoriaan sisältyy ajatus siitä, että eettisyys ja vastuullinen käytös ovat tärkeitä deontologisesta tai periaatteellisesta moraalisesta näkökulmasta (Shafer & Lucianetti, 2018). Sidoryhmäteorian mukaan kaikella liiketoiminnalla on seurauksia ja eettisiä vaikutuksia, ja näistä vastuun ottaminen on erottamaton osa yrityksen toimintaa (Civera & Freeman, 2020). Siksi sidoryhmäteoria sopii yrityksen ja sitä ympäröivän toimintaympäristön välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen (Näsi, 1995).

Kujalan ym. (2017) mukaan kirjallisuudessa esiintyy vahva linkki yrityksen vastuullisuuden ja sidoryhmälähestymistavan välillä. Vaikkei yritys vastuutoiminta (*corporate social responsibility, CSR*) ole sidoryhmäteorian keskiössä, Liangin ja Renneboogin (2016) mukaan myös yritys vastuutoiminta pitää sisällään erilaisia sidoryhmille suunnattuja toimia, jotka menevät tulojen maksimointia pidemmälle ja tavoittelevat eri sidoryhmien hyvinvoinnin kasvua. On havaittu, että laajan sidoryhmäjoukon huomiointi kannustaa yritystä toimimaan vastuullisemmin (Crittenden ym., 2010; Heikkurinen & Bonnedahl, 2013; Hörisch ym., 2014). Vastuullisuustoimia suunniteltaessa sidoryhmien tarpeet ja taustatekijät ovat tärkeitä. Yleisesti sidoryhmäteorian nähdäänkin olevan sopiva viitekehys yrityksen vastuullisuuden tutkimiselle (Kujala ym., 2017). Se käsittelee hyvin perustavanlaatuisia kysymyksiä siitä, millaista vastuuta yrityksen tulee ottaa toiminnastaan ja mikä itseasiassa on yrityksen rooli yhteiskunnassa (Freeman, 1984). Sidoryhmäteoria korostaa yritysten laajempaa sosiaalista sulautumista ja vuorovaikutusta sen ympäristön kanssa (Hörisch ym., 2014). Hasanin, Kobeissin, Liun ja Wangin (2018) mukaan sidoryhmäteoria onkin noussut yritys vastuukirjallisuuden hallitsevaksi paradigmaksi. Kujalan ym. (2017) mukaan yritys vastuun määritelmästä ja sen suhteesta sidoryhmänäkökulmaan on olemassa erilaisia tulkintoja (ks. esim. Greenwood, 2007; Fassin, 2012), mutta yhtäläistä kaikille koulukunnille on termien läheisyys ja erottamattomuus toisistaan.

Sen lisäksi, että sidoryhmäteorian katsotaan olevan sopiva viitekehys yrityksen vastuullisuuden tarkastelulle, tässä tutkielmassa oletetaan, että vastuullisuus ja kestävä kehitys ovat toisilleen läheisiä termejä. Yritys ei ole vastuullinen, jos se toimii kestävästi, eikä yritys ole kestävä, jos se toimii

vastuuttomasti. Molemmissa käsitteissä olennaista on laaja-alaisen hyvinvoinnin tavoittelu niin, että se ei tapahdu muiden osapuolien kustannuksella. Oletuksena on täten, että kestävästi toimiva yritys on vastuullinen ja täten myös kestävä kehitystä voidaan tutkia sidosryhmäteorian kautta.

Hörischin ym. (2014) mukaan sidosryhmäteoria ei käsittele eksplisiittisesti kestävyiden kolmijakoisuutta, luonnon roolia sekä kestävä kehitystä. Kestävyiden kolmijakoisuus tarkoittaa kestävyiden jakamista kolmeen osa-alueeseen (taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen). Sitä käsitellään tarkemmin luvussa 2.3. Sidosryhmäteorian mukainen toiminta – sidosryhmien tarpeiden täyttäminen – ei edellytä yritykseltä kestävyttä, vaikka se on usein yhteydessä sidosryhmäarvonluontiin. (Hörisch ym., 2014) Sidosryhmäteoriassa on pohjimmiltaan kyse siitä, miten hyvin yritys luo arvoa sidosryhmille, eikä keskiössä ole keinojen sopivuus kestävä kehityksen edistämiseksi (Heikkurinen & Bonnedahl, 2013; Philips, Freeman & Wicks, 2003). Tästä seuraa tilanne, jossa kestävyiden tavoittelu on alisteista sille, miten arvokkaana sidosryhmät sen kokevat.

Käytännössä sidosryhmäsuuntautuneet yritykset kuitenkin tavoittelevat kestävyttä, sillä se on useille sidosryhmille tärkeää ja siten sidosryhmien vaatimukset ajavat yrityksen kohti kestävämpiä ratkaisuja (Hörisch ym., 2014). On huomionarvoista, että monimutkaisessa kansainvälisessä kontekstissa kaikilla tärkeillä sidosryhmillä ei ole mahdollisuutta osallistua keskusteluun (Gardiner, 2001) ja silloin yritysten voi olla houkuttelevaa jättää kestävyysnäkökulma sivuun (Hart & Sharma, 2004). Lisäksi muun muassa Hörisch ym. (2014) korostavat, että kestävyiden ja ympäristöasioiden on oltava yksi sidosryhmien ja yritysten ydinarvoista, jotta sidosryhmäteorian avulla voidaan edistää kestävä kehitystä. Myös Zondagin, Muellerin ja Ferrinin (2017) mukaan kaikkien sidosryhmien tulee sitoutua kestävä kehitykseen, ei ainoastaan yrityksen. Hart ja Sharma (2004) vetoavat heikompien sidosryhmien (*fringe stakeholders*) sisällyttämistä tärkeisiin sidosryhmiin ja päätöksentekoon. Tällöin liiketoimintaa eivät ohjaa vain kaikista eniten valtaa omaavat sidosryhmät, kuten osakkeenomistajat ja kuluttajat, vaan päätöksenteossa huomioidaan vastuullisuus laajemmin. Sidosryhmäteorian peruseriaatteen mukaisesti tässä tutkimuksessa selvitetään yritysjohtajien asenteita myös ns. heikompia tai perinteisesti vähemmän huomiota saavia sidosryhmiä kohtaan.

2.2 Sidosryhmäsuuntautuneisuus

2.2.1 Sidosryhmäsuuntautuneisuuden määritelmä

Sidosryhmäsuuntautuneisuudelle ei ole täysin vakiintunutta määritelmää. Kun puhutaan johtajien suhtautumisesta yrityksen sidosryhmiin, käytetään muun muassa käsitteitä sidosryhmäsuuntautuneisuus (*corporate stakeholder orientation*) ja yrityksen sidosryhmävastuu (*corporate stakeholder responsibility*). Seuraavaksi esitellään aikaisemman kirjallisuuden määritelmiä ja avataan, miten niitä käytetään tässä tutkielmassa.

Yrityksen sidosryhmäsuuntautuneisuus (*Corporate stakeholder orientation, CSO*) tarkoittaa yrityksen johtajien näkemyksiä yrityksen tärkeistä sidosryhmistä ja sitä tutkimalla pyritään selvittämään, miten yritysjohtajat suhtautuvat yritystensä sidosryhmiin (Jain ym., 2017). Tähän määritelmään sisältyy myös oletus siitä, että johto viestii näkemyksestään näille yrityksen menestyksen ja selviytymisen kannalta merkittävälle sidosryhmille esimerkiksi vastuullisuusraporttien muodossa (Jain ym., 2017; Markota Vukić, Omazić & Aleksić, 2018). Jain ym. (2017, 716) mukaan sidosryhmäsuuntautuneisuus voidaan nähdä ”*legitimiteettisignaalina, jota yritykset tietoisesti käyttävät näyttääkseen osakkeenomistaja- ja sidosryhmäorientaatioita monenlaisten toimialakohtaisten pakottavien, normatiivisten ja jäljittelevien paineiden alla*”. Jainin ym. (2017) käsite on jatkojalostettu Aupperlen (1984) käsitteestä yrityksen sosiaalinen orientaatio (*corporate social orientation*). Kirjoittajat argumentoivat sidosryhmäsuuntautuneisuus-termin kattavan paremmin eri ei-taloudellisten sidosryhmien erityispiirteet niputtamalla niitä vain yhdeksi sosiaalisiksi ryhmäksi. (Jain ym., 2017.) Flammer ja Kacperczyk (2016) taas määrittelevät sidosryhmäsuuntautuneisuuden yrityksen päätöksentekijöiden tavaksi suhtautua sen sidosryhmiin eli, millaista huomiota yritys antaa sen sidosryhmille. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden käsite on noussut kuvaamaan yritysten kykyä hoitaa kaikkien sen relevanttien sidosryhmien tarpeita (Erdiaw-Kwasie, Alam & Kabir, 2017).

Sidosryhmiin suhtautumisesta puhuttaessa käytetään myös Freemanin, Velamurin ja Moriartyn (2006) termiä yrityksen sidosryhmävastuu (*corporate stakeholder responsibility*), jonka avulla yritysten, sidosryhmien ja yhteiskunnan väliset suhteet ovat hahmotettavissa paremmin (Kujala ym., 2017). Yrityksen sidosryhmävastuun ydinperiaatteena on, että yritys on olemassa luodakseen arvoa kaikille sidosryhmille. Yritysten tulee käydä aktiivista dialogia sidosryhmien kanssa. Lisäksi

sidosryhmävastuun viitekehys korostaa, että liiketoiminta, etiikka ja yhteiskunnalliset näkökulmat ovat kytköksissä toisiinsa. (Freeman ym., 2006) Lisäksi Kujalan (2010) mukaan sidosryhmiä kohtaan myönteinen toiminta avartaa johdon roolia ja vastuita. Sidosryhmäsuuntautunut johto ei tavoittele pelkästään voiton maksimointia, vaan myös muiden sidosryhmien tarpeiden täyttämistä. Vastuullisuusnäkökulmasta tämä tarkoittaa muutosta osakkeenomistajasuuntautuneesta toiminnasta sidosryhmäsuuntautuneeseen toimintaan. Lyhyen aikavälin välin voiton tavoittelun sijaan pyritään toimimaan pitkällä aikavälillä eettisesti ja kestävästi (Kujala, 2010).

Tässä tutkielmassa käytetään käsitettä sidosryhmäsuuntautuneisuus, ja sen määritelmään on sisällytetty elementtejä Jainin ym. (2017) sekä Freemanin ym. (2006) käsitteistä. Sen ymmärretään tarkoittavan yrityksen johtajien näkemyksinä siitä, mitkä ovat yrityksen vastuut legitiimejä sidosryhmiä kohtaan (Freeman ym., 2006; Jain ym. 2017) ja asenteina näitä sidosryhmiä kohtaan (Kujala, 2010). Sidosryhmäsuuntautuneisuus tarkoittaa tässä tutkielmassa sitä, miten johtajat suhtautuvat yrityksensä sidosryhmiin ja keitä sidosryhmiä he pitävät tärkeinä.

2.2.2 Sidosryhmäsuuntautuneisuuden muodostuminen

Tässä tutkielmassa tutkitaan sidosryhmäsuuntautuneisuutta omistajia, asiakkaita, henkilöstöä, rahoittajia, tavarantoimittajia, kilpailijoita, julkista valtaa, mediaa, kansalaisjärjestöjä ja luonnon ympäristöä kohtaan (Kujala, 2010). Sidosryhmäsuuntautuneisuuteen vaikuttaa moni tekijä, jotka voidaan karkeasti luokitella kahteen ryhmään. Yhtäältä yrityksen liiketoimintakonteksti eli se, millaisessa ympäristössä ja kilpailutilanteessa yritys operoi (Jain ym., 2017; Kujala ym., 2017) ja toisaalta johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet (Shafer & Lucianetti, 2018), kuten arvot (Greenley ym., 2004) vaikuttavat siihen, millainen sidosryhmäsuuntautuneisuus johtajille muodostuu. Myös institutionaaliset paineet vaikuttavat sidosryhmäsuuntautuneisuuteen (Jain ym., 2017). Jainin ym. (2017) mukaan yritykset kohtaavat monipuolista institutionaalista painetta monilta eri sidosryhmiltä ja kompleksinen vuorovaikutus yrityksen liiketoimintakontekstissa vaikuttaa siihen, millaiseksi yrityksen johtajien sidosryhmäsuuntautuminen kehittyy. Erilaisilla johtajilla ja toimialoilla tavataan siis erilaisia asenteita sidosryhmiä kohtaan. Tämä selittää osaltaan esimerkiksi sitä, miksi yritys vastuuseen suhtaudutaan Euroopassa ja Yhdysvalloissa eri tavoin (van Zanten & van Tulder, 2018) tai miksi Suomessa yritysten orientaatiot omistajia ja työntekijöitä kohtaan ovat erilaisia kuin Intiassa (Jain, 2017; Kujala, 2010).

Jain ym. (2017) pohtivat syitä sille, miksi toimialojen välillä esiintyy eroja sidosryhmäsuuntautuneisuudessa. He tunnistavat neljä avaintekijää. Ensimmäinen tekijä on omistajarakenne. Yksityisomistus (verrattuna julkiseen omistukseen) saattaa ohjata yritykset voimakkaammin osakkeenomistajasuuntautuneiksi. Toiseksi kilpailudynamiikka ja toimiala aiheuttavat eroja sidosryhmäsuuntautuneisuuteen, sillä eri toimialoilla ja markkinoilla on otettava huomioon erilaisia seikkoja. B2C-markkinoilla operoivien yritysten on esimerkiksi otettava liiketoiminnassaan huomioon kuluttaja-asiakkaat, mikä ohjaa yrityksiä suuntautumaan kohti asiakkaita. Tämä on seurausta siitä, että B2C-markkinoilla operoivat yritykset tuottavat sosiaalisesti näkyviä tuotteita kilpailluilla toimialoilla. Jainin ym. (2017) tutkimuksessa juuri B2C-markkinoilla toimivilla yrityksillä oli korkein suuntautuminen asiakkaita kohtaan. Kolmas tekijä on negatiivisten ulkoisvaikutusten laajuus ja sosiaalinen aktivismi. Kolmannelta sektorilta tuleva painostus vaihtelee toimialoittain, mutta tämä ei välttämättä ole aina suoraan verrannollinen toimialan negatiivisten ulkoisvaikutusten määrään. Ulkoisvaikutusten määrän lisäksi myös toimialan tunnettuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon huomiota yritys saa aktivisteilta. Se, kuinka paljon aktivismia toimiala herättää, vaikuttaa siellä operoivien yritysten sidosryhmäsuuntautumiseen. Neljäs ja viimeinen sidosryhmäsuuntautuneisuuden vaikuttava tekijä on toimialan kansainvälisyys. Jain ym. (2017) nostavat esiin sen, että kansainvälisyys asettaa paineita yrityksille jäljitellä kansainvälisten kilpailijoiden sidosryhmäasenteita. Tämän myötä sidosryhmäsuuntautuneisuus vaihtelee toimialan kansainvälistymisasteen mukaan. Lisäksi Jainin ym. (2017) tutkimus vahvistaa aikaisempaa käsitystä siitä, että johtajat näkevät osakkeenomistajasuuntautuneisuuden olevan vastakkainen suhteessa suhtautumiseen muihin sidosryhmiin, erityisesti yhteisöön ja ympäristöön. Johtajat kokevat, että osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien odotukset ja tarpeet ovat ristiriitaisia ja toiseen panostaminen tarkoittaa toisen laiminlyöntiä (Jain y., 2017).

Greenleyn ym. (2004) mukaan yrityksillä on yksilölliset sidosryhmäorientaatioprofiilit (*multiple stakeholder orientation profile, MSOP*), eli priorisoitujen sidosryhmien joukko, jolle yritys antaa korkeimman prioriteetin. Näiden profiilien syntymiseen vaikuttavat kulttuuriin upotetut asenteet, uskomukset ja arvot. Greenleyn ym. (2004) mukaan yrityksen uniikki sidosryhmäorientaatioprofiili vaikuttaa strategiseen suunnitteluun, sillä eri sidosryhmien priorisointi vaikuttaa ratkaisevasti tehtyihin strategisiin valintoihin. (Greenley ym., 2004) Täten esimerkiksi se, miten yritys suhtautuu kestäväan kehitykseen, riippuu tämän teorian mukaan yrityksen sidosryhmäorientaatioprofiilista. Henkilöiden ja organisaatioiden lisäksi myös valtioita voidaan luokitella sen perusteella, kuinka sidosryhmä- tai osakkeenomistajasuuntautuneita ne ovat (Bottenberg, Tuschke & Flickinger, 2017). Bottenber ym., (2017) huomauttavat, että yksittäiset yritykset saattavat toimia toisin, kuin mihin

heidän operointimaansa sijoittuu osakkeenomistaja-sidosryhmäsuuntautuneisuus-akselilla. Esimerkiksi Yhdysvalloissa monet yritykset toimivat sidosryhmäsuuntautuneesti, vaikka maa perinteisesti nähdäänkin osakkeenomistajasuuntautuneena. Samalla tavoin myös sidosryhmäsuuntautuneessa maassa yritys saattaa harjoittaa osakkeenomistajasuuntautunutta lähestymistapaa johtamiseen (Bottenberg ym., 2017).

Mitchell, Agle ja Wood (1997) ovat arvioivat sidosryhmien tärkeyttä (*saliency*) kolmen attribuutin mukaan. Tärkeys määritellään asteeksi, jolla johtajat priorisoivat sidosryhmävaatimuksia. Tärkeyden kolme attribuuttia ovat voima (*power*), legitimitetti (*legitimacy*) sekä kiireellisyys (*urgency*) (Mitchell ym., 1997). Attribuuttien perusteella johtajat kiinnittävät huomiota sidosryhmiinsä, priorisoivat heidän tarpeitansa ja allokoivat heille resursseja (Mitchell ym., 1997; Greenley ym., 2004). Mitä voimakkaammin sidosryhmä voi vaikuttaa yrityksen toimintaan – eli mitä enemmän sillä on tärkeyden attribuutteja –, sitä tärkeämpää sen huomioonottaminen on (Mitchell ym. 1997). Mitchellin ym. (1997) mallissa korostuvat ne sidosryhmät, joilla on valtaa vaikuttaa yritykseen. Freemanin ym. (2010) mukaan yrityksen tulisi kuitenkin pyrkiä täyttämään kaikkien sidosryhmien tarpeet yhteisen tarkoituksen avulla ja välttää kompromisseja sidosryhmien tarpeiden välillä. Mitchellin ym. (1997) malli on laajasti käytetty, mutta saanut kritiikkiä (ks. esim. Kujala, 2014) siitä, että sitä noudattamalla yritykset eivät kiinnitä huomiota sellaisiin sidosryhmiin, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa, mutta jotka eivät itse voi vaikuttaa yritykseen (Wood, Mitchell, Agle, Bryan, 2021). Sidoryhmänäkökulman mukaan yrityksen tulisi huomioida myös vähemmän tärkeyttä omaavia sidosryhmiä, mikäli yrityksen toiminta vaikuttaa niihin. Woodin ym. (2021) mukaan Mitchellin ym. (1997) malli ei ole tarkoitettu normatiiviseksi työkaluksi vaan deskriptiiviseksi malliksi.

Vaikka sidoryhmäteorian mukaan yrityksen tulee puhutella kaikkia sidoryhmiä, aikaisemman tutkimusten perusteella yritykset reagoivat herkemmin tärkeinä pitämiinsä sidoryhmiin (Currie, Seaton & Wesley, 2009). De Villiersin ja Van Stadenin (2006) sekä Jainin ym. (2017) mukaan yritykset huomioivat tärkeinä pitämiensä sidoryhmien pyyntöjä enemmän ja lähettävät näille ryhmille vahvempia signaaleja toiminnastaan. Tämän seurauksena sidoryhmien tulee hankkia itselleen tärkeyden attribuutteja tullakseen huomioiduksi (Erdiaw-Kwasie ym., 2017). Erdiaw-Kwasien ym. (2017) mukaan esimerkiksi kouluttamalla itseään sidoryhmä kerryttää itselleen tärkeyttä, erityisesti päätöksentekotilanteissa. Koulutuksen argumentoidaan tekevän sidoryhmistä adaptiivisempia ja lisäävän heidän ymmärrystänsä yrityksen toimintatavoista. Täten sidoryhmät

hahmottavat paremmin, miten yrityksen toiminta vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa (Erdiaw-Kwasie ym., 2017).

Johtajien demografian voidaan nähdä vaikuttavan henkilön sidosryhmäsuuntautuneisuuden tasoon. Esimerkiksi Italiassa kokeneemmat ja iäkkäämmät johtajat suhtautuvat vastuullisuuteen ja sidosryhmiin myönteisemmin kuin heidän nuoremmat ja kokemattomammat verrokkinsa (Shafer & Lucianetti, 2018). Lisäksi Shafer ja Lucianetti (2018) arvioivat, että esimerkiksi henkilön uskonnollisella taustalla voi olla vaikutusta siihen, miten tämä suhtautuu vastuullisuuteen.

Liiketoimintakontekstin ja johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi johtajien sidosryhmäasenteisiin vaikuttaa myös sidosryhmäsuuntautuneisuuden strateginen arvo. Sachsin ja Rühlin (2005) mukaan yritysten huomio sidosryhmiä kohti kasvaa. Syynä ovat esiin tulleet väärinkäytökset (muun muassa case Enron) ja on ymmärretty, että on strategisesti riskialtista keskittyä vain osakkeenomistajiin. Jotta sidosryhmänäkökulma otetaan käyttöön johdon strategisessa toiminnassa, on johtajien muutettava arvomaailmaansa. Sachs ja Rühli (2005) esittävät kolme mekanismia johtajien sidosryhmäsuuntautumisen kehittämiseksi, jotka ovat sidosryhmänäkökulman sisällyttäminen johtajien kannustimiin, ylimmän johdon valintaprosessin muuttaminen sekä johtamisen kehittämisohjelmien muuttaminen.

2.2.3 Sidosryhmäsuuntautuneisuuden merkitys arvonluonnille

Kun yritysmaailmassa on siirrytty enenevässä määrin kohti eksplisiittistä yritys vastuuta (Matten & Moon, 2005), on yritysten yhä tärkeämpää osallistaa sidosryhmiään päätöksentekoon, käytäntöjen laatimiseen sekä strategian toimeenpanoon (Kujala, 2010). Sidosryhmälähtökohtainen tapa johtaa yritystä laajentaa yritysten roolin voitonmaksimoinnista kohti sidosryhmäsuuntautunutta toimintaa, jossa tavoitellaan pitkäaikaista, eettisesti hyväksyttävää ja kestäväällä pohjalla olevaa menestystä (Kujala, 2010) Tällöin myös yritysjohtajien näkemysten tutkiminen on tärkeää, esimerkiksi yritysten vastuullisuuden strategisen arvon vuoksi. (Kujala, 2010; Sachs & Rühli, 2005.)

Myönteisillä sidosryhmäasenteilla on vaikutusta yrityksen menestykseen. Sachs ja Rühli (2005) argumentoivat, että johtajien vahva sidosryhmäsuuntautuneisuus on positiivisesti yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn sekä riskinhallintaan. Jones (1995, 422) on tiivistänyt oletuksen instrumentaalisen sidosryhmälähtökohdan takana: *"Yrityksillä, jotka toimivat (johtajiensa kautta)*

sidosryhmiensä kanssa keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön perusteella, on kilpailuetu verrattuna yrityksiin, jotka eivät tee näin". Eräs kilpailukyvyn osa-alue on innovaatiot ja niiden tuottaminen, ja esimerkiksi Baumol (2002) on argumentoinut innovatiivisuuden olevan elämän ja kuoleman kysymys yrityksille. Flammerin ja Kacperczyk (2016) mukaan sidosryhmäasenteilla voidaan positiivisesti vaikuttaa yrityksen innovatiivisuuteen. He tutkivat sidosryhmäsuuntautuneisuuden vaikutusta yrityksen kykyyn kehittää uusia innovaatioita ja löysivät positiivisen syy-seuraus-suhteen. Erityisesti sidosryhmäsuuntautuneisuus vaikutti positiivisesti innovaatioiden määrään B2C-markkinoilla sekä saastuttavilla toimialoilla. Tämä on merkityksellistä tämän tutkimuksen rajoissa erityisesti siksi, että tutkimuksen kontekstina toimii teollisuusala, joka on suuri saasteiden aiheuttaja (IEA, 2018). Innovaatiot ovat teollisuusalalla erityisen tärkeitä työkaluja ilmastonmuutoksen vastaisessa työssä (Pyöriä ym., 2020) ja Flammerin ja Kacperczyk (2016) tutkimuksen mukaan sidosryhmäsuuntautuneisuus edesauttaa yrityksiä innovatiivisuudessa.

Sidosryhmäsuuntautuneisuuden on lisäksi nähty vaikuttavan positiivisesti yrityksen kykyyn hankkia aineettomia resursseja, kuten legitimizeettiä, luottamusta sekä mainetta (ks. esim. Turban & Greening, 1997). Sidosryhmäsuuntautuneisuuden on myös havaittu olevan yhteydessä kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen (Francesconi & Dossena, 2012; Hillman & Keim, 2001; Sachs & Rühli, 2005). Sidosryhmiin suuntautumisesta voi olla hyötyä myös siksi, että johtajat harjoittavat pitkäaikaisempia ja arvolähtöisempiä strategioita, kun pääomamarkkinoiden paineet vähenevät – vastoin osakkeenomistajanäkökulman oletuksia (Kacperczyk, 2009). Tämän myötä sidosryhmäsuuntautuneet yritykset ovat houkuttelevampia työnantajia vaativammalle työvoimalle (Turban & Greening, 1997). On havaittu, että jopa sellaiset toimet, jotka hyödyttävät lähinnä yrityksen epäsuoria sidosryhmiä (kuten yhteisöjä), voivat johtaa myös yrityksen kannalta positiivisiin tuloksiin (Aguinis & Glavas, 2012; Margolis & Walsh, 2003).

Taloudellisen hyödyn lisäksi sidosryhmäsuuntautuneisuus on yhteydessä vastuullisuuteen ja kestävyyteen. Kirjallisuuden perusteella sidosryhmien puhuttelu ja huomioonotto on yleisempää vastuullisesti toimivissa yrityksissä. Esimerkiksi Cormierin, Gordonin ja Magnanin (2004) tutkimuksen mukaan ne johtajat, jotka arvostavat sidosryhmien etuja, tuovat enemmän esiin yrityksen ympäristötietoja. Shafer ja Lucianetti (2018) argumentoivat, että sidosryhmäsuuntautuneisuus liittyy vahvasti ja positiivisesti vastuullisuusraportoinnin tukemiseen. Treviño, Weaver, Gibson ja Toffler (1999) löysivät positiivisen yhteyden (ulkoisten sidosryhmien) sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja eettisyysohjelmien toimivuuden välille. Reuter ym. (2012) mukaan yrityksen asenteet yhteiskuntaa kohtaan ovat yhteydessä siihen, kuinka kestäviä alihankkijoita yritys valitsee.

Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävyuden yhteydestä kertoo myös Henriquesin ja Sadorskyn (1999) tutkimus, jossa he selvittivät yritysten ympäristötoimien ja johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden yhteyttä. Ympäristöongelmiin proaktiivisesti suhtautuvissa yrityksissä havaittiin olevan johtajia, jotka pitävät mediaa lukuun ottamatta kaikkia yrityksen sidosryhmiä tärkeinä. Ympäristöasioihin reaktiivisesti suhtautuvissa yrityksissä johtajat kokivat sidosryhmistä ainoastaan median tärkeänä. Henriques ja Sadorsky (1999) arvioivat, että vastuuttomammin toimivien (eli vähemmän sidosryhmiin suuntautuneiden) yritysten johtajat olivat huolissaan lehdistön paljastuksista. Henriquesin ja Sadorskyn (1999) mukaan yrityksen tulisi palkata johtajia, jotka suhtautuvat myönteisesti näitä arvoja ajaviin sidosryhmiin, mikäli se pyrkii priorisoimaan ympäristöasioita. Kirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että myönteisesti sidosryhmiin suhtautuvat yritykset toimivat vastuullisemmin ja kestävämmiin.

Sidosryhmäteoria keskittyy kuitenkin pitkän aikavälin toimintaan, eikä välittömiin voittoihin (Kacperczyk, 2009) ja siten sidosryhmäsuuntautuneisuuden hyödyt materialisoituvat myöhemmin (Jones, 1995; Turban & Greening, 1997). Kestävän kehityksen kannalta tämä on erittäin tärkeä aspekti, sillä ilmastonmuutos ja muut aikasensitiiviset ongelmat eivät voi odottaa pitkän ajan päästä realisoituvia tuloksia (Hörisch ym., 2014). Siksi sidosryhmälähtökohdan, joka perinteisesti on argumentoinut pitkän aikavälin hyödyn puolesta, täytyy kyetä tarjoamaan myös lyhyen aikavälin hyötyä, jotta sen käyttö kestävä kehityksen edistämiseksi on mahdollista. Tätä pitkän aikavälin hyödyn yhdistämistä lyhyeen aikaväliin kutsutaan kaksisuuntaiseksi visioksi (*bifocal vision*) (Albrecht, 1994) ja sen mukaan näiden kahden perspektiivin on kyettävä olemassaoloon yhtäaikaaisesti (Hörisch ym., 2014).

2.2.4 Sidosryhmäsuuntautuneisuus Suomessa

Tämän tutkimuksen kontekstina toimii suomalainen teollisuussektori ja siksi on hyödyllistä esitellä erikseen olemassa olevaa tutkimusta juuri Suomen teollisuusyrityksistä ja suomalaisten johtajien sidosryhmäsuuntautuneudesta. Suomessa johtajien sidosryhmäasenteita on tutkittu ainakin Kujalan ym. (2017) ja Kujalan (2010, 2004, 2001) toimesta. Kujalan ym. (2017) tutkimuksessa selvitettiin, miten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäasenteet ovat muuttuneet yli ajan ja miten johtajat tasapainottavat sidosryhmien tarpeita ja yrityksen taloudellisia intressejä. Tutkimuksen keskeisimmäksi tulokseksi nousi sidosryhmäasenteiden vaihtelevuus, joka seurasi yleisen taloudellisen tilanteen muutoksia ja markkinoiden avautumista. Lisäksi havaittavissa oli tasapainottelua sidosryhmätarpeiden ja taloudellisten intressien välillä. Suomalaisten johtajien

huomio kiinnittyy sellaisiin sidosryhmiin, joilla on paljon vaikutusta yrityksen taloudelliseen toimintaan. Näyttää myös siltä, että huomio nimenomaisille sidosryhmille annetaan juuri taloudellisista syistä, eikä siksi, että taustalla vaikuttaisi moraalinen sitoutuminen sidosryhmävastuuseen. Esimerkiksi suomalaisesta tietoyhteiskunnasta johtuen työntekijöihin on syytä keskittyä paljon, sillä osaava työvoima on välttämättömyys yrityksen menestyksen kannalta. Kujalan ym. (2017) mukaan tämä tukee aikaisemman tutkimuksen (Juholin, 2004; Lähdesmäki, 2012; Siltaoja, 2010) käsitystä siitä, että suomalaisten yritysten vastuullisuustoimien motivaattorina toimii usein yrityksen hyöty ja kilpailuetu. (Kujala ym., 2017.)

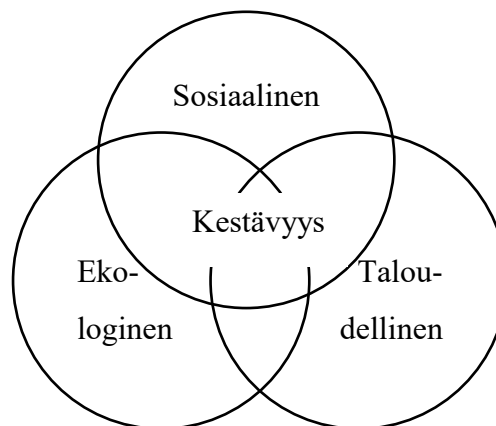
Kujalan ym. (2017) tutkimus tukee aiempaa tutkimusta siitä, että sidosryhmävastuullisuus on vahvasti kontekstisidonnaista. Tutkimuksessa havaittiin, että sosiaaliset ja taloudelliset muutokset yrityksen toimintakontekstissa vaikuttavat sidosryhmävastuullisuuteen. Sekä yleinen että yrityksen yksilöllinen taloudellinen tilanne vaikuttavat johtajien sidosryhmäasenteisiin, mutta muutoksen aste ja tarkka luonne vaativat vielä lisätutkimusta. Lisäksi pitkittäistutkimuksena tutkimus havainnollistaa Suomen markkinatalouden avautumisesta aiheutuvia muutoksia johtajien sidosryhmäasenteissa. (Kujala ym., 2017.)

Osana samaa pitkittäistutkimusta Kujalan (2010) artikkelissa selvitettiin, miten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien näkemykset sidosryhmistä ovat muuttuneet vuosina 1994, 1999 ja 2004. Yhtäältä tutkitaan, miten yritysjohtajat suhtautuvat yrityksen sidosryhmiin ja toisaalta vertaillaan, miten nämä näkemykset on priorisoitu verrattuna yrityksen taloudelliseen hyötyyn. Kujalan (2010) mukaan suomalaisten yritysjohtajien sidosryhmänäkemykset ovat muuttuneet positiiviseen suuntaan (sidosryhmien näkökulmasta) vuodesta 1994 vuoteen 2004. Tuloksien taustavaikuttimiksi arvioitiin muun muassa yleistä keskustelun vilkastumista liittyen yritysvastuuasioihin, akateemisen tutkimuksen kasvua aiheesta, suomalaisten arvostusta rehellisyyttä ja avoimuutta kohtaan, esiin tulleita väärinkäytöksiä niin Suomessa kuin kansainvälisesti sekä kenties merkittävimpana – taloudellista tilannetta niin kansantalouden kuin yrityksen näkökulmasta. Kun taloudellinen tilanne on parempi, yritysjohtajat ovat sidosryhmämyönteisempiä ja kun taloudellinen tilanne on huonompi, yrityksen taloudenhoito nousee korkeammaksi prioriteetiksi. Yrityksen oma hyöty menee sidosryhmien hyödyn edelle, ja erityisesti vuosien 1999 ja 2004 välissä taloudellinen orientaatio näytti kasvattavan suosiotaan. (Kujala, 2010.)

2.3 Kestävä kehitys ja kestävän kehityksen tavoitteet

2.3.1 Kestävä kehitys

Kestävä kehitys tarkoittaa toimintaa, joka täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta täyttää heidän tarpeensa (YK, yleiskokous, 1987, 43). Kestävää kehitystä kuvataan usein kolmijakoisena, ja kestävyiden käsite muodostuu kolmesta pilarista; taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta (kuvio 2). Kestävyttä ei voi saavuttaa puhuttelematta kaikkia kolmea pilaria. Kolmijakoisuutta pidetään hallitsevana tulkintana kestävydestä ja myös YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat kehitetty sen pohjalta. (Purvis, Mao & Robinson, 2018) Kestävyiden käsitteeseen liittyy myös Elkingtonin (1997) kolmoistilinpäätös-käsite (*Triple Bottom Line, TBL*), jota on hyödynnetty erityisesti kirjanpidossa. Kolmoistilinpäätöksen mukaan yrityksen taloudellisen tuloksen lisäksi huomioon tulisi ottaa yrityksen toiminnan pitkän ajan vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan ja ympäristöön. Kolmoistilinpäätöksestä puhutaan myös kolmena P:nä englanninkielisten sanojen *people, planet, profit* mukaan. (Purvis ym., 2018.)



Kuvio 2 Kestävyiden kolme osaluetta (Purvis ym., 2018)

YK:n omaksuma kestävyiden käsite on saanut myös kritiikkiä (Purvis ym., 2018). Kritiikki kohdistuu oletukseen talouskasvun välttämättömyydestä kestävyiden saavuttamisessa. Emasin (2015) mukaan talouskasvu ja kestävyys ovat mahdollisia saavuttaa yhtä aikaa, ja talouskasvu on merkittävässä roolissa hyvinvoinnin lisäämisessä. Purvisin ym. (2018) mukaan tätä ei ole perusteltu uskottavasti teoriassa. Kasvulle on annettu keskeinen rooli kestävyiden saavuttamisessa ilman riittäviä perusteita ja asia tulisi selvittää tarkemmin (Purvis ym., 2018). Mboumbouen ja Njomon (2016) mukaan aikamme suurin haaste on taata sellainen taloudellinen kehitys, jonka avulla

heikoimmassa asemassa olevat nousevat köyhyydestä ilman, että samalla ympäristön tilaa heikennetään entisestään. Talouden ja kuluttamisen kasvun merkitys ilmastonmuutokselle ja elinolojen rappeutumiselle on kiistaton, mutta niiden roolista kestävän kehityksen edistämässä ollaan erimielisiä.

Kestävä kehitys jaetaan heikkoon kestävyYTEEN ja vahvaan kestävyYTEEN. Heikon kestävyYTEEN mukaan luontopääoma ja ihmisen valmistama pääoma ovat korvattavissa toisillaan eikä niiden luomassa hyvinvoinnissa ole juuri eroja (Ekins, Simon, Deutsch, Folke & De Groot, 2003; Neumayer, 2013). Toteuttamalla heikkoa kestävyYTEEN rahalliset kompensatiot ympäristöhaitoista lisääntyvät ja teknologisen kehityksen odotetaan ratkaisevan luodut ympäristöhaitat. Vahvan kestävyYTEEN lähtökohta on taas se, ettei luontopääoma ei ole vaihdettavissa ihmisen luomaan pääomaan, vaan sen hyötyä tulee arvioida sellaisenaan. Vahvasta kestävyYTEEN voidaan vaihtaa heikkoon kestävyYTEEN, mikäli todetaan, että muilla pääomilla voidaan korvata luonnonpääomaa, mutta se ei ole oletus tässä lähtökohdassa. (Ekins ym., 2003.) Huomionarvoista on myös se, että tämän näkökulman mukaan menetetty luontopääoma on vaikea, ellei mahdoton saada takaisin, mutta ihmisen luoman pääoman, kuten tehtaat voi jälleenrakentaa olettaen, ettei myös tietopääoma ole menetetty (Ekins ym., 2003). Sekä Emasin (2015) että YK:n kestävyyskäsitteen voidaan katsoa olevan heikkoa kestävyYTEEN, minkä vuoksi näihin tulisi Purvisin ym. (2018) mukaan suhtautua kriittisesti.

Planetaariset rajat (*Planetary Boundaries, PB*) on käsite, jonka mukaan yhtäkään kestävyYTEEN liittyvää ongelmaa ei voi ratkaista eristyksissä, sillä kaikki maapallon systeemit ovat vuorovaikutuksessa keskenään (Whiteman, Walker & Perego, 2013). PB on Rockströmin ym. (2009a, 2009b) viitekehys, jossa tarkastellaan yhdeksää maapallon ekosysteemin kannalta kriittistä prosessia, jotka yhdessä muodostavat reunaehdot maapallon toiminnalle nykymuodossaan. Prosessit ovat ilmastonmuutos, biosfäärin eheys (toiminnallinen ja geneettinen), maankäytön muutokset, makean veden käyttö, biogeokemialliset virtaukset (typpi ja fosfori), valtamerten happamoituminen, ilmakehän aerosolien saastuminen, stratosfäärin otsonikato ja uusien kemikaalien (mukaan lukien raskasmetallit, radioaktiiviset materiaalit ja muovit) vapautuminen (Rockström ym., 2009a, 2009b). Näille yhdeksälle prosessille on laadittu ylärajat, joista kolme on jo ylitetty ja muut ovat kovan paineen alaisina (Whiteman ym., 2013).

2.3.2 Kestävä kehitys liike-elämäkontekstissa

Liike-elämässä kestävyyttä käsitellään yrityskestävyyden kautta. Yrityskestävyys (*corporate sustainability*) perustuu kestävän kehityksen konseptiin (Engert & Baumgartner, 2016). YK:n määritelmän ja Elkingtonin (1997) kolmoistilinpäätös-käsitteen pohjalta Dyllick ja Hockerts (2002, 131) määrittelevät yrityskestävyyden olevan ”*yrityksen suorien ja epäsuorien sidosryhmien tarpeiden tyydyttämistä vaarantamatta yrityksen mahdollisuutta tyydyttää tulevien sidosryhmien tarpeita*”. Beynen (2020, 2) mukaan Lozano (2012) on määritellyt yrityskestävyyden olevan ”*yrityksen toimia, jotka pyrkivät proaktiivisesti edistämään kestävyiden tasapainoa, sisältäen – – – taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset dimensiot – – – ottaen huomioon yrityksen systeemin ja sidosryhmät.*” Tässä tutkielmassa yrityskestävyys käsitetään toimintana, joka pyrkii edistämään kestävyiden tasapainoa kaikilla kestävyiden osa-alueilla (Lozano, 2012) sekä tyydyttämään nykyisten sidosryhmien tarpeet vaarantamatta mahdollisuutta tyydyttää tulevien sidosryhmien tarpeita (Dyllick & Hockerts, 2002).

Kestävyiden integrointi liiketoimintaan tapahtuu kestävyysstrategian avulla. Jotta yritykset sitoutuvat kestävyteen, on sen oltava olennainen osa yritysten toimintaa ja strategiaa. Kestävyysstrategiat pyrkivät tasapainottamaan niin yrityksen kuin yhteiskunnan sosiaalisia, ekologisia ja taloudellisia tarpeita (Epstein & Roy, 2001) ja niiden avulla yritys pyrkii vastaamaan sen kokemuksiin vaatimuksiin liiketoiminnan kestävydestä. Vaikka kestävyysstrategioiden tärkeys on tunnistettu (ks. esim. Egels-Zandén & Rosén, 2015; Epstein & Roy, 2001; Klettner, Clarke & Boersma, 2014), on oikean kestävyysstrategian valinta (Baumgartner, 2014) ja toimeenpano (Engert & Baumgartner, 2016; Epstein & Roy, 2001) yhä haasteellista. Kestävän liiketoiminnan saavuttaminen on vaikeaa muun muassa siksi, että se vaatii muutoksia yrityksen ydintoimintaan ja ansaintalogiikkaan (Freudenreich ym., 2019; Hörisch ym., 2014; Schaltegger, Hörisch & Freeman, 2019). Lisäksi ympäristön kestävyteen keskittyvät teoriat painottavat sitä, että luonnonympäristö sisällytetään yrityksen strategiaan ja operatiivisiin päätöksiin (Danso ym. 2020; Shrivastava, 1995). Muita kestävä yritystoiminnan haasteita ovat esimerkiksi suoriutumista oikein mittaavien indikaattoreiden ja arviointiprosessien kehittäminen sekä johtamissysteemien valvonta (Engert & Baumgartner, 2016).

Aikaisemman kirjallisuuden mukaan yritys voi edistää kestävyysstrategioiden käyttöönottoa seuraavilla tekijöillä: organisaatorakenne (esimerkiksi kestävyysneuvosto, vastuuhenkilöt), valvonta (esimerkiksi indikaattorit, standardit, monitorointi), työntekijöiden motivointi ja pätevyys,

kommunikaatio (Engert & Baumgartner, 2016), organisaatiokulttuuri (Bonn & Fisher, 2011; Engert & Baumgartner, 2016), johtajuus (Engert & Baumgartner, 2016; Simas, Lengler ja António, 2013) sekä sidosryhmäyhteistyö (Bocken, Short, Rana & Evans, 2014; Simas ym., 2013). Tämän tutkimuksen raameissa erityisesti sidosryhmäyhteistyön tärkeys on mielenkiintoista. On uskottavaa, että sidosryhmäyhteistyö edistää kestävyyttä (Dyllick & Hockerts, 2002), sillä juuri sidosryhmiltä yritykset usein kokevat painetta muuttaa toimintaansa kestävämmäksi (Hörisch ym., 2014).

Sidosryhmäyhteistyön lisäksi toinen tämän tutkimuksen aiheen kannalta relevantti tekijä kestävyuden edistämässä on johtajuus ja se, millaisia asenteita kestävyyttä kohtaan yrityksen johdolla on (Simas ym., 2013). Johtajilla on vaikutusvaltaa yrityksen kestävyteen sitoutumiseen (Stead & Stead, 2014) ja kestävyystoimenpiteiden onnistuminen riippuu johtajien subjektiivisista käsityksistä yritysvastuusta (Skouloudis, Avlonitis, Malesios, Evangelinos, 2015). Normatiivinen näkemys yritysvastuuta kohtaan on vahvasti linkittynyt henkilökohtaisiin persoonan piirteisiin, kuten arvoihin ja ajattelumalleihin (Mudrack, 2007). Täten yrityksen ylin johto, heidän arvomaailmansa ja asenteensa ovat tärkeässä roolissa yrityksen muuttamisessa kestäviksi (Walker, Ni & Dyck, 2015). Engertin ja Baumgartnerin (2016) mukaan johtajien kestävyteen liittyvillä henkilökohtaisilla asenteilla ja arvoilla on suuri merkitys sille, miten kestävyysstrategia otetaan yrityksessä käyttöön.

Usein kestävä kehitys koetaan uhkana yrityksen taloudelliselle suoriutumislle (Alessandri, Black & Jackson III, 2011). Kestävyteen liittyviä haasteita ei tulisi kuitenkaan nähdä ainoastaan vastakkaisena taloudellisille haasteille. Kestävyydellä voi olla paljon liiketoimintapotentiaalia (Schaltegger, Lüdeke-Freund & Hansen, 2012). Tätä korostaa myös YK. Tässä tutkimuksessa kestävä kehityksen viitekehystenä toimivilla kestävä kehityksen tavoitteilla arvellaan olevan potentiaalia generoida jopa 12 triljoonaa dollaria säästöinä ja tuloina (Business & Sustainable Development Commission, 2017). Myös aikaisempi tutkimus tukee tätä käsitystä. Vastuullisen toiminnan merkitystä yrityksen taloudelle on tutkittu runsaasti (Shafer & Lucianetti, 2018) ja esimerkiksi Dixon-Fowler, Slater, Johnson, Ellstrand ja Romi (2013) löysivät aikaisemman kirjallisuuden meta-analyysillä positiivisen yhteyden yrityksen ympäristönsuojelun ja taloudellisen suoriutumisen välillä. Kestävä yritystoiminta edesauttaa yritystä myös vähentämään riskejä (Jain, Jain & Rezaee, 2016), mikä on tärkeää taloudellisen menestymisen kannalta.

2.3.3 Kestävän kehityksen tavoitteet

YK on vuonna 2015 lanseerannut Agenda2030-hankkeen (*The 2030 Agenda for Sustainable development*), joka sisältää 17 kestävän kehityksen tavoitetta (*Sustainable Development Goals, SDG's*) sekä 169 alataavoitetta (taulukko 1). Tavoitteet kattavat ihmiskunnan kehityskohteet tavoitellen esimerkiksi köyhyyden poistamista ja puhdasta vettä kaikille. Tavoitteiden on tarkoitus ohjata kaikkien jäsenmaiden toimintaa kolmella tasolla: globaalilla, paikallisella ja yksilötasolla. Tavoitteilla pyritään takaamaan tulevien sukupolvien hyvinvoinnin taso. Jäsenmaat, mukaan lukien Suomi, ovat sitoutuneet toimimaan tavoitteiden edellyttämällä tavalla ja implementoimaan tavoitteet osaksi kansallista viitekehystä, kuten lainsäädäntöä ja kehitysohjelmia. (YK, 2015.)

Kestävän kehityksen tavoitteet on luotu niiden edeltäjien Millenium Development Goals -tavoitteiden (*MDG's*) pohjalle. Nämä tavoitteet olivat valtiojohtoisia ja keskittyivät lähinnä kehittyviin maihin, kun taas kestävän kehityksen tavoitteet korostavat organisaatio- ja valtiorajat ylittävää yhteistyötä ja puhuttelevat niin kehittyneitä kuin kehittyviä valtioita. Uudet tavoitteet ovat syntyneet intensiivisen sidosryhmäyhteistyön tuloksena ja vaativat onnistuakseen myös yksityisen sektorin panosta. (van Zanten & van Tulder, 2018.) Kestävän kehityksen tavoitteet perustuvat yleismaailmallisuuden, osallisuuden ja kokonaisvaltaisuuden periaatteille (Tremblay, Fortier, Boucher, Riffon & Villeneuve, 2020).

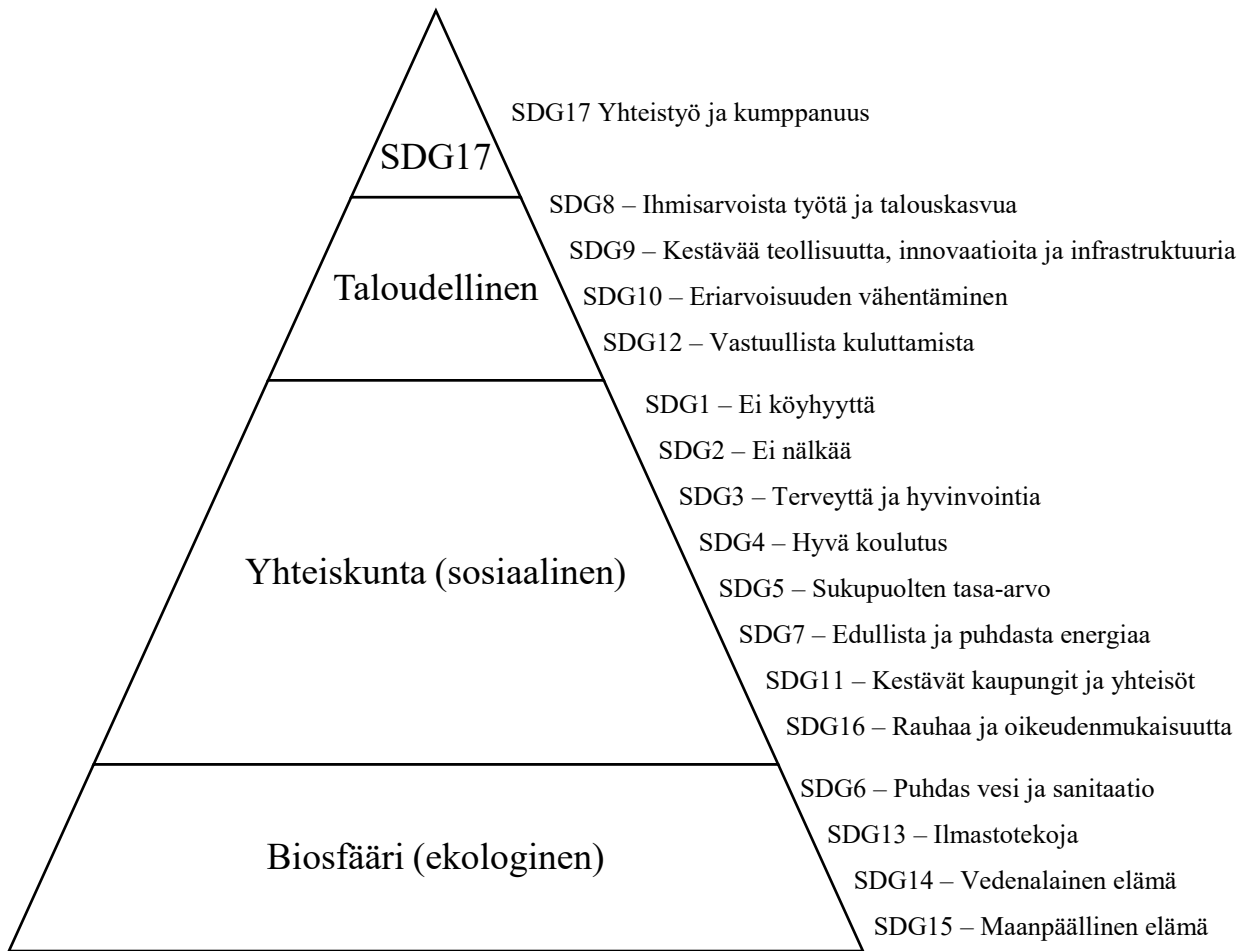
Taulukko 1 Kestävän kehityksen tavoitteet (Suomen YK-liitto)

Kestävän kehityksen tavoitteet	
SDG1 Ei köyhyyttä	SDG10 Eriarvoisuuden vähentäminen
SDG2 Ei nälkää	SDG11 Kestävät kaupungit ja yhteisöt
SDG3 Terveysttä ja hyvinvointia	SDG12 Vastuullista kuluttamista
SDG4 Hyvä koulutus	SDG13 Ilmastotekoja
SDG5 Sukupuolten tasa-arvo	SDG14 Vedenalainen elämä
SDG6 Puhdas vesi ja sanitaatio	SDG15 Maanpäällinen elämä
SDG7 Edullista ja puhdasta energiaa	SDG16 Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta
SDG8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	SDG17 Yhteistyö ja kumppanuus
SDG9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja	

Tavoitteiden saavuttamista mitataan kansainvälisellä indikaattori viitekehysellä, mutta tavoitteet eivät ole laillisesti sitovia. Tämä jättää vastuun niiden vaatimista toimenpiteistä jäsenvaltioille sekä yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioille. Tällä hetkellä tavoitteiden eteen on tehty paljon, mutta niiden saavuttaminen vuoden 2030 määräaikaan mennessä ei ole varmaa (Sachs, Schmidt-Traub, Kroll, Lafortune & Fuller, 2018). YK on vedonnut päättäjiin ja sidosryhmiin, jotta yhteisesti sovitut tavoitteet saavutettaisiin (YK, 2015).

Tavoitteita on pyritty jaottelemaan tutkijoiden ja muiden tahojen puolesta. Tremblay ym. (2020) ja monet valtiolliset tahot ovat luokitelleet tavoitteita viiden pilarin eli 5P:n (*people, planet, prosperity, peace, partnership*) mukaan. 5P on suosittu viitekehys, ja Agenda2030 on perustettu näille viidelle kriittisen tärkeälle pilarille (Caiado, Filho, Quelhas, de Mattos Nascimento & Ávila, 2018). Ei ole kuitenkaan olemassa konsensusta siitä, miten tavoitteet itseasiassa jakautuvat näiden viiden pilarin välillä. Tremblayn ym. (2020) tutkimuksen mukaan jotkin tavoitteet asemoituvat useammalle pilarille, sillä tavoitteiden indikaattorit ja alatavoitteet ovat monitulkintaisia ja osittain päällekkäisiä.

Toinen tapa luokitella tavoitteita on kestävyuden kolmen osa-alueen, taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden (Purvis ym., 2018) mukaan. Esimerkiksi Barbier ja Burgess (2017) ovat luokitelleet tavoitteet ympäristölliseen, taloudelliseen ja sosiaaliseen systeemiin, joiden keskiössä on kestävä kehitys kokonaisuutena. Rockström ja Sukhdev (2016) ovat luoneet SDG-hierarkian, joka seurailee kestävyuden kolmijakoisuutta, mutta käyttää hieman eri termejä. Rockströmin ja Sukhdevin (2016) hierarkiassa tavoitteet on jaettu kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on biosfääri, joka toimii yleisenä kontekstina kaikelle muulle toiminnalle. Toinen taso on yhteiskunta, jolla tarkoitetaan ihmisen luomia institutionaalisia oloja. Kolmas taso on talous, joka kuvastaa, miten muutos voidaan saavuttaa tehokkaasti (van Tulder, 2018). Yhteiskunnat ja taloudet nähdään biosfäärin osina ja planetaariset rajat (Rockström ym. 2009a; 2009b) määrittelevät liikkumatilaa, joka ihmiskunnalla on. Tässä tutkimuksessa tavoitteet luokitellaan Rockströmin ja Sukhdevin (2016) luokittelun (kuvio 3) mukaan.



Kuvio 3 Kestävän kehityksen tavoitteiden luokittelu (Rockström & Sukhdev, 2016)

Biosfääriin eli ekologiseen osa-alueeseen, joka toimii alustana kaikelle muulle toiminnalle, on sijoitettu tavoitteet *6 Puhdas vesi ja sanitaatio*, *13 Ilmastotokeja*, *14 Vedenalainen elämä* ja *15 Maanpäällinen elämä*. Yhteiskunnan tasolle eli sosiaaliseen osa-alueeseen on sijoitettu tavoitteet *1 Ei köyhyyttä*, *2 Ei nälkää*, *3 Terveyttä ja hyvinvointia*, *4 Hyvä koulutus*, *5 Sukupuolten tasa-arvo*, *7 Edullista ja puhdasta energiaa*, *11 Kestävät kaupungit ja yhteisöt* sekä *16 Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta*. Seuraavalla hierarkian tasolla on taloudellinen osa-alue, joka vaatii onnistuakseen aikaisempien tasojen, biosfäärin ja yhteiskunnan toiminnan. Taloudelliseen osa-alueeseen kuuluvat tavoitteet *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, *9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria*, *10 Eriarvoisuuden vähentäminen* ja *12 Vastuullista kuluttamista*. Ylimmällä tasolla on tavoite *17 Yhteistyö ja kumppanuus*, joka kuvastaa kansainvälistä yhteistyötä kaikkien muiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rockström & Sukhdev, 2016.)

Kestävän kehityksen tavoitteet ovat holistinen ja moniulotteinen viitekehys (Tremblay ym., 2020), minkä seurauksena niihin liittyy keskinäisiä synergioita ja ristiriitoja. Ponnistelut yhden tavoitteen eteen voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti muihin tavoitteisiin ja aiheuttaa yllättäviä ketjureaktioita. Ristiriitoja saattaa syntyä jopa tavoitteiden sisällä; Pradhan, Costa, Rybski, Lucht ja Kropp (2017) tuovat esiin, että esimerkiksi tavoitteen *7 Edullista ja puhdasta energiaa* alaindikaattori ”*osuus väestöstä, jolla on pääsy sähkөөn*” on joissain maissa kohonnut uusiutumattomien energianlähteiden käytöllä. Uusiutumattomien energianlähteiden käyttö sähkön saatavuudessa on kuitenkin ristiriidassa toisen tavoitteen *7* alaindikaattorin – ”*uusiutuvan energian osuus kaikesta energiankulutuksesta*” – kanssa (Pradhan ym., 2017).

Pradhanin ym. (2017) mukaan kokonaiskuvassa synergiat ylittävät ristiriidat, ja erityisesti tavoitteet *1 Ei köyhyyttä*, *3 Terveyttä ja hyvinvointia*, *4 Hyvä koulutus*, *10* Eriarvoisuuden vähentäminen ja *13 Ilmastotekoja* vaikuttavat nauttivan synergivaikutuksista. Toisin sanoen siis näihin tavoitteisiin panostaminen hyödyttää myös muita tavoitteita. Tavoitteet *8* Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, *9 Kestävää teollisuutta*, innovaatioita ja infrastruktuureja, *12* Vastuullista kuluttamista sekä *15 Maanpäällinen elämä* ovat taas ristiriidassa monien muiden tavoitteiden kanssa aiheuttaen konflikteja kestävän kehityksen tavoitteiden välillä. Ristiriitaisuudet liittyvät esimerkiksi talouskasvun ja ympäristön kestävyuden yhteensovittamiseen. Pradhanin ym. (2017) tutkimuksessa tavoite *12 Vastuullista kuluttamista* oli voimakkaimmin ristiriidassa muiden tavoitteiden kanssa. Tämä ei ole yllättävää. Talouskasvun ja kestävän kehityksen yhdistäminen on vaikea tehtävä. Esimerkiksi talouskasvuun kiinteästi liittyvä ylikulutus on yksi suurimmista haasteista ilmastonmuutoksessa. Kotitaloustuotteiden valmistus ja kulutus aiheuttaa 60 % maapallon hiilidioksidipäästöistä (Ivanova, Stadler, Steen-Olsen, Wood, Vita, Tukker, & Hertwich, 2015). Wiedmannin, Lenzenin, Keyßerin ja Steinbergerin (2020) mukaan varakkaiden kotitalouksien kulutus on vastuussa ihmisen suurimmista ympäristövaikutuksista. Tästä syystä Purvisin ym. (2018) esille nostama kritiikki YK:n näkemystä kohtaan kasvun ja kestävyuden yhteensopivuudesta on relevanttia. Kasvuun perustuvassa talousjärjestelmässä kulutuksen kasvusta on kuitenkin vaikea päästä eroon.

Pradhanin ym. (2017) tutkimus osoittaa, miten kompleksinen kokonaisuus tavoitteet ja kestävä kehitys yleisesti ovat. Tavoitteiden saavuttaminen riippuu suuresti siitä, onnistutaanko synergioita hyödyntämään ja ristiriitoja pienentämään (Pradhan ym., 2017). Tavoitteiden saavuttamisessa tulisi muistaa myös planetaariset rajoitteet; PB:n näkökulmasta kestävän kehityksen tulee tapahtua planetaaristen rajoitteiden viitekehyksessä (Rockström ym., 2009a; 2009b). Kaikkia tavoitteita voi olla vaikeaa saavuttaa kunnioittamalla samalla planetaarisia rajoja erityisesti, kun YK:n tavoitteet

korostavat talouskasvun roolia (Purvis ym., 2018). On kuitenkin muistettava, että talouskasvua voidaan kasvattaa myös muilla tavoin kuin kulutuksen kasvattamisella.

Ristiriitojen häivyttämisessä ja synergioiden korostamisessa on löydettävissä yhtäläisyyksiä sidosryhmäteoriaan. Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tulee tavoitella arvonluontia yhteisellä tarkoituksella ja välttämällä kompromisseja (Freeman ym., 2010) kun taas kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa on tärkeää keskittyä luomaan synergiaetuja ja vähentämään tavoitteiden välisiä ristiriitoja. Samankaltaista ajattelua, eri tahojen yhteistyötä sekä johtajuutta vaaditaan siis sekä sidosryhmäyhteistyön onnistumisessa (Freeman ym., 2010) että tavoitteiden saavuttamisessa (Pradhan ym., 2017). Sidosryhmäteorian ja kestävän kehityksen yhteys tarjoaa kiinnostavia tutkimusaiheita ja tämä tutkimus pyrkiikin osaltaan selvittämään tavoitteiden ja sidosryhmäteorian välisen yhteyden tutkimusvajetta.

2.3.4 Kestävän kehityksen tavoitteet liike-elämässä

Kestävän kehityksen tavoitteet muokkaavat käsitystämme hallitusten, yksityisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan yhteistyöstä (Civera & Freeman, 2020). Liiketoimintaperspektiivistä tavoitteet nähdään kestävän muutoksen viitekehysenä, joka liittyy kestävyyden liiketoimintaan ja edistää sidosryhmien sitoutumista (Mori, Fien & Horne, 2019). Asenteet kestävyyttä kohtaan ovat kuitenkin vaihtelevia. Tämä vaikuttaa siihen, miten yrityssektori tarttuu kestävän kehityksen tavoitteisiin. (Le Blanc, 2015.) Scottin ja McGillin (2018) selvityksen mukaan vain 27 % yrityksistä on maininnut tavoitteiden olevan osa heidän liiketoimintastrategiaansa. Tilanne herättää huolta, sillä yksityinen sektori on kriittinen menestystekijä tavoitteiden saavuttamisessa (Sachs, 2012). Yritysten toimintaan vaikuttaa kuitenkin moni tekijä yrityksen liiketoimintaympäristössä eikä yritysten panosta ole siksi helppo arvioida (Pizzi ym., 2020). Tavoitteiden kokonaisvaltaisen tavoittelun ja strategisten linjausten sijaan näyttää kuitenkin siltä, että yritykset hakevat tavoitteiden puhuttelusta enemmän mainehyötyä (Beyne, 2020).

Tavoitteiden toimeenpanon keinoista ei ole selvää konsensusta (van Zanten & van Tulder, 2018; Schaltegger, 2018), mutta yksimielisiä ollaan siitä, että tavoitteiden eteen on tehtävä enemmän. Tarvitaan lisää keinoja pienentää yritysten toimintatapojen ja kestävän kehityksen välillä olevaa kuilua (ks. esim. Sullivan, Thomas & Rosano, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018). *Business-as-usual* ei enää riitä (Dyllick & Muff, 2015). Avuksi Agenda2030 on laatinut spesifisti yrityssektorille

tarkoitettuja tavoitteita (Pizzi ym., 2020). YK on lisäksi luonut työkalun, SDG Kompassin, jonka tarkoitus on auttaa yrityksiä integroimaan tavoitteet toimintaansa (GRI, YK, WBCSD, 2015).

Tavoitteiden integraatiolle ja toimeenpanolle on luotu monia viitekehyksiä, joista seuraavaksi esitellään muutama. Kaikki viitekehukset eivät kuitenkaan puhuttele suoraan yrityksiä, vaan niillä on laajempi fokus YK:n jäsenvaltioihin ja valtiollisiin päätöksentekoelementteihin. Liike-elämä ei toimi erillään muusta maailmasta, mutta kohtaa kestävyuden implementoinnissa kuitenkin erilaisia haasteita (Langer & Schön, 2003) muihin tavoitteiden sidosryhmiin verrattuna. Vaikka hallitusten vastuulla on tavoitteiden kansallisen tason implementaatio, yksityisellä sektorilla on suuri rooli esimerkiksi innovaatioon ja talouskasvuun liittyen (WBCSD, 2016).

Caiado ym. (2018) ovat laatineet viitekehysten tavoitteiden saavuttamiselle. Viitekehys korostaa implementaation, valvonnan ja jatkuvan kehittämisen kiertoa. Sektorirajat ylittävä yhteistyö on olennaisessa osassa Caiadon ym. (2018) viitekehystä. He tunnistivat implementoinnissa seuraavat haasteet: koulutukseen ja tietoon sijoittaminen, poliittinen johtajuus ja hallinto, globaali yhteistyö, innovatiiviset ratkaisut sekä yhdistetyt ja luotettavat indikaattorit. Ratkaisuksi haasteisiin Caiado ym. (2018) ehdottivat muun muassa avointa neuvottelua ja luottamusta sekä tavanomaisen liiketoiminnan haastamista. Caiadon ym. (2018) viitekehys ei kuitenkaan puhuttele suoraan yrityksiä, vaan se on tarkoitettu kaikille YK:n jäsenvaltioille ja hallinnollisille organisaatioille. Kirjallisuudessa on esitetty tarvetta tutkimukselle yritysten SDG-implementaation viitekehuksesta (ks. esim. Witte & Dilyard, 2017; Rosati & Faria, 2019), vaikka Schalteggerin (2018) mukaan tavoitteiden yhteydet toisiinsa tekevät yritysten lähestymistapaa arvioivan teoreettisen viitekehysten kehityksestä vaikeaa.

Beyne (2020) on vastannut aikaisemman kirjallisuuden kutsuun kehittämällä viitekehysten tavoitteiden toimeenpanoon. Viitekehys koostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäinen vaihe on tiedon hankinta. Tässä vaiheessa yritykset tutustuvat tavoitteisiin ja niiden luomiin mahdollisuuksiin. On tärkeää tunnistaa tavoitteiden liiketoimintapotentiaali yrityksen toimialan ja ulkoisen toimintaympäristön kontekstissa. Toinen vaihe on aktivointi. Viitekehysten toisessa vaiheessa tärkeässä roolissa on sidosryhmien kuunteleminen ja yhteistyö. Tarkoituksena on identifioida tärkeät kestävyysongelmat ja huolet yhdessä sidosryhmien kanssa, eikä ainoastaan sisäisesti organisaatiossa. Samalla tulee ottaa huomioon myös Agenda2030:n arvot. Beyne (2020) korostaa, että tavoitteet ovat tarkoitettu universaaleiksi, jakamattomiksi ja toisiinsa kietoutuneiksi. Kolmas vaihe on innovointi, jossa organisaatioiden tulee asettaa tarkkoja ja mitattavissa olevia kestävyystavoitteita. Tässä vaiheessa ylimmällä johdolla on tärkeä rooli organisaatiomuutoksen onnistumisessa. Beynen (2020)

mukaan laaja tuki organisaation sisällä on avainasemassa kestävyuden upottamisessa kulttuuriin ja toimintatapoihin. Neljäs vaihe on muutos. Neljännessä vaiheessa keskitytään raportointiin ja avainsidosryhmien kanssa kommunikointiin. Beynen (2020) mukaan viitekehyksen avulla yritykset voivat muuntaa maailmanlaajuiset tarpeet ja tavoitteet liiketoimintastrategioiksi. (Beyne, 2020)

Beynen (2020) viitekehyyksessä korostuu erityisesti sidosryhmäyhteistyö sekä johdon rooli kestävyuden edistämässä. Yhtäältä ulkoisena tekijänä sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset ohjaavat tavoitteiden implementointia, mutta toisaalta johdon toiminta ja tuki ovat sisäisesti tärkeä tekijä organisaation sitouttamisessa tavoitteisiin. Sidosryhmäyhteistyö ja johdon rooli korostuvat myös muissa viitekehyyksissä, joita ei tässä esitellä tarkemmin (ks. esim. Pohlmann, Scavarda, Alves & Korzenowski, 2019). Beynen (2020), Caiadon ym. (2018) ja Pohlmannin ym. (2019) viitekehyyksien perusteella voidaan argumentoida, että yritysjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden tulisi edistää tavoitteiden integrointia yrityksen liiketoimintaan.

Kirjallisuudesta löytyy monia näkökulmia siihen, mitkä tavoitteet ovat tärkeitä juuri teollisuusyrityksille, joita tässä tutkielmassa tutkitaan. Yhtäältä teollisuusyritysten erityispiirteiden vuoksi tietyt tavoitteet ovat tämän tutkimuksen kohteiden kannalta erityisen merkittäviä; Sullivan ym. (2018) ovat tunnistaneeet tavoitteiden *7 Edullista ja puhdasta energiaa*, *9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuureja*, *12 Vastuullista kuluttamista* ja *13 Ilmastotekoja* olevan erityisen merkittäviä teollisuusyrityksille. Toisaalta vaikeasti saavutettavia tavoitteita laiminlyödään (van Zanten & van Tulder, 2018) ja jotkin tavoitteet saattavat olla keskenään ristiriidassa (Pradhan ym., 2017), jolloin niihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Jaotteluiden lisäksi voidaan myös argumentoida, että kaikki tavoitteet ovat yhtä tärkeitä, sillä tavoitteet ovat holistinen kokonaisuus (Pradhan ym., 2017) eikä aitoa kestävyyttä voida saavuttaa ilman, että kaikki tavoitteet (ja sitä kautta kestävyuden pilarit) on täytetty.

Seuraavaksi käydään läpi kahden selvityksen (van Zanten & van Tulder, 2018; Scott & McGill, 2018) tulokset. Aikaisemmassa tutkimuksessa korostuvat länsimaalaiset yritykset. Kaiken kaikkiaan yritystutkimuksen keskittyminen länsimaihin on ongelmallista, sillä se jättää pimentoon muilla alueilla toimivat yritykset. Tässä kontekstissa on kuitenkin relevanttia esitellä tuloksia koskien juuri eurooppalaisia ja yhdysvaltalaisia yrityksiä, sillä tutkielman kohderyhmä on suuret suomalaiset teollisuusyritykset. Vaikka yritysten roolia tavoitteiden saavuttamisessa on korostettu ja tavoitteet ovat saaneet paljon huomiota niin tutkimuksissa (Pizzi ym., 2020) kuin mediassa, on ne vastaanotettu

eurooppalaisissa ja yhdysvaltalaisissa yrityksissä vaihtelevasti (van Zanten & van Tulder, 2018; Scott & McGill, 2018).

Eurooppalaiset ja yhdysvaltalaiset kansainväliset yritykset panostavat van Zantenin ja van Tulderin (2018) tutkimuksen mukaan erityisesti tavoitteisiin *5 Sukupuolten tasa-arvo*, *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, *12 Vastuullista kuluttamista*, *16 Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta* sekä *17 Yhteistyö ja kumppanuus*. Rockströmin ja Sukhdevin (2016) luokittelussa kyseiset tavoitteet ovat joko taloudellisia (tavoitteet 8 ja 12) tai sosiaalisia (tavoitteet 5 ja 16) tai koskettavat globaalia yhteistyötä muiden tavoitteiden eteen (tavoite 17). van Zantenin ja van Tulderin (2018) tuloksissa korkeimman sijoituksen saanut ekologinen tavoite on *13 Ilmastotekoja*, joka on sijalla 9/17. Tämän perusteella yritykset antavat eniten huomiota taloudellisille ja sosiaalisille tavoitteille. Sosiaalisia tavoitteita on kuitenkin myös van Zantenin ja van Tulderin (2018) tulosten häntäpäässä. Vähiten kontribuutiota yritykset antavat tavoitteille *11 Kestävät kaupungit ja yhteisöt*, *15 Maan päällinen elämä*, *14 Vedenalainen elämä* ja *2 Ei nälkää*. Nämä ovat ulottuvuudeltaan sosiaalisia (tavoitteet 11 ja 2) ja ekologisista (tavoitteet 14 ja 15). Tämän perusteella ekologisilla tavoitteilla on huonoin asema kohdeyrityksissä ja sosiaalisiin tavoitteisiin panostetaan vaihtelevasti. (van Zanten & van Tulder, 2018.)

Eurooppalaiset ja yhdysvaltalaiset yritykset ovat hieman erilaisia painotuksissaan. Eurooppalaiset yritykset tekevät tavoitteiden eteen enemmän kuin yhdysvaltalaiset yritykset ja ovat lisäksi aktiivisempia niiden tavoitteiden kohdalla, jotka vaativat yrityksen näkökulmasta ulkoista yhteistyötä. Yhdysvaltalaiset yritykset taas ovat eurooppalaisia yrityksiä aktiivisempia niiden tavoitteiden kohdalla, jotka tekevät aktiivisesti hyvää. Tämä johtunee hyväntekeväisyyden asemasta yhdysvaltalaisessa yhteiskunnassa. Yrityksen kansainvälistymisen asteella ei ollut merkitystä tavoitteiden aseman kannalta. (van Zanten & van Tulder, 2018.)

van Zanten ja van Tulder (2018) mainitsevat vielä erikseen teollisuusalan yritykset. Heidän mukaansa teollisuusalalla on suuremmat negatiiviset ulkoisvaikutukset, jonka seurauksena yritykset tukivat eniten tavoitteita, jotka pyrkivät välttämään harmia. Lisäksi yritykset pyrkivät sisällyttämään strategiaansa ne tavoitteet, jotka ovat sisäisesti toimeenpantavia ja lähimpänä yrityksen ydintoimintaa. Nämä tavoitteet ovat *5 Sukupuolten tasa-arvo*, *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, *9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria*, *12 Vastuullista kuluttamista* ja *13 Ilmastotekoja*. (van Zanten & van Tulder, 2018.)

Yleisesti yritykset tekevät eniten niiden tavoitteiden eteen, jotka voidaan toteuttaa yrityksen arvoketjussa sisäisesti sekä niiden, jotka pyrkivät välttämään harmia sen sijaan, että tavoitteena olisi aktiivinen hyvän luominen. Vain harvat yritykset ovat yhdenmukaistaneet ydinstrategiaansa tavoitteiden mukaisesti. (van Zanten & van Tulder, 2018.) Tehokkuusnäkökulmasta on luonnollista, että yritykset keskittyvät niihin tavoitteisiin, joihin heillä on osaamista ja resursseja, mutta tämä näyttää johtavan tilanteeseen, jossa tiettyjä ”vaikeita” tavoitteita laiminlyödään. Puhutaan ilmiöstä, jossa napsitaan parhaat päältä (*cherry picking*) (Williams, Whiteman, Parker, 2019). van Zanten ja van Tulder (2018) kuitenkin korostavat myös sitä, että osa tavoitteista tai alatavoitteista on selkeästi osoitettu valtioille tai usealle sektorille, eikä yrityksillä olisi mahdollisuuksia toteuttaa niitä yksin, kun taas osa tavoitteista taas voidaan hyvin toteuttaa sisäisesti. Esimerkiksi alatavoite 16.5 pyrkii merkittävästi vähentämään korruptiota ja lahjontaa. Tämä on toteutettavissa yrityksen sisäisessä toimintaketjussa välttämällä näiden toimintatapojen käyttöä. Vastaavasti alatavoite 11.4 taas koskettaa edullisen ja turvallisen asumisen tavoittelua kaikille. Tämän tavoitteet saavuttaminen vaatii yhteistyötä yritysten, valtioiden ja yhteiskuntien välillä, eli se on toiminnallisuudeltaan ulkoinen yritysten näkökulmasta. (van Zanten & van Tulder, 2018.)

van Tulder ja van Zanten (2018) argumentoivat, että suuryritysten rooli on tämän tutkimuksen valossa liian kapea erityisesti niiden tavoitteiden kohdalla, jotka pyrkivät luomaan positiivisia ulkoisvaikutuksia tai koskettavat ympäristön monimuotoisuutta. Nämä tavoitteet ovat sellaisia, jotka vaatisivat usean sektorin yhteistyötä, mutta vaikuttaa siltä, että suuryritykset ovat omaksuneet passiivisen roolin kestävän kehityksen edistämässä. Lisäksi luonteeltaan filantrooppiset tavoitteet nähdään epärelevantteina yrityksen liiketoiminnan kannalta. Näitä tavoitteita edistetään lähinnä hyväntekeväisyydellä, mutta ei omien toimintatapojen muutoksella. (van Zanten & van Tulder, 2018.) van Zantenin ja van Tulderin (2018) mukaan on tavoiteltava yhä tiiviimpää yhteistyötä.

Scottin ja McGillin (2018) selvityksessä yritykset priorisoivat liiketoiminnan kannalta relevantteja tavoitteita. Tavoitteet *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, *13 Ilmastotekoja* ja *12 Vastuullista kuluttamista* olivat parhaiten huomioitu. Heikoiten yritykset Scottin ja McGillin (2018) mukaan priorisoivat tavoitteita *14 Vedenalainen elämä*, *2 Ei nälkää* ja *1 Ei köyhyyttä*. Scott ja McGill (2018) argumentoivat tulosten johtuvan siitä, että yritykset suosivat tavoitteita, jotka eivät vaadi muutoksia liiketoimintaan. Scottin ja McGillin (2018) tulokset vahvistavat Williamsin ym. (2019) havaintoa *cherry picking* -ilmiöstä. Yritykset eivät myöskään näe rooliaan kansainvälistä yhteistyötä vaativien tavoitteiden saavuttamisessa (Scott & McGill, 2018). Siksi ei lienekään yllättävää, että myös Scottin

ja McGillin (2018) tuloksien perusteella yritykset ovat integroineet taloudelliset ja toiminnallisuudeltaan sisäiset tavoitteet parhaiten.

2.3.5 Kestävän kehityksen tavoitteet Suomessa

Suomen ponnisteluja kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan kuvailla laajamittaisiksi. Tämä ei ole yllättävää ottaen huomioon pohjoismaalaisen hyvinvointivaltion luoman kontekstin, jossa vastuullisuus on vahvasti sisäänrakennettu koko yhteiskunnan toimintaan. (Olkkonen & Quarshie, 2019.) Bertelsmann Stiftungin sekä Sustainable Development Solutions Networkin ylläpitämässä SDG Indeksissä Suomi sijoittui kolmanneksi kaikista jäsenmaista vuonna 2018. Eniten kiitosta saimme erityisesti tavoitteiden *1 Ei köyhyyttä* ja *7 Edullista ja puhdasta energiaa* osalta. (Olkkonen & Quarshie, 2019.) Kritiikkiä Suomelle annettiin tavoitteiden *12 Vastuullista kuluttamista* ja *13 Ilmastotekoja* osalta (Sachs ym., 2018). On kuitenkin syytä ottaa huomioon, että Suomen sijoittuminen kansainvälisissä mittareissa kertoo ainoastaan Suomen suoriutumisesta suhteessa muihin valtioihin. Tämä ei vielä takaa sitä, että ponnistelut ovat riittäviä tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Suomalaiset ovat menestyksekkäitä kestävyudessa myös yritystasolla. Global 100 Most Sustainable Corporations in the World -indeksi listaa maailman kestävimpiä yrityksiä ja kaksi suomalaista yritystä, Neste ja Outotec ovat viiden parhaan joukossa. Suhteutettuna kansantalouden kokoon Suomella on listauksessa eniten yrityksiä. (Olkkonen & Quarshie, 2019.) Suomessa 41 % yrityksistä on jo integroinut kestävän kehityksen liiketoimintaansa (Blasco & King, 2017; FIBS 2018) – luku on hyvä erityisesti verrattaessa Scottin ja McGillin (2018) lukemaan, jossa vain 27 % yrityksistä on kertonut tavoitteiden olevan osa liiketoimintastrategiaa. Mitattaessa, kuinka moni yritys mainitsee kestävän kehityksen tavoitteet vastuullisuusraporteissaan, Suomi asettuu maailman kymmenen parhaimman joukkoon (Olkkonen & Quarshie, 2019) ja esimerkiksi Nokia palkittiin vuonna 2018 kestävän kehityksen tavoitteet sisällyttäneestä yritysraportoinnistaan (FIBS, 2018). Myös Suomen valtio pyrkii edistämään tavoitteiden integraatiota kansallisilla aloitteilla, kuten Sitoumus 2050 -hankkeella (Olkkonen & Quarshie, 2019).

Scottin ja McGillin (2018) selvityksen mukaan suomalaiset yritykset priorisoivat eniten tavoitteita *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, *12 Vastuullista kuluttamista* ja *13 Ilmastotekoja*. Kuitenkin, kun selvitetään SDG-integraation syvyyttä, huomataan, etteivät tavoitteet ole vielä tiiviisti osa yrityksen toimintaa. Kestävän kehityksen tavoitteet esiintyvät johtajien puheissa, mutta eivät ole upotettuja

toimintaan. Olkkonen ja Quarshie (2019) arvioivat, että tämä saattaa johtua pohjoismaille tyypillisestä implisiittisestä vastuullisuudesta, jossa ensin halutaan selkeyttää tavoitteiden rooli yritykselle sisäisesti. Vuosien 2017 ja 2018 välillä tavoitteet mainitsevien yritysten määrä FIBS:n selvityksessä kasvoi yhdeksällä prosentilla ja Olkkonen ja Quarshie (2019) argumentoivatkin, että yrityksissä pyritään yhä enenevässä määrin sisällyttämään tavoitteet osaksi päivittäistä vastuullisuus- ja liiketoimintaa. Positiivisesta kehityksestä puhuu myös FIBS:n Yritysvastuu 2021 -selvitys, jonka mukaan yritysten vastuullisuustoiminta on muuttunut yhä strategisemmaksi, mitattavammaksi, tavoitteellisemmaksi ja organisoidummaksi (FIBS, 2021).

2.4 Yhteenveto ja hypoteesit

2.4.1 Sidosryhmäsuuntautuneisuus

Yritykset jaetaan niiden orientaation perusteella osakkeenomistaja- tai sidosryhmäsuuntautuneiksi. Sidosryhmäsuuntautuneisuus tarkoittaa yrityksen johtajien näkemyksiä yrityksen legitiimeistä sidosryhmistä sekä asenteita ja vastuita näitä sidosryhmiä kohtaan (Freeman ym., 2006; Jain ym., 2017; Flammer & Kacperczyk, 2016). Osakkeenomistajasuuntautuneet johtajat näkevät yrityksen tarkoituksena ainoastaan arvonluonnin osakkeenomistajille (Porter & Kramer, 2002). Sidosryhmäsuuntautuneet johtajat pitävät useampia yrityksen sidosryhmiä tärkeinä. Yrityksen tarkoitus on luoda arvoa kaikille näille ryhmille (Freeman ym., 2010; Freeman, 1984). Myönteisellä suhtautumisella sidosryhmiin nähdään olevan monenlaista hyötyä yritykselle. Se on esimerkiksi yhdistetty innovatiivisuuteen (Flammer & Kacperczyk, 2016), aineettomien resurssien hankintaan (Turban & Greening, 1997), kilpailuetuun (Francesconi & Dossena, 2012; Hillman & Keim, 2001; Sachs & Rühli, 2005) ja taloudelliseen menestykseen (ks. esim. Patel ym., 2016). Johtajien suuntautuneisuudella on havaittu olevan yhteys myös siihen, millaisia näkemyksiä yrityksessä on sosiaalisia ja ekologisia ongelmia kohtaan (Axinn, Blair, Heorhiadi & Thach, 2004). Tämä tutkimus tarkastelee sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestäväen kehityksen tavoitteiden yhteyttä liike-elämäkontekstissa, koska Hörischin ym. (2014) mukaan sidosryhmien huomiointi ohjaa yritystä toimimaan kestävämmiin. Freudenreich ym. (2019) pitävät sidosryhmäteoriaa toimivana viitekehyksenä kestäväyden edistämiseksi.

Johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden vaikuttaa muun muassa liiketoimintakonteksti ja johtajien ominaisuudet (Jain ym., 2017; Kujala ym., 2017; Shafer & Lucianetti, 2018). Suomalaisen

teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuutta on tutkittu vuodesta 1994 lähtien (Kujala ym., 2017; Kujala, 2010, 2004). Aikaisemman kirjallisuuden perusteella suomalaisten yritysjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden vaikuttaa erityisesti yleinen ja yritysکوhtainen taloudellinen tilanne, mutta lisäksi myös vastuukysymysten tärkeyden kasvu, tutkimuksen määrän kasvu ja suomalainen arvostus rehellisyyttä ja avoimuutta kohtaan (Kujala ym., 2017; Kujala, 2010, 2004). Niin Suomessa kuin muualla maailmassa yritykset tyypillisesti keskittyvät niihin sidosryhmiin, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan tai taloudelliseen menestykseen (Currie ym., 2009; De Villiers & Van Staden, 2006; Jain ym., 2017; Kujala ym., 2017; Kujala, 2010).

Ensimmäinen alatutkimuskysymys koskee suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien suhtautumista yrityksen sidosryhmiin. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella tämän tutkimuksen ensimmäinen hypoteesi on:

H1. Suomalaiset teollisuusyritysten johtajat suhtautuvat myönteisimmin niihin sidosryhmiin, jotka voivat vaikuttaa eniten yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen.

2.4.2 Kestävän kehityksen tavoitteet

Kestävän kehityksen tavoitteet toimivat kansainvälisen yhteistyön viitekehystenä ja pyrkivät luomaan hyvinvointia nykyisille ja tuleville sukupolville. Tavoitteita on yhteensä 17 ja ne sisältävät 169 alatavoitetta. (YK, 2015) Tavoitteita on luokiteltu kirjallisuudessa hieman eri tavoin. Tässä tutkielmassa käytetään Rockströmin ja Sukhdevin (2016) luokittelua, jossa tavoitteet jaetaan kestävyuden kolmen osa-alueen mukaisesti taloudellisiin, sosiaalisiin ja ekologisiin. On tärkeä muistaa, että luokittelua voidaan pitää keinotekoisena, sillä tavoitteet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa luoden synergisiä ja ristiriitaisia vaikutuksia (Pradhan ym., 2017).

Yrityksillä on tärkeä rooli kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa (GRI, YK, WBCSD, 2015), mutta tavoitteiden integrointi liiketoimintaan vaikuttaa haasteelliselta. Scottin ja McGillin (2018) mukaan 27 % yrityksistä on liittännyt tavoitteet strategiaansa ja van Zanten ja van Tulder (2018) argumentoivat, että yritysten rooli on tällä hetkellä liian kapea. Erityisesti sidosryhmäyhteistyö ja johtajien merkitys korostuvat, kun pohditaan keinoja kiinnittää tavoitteet tiiviimmin yrityksen ydintoimintaan (Beyne, 2020; Caiado ym., 2018; Pohlmann ym., 2019).

Tutkimusta tavoitteiden asemasta yrityksissä on vielä melko vähän (Pizzi ym., 2020; van Zanten & van Tulder, 2018). Aikaisempien selvitysten perusteella vaikuttaa siltä, että yrityksissä panostetaan eniten sellaisiin tavoitteisiin, jotka liittyvät yrityksen toimintaan ja ovat toteutettavissa ilman ulkopuolista yhteistyötä. Vastaavasti, mitä monimutkaisempi ja filantrooppisempi tavoite on tai mitä enemmän se vaatii useiden tahojen yhteistyötä, sitä vähemmän yritykset tekevät sen eteen. Lisäksi sillä on merkitystä, pyrkiikö tavoite poistamaan olemassa olevia negatiivisia ulkoisvaikutuksia vai luomaan aktiivisesti hyvää. (Scott & McGill, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018.) Sekä van Tulderin ja van Zantenin tutkimuksessa (2018) että Scottin ja McGillin (2018) selvityksessä eniten huomiota saivat tavoitteet, joissa on selkeä yhteys yrityksen liiketoimintaan ja talouteen. Heikoin asema oli tavoitteilla, jotka vaativat yhteistyötä muiden tahojen kanssa, koskettivat luonnon monimuotoisuutta tai olivat luonteeltaan filantrooppisia (van Zanten & van Tulder, 2018).

Suomessa kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu useammin liiketoimintaan kuin eurooppalaisissa ja yhdysvaltalaisissa yrityksissä keskimäärin (FIBS 2018; Blasco & King, 2017). Noin 41 % suomalaisista yrityksistä on integroinut tavoitteet liiketoimintaansa (FIBS 2018; Blasco & King, 2017). Integraatio on luonteeltaan kuitenkin pinnallista eivätkä tavoitteet ole osa yrityksen ydintoimintaa (Olkkonen & Quarshie, 2019). Kestävän kehityksen tavoitteiden asema suomalaisissa yrityksissä näyttää olevan muuttumassa ja vaikuttaa siltä, että suomalaisten yritysten tietoisuus tavoitteista on lisääntymässä (Olkkonen & Quarshie, 2019).

Tutkimuksen toinen hypoteesi koskee kestävän kehityksen tavoitteiden integrointia suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Hypoteesi jaetaan kolmeen alahypoteesiin, jotka koskevat taloudellisten, liiketoiminnallisten ja yhteistyötä koskevien tavoitteiden integrointia liiketoimintaan:

H2 a. Taloudelliset kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan parhaiten.

H2 b. Yritysten liiketoimintaa lähimpänä olevat tavoitteet on integroitu suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan parhaiten.

H2 c. Yhteistyötä vaativat monimutkaiset tavoitteet on integroitu suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan heikommin.

2.4.3 Sidosryhmäsuuntautuneisuus ja kestävän kehityksen tavoitteet

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksen tarkoitus on luoda arvoa sen sidosryhmille ja yhdessä sidosryhmien kanssa (Freeman ym., 2010). Luotu arvo on mitä tahansa, minkä sidosryhmä kokee arvokkaana. Sidosryhmäsuuntautuneesti toimiva yritys ottaa huomioon toimintansa taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset vaikutukset sidosryhmilleen, sillä muuten yritys ei toimi tarkoituksenmukaisesti (Hörisch ym., 2014). Tämän seurauksena sidosryhmien tarpeita laajasti puhutteleva liiketoiminta edistää kestävästä kehitystä. Kun sidosryhmäsuuntautuneisuuden nähdään ohjaavan yritystä toimimaan kestävämmän, on yritysjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden integraation yhteyden tutkiminen perusteltua.

Aikaisemman kirjallisuuden perusteella yhteys sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen välillä on olemassa (Cormier ym., 2004; Freudenreich ym., 2019; Henriques & Sadosky, 1999; Hörisch ym., 2014; Schaltegger ym., 2019; Shafer & Lucianetti, 2018; Treviño ym., 1999). Kestävyyden tavoittelemisen ja sidosryhmien huomiointi vaikuttavat olevan synergisessä suhteessa – panos yhteen hyödyttää myös toista. Luvussa 2.3.2 esitellyn yrityskestävyyden käsitteen perusteella yritykset eivät voi saavuttaa kestävyttä ilman sidosryhmien tarpeiden täyttämistä (Dyllick & Hockerts, 2002; Lozano, 2012). Kun yhtäältä sidosryhmien tarpeiden kuuntelu ohjaa yrityksiä käytännössä usein kohti kestävyttä (Hörisch ym., 2014), niin toisaalta kestävät liiketoimintamallit luovat myös ekologista ja sosiaalista arvoa useille sidosryhmille (Freudenreich ym., 2019). Kestävyyden ja sidosryhmäarvonluonnin yhteyden vuoksi muun muassa Hörisch ym. (2014), Freudenreich ym. (2019) ja Schaltegger ym. (2019) näkevät sidosryhmäteorialla olevan mahdollisuus integroida kestävyys osaksi yritysten ydintoimintaa. Synergian toteutuminen vaatii kuitenkin sidosryhmiltä kestäviä arvoja (Hörisch ym., 2014) ja yritystä ottamaan sidosryhmien tarpeet osaksi organisaation strategiaa (Beyne, 2020; Bocken ym., 2014; Bulgacov, Ometto & May, 2015; Hörisch ym., 2014). On tärkeää, että yritys kuuntelee myös heikkoja sidosryhmiä (Hart & Sharma, 2004). Kun nämä vaatimukset on täytetty, sidosryhmäyhteistyöllä on korostunut rooli yritysten kestävyystoimissa (Bocken ym., 2014; Dyllick & Hockerts, 2002; Simas ym., 2013).

Synergiaedut ovat isossa roolissa myös erikseen kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamisessa (Pradhan ym. 2017) sekä yhteisen tarkoituksen käsitteessä sidosryhmäteoriassa. Sidosryhmäteoria korostaa sidosryhmien tarpeiden yhdistämistä (esim. Freeman ym., 2010; Hörisch 2014), mikä voidaan ymmärtää synergiaetujen hakemisena. Synergiaedut kestävän kehityksen tavoitteissa taas näkyvät monin tavoin (Pradhan ym., 2017). Esimerkiksi monissa tavoitteissa on samoja alatavoitteita

tai indikaattoreita, mikä itsessään kertoo niiden toisistaan riippuvaisesta luonteesta. Tavoitteet ovat holistinen kokonaisuus, jossa kehitys yhtäällä aiheuttaa hyötyä myös toisaalla (Pradhan ym., 2017; Tremblay ym., 2020).

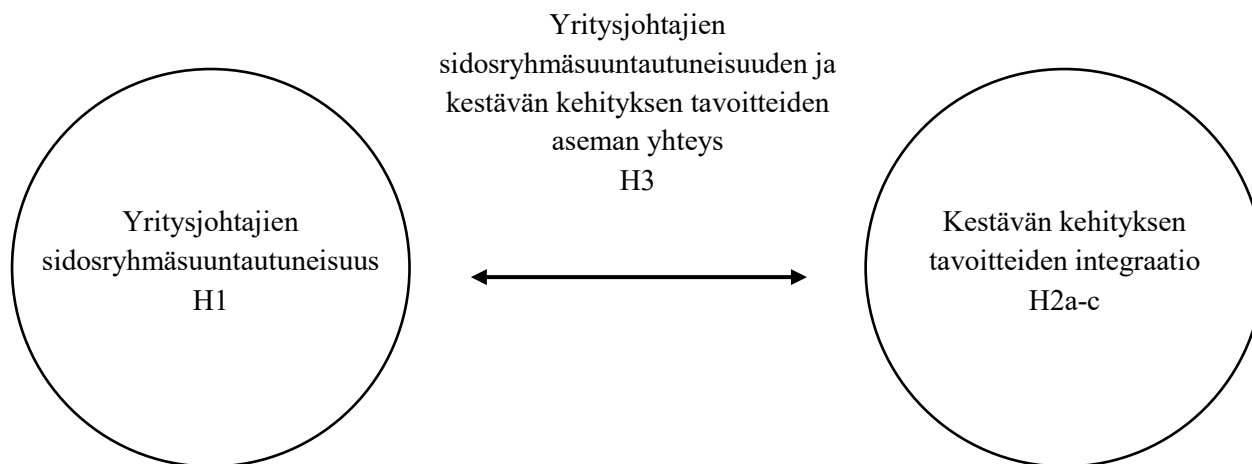
Synergiahyödyt kestävän kehityksen tavoitteista, sidosryhmäsuuntautuneisuudesta sekä näiden yhteydestä jäävät kuitenkin realisoitumatta, mikäli yritykset ja niiden johto eivät ole sidosryhmäsuuntautuneita tai kiinnostuneita kestävästä kehityksestä. Niin yritykset kuin muu yhteiskunta kokevat johtajien asenteiden seuraukset. Tästä syystä keskiöön nousee johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus ja tämän yhteys kestävän kehityksen tavoitteiden asemaan yrityksissä. Tässä tutkielmassa sidosryhmäsuuntautuneisuus määriteltiin tarkoittavan yrityksen johtajien näkemyksiä siitä, mitkä ovat yrityksen vastuut legitiimejä sidosryhmiä kohtaan (Freeman ym., 2006; Jain ym. 2017) ja asenteita näitä sidosryhmiä kohtaan. Sidostyhmäsuuntautuneisuuden argumentoidaan olevan positiivisesti yhteydessä siihen, kuinka tiiviisti kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu yrityksen liiketoimintaan.

Yllä esitetyn synteessin perusteella muodostetaan viimeinen hypoteesi:

H3. Yritykset, joiden johtajat ovat voimakkaammin suuntautuneita sidosryhmiinsä, ovat integroineet kestävän kehityksen tavoitteet tiiviimmin liiketoimintaansa.

2.4.4 Koonti tutkimushypoteeseista

Tutkimuksen aihe on sidostyhmäsuuntautuneisuuden yhteys kestävän kehityksen tavoitteiden integraatioon yrityksen liiketoimintaan. Sidostyhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden yhteyttä selvitetään tutkimuskysymyksellä *”Miten suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien sidostyhmäsuuntautuneisuus ja kestävän kehityksen tavoitteiden integrointi yrityksen liiketoimintaan ovat yhteydessä toisiinsa?”* ja tutkimuskysymykseen vastaamisen tueksi on laadittu kolme hypoteesia (kuvio 4). Kuvio 4 havainnollistaa tutkimushypoteesien suhdetta toisiinsa.



Kuvio 4 Tutkimusaiheet ja hypoteesit

Päätutkimuskysymys koskee sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja tavoitteiden integraation välistä yhteyttä, johon liittyen muodostettiin hypoteesi H3 aikaisemman teorian perusteella. H3 mukaan sidosryhmäsuuntautuneisuus ja tavoitteiden integraatio korreloivat positiivisesti. Jotta päätutkimuskysymykseen voidaan vastata, on ensin tarkasteltava suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuutta ja kestävän kehityksen tavoitteiden integraatiota suurten suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan erikseen alatutkimuskysymyksien avulla. Näihin kahteen alatutkimuskysymykseen muodostettiin teorian perusteella hypoteesit H1 ja H2a-c. Teorian perusteella johtajat suhtautuvat myönteisimmin sellaisiin sidosryhmiin, jotka voivat vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Taloudellisuus on merkittävä tekijä myös kestävän kehityksen tavoitteissa, ja hypoteesin H2a mukaan taloudelliset kestävän kehityksen tavoitteet ovat parhaiten integroitu. Lisäksi hypoteesien H2b ja H2c mukaisesti liiketoimintaa lähellä olevat tavoitteet on integroitu paremmin ja heikosti liiketoimintaan liittyvät, monimutkaiset tavoitteet on integroitu heikommin.

3 METODOLOGIA

3.1 Tutkimuksen toteutus ja metodin valinta

Tämän tutkielman tutkimustapa on empiirinen, jossa yksittäistapauksien perusteella pyritään muodostamaan yleisiä lainalaisuuksia. Empiirisessä tutkimuksessa analysoidaan tutkimuskohteesta kerättyä havaintoaineistoa ja tehdään siitä johtopäätöksiä. (Valli, 2015.) Empiirisessä tutkimuksessa voidaan esimerkiksi testata teoriasta johdettuja hypoteeseja tai selvittää jonkin ilmiön syitä (Heikkilä, 2014). Tämä tutkimus on luonteeltaan kuvaileva poikkileikkaustutkimus. Kuvaileva tutkimus on empiirisen tutkimuksen perusmuoto ja vastaa muun muassa kysymyksiin *mikä, kuka, millainen*. Poikkileikkaustutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimus kattaa vain yhden ajankohdan. Lisäksi tutkimusta voidaan luonnehtia myös kartoittavaksi, sillä aiheesta on vain vähän olemassa olevaa tutkimusta. (Heikkilä, 2014.)

Empiirinen tutkimus jaetaan edelleen kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tutkimusote on kvantitatiivinen. Kvantitatiivinen tutkimus sopii kyseessä olevan tutkimusongelman selvittämiseen hyvin, sillä kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään asioiden välisiä riippuvuuksia ja sen avulla voidaan kartoittaa olemassa oleva tilanne. Lisäksi tuloksia pyritään yleistämään koskemaan tutkimuksen perusjoukkoa. (Heikkilä, 2014.)

Tässä tutkimuksessa käytetty tutkimusinstrumentti (liite 1) on alun perin kehitetty Kujalan (2001) toimesta ja se valikoitui käyttöön sen sopivuuden ja kattavuuden vuoksi. Instrumentti kehitettiin aikaisemman sidosryhmäteorian ja yritysetiikan teorian perusteella sekä haastattelemalla suomalaisia teollisuusjohtajia (Kujala, 2001, 2004 2010). Haastatteluita yritysjohtajien kanssa pidettiin merkittävänä, sillä sidosryhmien määrittelyyn haluttiin sisällyttää myös suomalainen näkökulma (Kujala, 2001). Instrumentti on kyselylomake, joka sisältää väittämiä liittyen sidosryhmäsuhteisiin, moraaliseen päätöksentekoon sekä kestävän kehityksen tavoitteisiin ja kiertotalouteen. Alun perin sisällytetyt sidosryhmät olivat asiakkaat, työntekijät, omistajat, kilpailijat, toimittajat ja jakelijat, julkinen sektori, rahoittajat ja ympäristö (Kujala, 2001). Lomaketta on myöhemmin täydennetty laajentamalla tutkittavana olevia sidosryhmiä. Joukkoon on lisätty väittämiä koskien kolmannen sektorin organisaatioita, mediaa (Kujala, 2010) ja paikallisyhteisöjä (Jain ym., 2017). Lisäksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu mukaan lomakkeeseen. Lomakkeen avulla on selvitetty

pitkittäistutkimuksena suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmäasenteita ja suhtautumista moraalisiin päätöksentekotilanteisiin yrityskontekstissa vuodesta 1994 lähtien (ks. esim. Kujala ym. 2017; Kujala 2004, 2010). Kujalan ym. (2017) mukaan valittu tutkimusinstrumentti mittaa sidosryhmäsuhteita ja -vastuita holistisesti ja moniulotteisesti. Sen voidaan sanoa olevan toimiva viitekehys, kun halutaan selvittää kokonaiskuva yritysten sidosryhmäsuuntautuneisuudesta (Kujala ym., 2017).

Aineiston keruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin tutkimuksen kohteena oleville johtajille. Aineisto kerättiin aikavälillä joulukuu 2019 – maaliskuu 2020. Kyselylomakkeet ovat eräs empiiristen tutkimusten useimmiten käyttämä aineistonkeruumenetelmä. Ne ovat sopiva tutkimusmetodi esimerkiksi suurten tutkimusaineistojen keräämiseen. (Valli, 2015) Kyselylomakkeiden eduksi katsotaan lisäksi se, että vältetään haastattelijoiden vaikuttaminen vastaajiin (Heikkilä, 2014). Kyselylomakkeiden suurimmat haasteet liittyvät kysymysten muotoiluun, sillä epäselvät tai tulkinnanvaraiset kysymykset tuovat virheitä tuloksiin (Valli & Perkkilä, 2018)

Erityisesti internetkyselyiden hyviä puolia ovat nopeus, taloudellisuus ja vastausten automaattinen tallentuminen (Valli & Perkkilä, 2018) sekä se, että lomakkeesta voidaan lisäksi tehdä visuaalisesti miellyttävä ja se estää vastaajaa valitsemasta esimerkiksi kahden vaihtoehdon keskikohdan vastaukseen (Valli, 2015). Internetkyselyjen haaste on se, että vastausprosentit jäävät usein alhaisiksi eikä tutkija tiedä, kuinka tosissaan vastaaja on vastannut (Valli & Perkkilä, 2018).

Aineisto on kerätty osana CICAT2025-tutkimushanketta. CICAT2025-hanke tutkii kiertotaloutta edistäviä tekijöitä ja pyrkii vauhdittamaan muutosta sitä kohti. Sain lomakkeella kerätyn aineiston käyttööni keväällä 2021. Aineiston käytöstä sovittiin etukäteen RESPMAN-tutkimusryhmän ja CICAT2025-tutkimuskonsortion kanssa ja tietoturvan ja vastuullisen toiminnan edistämiseksi laadimme aineistosopimuksen. RESPMAN-tutkimusryhmällä ja CICAT2025-tutkimuskonsortiolla on oikeus tässä tutkimuksessa syntyneiden tulosten käyttöön.

3.1.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmä on suomalaisten, yli 100 henkeä työllistävien teollisuusyritysten johtajat. Yritysjohtajilla ja teollisuusalalla on yhteiskunnassamme näkyvä rooli, minkä vuoksi niiden tutkiminen on tärkeää. Johtajien vastuullisuuskäsityksiä on perusteltua tutkia siksi, että johtajat ovat tärkeässä asemassa yrityksen kestäväen liiketoiminnan kehittämisessä (Walker, Ni, Dyck, 2015).

Aglen, Mitchellin ja Sonnenfeldin (1999) mukaan toimitusjohtajat muovaavat yrityksiään arvoillaan, vaikuttaen esimerkiksi päätöksentekoprosesseihin ja sidosryhmien vaatimusten arvostamiseen. Johtajilla on siis paljon valtaa siihen, millaiseksi heidän johtaman yrityksen vastuullisuustoimet ja suhtautuminen kestäväyteen muovautuvat.

Teollisuussektori on yhä tärkeä osa Suomen kansantaloutta, vaikka olemme siirtyneet jälkiteolliseen palveluyhteiskuntaan (Pyöriä ym., 2020). Teollisuus ja rakentaminen ovat yhä lähes 30 % bruttoarvonlisäyksestä (SVT, 2021) ja vuonna 2019 teollisuustuotannon arvo oli 93 miljardia euroa (SVT, 2019b). Teollisuuden rooli saattaa tulevaisuudessa jopa kasvaa uusien teknologioiden, kuten biotalouden ja cleantechin myötä. Uudet teknologiat ovat tärkeitä myös kestävä kehityksen edistämiseksi. (Pyöriä ym., 2020.) Tästä johtuen teollisuusalan johtajien asenteilla ja toimilla on yhteiskunnallisesti paljon merkitystä kestävä kehityksen edistämiseksi. Yhteiskunnallisen merkittävyytensä vuoksi teollisuusala pysyy ajankohtaisena myös tutkimuksen näkökulmasta. Teollisuusalan kestävyttä on tärkeää tutkia myös siksi, että maailmanlaajuisesti se on eräs suurimmista päästöjen aiheuttajista ja energian käyttäjästä (IEA, 2018). Globaalilla tasolla kasvihuonepäästöt kasvavat yhä (UNEP, 2020), mutta Suomen tilanne on positiivisempi: vuonna 2019 energiasektorin CO₂-päästöt laskivat kahdeksan prosenttia ja teollisuusprosessien ja tuotteiden käytön sektorilla päästöt laskivat viisi prosenttia (SVT, 2019a).

3.1.2 Vastaajat

Kyselytutkimus lähetettiin yhteensä 475 yritysjohtajalle ja palautuneita vastauksia saapui 77 kappaletta, jolloin vastausprosentti on 16,2 %. Sähköisten kyselyiden vastausprosentit jäävät usein alhaisiksi (Heikkilä, 2014), joten saatua vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena. Kujala ym. (2017) tuovat lisäksi esiin, että johtajia tutkitaan yleisesti paljon ja tämä vaikuttaa vastausprosenttiin alentavasti (Baruch & Holtom, 2008).

Vastaajat ovat suomalaisten teollisuusyritysten ylimpiä johtajia. Vastaajien keski-ikä on 52 vuotta. Sukupuolijakauma oli seuraavanlainen: Miehiä 69, naisia viisi ja kolme valitsi ”muu/en halua sanoa”-vaihtoehtoon. Koulutukseltaan vastaajista 66 % oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon, alemman korkeakoulututkinnon on suorittanut 13 %, opistotasoinen ammattitutkinnon 18 % ja koulutasoinen ammattitutkinnon tai muun 2,6 % vastaajista. Tyypillinen vastaaja on toiminut nykyisessä tehtävässään alle viisi vuotta. Johtajakokemuksta vastaajilla oli vaihtelevammin, mutta

keskimääräisen vastaajan johtamiskokemus oli 17 vuotta. Yksityiskohtaisemmat tiedot vastaajista on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2 Vastaajien taustatiedot

Sukupuoli	n	%	Ikä (v)	n	%
Mies	69	89,6	Alle 45	8	10,4
Nainen	5	6,5	45–54	37	48,1
Muu / En halua sanoa	3	3,9	55 tai yli	29	37,7
			En halua sanoa	3	3,9
Koulutustausta	n	%	Johtajakokemus (v)	n	%
Koulutasoinen ammattitutkinto	1	1,3	Alle 5	5	6,5
Opistotasoinen ammattitutkinto	14	18,2	5–9	18	23,4
Alempi korkeakoulututkinto	10	13,0	10–19	21	27,3
Ylempi korkeakoulututkinto	51	66,2	20–29	22	28,6
Muu	1	1,3	30 tai yli	11	14,3
Tulot (€/vuosi)	n	%	Nykyisessä tehtävässä (v)	n	%
80 000 tai alle	2	2,6	Alle 5	44	57,1
80 001–100 000	2	2,6	5–10	20	26,0
Yli 100 000	73	94,8	Yli 10	12	15,6
En halua sanoa			En halua sanoa	1	1,3
Yrityksen liikevaihto (milj.€)	n	%	Yrityksen henkilömäärä	n	%
40 tai alle	31	40,3	250 tai alle	44	57,1
41–100	21	27,3	Yli 250	32	41,6
Yli 100	22	28,5	En halua sanoa	1	1,3
En halua sanoa	3	3,9			
Yrityksen toimiala	n	%			
Metalliteollisuus, laitteiden valmistus	42	54,5			
Metsäteollisuus	15	19,5			
Elintarvikkeet ja juomat	8	10,4			
Kumi- ja muovituotteet	7	9,1			
Tekstiilit ja vaatteet	4	5,2			
Kemialliset tuotteet ja lääkkeet	4	5,2			
En halua sanoa	1	1,3			

Johtamiskokemusta koskevaan kysymykseen oli mahdollista vastata tekstimuotoisesti ja kolme vastaajaa oli vastannut johtamiskokemuksensa muulla tavalla kuin pelkällä vuosien lukumäärällä. Poikkeavat vastaukset oli mahdollista sijoittaa luokitteluihin, joten ne koodattiin uudelleen ja sisällytettiin aineistoon. Vastaajien edustamat yritykset ovat kooltaan vähintään keskisuuria yrityksiä. Lähes kaikilla yrityksillä liikevaihto oli yli kymmenen miljoonaa euroa ja henkilöstöä yli 100. Liikevaihtoa koskevassa kysymyksessä oli mahdollista vastata vapaasti eikä vain numeerisesti. Ei-

numeeriset vastaukset koodattiin numeerisiksi ja sisällytettiin aineistoon. Lomakkeessa kysyttiin myös yrityksen toimialaa, joita vastaajien oli mahdollista valita useampi. Koska yritykset voivat samanaikaisesti toimia useammalla toimialalla, on tätä koskevat vastaukset sisällytetty sellaisenaan aineistoon. Tästä johtuen taulukossa 2 viimeisen kohdan ”yrityksen toimiala” kumulatiivinen prosentti ylittää 100. Vastaajien yritykset toimivat yhteensä 19 eri toimialalla, jotka on käytännön syistä yhdistetty kuuteen kategoriaan.

3.2 Mittarit

Sidosryhmäsuuntautuneisuutta mitattiin 11 sidosryhmän kohdalla, jotka ovat asiakkaat, työntekijät, omistajat, rahoittajat, toimittajat ja jakelijat, kilpailijat, julkinen sektori, kansalaisjärjestöt, media, ympäristö sekä paikallisyhteisöt. Jokaisen sidosryhmän kohdalla esitettiin kahdesta kahdeksaan väittämää, joissa vastaajien tuli arvioida, miten hyvin ne kuvaavat yrityksen toimintaa. Vastausvaihtoehdot olivat viisiportaisella Likert-asteikolla 1=täysin samaa mieltä, 2=jonkin verran samaa mieltä, 3=neutraali, 4=jonkin verran samaa mieltä, 5=täysin eri mieltä. Kyseisellä sidosryhmämittaristolla on tehty pitkittäistutkimusta vuodesta 1994 lähtien (Kujala ym., 2017). Väittämiä on muokattu pitkittäistutkimuksen aikana sisällyttämällä mukaan kolmannen sektorin organisaatiot, media (Kujala, 2010) ja paikallisyhteisöt (Jain ym., 2017) ja poistamalla joitain epärelevanteiksi havaittuja väittämiä. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on esitetty jokaisen sidosryhmän väittämien aiheet. Väittämät löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Taulukko 3 Sidosryhmät ja vastuullisuusväittämien aiheet

Sidosryhmä	Väittämän aihe	
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Asiakastyytyväisyys ○ Tuotteen laatu ○ Pakkaukset 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tuoteturvallisuus ○ Hinnoittelu
Työntekijät	<ul style="list-style-type: none"> ○ Työskentelyolosuhteet ja työturvallisuus ○ Harrastusmahdollisuudet ○ Kilpailukykyinen palkka 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kehittymismahdollisuudet ○ Koulutus I ja II ○ Syrjintä ○ Osallistuminen päätöksentekoon
Omistajat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Osingonjako 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Voittovarojen jako
Rahoittajat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pitkäaikaiset suhteet ○ Korkojen maksu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Yhteistyö
Toimittajat ja jakelijat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Laskujen maksu ○ Lahjonta 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Yhteistyö ja luottamus
Kilpailijat	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hiljainen sopimus ○ Mustamaalaus ○ Terveet markkinointikäytännöt ○ Yhteistyö kilpailijoiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Uusien kilpailijoiden estäminen ○ Reilu peli ○ Kunnialliset kilpailumenetelmät
Julkinen sektori	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lain hengen noudattaminen ○ Verojen maksu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Julkisen vallan kunnioitus ja yleinen hyvinvointi
Kansalaisjärjestöt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Keskusteluyhteys 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vaikuttaminen päätöksentekoon
Media	<ul style="list-style-type: none"> ○ Avoimuus ○ Tiedonanto 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kyselyt
Ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> ○ Saasteet ○ Ympäristöystävällisyys ○ Uhanalaisten lajien suojelu 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kierrätys ○ Luonnonsuojelun edistäminen
Paikallisyhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> ○ Olojen parantaminen ○ Päätöksenteko 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ihmisoikeudet

Kestävää kehitystä yrityksissä selvitettiin operationalisoimalla YK:n kestävän kehityksen tavoitteet väittämiksi. Kestävän kehityksen tavoitteiden integraatiota selvitettiin pyytämällä johtajia arvioimaan jokaisen tavoitteen kohdalla erikseen, miten hyvin kyseinen tavoite on integroitu yrityksen liiketoimintaan. Sanatarkka kysymys oli ”*Valitkaa sopivin vaihtoehto asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jonkin verran samaa mieltä, 3 = neutraali, 4 = jonkin verran eri meiltä, 5 = täysin eri*”

mieltä, sen mukaan, miten hyvin kestävän kehityksen tavoite on integroitu liiketoimintaan tällä hetkellä.” Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) on tiivistetty tavoitteiden aiheet.

Taulukko 4 Kestävän kehityksen tavoitteiden aiheet

YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden aiheet	
1. Köyhyyden poistaminen	10. Eriarvoisuuden vähentäminen
2. Nälähädän poistaminen	11. Turvalliset ja kestävät kaupungit ja yhteisöt
3. Terveysten ja hyvinvoinnin edistäminen	12. Kestävä kulutus
4. Tasa-arvoisen koulutuksen edistäminen	13. Ilmastonmuutoksen torjuminen
5. Sukupuolten tasa-arvon edistäminen	14. Merien monimuotoisuus ja kestävä käyttö
6. Veden saatavuuden ja sanitaation edistäminen	15. Maaekosysteemien suojelu
7. Puhdas energia	16. Rauhan ja oikeudenmukaisuuden edistäminen
8. Kestävän talouskasvun edistäminen	17. Globaalin kumppanuuden edistäminen
9. Kestävä infrastruktuuri, teollisuus ja innovaatiot	

Tavoitteet on esitetty kyselylomakkeessa YK:n alkuperäisessä järjestyksessä. Tavoitteiden tarkat sanamuodot löytyvät kyselylomakkeesta (liite 1).

3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysiin käytettiin IBM:n ohjelmaa SPSS Statistics 27. Analyysi aloitettiin tutustumalla aineistoon ja sen muokkaamisella helpommin analysoitavaan muotoon. Tämä tarkoitti sanallisten vastausten koodaamista numeeriseksi sekä keskenään yhtenäiseksi ja selkeästi virheellisten vastausten poissulkemista analyysistä. Esimerkiksi Likert-asteikollisissa kysymyksissä vastaukset koodattiin numeerisiksi niin, että numero 1 vastaa ”täysin samaa mieltä”, 2 ”jonkin verran samaa mieltä” ja niin edelleen. Yhtenäistämistä tarvittiin joidenkin taustamuuttujien kohdalla, joissa vastaajien oli mahdollista vapaasti kirjoittaa vastauskenttään. Näissä esimerkiksi johtamiskokemusta kysyttäessä vastauksiksi saatiin ”3–4”, ”yli 10 vuotta” ja ”yli 20v”. Näiden kohdalla tulkituin johtamiskokemusten olevan alle 5, 10 ja 20 vuoden sekä 20 ja 30 vuoden välissä.

Aineiston muokkauksen jälkeen kuvaillaan yksittäisten muuttujien saamia arvoja ennen kuin siirrytään muuttujien välisten riippuvuuksien tutkimiseen (Heikkilä 2014). Ensin käydään läpi siis yksittäisten väittämien saamat tulokset ja lasketaan näille keskiarvot ennen kuin siirrytään yhteyden

tutkimiseen. Likert-asteikolliset muuttujat ovat järjestysasteikollisia, mutta vakiintuneen tavan mukaan esimerkiksi mielipidemittauksissa Likert-asteikollisia muuttujia voidaan analysoida myös välimatka-asteikollisten muuttujien metodeilla, kuten esimerkiksi keskiarvoilla. (Valli, 2015.) Keskiarvot ovat toimivia yleiskuvan muodostamiseen (Heikkilä, 2014), minkä vuoksi ne sopivat hyvin tämän tutkimuksen aineiston analyysiin. Saman kysymyspatteriston aikaisempien aineistojen analyysimenetelmissä on myös käytetty keskiarvoja (Kujala, 2004, 2010; Kujala ym. 2017), ja yhtenäisyys aikaisemman samaa mittaristoa käytettävän tutkimuksen kanssa on otettu huomioon tämän tutkimuksen metodeja valitessa. Keskiarvot laskettiin kaikille sidosryhmiä koskeville väittämille (yhteensä 44 väittämää) sekä kaikille SDG-väittämille (yhteensä 17 väittämää). Mitä pienempi keskiarvo on, sitä myönteisemmin yritysjohtajat ovat vastanneet kyseiseen väittämään.

Analyysin seuraavassa vaiheessa laskettiin vastuullisuusindeksit kaikista sidosryhmäväittämistä (Kujala, 2004, 2010). Käytännössä tämä tarkoittaa, että kaikille sidosryhmille muodostetaan keskiarvomuuttujat, joihin sisällytetään kaikki kyseisestä sidosryhmästä esitetyt väittämät. Näin laskettu vastuullisuusindeksi kertoo tiivistetysti, miten myönteisesti johtajat suhtautuvat kyseiseen sidosryhmään. Mitä pienempi indeksin arvo, sitä myönteisemmin johtajat suhtautuvat kyseiseen sidosryhmään. Lisäksi laskettiin keskiarvomuuttuja kaikkien sidosryhmien väittämistä, jolla kuvataan yleistä sidosryhmäsuuntautuneisuutta.

Jaottelin myös kestävän kehityksen tavoitteita koskevat väittämät kolmeen kategoriaan kestävyiden kolmijakoisuuden käsitteen avulla: taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen (Rockström & Sukhdev, 2016). Tavoitteet jakautuivat seuraavasti: Ekologiseen osa-alueeseen sijoitettiin tavoitteet *6 Puhdas vesi ja sanitaatio, 13 Ilmastotekoja, 14 Vedenalainen elämä ja 15 Maanpäällinen elämä*. Sosiaaliseen osa-alueeseen sijoitettiin tavoitteet *1 Ei köyhyyttä, 2 Ei nälkää, 3 Terveyttä ja hyvinvointia, 4 Hyvä koulutus, 5 Sukupuolten tasa-arvo, 7 Edullista ja puhdasta energiaa, 11 Kestävät kaupungit ja yhteisöt sekä 16 Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta*. Taloudelliseen osa-alueeseen kuuluvat tavoitteet *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua, 9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria, 10 Eriarvoisuuden vähentäminen ja 12 Vastuullista kuluttamista*.

Keskiarvomuuttujien reliabiliteetin arvioinnissa käytin Cronbachin alfaa, jonka perusteella tein muutoksia käytettäviin keskiarvomuuttujiin. Analyysistä poistettiin huonosti korreloivat väittämät (Heikkilä, 2014; Kujala ym. 2017). Asiakkaita koskevissa väittämässä Cronbachin alfa oli alhainen (0,25), mikäli siihen sisällytettiin väittämä koskien hinnoittelua ("Tuotteidemme hinnat perustuvat pääasiassa niiden valmistamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin"). Ilman tätä väittämää Cronbachin

alfa nousi 0,5, mikä ei vielä ole korkea, mutta hyväksyttävissä. Heikkilän (2014) mukaan kertoimen suuruudelle ei ole olemassa mitään tiettyä rajaa mutta 0,7 pidetään eräänlaisena ala-arvona. Tutkimukseen sisältyy kuitenkin usein tekijöitä, jotka aiheuttavat satunnaisvirhettä, jolloin joudutaan tyytymään alhaisempiin lukemiin (Heikkilä, 2014). Tämän perusteella päätin hyväksyä asiakasväittämistä koostetun keskiarvomuuttujan jatkoanalyysiin yhden väittämän poistamisella. Julkista sektoria koskevista väittämistä poistettiin veroja koskeva väittämä ("Emme yritä minimoida yrityksemme maksamia veroja") jolloin alfa nousi 0,35:stä 0,61:een. Kaikki alfat esitetään luvussa 4.

Analyysin seuraavassa vaiheessa oli tarkoitus selvittää, onko yritysjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestäväen kehityksen tavoitteiden integraation tason välillä yhteyttä. Toisin sanoen pyrin etsimään aineistosta viitteitä siitä, että tietyllä tavalla sidosryhmiin suhtautuvat yritysjohtajat ovat myös integroineet kestäväen kehityksen tavoitteet yhteneväisesti yrityksensä liiketoimintaan. Selvityksen taustalla on aikaisemman tutkimuksen käsitys siitä, että sidosryhmäsuuntautuneet yritykset tavoittelevat kestävyyttä sen ollessa useiden sidosryhmien vaatimus (Bocken ym., 2014; Dyllick & Hockerts, 2002; Hörisch ym., 2014; Simas ym., 2013).

Tässä vaiheessa analyysia havaitsin, että korrelaatioanalyysin voi suorittaa käyttämällä joko parametrisia tai ei-parametrisia menetelmiä (Karjaluoto, 2007; Heikkilä, 2014; Valli, 2015). Spearmanin järjestyskorrelaatiokerroin on tarkoitettu erityisesti järjestystasoisille muuttujille, ja sen käyttöä suosittelevat esimerkiksi Karjaluoto (2007) ja Heikkilä (2014). Lisäksi Karjaluoto (2007) huomauttaa, ettei pienillä aineistoilla (<100) parametristen testien käyttäminen välttämättä ole järkevää tulosten epäluotettavuuden vuoksi. Aineiston koko on keskisuuri (n=77) eivätkä kaikki analysoitavat muuttujat ole normaalisti jakautuneita. Nämä seikat ovat otettu huomioon analyysimenetelmiä valitessani. Päädyin valitsemaan Spearmanin korrelaatiokertoimen, joka ottaa huomioon ainoastaan havaintojen järjestyksen mutta ei etäisyyttä (Heikkilä, 2014).

Korrelaatioanalyysiä suositellaan käytettäväksi, kun on tarpeen analysoida monta muuttujaa (Heikkilä, 2014). Tämän vuoksi se sopii analysointimenetelmäksi tässä tutkimuksessa hyvin. Tarkasteltavia muuttujia on 11 sidosryhmistä koostettua keskiarvomuuttujaa (asiakkaat, työntekijät, omistajat, rahoittajat, toimittajat ja jakelijat, kilpailijat, julkinen sektori, kansalaisjärjestöt, media, ympäristö sekä paikallisyhteisöt) sekä kolme kestäväen kehityksen tavoitteista muodostettua keskiarvomuuttujaa (taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen) eli yhteensä 14 muuttujaa. Lisäksi laskettiin vielä erikseen Spearmanin korrelaatiokerroin yleistä sidosryhmäsuuntautuneisuutta

kuvaavalle keskiarvomuuttujalle ja kaikille kestävän kehityksen tavoitteiden keskiarvomuuttujille (taloudellinen, ekologinen ja sosiaalinen).

Korrelaatiokerroin kuvaa muuttujien välistä yhdysvaihtelun voimakkuutta ja suuntaa (Karjaluo, 2007). Positiivinen lineaarinen riippuvuus tarkoittaa sitä, että kun toisen muuttujan arvo kasvaa, kasvaa myös toinen (Heikkilä, 2014). On kuitenkin syytä ottaa huomioon, ettei korrelaatio merkitse vielä kausaalisuhdetta (Heikkilä, 2014), eikä tämän tutkimuksen perusteella voida vielä sanoa, että sidosryhmäsuuntautuminen on syy sille, millä tavalla kestävän kehityksen tavoitteet on vastaanotettu yrityksissä. Tulokset antavat kuitenkin osviittaa siitä, millä tavoin nämä kaksi tekijää ovat yhteydessä toisiinsa. Heikkilän (2014) mukaan yleisenä sääntönä voidaan sanoa, että alle 0,3 korrelaatiokerroinilla ei ole käytännön merkitystä. Kuitenkin aineiston koosta riippuen jo 0,1–0,2 suuruinen kerroin voi olla merkitsevä 5 %:n merkitsevyystasolla, mutta korrelaatiokerroin on tällöin hyvin pieni (Heikkilä, 2014). Heikkilä (2014) kuitenkin huomauttaa, että yhteiskunnallisissa tutkimuksissa korrelaatiot saattavat olla alhaisia, mutta kuitenkin tärkeitä. Yhteiskunnallisissa tutkimuksissa korostuukin se, miten merkittävä tulos on sisällöllisesti. Korrelaatiokerroimen merkitsevyystesti tehtiin kaksisuuntaisena, vaikka aikaisempi tutkimus antaa osviittaa siitä, että todennäköisesti korrelaatio on positiivista, jolloin yksisuuntainen merkitsevyystesti riittäisi. Tutkimus on luonteeltaan kartoittava eikä mitään mahdollisia tuloksia haluttu sulkea ulkopuolelle.

3.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Jotta tutkimusta voidaan luonnehtia onnistuneeksi, on sen tuotettava luotettavia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Perusvaatimuksina hyvälle tutkimukselle ovat reliabiliteetti ja validiteetti (Heikkilä, 2014; Vilka, 2021). Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoitus selvittää. Toisin sanoen validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Parhaiten validiteetin voi vaikuttaa etukäteen esimerkiksi asettamalla tarkat tavoitteet ja huolehtimalla, että suunnitelmat ovat tehty huolellisesti koskien esimerkiksi kyselylomaketta ja tiedonkeruuta. (Heikkilä, 2014.) Tämän tutkimuksen validiteettia vahvistaa se, että käytetyllä kyselylomakkeella on kerätty dataa vuodesta 1994 lähtien ja sen perusteella tehtyjä tutkimuksia on julkaistu vertaisarvioituissa joulaleissa, kuten *Baltic Journal of Management* -lehdessä, *Business Ethics: A European Review* -lehdessä sekä *International Journal of Value Based Management* -lehdessä (Kujala, 2001, 2010; Kujala ym., 2017).

Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen aiheena olevan asian operationalisointi, eli muuttaminen mitattavaksi (Besen-Cassino & Cassino, 2018). Tässä tutkimuksessa sidosryhmäsuuntautuneisuus operationalisoitiin väittämällä, jotka on kehitetty sidosryhmäteorian ja johtajien kanssa käytyjen haastatteluiden perusteella (Kujala, 2001). Väittämiä on myös korjattu myöhemmin uudemman tutkimuksen (Kujala, 2010; Jain ym., 2017) perusteella. Kestävä kehitys operationalisoitiin kestävän kehityksen tavoitteiden avulla, jotka ovat laajasti tunnistettu instituutio. Tällä kyseisellä kyselylomakkeella ja juuri tällä kysymyksenasettelulla (*”Valitkaa sopivin vaihtoehto asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jonkin verran samaa mieltä, 3 = neutraali, 4 = jonkin verran eri meiltä, 5 = täysin eri mieltä, sen mukaan, miten hyvin kestävän kehityksen tavoite on integroitu liiketoimintaanne tällä hetkellä.”*) tavoitteita ei kuitenkaan ole tutkittu aikaisemmin, joten operationalisoinnin onnistumisen arviointiin on suhtauduttava pienellä varauksella. Lisäksi kestävän kehityksen tavoitteita koskeva väittämä on esitetty virheellisesti. Kysymykseen *”Miten hyvin kestävän kehityksen tavoite on integroitu liiketoimintaanne tällä hetkellä”* on epäloogista vastata asteikolla täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Tästä aiheutuvan systemaattisen virheen arvioin kuitenkin pieneksi, sillä kysymys on virheestä huolimatta ymmärrettävä. Kaiken kaikkiaan arvioin tutkittavien väittämien operationalisoinnin onnistuneeksi. Arvio perustuu mittariston pitkään jatkuneeseen käyttöön ja päivitykseen sidosryhmäväittämien osalta ja kestävän kehityksen tavoitteiden tunnettuuteen ja asemaan kestävän kehityksen edistämässä.

Validiteettia vahvistaa myös kysymysten asettelussa tehdyt valinnat. Kyselyn väittämät ovat esitetty yhtenäisesti niin, että kaikki ovat positiivisessa muodossa sidosryhmien ja tavoitteiden kannalta. Kaikki tässä tutkimuksessa käsiteltävät väittämät ovat viisiportaisia Likert-asteikollisia ja vastausvaihtoehdot ovat 1=täysin samaa mieltä, 2=jonkin verran samaa mieltä, 3=neutraali, 4=jonkin verran eri mieltä, 5=täysin eri mieltä. Vastausvaihtoehdoissa ei ollut erikseen en osaa sanoa -vaihtoehtoa, mutta Likert-asteikolle tyypillisesti keskimäinen vastaus (tässä tapauksessa 3=neutraali) poissulkee pakkovastaamisen eli sen, että vastaajan olisi pakotettu valitsemaan vastaus kysymykseen, johon hänellä ei ole mielipidettä (Valli, 2015). On kuitenkin mahdollista, että vastaajat ovat käyttäneet neutraalia vastausvaihtoehtoa eri tavoilla. Sillä on voitu tarkoittaa neutraalia suhtautumista väittämään, mutta sitä on voitu käyttää myös ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon tapaan. Tässä tutkimuksessa kaikki neutraalit vastaukset on sisällytetty analyysiin sellaisenaan ja niille on annettu sama painoarvo kuin muille vastausvaihtoehdoille.

Lisäksi kyselylomakkeen validiteettia edistettiin mahdollisimman selkeällä kieliasulla, kyselylomakkeen testauksella, mittaamalla samaa asiaa useammalla väittämällä ja vähentämällä sosiaalisesti hyväksyttävien vastausten mahdollisuutta korostamalla anonymiteettiä ja luottamusta (Kujala, 2001). Lisäksi pyrittiin minimoimaan kysymysten tuomitseva sävy välttämällä sanoja ”eettinen” tai ”moraalinen” (Fowler, 1988; Kujala, 2001) Ei voida kuitenkaan sulkea pois sitä mahdollisuutta, että vastaajat olisivat tulkinneet jotkin väittämistä toisin kuin kyselyn laatija on ne tarkoittanut tai eivät jostain muusta syystä vastaa todenmukaisesti.

On lisäksi muistettava, että tutkimuksessa käytettävä aineisto on kerätty johtajilta eikä kyseessä ole riippumaton selvitys tavoitteiden tai sidosryhmien asemasta. Saadut vastaukset ovat johtajien omia arvioita siitä, miten sidosryhmiä palvellaan ja kuinka tiiviisti kestävän kehityksen tavoitteet osa yrityksen liiketoimintaa. Tulokset kertovat siis siitä, miten yritysjohtajat itse arvioivat tavoitteiden ja sidosryhmien tilanteen olevan heidän yrityksessään. Arvioon voi vaikuttaa esimerkiksi tietämättömyys. Vastaaja on voinut myös tietoisesti vastata valheellisesti.

Reliabiliteetti eli luotettavuus taas tarkoittaa sitä, että saadut tulokset ovat tarkkoja ja toistettavia (Vilkkä, 2021). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella kahdella ulottuvuudella, sisäisellä ja ulkoisella. Tutkimuksen sisäiseksi luotettavuudeksi kutsutaan sitä, että koottu aineisto kuvaa juuri niitä asioita, joita tutkimuksen oli tarkoitus selvittää. Mikäli sama tilastoyksikkö tutkittaisiin useampaan kertaan, tulee tulosten olla samanlaisia. Ulkoista luotettavuutta on se, voiko käytetyillä menetelmillä ja niistä saatujen tietojen pohjalta mahdollista tehdä yleisiä päätelmiä. Mittauksien tulee olla toistettavia myös toisten tutkijoiden toimesta tai toisena ajankohtana. (Hakala, 2018; Heikkilä, 2014.) Tutkimuksen reliabiliteettia kasvattaa se, että sidosryhmäsuuntautuneisuutta koskevat tutkimustulokset ovat samansuuntaisia kuin samalla mittaristolla aiemmin saadut tulokset (Kujala 2004, 2010; Kujala ym., 2017). Kestävän kehityksen tavoitteiden integraatiota on tutkittu taas toisten tutkijoiden toimesta ja myös näihin tuloksiin on selkeä yhteys (Scott & McGill, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018). Tulokset esitellään luvussa 4.

Sidosryhmäsuuntautuneisuutta ja kestävää kehitystä koskevien keskiarvomuuttujien reliabiliteetti mitattiin sisäisellä johdonmukaisuudella. Tässä tutkimuksessa käytettiin Cronbachin alfaa, mikä on sisäisen johdonmukaisuuden selvittämisen suosituin tapa. (Heikkilä, 2014; Valli, 2018.) Tämän lisäksi reliabiliteettia voisi jatkossa parantaa esimerkiksi kontrollimuuttujien käytöllä. Lomaketta tulisi myös muokata niin, että tiettyihin kysymyksiin olisi mahdollista vastata ainoastaan numeerisesti. Tällöin välttyään tulkinnanvaraisilta vastauksilta esimerkiksi johtajuusvuosia tai

liikevaihtoa kysyttäessä. Lisäksi omistajiin liittyvät väittämät koskivat lähinnä yrityksen arvonluonnillista vastuuta omistajia kohtaan. Omistajasuuntautuneisuutta mittaavia väittämiä voisi monipuolistaa.

Reliabiliteettiin vaikuttaa se, kuinka hyvin otos edustaa perusjoukkoa (Heikkilä, 2014). Vastaajat olivat jakautuneet usealle toimialalle ja jako toimialoihin heijastelee toimialojen kokoa ja merkitystä. Aineiston voidaan siis katsoa edustavan sen perusjoukkoa, suuria suomalaisia teollisuusyrityksiä, mutta laajemmalle viedyt yleistykset on tehtävä harkiten (Heikkilä, 2014). Toimialojen sekä kansalliset erityispiirteet vaikuttavat tulosten yleistettävyyteen ja lisää tutkimusta tarvitaankin esimerkiksi toimialojen välisistä eroavaisuuksista (Kujala ym., 2017).

Sattumanvaraiset tulokset toistettaessa ovat merkki alhaisesta reliabiliteetista (Heikkilä, 2014). Tähän vaikuttaa esimerkiksi kato, eli se kuinka moni jättää vastaamatta. Tutkimuksessa on verrattain alhainen vastausprosentti (16,2 %), mikä aiheuttaa vääristymää tuloksiin. Alhaiset vastausprosentit ovat kuitenkin koko yritysjohtoa tutkivan alan ongelma (Baruch & Holtom, 2008), joten saatua vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena. On kuitenkin tärkeää, ettei vastaamatta olisi jättänyt jokin tietty ryhmä, esimerkiksi sellaiset yritysjohtajat, jotka eivät ole lainkaan kiinnostuneita vastuullisuuskysymyksistä. Tähän viittaa verrattain myönteiset vastaukset. Tulokset ovat kuitenkin yhteneväisiä aikaisemman tutkimuksen kanssa, mikä taas kasvattaa reliabiliteettia. Tämän tutkimuksen rajoissa selvitystä vastaamatta jättäneistä ei pystytä tekemään, sillä lomakkeeseen vastattiin anonyymisti eikä siten ole mahdollista selvittää jälkikäteen, ketkä jättivät vastaamatta. Anonymiteetista on kuitenkin myös hyötyä, sillä sen avulla vastaajat antavat kenties rehellisempiä vastauksia arkaluontoisiin kysymyksiin.

Vilkan (2021) mukaan kokonaisluotettavuus, eli validiteetin ja reliabiliteetin muodostama kokonaisuus kertoo siitä, että tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa ja tutkimuksessa on mahdollisimman vähän satunnaisuutta (Heikkilä, 2014; Uusitalo, 1991). Vastaajat edustavat perusjoukkoa melko hyvin suhteessa toimialan kokoon. Eniten vastaajia oli yrityksistä, joiden toimiala on metalliteollisuus, joka on myös suurin teollisuuden toimiala (SVT, 2019b). Seuraavaksi suurin määrä vastaajia oli yrityksistä, joiden toimiala on metsäteollisuus, joka on kolmanneksi suurin teollisuuden toimiala. Lisäksi tutkimustulokset ovat yhteneväisiä aikaisempaan tutkimukseen (Kujala 2010, 2004; Kujala ym., 2017). Täten arvioin kokonaisluotettavuuden kaiken kaikkiaan riittäväksi.

4 TULOKSET

4.1. Suomalaisen teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus

Sidosryhmäsuuntautuneisuutta selvitettiin 11 sidosryhmän kohdalla, jotka ovat asiakkaat, työntekijät, omistajat, rahoittajat, toimittajat ja jakelijat, kilpailijat, julkinen sektori, kansalaisjärjestöt, media, ympäristö sekä paikallisyhteisöt. Väittämien lukumäärät vaihtelivat sidosryhmittäin kahden ja kahdeksan välillä. Väittämien saamien vastausten keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat on esitetty taulukoissa 5–15 niin, että alhaisimmat keskiarvot on esitetty ensimmäisenä. Mitä alhaisemman keskiarvon väittäjä on saanut, sitä myönteisemmin yritysjohtajat ovat siihen suhtautuneet. Niiden sidosryhmien kohdalla, joista tieto on saatavilla, kerrotaan myös, miten tulokset vertautuvat aikaisempaan tutkimukseen (Kujala ym., 2017). Aikaisempien tuloksien avulla pyritään havaitsemaan ilmiöitä, jotka vaikuttavat sidosryhmäsuuntautuneisuuteen yli ajan.

Sidosryhmäkohtaiset tulokset esitetään järjestyksessä niin, että ensimmäisenä käsitellään alhaisimman keskiarvon saanut sidosryhmä ja niin edelleen. Alhaisimman keskiarvon sai julkinen sektori. Julkiseen sektoriin suhtaudutaan myönteisesti. Julkiseen sektoriin liittyviä väittämiä oli kolme kappaletta, joiden tulokset ovat taulukossa 5. Väittämät on esitetty järjestyksessä pienimmästä suurimpaan.

Taulukko 5 Johtajien julkinen sektori -suuntautuneisuus

Julkinen sektori -suuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Lain hengen noudattaminen	1,1	1	0,34	77
Julkisen vallan kunnioitus ja yleinen hyvinvointi	1,2	1	0,38	77
Verojen maksun minimointi	1,9	2	0,96	77

Myönteisimmin suhtauduttiin väittämään, joka koski lain hengen noudattamista (ka 1,1). Seuraavaksi myönteisimmin suhtauduttiin julkisen vallan kunnioittamiseen ja yleiseen hyvinvointiin liittyvään väittämään (ka 1,2). Kielteisimmin suhtauduttiin verojen maksun minimointia koskevaan väittämään (ka 1,9). Julkista sektoria koskevissa väittämissä keskihajonta on pienempi niissä väittämissä, jotka ovat saaneet pienemmän keskiarvon. Tämä tarkoittaa, että johtajat ovat olleet yksimielisempiä niiden väittämien kohdalla, joihin ovat suhtautuneet myönteisimmin. Yleinen suhtautuminen julkista

sektoria kohtaan on myönteinen suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Suhtautuminen on lisäksi muuttunut hieman positiivisemmaksi verrattuna edellisiin tutkimuksiin. Erityisesti veroihin liittyvän väittämän kohdalla (ka 3,2 → ka 1,9) johtajien asenteet ovat muuttuneet positiivisimmiksi edelliseen tarkasteluvuoteen (2014) verrattuna (Kujala ym., 2017).

Johtajat suhtautuvat tavarantoimittajiin ja yhteistyöhön heidän kanssaan myönteisesti. Vastaajat ovat tästä myös yksimielisiä. Toimittajasuuntautuneisuutta mitattiin kolmella väittämällä, joiden tulokset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6 Johtajien toimittajasuuntautuneisuus

Toimittajasuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Lahjonnan käyttö	1,1	1	0,35	77
Yhteistyö ja luottamus	1,4	1	0,52	77
Laskujen maksu	1,5	1	0,75	77

Tavarantoimittajasuuntautuneisuuteen liittyvistä väittämistä myönteisimmin suhtauduttiin lahjontaa koskevaan väittämään (ka 1,1). Melko myönteisesti suhtauduttiin yhteistyötä ja luottamusta koskevaan väittämään (ka 1,4) ja kielteisimmin laskujen maksua koskevaan väittämään (ka 1,5). Lahjontaa koskevassa väittämässä kysytään, käyttääkö yritys lahjontaa sellaisissa maissa, joissa se on yleinen käytäntö. Myös tavarantoimittajiin liittyvissä väittämässä oli havaittavissa pienehköä nousua verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin (ks. esim. Kujala ym., 2017).

Johtajat suhtautuvat myös työntekijöihin myönteisesti. Taulukossa 7 on esitetty työntekijöitä koskevat väittämät keskiarvon mukaan järjestyksessä pienimmästä suurimpaan. Työntekijöitä koskevia väittämiä oli kahdeksan kappaletta.

Taulukko 7 Johtajien työntekijäsuuntautuneisuus

Työntekijäsuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Työskentelyolosuhteet ja työturvallisuus	1,2	1	0,40	77
Syrjintä	1,3	1	0,43	77
Kehittymismahdollisuudet	1,3	1	0,48	76
Koulutus II	1,3	1	0,52	77
Kilpailukykyinen palkka	1,4	1	0,54	77
Harrastusmahdollisuudet	1,4	1	0,71	77
Koulutus I	1,6	2	0,62	77
Osallistuminen päätöksentekoon	2,1	2	1,06	77

Työntekijäsuuntautuneisuutta mittaavissa väittämissä myönteisimmin suhtauduttiin työskentelyolosuhteita ja työturvallisuutta (ka 1,2) sekä syrjintää (ka 1,3), kehittymismahdollisuuksia (ka 1,3) ja koulutusta (ka 1,3) koskeviin väittämiin. Väittämiin, jotka koskivat kilpailukykyistä palkkaa (ka 1,4), harrastusmahdollisuuksia (ka 1,4) ja koulutusta (1,6), suhtauduttiin melko myönteisesti. Kielteisimmin suhtauduttiin väittämään, joka koski työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon (ka 2,1). Keskiarvon ollessa 2,1 ja mediaanin 2, ei voida kuitenkaan puhua varsinaisesti kielteisestä suhtautumisesta. Pääsääntöisesti keskihajonnat kasvavat tässäkin samalla, kun keskiarvot kasvavat. Vastaajat ovat myös työntekijäsuuntautuneisuutta koskevissa väittämässä yritysjohtajat ovat yksimielisimpiä niiden väittämien kohdalla, joissa he suhtautuvat kaikista positiivisimmin kyseiseen sidosryhmään. Myös työntekijäsuuntautuneisuus on pysynyt samana tai hieman parantunut edellisiin tutkimuksiin verrattuna (Kujala ym., 2017).

Johtajien asenteet kilpailijoita kohtaan ovat myönteiset tai melko myönteiset. Kilpailijasuuntautuneisuutta mitattiin seitsemällä väittämällä. Kilpailijoita koskevien väittämien tulokset on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8 Johtajien kilpailijasuuntautuneisuus

Kilpailijasuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Uusien kilpailijoiden estäminen	1,1	1	0,44	77
Hiljainen sopimus	1,1	1	0,53	77
Reilu peli	1,2	1	0,40	77
Terveet markkinointikäytännöt	1,2	1	0,50	77
Kilpailijoiden mustamaalaus	1,2	1	0,45	77
Kunnialliset kilpailumenetelmät	1,6	1	1,03	77
Yhteistyö kilpailijoiden kanssa	2,8	3	1,18	77

Väittämiin uusista kilpailijoista (ka 1,1) ja hiljaisesta sopimuksesta (ka 1,1) suhtauduttiin kaikkein myönteisimmin. Toisin sanoen teollisuusyrityksissä ei pyritä estämään uusien kilpailijoiden pääsyä markkinoille nykyisten kilpailijoiden kanssa eikä alalla ole sanatonta sopimusta siitä, että hinnat pidettäisiin tietyllä tasolla. Myös reiluun peliin (ka 1,2), terveisiin markkinointikäytäntöihin (ka 1,2) ja mustamaalaukseen (ka 1,2) liittyviin väittämiin suhtauduttiin myönteisesti ja melko yksimielisesti (keskihajonnat 0,4–0,5). Myös kunniallisiin kilpailumenetelmiin (ka 1,6) suhtauduttiin myönteisesti, mutta tämä jakoi vastaajia hieman enemmän keskihajonnan ollessa 1,03. Kaikista kielteisimmin suhtauduttiin yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa (ka 2,8). Tämä jakoi myös eniten mielipiteitä (keskihajonta 1,18). Sanatarkasti väittämä on ”teemme mielellämme yhteistyötä kilpailijoidemme kanssa”. On pohdinnan arvoista, onko yhteistyö kilpailijoiden kanssa väittämän kuvaavalla tavalla vaatimus sidosryhmälähtöiselle yritystoiminnalle. Joka tapauksessa näyttää siltä, etteivät johtajat pidä yhteistyötä kilpailijoiden kanssa erityisen tärkeänä. Lisäksi on huomattava, että lainsäädäntö määrittelee kilpailun reunaehdot ja esimerkiksi kartellit ja kilpailun tai markkinoille pääsyn estäminen ovat lailla kiellettyjä (Kilpailulaki 2011/948 § 5). Verrattuna edelliseen tarkasteluajankohtaan (2014) lähes kaikki väittämät olivat saaneet myönteisemmät vastaukset ja erityisesti yhteistyöhön kilpailijoiden kanssa (ka 3,5 → ka 2,8) ja kunniallisiin kilpailumenetelmiin (ka 2,8 → ka 1,6) suhtauduttiin huomattavasti positiivisemmin (Kujala ym., 2017).

Yleisesti johtajien asenteita asiakkaita kohtaan voidaan luonnehtia myönteisiksi. Asiakassuuntautuneisuutta mitattiin viidellä väittämällä. Tulokset on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9 Johtajien asiakassuuntautuneisuus

Asiakassuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Tuoteturvallisuus	1,3	1	0,470	77
Asiakastyytyväisyys	1,3	1	0,544	77
Tuotteen laatu	1,5	1	0,620	77
Hinnoittelu	2,0	2	1,186	77
Pakkaukset	2,2	2	0,991	77

Asiakkaita koskevissa väittämässä myönteisimmin suhtauduttiin tuoteturvallisuuteen (ka 1,3) sekä asiakastyytyväisyyteen (ka 1,3). Seuraavaksi myönteisimmin suhtauduttiin tuotteiden laatua koskevaan väittämään (ka 1,5). Kielteisimmin suhtauduttiin väittämiin, jotka koskivat hinnoittelua (ka 2,0) ja pakkauksia (ka 2,2). Hinnoitteluväittämän keskihajonta oli korkein, eli se on myös jakanut vastaajia eniten. Lukuun ottamatta hinnoitteluväittämää asiakassuuntautuneisuusväittämien keskihajonnat kasvavat samalla kun keskiarvot kasvavat, minkä perusteella vastaajat olivat yksimielisimpiä niissä väittämässä, joihin he suhtautuivat myönteisemmin. Verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin (Kujala ym., 2017), asiakassuuntautuneisuus on pysynyt suunnilleen samalla tasolla.

Suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajat suhtautuvat rahoittajiin melko myönteisesti. Rahoittajasuuntautuneisuutta mitattiin kolmella väittämällä. Taulukossa 10 on esitetty rahoittajia koskevat väittämät.

Taulukko 10 Johtajien rahoittajasuuntautuneisuus

Rahoittajasuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Pitkäaikaiset suhteet	1,6	1	0,84	77
Yhteistyö	1,7	1	0,94	77
Korkojen minimointi	2,1	2	0,79	77

Rahoittajiin liittyvissä väittämässä pitkäaikaisiin suhteisiin (ka 1,6) suhtauduttiin myönteisimmin. Yhteistyöhön liittyvään väittämään (ka 1,7) suhtauduttiin lähes yhtä myönteisesti. Korkojen minimointiin liittyvään väittämään (ka 2,1) suhtauduttiin kielteisimmin. Kiinnostavasti rahoittajasuuntautuneisuutta kartoittavissa kysymyksissä kielteisimmän tuloksen saaneessa väittämässä oli pienin keskihajonta. Tämä tarkoittaa, että vastaajat olivat yksimielisimpiä sen

väittämän kohdalla, johon suhtauduttiin kielteisimmin. Tässä kontekstissa se on ymmärrettävää, sillä yritykset tyypillisesti haluavat minimoida rahoituksensa korot. Yleisesti voidaan luonnehtia, että pitkäaikainen, luottamuksellinen yhteistyösuhde rahoittajiin on tärkeä teollisuusyritysten johtajille. Verrattuna edellisiin tutkimuksiin, väittämiin suhtauduttiin yleisesti hieman positiivisemmin (Kujala ym., 2017).

Asenteet ympäristöä koskevia väittämiä kohtaan vaihtelevat myönteisen ja neutraalin välillä. Johtajien ympäristösuuntautuneisuutta tutkittiin viidellä väittämällä. Vastaukset koskien ympäristöväittämiä ovat taulukossa 11.

Taulukko 11 Johtajien ympäristösuuntautuneisuus

Ympäristösuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Saasteet	1,4	1	0,66	77
Ympäristöystävällisyys	1,4	1	0,62	77
Kierrätys	1,6	1	0,97	77
Luonnonsuojelun edistäminen	2	2	1,01	77
Uhanalaisten lajien suojelu	2,8	3	1,22	77

Myönteisimmin suhtaudutaan saasteita (ka 1,4) ja ympäristöystävällisyyttä (ka 1,4) koskeviin väittämiin. Kierrätystä koskevaan väittämään (ka 1,6) ja luonnonsuojelun edistämistä koskevaan väittämään (ka 2) suhtauduttiin myös melko myönteisesti. Uhanalaisten lajien suojeluun liittyvään väittämään (ka 2,8) suhtaudutaan neutraalisti. Keskihajonta on jälleen pienintä myönteisimmät vastaukset saaneissa väittämissä, joten niistä ollaan myös eniten yksimielisiä. Ympäristösuuntautuneisuus on pysynyt teollisuusjohtajilla suurin piirtein samana kuin vuonna 2014 (Kujala ym., 2017).

Johtajien asenteet mediaan kohtaan ovat melko myönteisiä. Mediasuuntautuneisuutta mitattiin kolmella väittämällä, joiden tulokset ovat taulukossa 12.

Taulukko 12 Johtajien mediasuuntautuneisuus

Mediasuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Avoimuus mediaa kohtaan	1,7	1	0,85	77
Median kyselyt	1,8	2	0,82	77
Tiedonanto medialle	2,2	2	1,03	77

Avoimuus mediaan liittyvissä asioissa (ka 1,7) on tämän kategorian myönteisimmän vastauksen saanut väittämä, mutta median kyselyihin liittyvä väittämä (ka 1,8) on kuitenkin lähellä tätä. Kielteisimmin suhtauduttiin tiedonantoa koskevaan väittämään (ka 2,2). Mediaan johtajat suhtautuvat vuoden 2019 aineistossa hieman myönteisemmin kuin vuonna 2014 (Kujala ym., 2017).

Paikallisyhteisöihin liittyviin väittämiin teollisuusjohtajat suhtautuvat myös melko myönteisesti. Paikallisyhteisöjä koskevia väittämiä oli kolme kappaletta. Väittämien tulokset on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13 Johtajien paikallisyhteisösuuntautuneisuus

Paikallisyhteisösuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Ihmisoikeudet toimitusketjussa	1,7	2	1,04	77
Päätöksentekoon osallistuminen	2,2	2	0,80	77
Olojen parantaminen	2,2	2	0,95	77

Myönteisimmin suhtaudutaan ihmisoikeuksiin läpi toimitusketjun (ka 1,7), mutta tämän väittämän keskihajonta on suurin tässä kategoriassa. Toisin sanoen, tämä on jakanut vastaajia voimakkaammin, kuin kaksi neutraalimpaa keskiarvoa (ka 2,2) saanutta väittämää. Päätöksentekoon ja olojen parantamiseen liittyviin väittämiin suhtaudutaan neutraalisti ja yksimielisemmin.

Teollisuusyritysten johtajat suhtautuvat yrityksensä omistajiin neutraalisti. Omistajiin liittyviä väittämiä oli kaksi kappaletta. Taulukko 14 esittää omistajiin liittyvien väittämien tulokset.

Taulukko 14 Johtajien omistajasuuntautuneisuus

Omistajasuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Osingonjako	2,3	2	1,08	77
Voittovarojen jako	3,2	3	1,18	77

Osingonjakoon liittyvän väittämän keskiarvo oli 2,3 ja keskihajonta 1,08 ja voittovarojen jakoon liittyvän väittämän keskiarvo oli 3,2 ja keskihajonta 1,18. Omistajasuuntautuneisuuden kohdalla vastaajien näkemykset eroavat toisistaan hieman voimakkaammin kuin useimpia muita sidosryhmiä koskevissa väittämissä. Teollisuusyrityksissä omistajiin suhtaudutaan melko neutraalisti. Tutkimukseen osaa ottaneista yrityksistä ei tiedetä, ovatko ne julkisesti pörssissä noteerattuja vai yksityisomisteisia. Edellisen kerran kun sidosryhmäsuuntautuneisuutta on tutkittu samalla mittaristolla vuonna 2014, osingonjakoon suhtauduttiin hieman myönteisemmin ja voittovarojen jakoon hieman kielteisemmin (Kujala ym., 2017).

Kansalaisjärjestöihin eli kolmanteen sektoriin teollisuusjohtajat suhtautuvat neutraalisti. Johtajien kansalaisjärjestösuuntautuneisuutta mitattiin kahdella väittämällä. Väittämien tulokset ovat taulukossa 15.

Taulukko 15 Johtajien kansalaisjärjestösuuntautuneisuus

Kansalaisjärjestösuuntautuneisuus	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta	n
Vaikuttaminen päätöksentekoon	2,8	3	1,08	77
Keskusteluyhteys	2,8	3	1,21	77

Molemmat väittämät saivat keskiarvon 2,8 ja mediaanin 3. Muihin sidosryhmiin verrattessa kansalaisjärjestöihin suhtaudutaan kaikista kielteisimmin, vaikka suhtautumista ei voida sinänsä luonnehtia kielteiseksi.

Kaiken kaikkiaan suomalaiset teollisuusjohtajat suhtautuvat myönteisimmin väittämiin, jotka koskivat lahjontaa (ka 1,1), uusien kilpailijoiden estämistä (ka 1,1), hiljaista sopimusta (ka 1,1), lain hengen noudattamista (ka 1,1), työskentelyolosuhteita ja työturvallisuutta (ka 1,2), reilua peliä (1,2), terveitä markkinointikäytäntöjä (ka 1,2) sekä kilpailijoiden mustamaalausta (ka 1,2). On huomionarvoista, että näistä väittämistä viisi koskee kilpailijoita. Kielteisimmin suhtauduttiin väittämiin, jotka koskivat voittovarojen jakoa (3,2), uhanalaisten lajien suojelua (2,8), kansalaisjärjestöjen vaikuttamista päätöksentekoon (ka 2,8), kansalaisjärjestöjen keskusteluyhteysttä (ka 2,8) ja yhteistyötä kilpailijoiden kanssa (ka 2,8). Kiinnostavasti molemmat kansalaisjärjestöjä koskevat väittämät ovat kielteisimpien väittämien joukossa.

Seuraavaksi muodostetaan vastuullisuusindeksit kaikille sidosryhmille laskemalla kunkin sidosryhmän yksittäisten väittämien keskiarvo (Kujala, 2010). Sidoryhmät on esitetty taulukossa 16 niin, että alhaisimman keskiarvon saanut sidoryhmä on ensimmäinen. Mitä pienempi keskiarvo on, sitä myönteisemmin johtajat suhtautuvat tähän sidoryhmään. Vastuullisuusindeksit kuvastavat sitä, miten teollisuusjohtajat suhtautuvat yleisesti kyseiseen sidoryhmään. Lisäksi on laskettu yleinen sidoryhmäsuuntautuneisuus, joka kuvastaa yleistä suhtautumista kaikkiin sidoryhmiin. Taulukkoon 16 on merkitty keskiarvomuuttujien saamat Cronbachin alfat. Alfojen saamien arvojen ja luotettavuuden kasvattamisen vuoksi asiakassuuntautuneisuudesta poistettiin väittämä ”Tuotteidemme hinnat perustuvat pääasiassa niiden valmistamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin” ja julkinen sektori -suuntautuneisuudesta poistettiin väittämä ”Emme yritä minimoida yrityksemme maksamia veroja”. Väittämät poistettiin luotettavuuden nostattamiseksi jatkoanalyysissä, ja näiden kahden sidoryhmän kohdalla on merkitty keskiarvo väittämien poistamisen jälkeen.

Taulukko 16 Teollisuusjohtajien sidoryhmäsuuntautuneisuus

Vastuullisuusindeksi	Keskiarvo	alfa
Julkinen sektori	1,2	0,61
Tavarantoimittajat	1,3	0,60
Työntekijät	1,4	0,74
Kilpailijat	1,5	0,57
Asiakkaat	1,7	0,52
Rahoittajat	1,8	0,69
Ympäristö	1,9	0,76
Media	1,9	0,82
Paikallisyhteisöt	2,0	0,75
Omistajat	2,8	0,66
Kansalaisjärjestöt	2,8	0,81
Yleinen sidoryhmäsuuntautuneisuus	1,9	0,78

Yleinen sidoryhmäsuuntautuneisuus, joka laskettiin kaikkien väittämien keskiarvona, on 1,9. Sidoryhmistä julkiseen sektoriin suhtauduttiin kaikkein myönteisimmin (ka 1,2). Seuraavaksi myönteisimmin suhtauduttiin tavarantoimittajiin (ka 1,3) ja työntekijöihin (ka 1,4). Vähiten myönteisesti suhtauduttiin kansalaisjärjestöihin (ka 2,8), omistajiin (ka 2,8) sekä paikallisyhteisöihin (ka 2,0). Kilpailijat (ka 1,5), asiakkaat (ka 1,7), rahoittajat (ka 1,8), ympäristö (ka 1,9) ja media (ka 1,9) sijoittuvat keskelle.

Vastauksien perusteella voidaan todeta, että kaikkiin sidosryhmiin suhtaudutaan joko myönteisesti tai neutraalisti ja yritysjohtajien asenteet heijastelevat yritysten vastuullista suhtautumista toimiin näiden sidosryhmien kanssa. Yhtäältä tuloksissa korostuvat sidosryhmät, jotka voivat vaikuttaa voimakkaasti yrityksen taloudelliseen menestykseen. Esimerkiksi tavarantoimittajilla ja työntekijöillä on suuri merkitys yrityksen taloudelliselle toiminnalle. Tavarantoimittajien ja työntekijöiden korostuminen on havaittu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Kujala ym., 2017; Lähdesmäki, 2012; Siltaoja, 2010). Toisaalta rahoittajat ja omistajat, joilla on suuri merkitys yrityksen taloudelliselle suoriutumiseen, ovat tuloksissa keskellä ja toiseksi viimeisenä. Lisäksi hieman yllättävästi julkinen sektori on tuloksissa ensimmäisenä. Tähän kuitenkin vaikuttaa alfan vuoksi poistetun väittämän puuttuminen.

Tulokset tukevat aikaisemman tutkimuksen tuloksia siitä, miten sidosryhmiin suhtaudutaan suomalaisissa teollisuusyrityksissä yleisesti (Kujala ym., 2017; Kujala 2004, 2010). Yleisesti suomalaisten teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäasenteet ovat olleet myönteisiä ja muuttuneet yhä myönteisimmiksi ajan myötä (Kujala ym., 2017; Kujala, 2004, 2010). Tulokset eivät kuitenkaan selkeästi osoita, että suuntautuminen olisi kaikkein myönteisintä niitä sidosryhmiä kohtaan, jotka voivat eniten vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Tulosten perusteella tutkimuksen hypoteesi *H1. Suomalaiset teollisuusyritysten johtajat suhtautuvat myönteisimmin niihin sidosryhmiin, jotka voivat vaikuttaa eniten yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen* hylätään. Tulokset osoittavat tasapainottelua sidosryhmien tarpeiden välillä.

4.2. Kestävän kehityksen tavoitteiden asema suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa selvitettiin, millainen asema kestäväällä kehityksellä on suurissa suomalaisissa teollisuusyrityksissä. Kestävä kehitys operationalisoitiin väittämiksi käyttämällä YK:n 17 kestävä kehityksen tavoitetta. Vastaajien tuli arvioida jokaisen tavoitteen kohdalla, miten tiiviisti ne ovat osa yrityksen liiketoimintaa. Väittämiin vastattiin viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa 1=täysin samaa mieltä, 2=jonkin verran samaa mieltä, 3=neutraali, 4=jonkin verran eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä. Seuraavaksi esitellään, miten kestävä kehityksen tavoitteet on integroitu suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan johtajien arvioiden mukaan. Taulukko 17 tiivistää vastaajien arviot tavoitekohtaisesti. Mitä pienemmän keskiarvon väittämä on saanut, sitä paremmin vastaaja on arvioinut tavoitteen olevan osa yrityksen toimintaa. Keskiarvojen lisäksi taulukkoon 17

on kirjattu väittämien mediaanit ja keskihajonnat sekä mihin kestävyuden ulottuvuuteen tavoite on sijoitettu. Tavoitteet esitetään ulottuvuuskohtaisesti niin, että ylimpänä on aina kyseisen ulottuvuuden alhaisimman keskiarvon saanut väittämä.

Taulukko 17 Kestävän kehityksen tavoitteiden integraation taso suomalaisissa teollisuusyrityksissä

YK:n kestävän kehityksen tavoitteet	ka.	md.	kh.	Ulottuvuus
SDG9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria	1,6	1	0,82	Taloudellinen
SDG12 Vastuullista kuluttamista	1,8	2	0,87	Taloudellinen
SDG8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	1,9	2	0,97	Taloudellinen
SDG10 Eriarvoisuuden vähentäminen	2,4	2	1,02	Taloudellinen
SDG13 Ilmastotekoja	2,0	2	0,94	Ekologinen
SDG14 Vedenalainen elämä	2,2	2	1,14	Ekologinen
SDG15 Maanpäällinen elämä	2,3	2	1,06	Ekologinen
SDG6 Puhdas vesi ja sanitaatio	2,3	2	1,23	Ekologinen
SDG5 Sukupuolten tasa-arvo	1,7	1	1,02	Sosiaalinen
SDG3 Terveysttä ja hyvinvointia	2,1	2	1,17	Sosiaalinen
SDG4 Hyvä koulutus	2,1	2	1,04	Sosiaalinen
SDG11 Kestävät kaupungit ja yhteisöt	2,3	2	1,12	Sosiaalinen
SDG7 Edullista ja puhdasta energiaa	2,3	2	1,12	Sosiaalinen
SDG16 Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta	2,3	2	1,19	Sosiaalinen
SDG2 Ei nälkää	2,5	2	1,29	Sosiaalinen
SDG1 Ei köyhyyttä	2,8	3	1,16	Sosiaalinen
SDG17 Yhteistyö ja kumppanuus	2,0	2	0,99	Kaikki

Kaikkein tiiviimmin yritysten liiketoimintaan on integroitu tavoitteet *9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria* (ka 1,6), *5 Sukupuolten tasa-arvo* (ka 1,7), *12 Vastuullista kuluttamista* (ka 1,8) ja *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua* (ka 1,9). Vastaavasti kaikista heikoimmin yritysten liiketoiminnassa mukana ovat tavoitteet *10 Eriarvoisuuden vähentäminen* (ka 2,4), *2 Ei nälkää* (ka 2,5) ja *1 Ei köyhyyttä* (ka 2,8). Keskihajonnat kasvavat keskimäärin keskiarvojen kasvaessa, mikä merkitsee, että vastaajat ovat olleet yksimielisimpiä tavoitteista, jotka ovat parhaiten mukana yritysten liiketoiminnassa.

Myös tämän tutkimuksen tuloksien perusteella yrityksissä priorisoidaan tavoitteita, jotka liittyvät yritysten liiketoimintaan ja ovat toteutettavissa sisäisesti. Tällaisia tavoitteita ovat muun muassa tavoitteet *9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria* ja *5 Sukupuolten tasa-arvo*, jotka

saivat parhaimmat tulokset sekä *13 Ilmastotekoja* ja *17 Yhteistyö ja kumppanuus*, jotka ovat myös tulosten parhaimman kuuden joukossa. Kaikilla näillä tavoitteilla on suora ja selkeä yhteys yrityksen liiketoimintaan tai toimintaympäristöön. Täten hypoteesi *H2 b. Yritysten liiketoimintaa lähimpänä olevat tavoitteet on integroitu suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan parhaiten* jää voimaan. Aiempaa tutkimusta myötäillen (van Zanten & van Tulder, 2018; Scott & McGill, 2018), myös suomalaisissa teollisuusyrityksissä filantrooppiset, laajaa kansainvälistä yhteistyötä vaativat tavoitteet ovat heikoimmin integroituja. Tällaisia ovat muun muassa tavoitteet *1 Ei köyhyyttä*, *2 Ei nälkää* ja *10 Eriarvoisuuden vähentäminen*, jotka saivat suurimmat keskiarvot, sekä *15 Maanpäällinen elämä* ja *14 Vedenalainen elämä*, jotka ovat tuloksissa keskellä. Tämän perusteella hypoteesi *H2 c. Yhteistyötä vaativat monimutkaiset tavoitteet on integroitu suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan heikommin* jää voimaan.

Seuraavaksi taulukossa 18 tarkastellaan vielä kestävän kehityksen kolmea ulottuvuutta vastauksien valossa. Ulottuvuudet on esitetty paremmuusjärjestyksessä niin, että ensimmäisenä on ulottuvuus, jolla on pienin keskiarvo, ja joka on täten tiiviimmin osa yritysten liiketoimintaa.

Taulukko 18 Kestävä kehityksen ulottuvuudet suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta	Tavoitteet	ka.	alfa
Taloudellinen	8, 9, 10, 12	1,9	0,901
Ekologinen	6, 13, 14, 15	2,2	0,857
Sosiaalinen	1, 2, 3, 4, 5, 7, 11, 16	2,3	0,876

Eniten huomiota ovat saaneet ennakoidusti taloudelliset kestävän kehityksen tavoitteet (ka 1,9). Lukuun ottamatta tavoitetta *10 Eriarvoisuuden vähentäminen* (ka 2,4) kaikki taloudelliset tavoitteet ovat saaneet alle kahden keskiarvon ja sijoittuvat tulosten kärkipäähän (taulukko 17). Näillä tavoitteilla on myös pienet keskihajonnat, joten vastaajat ovat olleet yksimielisiä arvioissaan. Keskimmäisenä ovat ekologiset tavoitteet (ka 2,2) ja viimeisenä sosiaaliset tavoitteet (ka 2,3). Ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan. Ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet sijoittuvat tasaisemmin listauksen viimeiseen kahteen kolmasosaan, lukuun ottamatta tavoitteita *5 Sukupuolten tasa-arvo* ja *13 Ilmastotekoja*, jotka ovat tavoitteiden ensimmäisen kuuden joukossa (taulukko 17). Taulukossa 18 on lisäksi esitetty keskiarvomuuttujien Cronbachin alfat, joilla tarkastellaan muuttujien reliabiliteettia (Heikkilä, 2014). Tulosten perusteella hypoteesi *H2 a.*

Taloudelliset kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu suomalaisten teollisuusyritysten liiketoimintaan parhaiten jää voimaan.

4.3. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden yhteys

Tutkimuksen seuraavassa vaiheessa selvitettiin, onko sidosryhmäsuuntautuneisuudella ja kestävän kehityksen tavoitteiden integraation tason välillä yhteyttä. Taustalla on aikaisemman tutkimuksen käsitykset siitä, että sidosryhmäteorian mukaisella toiminnalla voidaan edistää kestävyyttä (mm. Freudenreich ym., 2019; Hörisch ym., 2014; Schaltegger ym., 2019). Yhteyttä näiden kahden tekijän välillä selvitettiin teoreettisesti muodostettujen keskiarvomuuttujien avulla laskemalla Spearmanin korrelaatiokerroin.

Taulukkoon 21 on kirjattu ylös kaikkien sidosryhmä- ja tavoitemuuttujien väliset korrelaatiot. Tässä käytettävät sidosryhmämuuttujat ovat keskiarvomuuttujat, jotka laskettiin vastuullisuusindekseihin sidosryhmäsuuntautuneisuutta koskevassa osiossa. Tuloksista raportoidaan ainoastaan tilastollisesti merkitsevät tulokset. Tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota löytyi tasolla $p < 0,01$ 13/33 muuttujaparin kohdalla ja tasolla $p < 0,05$ 8/33 muuttujaparin kohdalla. Korrelaatiokertoimen suuruudet tilastollisesti merkittävillä p-arvoilla vaihtelivat välillä ,569 – ,245.

Taulukko 19 Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden yhteys

Muuttujat (n=77)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Taloudellinen	1													
2. Sosiaalinen	.613**	1												
3. Ekologinen	.524**	.765**	1											
4. Asiakkaat	.371**	.222	.245*	1										
5. Työntekijät	.381**	.370**	.450**	.368**	1									
6. Omistajat	-.041	.080	.203	-.065	.143	1								
7. Rahoittajat	.288*	.056	.051	.444**	.283*	.142	1							
8. Toimittajat	.265*	.258*	.089	.294**	.304**	.009	.265*	1						
9. Kilpailijat	.156	.015	.049	.202	.433**	.025	.061	.252*	1					
10. Julkinen sektori	.253*	.212	.272*	.303**	.544**	.207	.173	.413**	.418**	1				
11. Kansalaisjärjestöt	.300**	.393**	.487**	.203	.450**	.554**	.192	.117	.089	.373**	1			
12. Media	.252*	.291*	.206	.466**	.375*	.207	.332**	.345**	.229*	.322**	.423**	1		
13. Ympäristö	.372**	.299**	.391**	.338*	.430**	.372**	.190	.281*	.263*	.450**	.620**	.380*	1	
14. Paikallisyhteisöt	.493**	.509**	.569**	.354**	.493**	.253*	.226*	.213	.287*	.425**	.621**	.364*	.639**	1
Keskisarvo	1,9	2,3	2,2	1,57	1,44	2,75	1,81	1,33	1,25	1,15	2,81	1,87	1,86	2,03
Cronbachin alfa	0,90	0,88	0,86	0,52	0,74	0,66	0,69	0,60	0,67	0,61	0,81	0,82	0,76	0,75

** Korrelaatio merkitysevä tasolla $p < 0.01$ (2-suuntainen)* Korrelaatio merkitysevä tasolla $p < 0.05$ (2-suuntainen)

Taloudelliset tavoitteet korreloivat voimakkaimmin paikallisyhteisö- ($r=.493$, $p<0,01$), työntekijä- ($r=.381$, $p<0,01$), ympäristö- ($r=.372$, $p<0,01$), asiakas- ($r=.371$, $p<0,01$) ja kansalaisjärjestömuuttujien ($r=.300$, $p<0,01$) kanssa. Tasolla $p<0,05$ tilastollisesti merkitsevää korrelaatiota löytyi myös taloudellisten tavoitteiden ja rahoittaja- ($r=.288$, $p<0,05$), tavarantoimittaja- ($r=.265$, $p<0,05$), julkinen sektori- ($r=.253$, $p<0,05$) ja mediamuuttujien ($r=.252$, $p<0,05$) välillä. Muiden muuttujien välillä korrelaatiota ei ole, sillä kertoimet ovat pieniä ja johtuvat sattumasta. Kaiken kaikkiaan yritykset, jotka suhtautuivat myönteisemmin paikallisyhteisöihin, työntekijöihin, ympäristöön, asiakkaisiin ja kansalaisjärjestöihin sekä rahoittajiin, tavarantoimittajiin, julkiseen sektoriin ja mediaan olivat ottaneet taloudelliset kestävän kehityksen tavoitteet tiiviimmin osaksi liiketoimintaansa.

Sosiaaliset tavoitteet korreloivat voimakkaimmin seuraavien sidosryhmämuuttujien kanssa: Paikallisyhteisöt ($r=.509$, $p<0,01$), kansalaisjärjestöt ($r=.393$, $p<0,01$), työntekijät ($r=.370$, $p<0,01$) ja ympäristö ($r=.299$, $p<0,01$). Tasolla $p<0,05$ tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta löytyi sosiaalisten tavoitteiden sekä median ($r=.291$, $p<0,05$) ja tavarantoimittajien ($r=.258$, $p<0,05$) välillä. Tulosten perusteella ne yritykset, jotka ovat myönteisimpiä paikallisyhteisöjä, kansalaisjärjestöjä, työntekijöitä ja ympäristöä sekä mediaa ja tavarantoimittajia kohtaan, ovat integroineet sosiaaliset tavoitteet parhaiten osaksi liiketoimintaansa.

Ekologiset tavoitteet ovat yhteydessä eniten paikallisyhteisöihin ($r=.569$, $p<0,01$), kansalaisjärjestöihin ($r=.487$, $p<0,01$), työntekijöihin ($r=.450$, $p<0,01$) ja ympäristöön ($r=.391$, $p<0,01$). Ekologisilla tavoitteilla löytyi riippuvuutta myös julkinen sektori- ($r=.272$, $p<0,05$) ja asiakasmuuttujaa ($r=.245$, $p<0,05$) kohtaan. Samansuuntaisesti kuin taloudellisissa ja sosiaalisissa tavoitteissa, ekologiset tavoitteet on tiiviimmin integroitu liiketoimintaan niissä yrityksissä, joissa johtajat suhtautuvat myönteisimmin paikallisyhteisöihin, kansalaisjärjestöihin, työntekijöihin, ympäristöön ja asiakkaisiin sekä julkiseen sektoriin ja mediaan.

Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuu erityisesti sidosryhmäsuuntautuminen paikallisyhteisöjä, ympäristöä, kansalaisjärjestöjä sekä työntekijöitä kohtaan. Nämä sidosryhmävaihtamistia muodostetut keskiarvomuuttajat korreloivat voimakkaimmin kaikkien kestävän kehityksen tavoitteista muodostettujen muuttujien kanssa. Yrityksissä, joissa johtajat suhtautuvat myönteisesti paikallisyhteisöihin, ympäristöön, kansalaisjärjestöihin ja työntekijöihin, myös kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu tiiviimmin yrityksen liiketoimintaan kuin muissa yrityksissä. Niissä yrityksissä, joissa johtajat suhtautuivat paikallisyhteisöihin ympäristöön, kansalaisjärjestöihin ja

työntekijöihin kielteisemmin, kestävän kehityksen tavoitteet olivat heikommin integroituja yrityksen liiketoimintaan. Kun työntekijöihin suhtauduttiin myönteisesti kautta aineiston, suhtautuminen erityisesti ulkoisia sidosryhmiä kohtaan (paikallisyhteisöt, ympäristö ja kansalaisjärjestöt) näyttää toimivan välittäjänä sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden integraation välillä. Tulos on uskottava; jos yrityksen johtajat suhtautuvat myönteisesti tyypillisesti vähemmän huomiota saaviin sidosryhmiin, kuten kansalaisjärjestöihin, ympäristöön ja paikallisyhteisöihin, on todennäköistä, että myös kestävä kehitys on yrityksessä huomioitu, sillä tavoitteet on suunniteltu auttamaan erityisesti sellaisia tahoja, joiden etua paikallisyhteisöt, ympäristön puolesta puhujat ja kansalaisjärjestöt tyypillisesti ajavat.

Lopuksi suoritetaan vielä Spearmanin korrelaatioanalyysi yleiselle sidosryhmäsuuntautuneisuudelle sekä kaikille kestävän kehityksen tavoitteille (taulukko 20). Tämän avulla pyritään vielä tarkemmin selvittämään hypoteesin H3 paikkansapitävyys. Sidosryhmäkohtaisten korrelaatiokertoimien vastaukset antoivat jo osviittaa hypoteesin H3 voimaan jättämiselle, sillä ulkoisiin sidosryhmiin suuntautuneet vastaajat olivat vastanneet myönteisesti tai jokseenkin myönteisesti myös muita sidosryhmiä koskeviin väittämiin. Tulosten luotettavuuden vuoksi asia selvitettiin vielä erikseen. Taulukosta 20 nähdään, että yleisen sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kaikkien kestävän kehityksen tavoitteiden välillä vallitsee positiivinen, tilastollisesti merkitsevä korrelaatio. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä sidosryhmäsuuntautuneempia yrityksen johtajat ovat, sitä paremmin kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu yrityksen liiketoimintaan.

Taulukko 20 Yleisen sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden yhteys

Muuttujat n=77	1.	2.	3.	4.
1. Taloudellinen	1			
2. Sosiaalinen	,613**	1		
3. Ekologinen	,524**	,765**	1	
4. Sidosryhmäsuuntautuneisuus	,445**	,410**	,474**	1
Keskiarvo	1,9	2,3	2,2	1,86
Cronbachin alfa	0,90	0,88	0,86	0,78

**Korrelaatio merkitsevä tasolla $p < 0,01$ (2-suuntainen)

Taloudellisten tavoitteiden ja yleisen sidosryhmäsuuntautuneisuuden välillä korrelaatiokerroin on $r = ,445$ ($p < 0,01$), sosiaalisten tavoitteiden ja sidosryhmäsuuntautuneisuuden välillä $r = ,410$ ($p < 0,01$)

ja ekologisten tavoitteiden ja sidosryhmäsuuntautuneisuuden välillä $r=,474$ ($p<0,01$). Voimakkaimmin yleinen sidosryhmäsuuntautuneisuus korreloi siis ekologisten tavoitteiden kanssa, mutta erot tavoitteiden eri ulottuvuuksien välillä ovat maltillisia. Korrelaatioanalyysien perusteella myös viimeinen hypoteesi *H3. Yritykset, joiden johtajat ovat voimakkaammin suuntautuneita sidosryhmiinsä, ovat integroineet kestävän kehityksen tavoitteet tiiviimmin liiketoimintaansa jää voimaan.*

4.4 Tulosten koonti

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten suomalaisten teollisuusyritysten johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus ja kestävän kehityksen tavoitteiden integrointi yrityksen liiketoimintaan ovat yhteydessä toisiinsa. Ennen vastaamista varsinaiseen tutkimuskysymykseen selvitettiin, miten suomalaiset yritysjohtajat suhtautuvat yrityksensä sidosryhmiin ja miten he arvioivat kestävän kehityksen tavoitteiden olevan integroitu yrityksen liiketoimintaan.

Suomalaisten johtajien sidosryhmäasenteet ovat myönteisiä tai neutraaleja. Positiivisimmin johtajat suhtautuvat julkiseen sektoriin, kilpailijoihin, tavarantoimittajiin ja työntekijöihin. Vähiten myönteisesti johtajat suhtautuvat kansalaisjärjestöihin, omistajiin ja paikallisyhteisöihin. Asiakkaat, rahoittajat, ympäristö ja media sijoittuvat järjestyksessä keskelle. Näihin sidosryhmiin suhtaudutaan melko myönteisesti.

Tuloksissa myönteisimmin suhtaudutaan pääsääntöisesti sidosryhmiin, joilla on vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen, kuten tavarantoimittajiin ja työntekijöihin (Kujala ym., 2017; Kujala, 2004, 2010). Niin sanotut ulkoiset sidosryhmät, jotka voivat vaikuttaa yritykseen lähinnä epäsuorasti ovat tulosten häntäpäässä. Tällaisia ovat esimerkiksi kansalaisjärjestöt ja paikallisyhteisöt. Tuloksissa oli myös yllätyksiä. Johtajat suhtautuivat omistajiin ja rahoittajiin, jotka kuuluvat sisäisiin sidosryhmiin ja vaikuttavat merkittävästi yrityksen talouteen, yllättävän kielteisesti. Lisäksi johtajat suhtautuivat julkiseen sektoriin yllättävän myönteisesti. Kaiken kaikkiaan sidosryhmäasenteet ovat samansuuntaisia tai hieman positiivisempia kuin aikaisempina vuosina (Kujala ym., 2017; Kujala, 2010).

Kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu suomalaisiin teollisuusyrityksiin vaihtelevasti. Parhaiten liiketoiminnassa näkyvät tavoitteet *9 Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria, 5*

Sukupuolten tasa-arvo, 12 Vastuullista kuluttamista ja 8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua. Vastaavasti vähiten huomiota yrityksiltä saavat tavoitteet *10 Eriarvoisuuden vähentäminen, 2 Ei nälkää ja 1 Ei köyhyyttä.* Kestävän kehityksen kolmesta osa-alueesta taloudellinen on odotetusti integroitu tiiviimmin. Ekologinen ja sosiaalinen osa-alue ovat lähellä toisiaan, mutta ekologinen ulottuvuus on kuitenkin hieman paremmin integroitu. Ekologisista tavoitteista tiiviimmin yrityksen toiminnassa on *13 Ilmastotekoja* ja sosiaalisista *5 Sukupuolten tasa-arvo.* Yllättävästi taloudellinen tavoite *10 Eriarvoisuuden vähentäminen* on tuloksissa kolmanneksi viimeinen. Se kuitenkin vaatii laajaa yrityksen ulkopuolista yhteistyötä, mikä selittää tulosta. Yleisesti sellaiset tavoitteet, jotka ovat toiminnallisuudeltaan sisäisiä eivätkä vaadi laajaa sektorirajat ylittävää yhteistyötä ovat parhaiten mukana yritysten toiminnassa. Valtioiden ja kolmannen sektorin organisaatioiden kanssa yhdessä toteutettavat ja luonteeltaan filantrooppiset tavoitteet saavat vähiten huomiota. Tulokset tukevat aikaisemman tutkimuksen tuloksia (Scott & McGill, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018).

Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehitysten tavoitteiden aseman välillä on olemassa lineaarinen yhteys. Korrelaatio oli erityisen voimakasta kaikkien kestävän kehityksen tavoitemuuttujien ja paikallisyhteisö-, kansalaisjärjestö-, ympäristö- ja työntekijämuuttujien välillä. Tämä tarkoittaa, että vastaajat, jotka suhtautuvat myönteisesti joihinkin tai kaikkiin näistä neljästä sidosryhmästä, ovat myös integroineet kaikki kestävän kehityksen tavoitteet tiiviimmin yrityksensä liiketoimintaan kuin muut vastaajat. Erityisesti suuntautuminen ulkoisia sidosryhmiä (paikallisyhteisöt, ympäristö, kansalaisjärjestöt) kohtaan korostuu tuloksissa. Muihin sidosryhmiin suhtaudutaan myönteisesti kautta aineiston, mutta yritykset, jotka lisäksi suhtautuvat myönteisesti myös näihin ulkoisiin sidosryhmiin, ovat ottaneet kestävän kehityksen tavoitteet paremmin osaksi liiketoimintaansa. Lisäksi yleinen sidosryhmäsuuntautuneisuus oli positiivisesti yhteydessä kaikkiin kestävän kehityksen tuloksiin. Tämän perusteella voidaan argumentoida, että yrityksissä, joissa suhtaudutaan myönteisesti kaikkiin sidosryhmiin, kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu tiiviimmin yrityksen liiketoimintaan kuin sellaisissa yrityksissä, joissa sidosryhmiin ei suhtauduta yhtä myönteisesti.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Sidosryhmäasenteet myönteisiä suomalaisissa teollisuusyrityksissä

Suomalaiset teollisuusyrityksien johtajat suhtautuvat myönteisesti tai neutraalisti sidosryhmiinsä. Tulokset myötäilevät aikaisempaa tutkimusta (Kujala ym., 2017; Kujala, 2010), mutta pientä muutosta positiivisempaan on havaittavissa. Tämä vahvistaa käsitystä suomalaisen yritysmaailman vastuullisuudesta, jonka juuret ovat pohjoismaalaisessa hyvinvointivaltiossa (Olkkonen & Quarshie, 2019) ja implisiittisessä yritys vastuussa (Matten & Moon, 2005). Sidosryhmien tärkeydellä (Mitchell ym., 1997) ja erityisesti taloudellisella vaikutusvallalla (Kujala ym., 2017; Kujala, 2010; Lähdesmäki, 2012; Siltaoja, 2010) on vaikutusta yritysjohtajien asenteisiin. Taloudellisesta näkökulmasta huolimatta tuloksissa korostuu myös tasapainottelu eri sidosryhmien välillä. Kaiken kaikkiaan suomalaisia teollisuusyritysten johtajia voi kuvailla sidosryhmäsuuntautuneiksi. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että suurten suomalaisten teollisuusyritysten johtajat huomioivat sidosryhmiään laajasti.

Johtajat suhtautuvat pääsääntöisesti myönteisimmin niihin sidosryhmiin, jotka voivat vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen suorasti. Tällaisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi tavarantoimittajat ja työntekijät. Yllättävästi johtajien suhtautuminen omistajiin oli neutraalia, vaikka omistajilla on paljon vaikutusvaltaa yrityksissä. Ulkoiset sidosryhmät, jotka eivät suorasti voi vaikuttaa yrityksen toimintaan, ovat tuloksissa keskellä tai häntäpäässä. Poikkeus tähän on julkinen sektori, johon suhtaudutaan kaikista myönteisimmin. Täten taloudellinen vaikutusvalta ei yksiselitteisesti määrittänyt johtajien asenteita, minkä seurauksena hypoteesi H1 hylättiin.

Yhtäältä Kujala ym. (2017) argumentoivat, että usein omistajia, asiakkaita ja työntekijöitä pidetään kaikista tärkeimpinä sidosryhminä, mutta näiden tulosten valossa tämä ei pidä paikkaansa. Toisaalta myös Kujalan (2004) tutkimuksessa omistajat saivat vähiten myönteisen tuloksen. Hypoteesin H1 hylkääminen kertoo johtajien tasapainottavan sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tarpeita jossain määrin. Sidosryhmäteorian periaatteiden näkökulmasta tämä on positiivista. Sidosryhmälähtökohtaisesti toimivan yrityksen tärkein päämäärä ei ole ainoastaan osakkeenomistajien arvonnousu vaan arvonnousu kaikille sidosryhmille (Freeman ym., 2010). Tällöin omistajasuuntautuneisuus on tasapainossa verrattuna muihin sidosryhmiin. Aikaisemman

tutkimuksen perusteella suuntautuneisuus omistajia kohtaan nähdään vastakkaisena muihin sidosryhmiin nähden (Jain ym., 2017). Tästä voidaan päätellä, että suomalaiset teollisuusjohtajat ovat vahvemmin sidosryhmäsuuntautuneita kuin markkinasuuntautuneita.

Omistajasuuntautuneisuuden lisäksi suhtautuminen julkiseen sektoriin vaikutti hypoteesin H1 hylkäämiseen. Johtajat suhtautuivat julkiseen sektoriin odotettua myönteisemmin. Julkiseen sektoriin liittyvistä väittämistä erityisesti verojen maksuun liittyvän väittämän keskiarvon muutos (ka 3,2 → ka 1,9) on voimakas ja kertoo selkeästi yritysjohtajien asenteiden muuttuneen myönteisimmiksi verotusta kohtaan. Verojen maksu on konkreettinen teko, jolla yritys osallistuu yhteiskunnan toimintaan ja on näin selkeä merkki vastuullisesta toiminnasta.

Tuloksissa oli myös yksittäisiä mielenkiintoisia kohtia. Jainin ym. (2017) mukaan asiakkaat ovat erityisen tärkeä sidosryhmä B2C-markkinoilla. Tutkittavat yritykset sijoittuvat oletettavasti B2B-markkinoille, mikä voi osaltaan selittää, miksi suhtautuminen asiakkaisiin ei korostunut tuloksissa. Toinen kiinnostava yksityiskohta oli kilpailijasuuntautumisen muuttuminen positiivisemmaksi. Taustalla vaikuttanee pohjoismaalainen yhteistyön kulttuuri (Olkkonen & Quarshie, 2019). Lisäksi Pyöriä ym. (2020) nostavat esiin, että teollisuuslalla toimivien yritysten yhteistyö muiden sektoreiden ja toimijoiden kanssa tulee lisääntymään tulevaisuudessa ja toimialojen rajat tulevat hämärtyämään. Johtajien kilpailijasuuntautuneisuuden myönteisyys voi enteillä murrosta teollisuusyritysten liiketoimintakontekstissa.

Ympäristöön liittyvissä väittämässä uhanalaisia lajeja koskeva väittämä sai melko neutraalin keskiarvon (ka 2,8). Uhanalaisten lajien suojelun kohdalla neutraali vastaus voi viestiä siitä, etteivät vastaajat koe kysymystä relevantiksi. On kuitenkin syytä huomioida, että vaikka yrityksen toiminta ei liittyisi lajien uhanalaisuuteen suorasti, toimitusketjun kautta vastaajayritykset saattavat olla epäsuorasti vaikuttamassa uhanalaisten lajien selviämismahdollisuuksiin. Vastaus jättää tulkinnanvaraa siihen, mitä vastaajat ovat ajatelleet väittämän kohdalla. Kysymys on kiinnostava, sillä se liittyy konkreettisesti sidosryhmäteorian perustavanlaatuisen kysymykseen yrityksen vastuista negatiivisista ulkoisvaikutuksista.

Paikallisyhteisöihin suhtauduttiin melko myönteisesti (ka 2,03). Kuten uhanalaisiin lajeihin liittyvässä väittämässä, myös tämän sidosryhmän kohdalla se, kuinka pitkälle toimitusketjun alkuun johtajat käsittävät yrityksensä vastuun ulottuvan, vaikuttanee annettuihin vastauksiin. Paikallisyhteisösuuntautuneisuutta mitattiin kolmella väittämällä, joista yksi koski koko

toimitusketjua: ”Huolehdimme ihmisoikeuksista läpi toimitusketjumme”, joka oli saanut alhaisimman (eli myönteisimmän) keskiarvon. Reuter ym. (2012) huomauttavat, että toimitusketjuja koskevissa päätöksissä yritykset kohtaavat usein valintatilanteen, jossa ovat vastakkain toimitusketjun taloudellinen ja eettinen vaihtoehto. Yleisesti tunnustetaan, että toimitusketjuihin liittyy paljon eettisiä ongelmia liittyen esimerkiksi juuri paikallisyhteisöihin. Esimerkiksi OECD on selvittänyt vuosien 2011 ja 2019 välissä yli 500 ilmoitusta ylikansallisten yritysten väärinkäytöksistä liittyen toimitusketjuihin (OECD, Guidelines for Multinational Enterprises). Strandin (2009) mukaan pohjoismaalaiset yritykset kuitenkin ovat progressiivisia valinnoissaan toimitusketjuihin liittyen ja yhteistyössään paikallisten sidosryhmien kanssa. Strand (2009) argumentoi tämän johtuvan pohjoismaalaisesta sidosryhmälähestymistavasta.

Kansalaisjärjestöihin suhtauduttiin kaikista vähiten myönteisesti. Ei kuitenkaan voida puhua varsinaisesti negatiivisesta suhtautumisesta sillä kansalaisjärjestösuuntautuneisuuden keskiarvo oli 2,8. Tuloksiin voi vaikuttaa se, että osa vastaajayrityksistä saattaa toimia aloilla, jotka saavat negatiivista huomiota aktivisteilta (Jain ym., 2017). Esimerkiksi paperi- ja selluteollisuuden yrityksiä kritisoidaan metsienhakkuusta (Kujala, 2007). Näillä aloilla toimivilla yrityksillä saattaa yhtäältä olla kielteisempi suhtautuminen kansalaisjärjestöihin, mikäli nämä pyrkivät vaikuttamaan yrityksen toimintaan yrityksen näkökulmasta epätoimivilla tavoilla. On toisaalta myös mahdollista, että yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa olisi yrityksen etujen mukaista, mikäli se oikeasti pyrkii vastuulliseen ja kestävään toimintaan. Tulos jättää tulkinnanvaraiseksi sen, kuinka paljon dialogia yrityksillä lopulta on kansalaisjärjestöjen kanssa. Jainin ym. (2017) mukaan kolmannelta sektorilta tuleva painostus vaihtelee toimialoittain, mutta ei välttämättä aina sen mukaan, miten paljon toimialalla on negatiivisia ulkoisvaikutuksia. Ulkoisvaikutusten lisäksi esimerkiksi toimialan tunnettuus vaikuttaa siihen, kuinka paljon huomiota yritys saa aktivisteilta (Jain ym., 2017).

5.2 Kestävän kehityksen tavoitteet integroitu vaihtelevasti yritysten liiketoimintaan

YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden asema on suomalaisissa teollisuusyrityksissä samankaltainen kuin muissa länsimaissa (van Zanten & van Tulder, 2018; Scott & McGill, 2018). Tulokset olivat odotettuja, ja hypoteesin H2 kaikki alahypoteesit hyväksyttiin. Eniten huomiota annetaan tavoitteille, jotka ovat luonteeltaan taloudellisia (Rockström & Sukhdev, 2016) ja toimeenpantavia sisäisesti (van Zanten & van Tulder, 2018). Ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet (Rockström & Sukhdev, 2016) ovat

heikommin integroituja, mutta keskenään tasapainossa. Heikoiten yritysten toiminnassa näkyvät tavoitteet, jotka vaativat organisaatio- tai sektorirajat ylittävää yhteistyötä tai ovat luonteeltaan filantrooppisia (van Zanten & van Tulder, 2018). Sachsin ym. (2018) mukaan tavoitteiden saavuttaminen vuoteen 2030 mennessä näyttää epävarmalta toiminnan nykytasolla. Tämän tutkielman tuloksien perusteella osa tavoitteista on huomioitu suomalaisissa teollisuusyrityksissä hyvin tai melko hyvin. On kuitenkin paljon erityisesti sosiaalisia ja hyväntekeväisyyttä muistuttavia tavoitteita, joiden saama huomio jää systemaattisesti vähemmälle länsimaisissa yrityksissä (Scott & McGill, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018).

Kun verrataan saatuja tuloksia siihen, miten Rockström ja Sukhdev (2016) priorisoivat kestävän kehityksen tavoitteita hierarkiassaan (kuvio 3), huomataan, etteivät yritykset priorisoi tavoitteita samassa järjestyksessä kuin Rockström ja Sukhdev (2016). Rockströmin ja Sukhdevin (2016) viitekehyksessä biosfääri, eli ekologinen ulottuvuus toimi kaiken muun toiminnan pohjana, minkä perusteella sen tulisi olla ensimmäinen prioriteetti. Taloudellinen ulottuvuus oli taas pyramidin huipulla, minkä perusteella sen tulisi olla viimeinen prioriteetti kahden muun osa-alueen (ekologinen ja sosiaalinen) jälkeen. Rockströmin ja Sukhdevin (2016) mukaan taloudellisten tavoitteiden huomioinnin edellytyksenä on alempien tasojen tavoitteiden saavuttaminen. Kuitenkin suomalaisissa teollisuusyrityksissä tämän tutkimuksen perusteella priorisoidaan taloudellisia tavoitteita ja erityisesti sosiaaliset tavoitteet saavat vähän huomiota. Ongelma esiintyy myös muissa selvityksissä (ks. esim. van Zanten & van Tulder, 2018; Scott & McGill, 2018) ja on osittain selitettävissä yritysten toiminnan laajuudella ja tavoitteiden monimutkaisuudella (van Zanten & van Tulder, 2018).

Yritysten voi olla vaikeaa hahmottaa toimivaltaansa tai vastuutaan tavoitteissa, jotka eivät ole heidän yksin ratkaistavissa (Scott & McGill, 2018), mutta yritysten panosta tarvitaan myös näiden tavoitteiden kohdalla. Rockströmin ja Sukhdevin (2016) hierarkian perusteella ekologiset ja sosiaaliset tavoitteet tulisi ratkaista ensimmäisenä, sillä ne toimivat pohjana taloudelliselle ulottuvuudelle. Kokonaiskuvaa tarkasteltaessa tämä on luonnollista – talouskasvua tai innovaatioita on mahdotonta edistää, mikäli planeetan sietokyky ylittyy, luonnonympäristö muuttuu lähes asuinkelvottomaksi tai ihmiset näkevät nälkää ja sotivat. Kuitenkin yritysten näkökulmasta on ymmärrettävää, että huomiota annetaan niille tavoitteille, jotka yritykset kokevat relevanteiksi ja omaan toimintapiiriin kuuluvaksi.

Tulokset tukevat aiempaa tutkimusta. Aikaisemman tutkimuksen perusteella (Scott & McGill, 2018; van Zanten & van Tulder, 2018) mukaan eurooppalaiset ja yhdysvaltalaiset kansainväliset yritykset

panostavat eniten tavoitteisiin *5 Sukupuolten tasa-arvo*, *8 Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua*, *9 Kestävää teollisuutta*, *12 Vastuullista kuluttamista*, *13 Ilmastotekoja*, *16 Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta* sekä *17 Yhteistyö ja kumppanuus*. Nämä tavoitteet ovat toiminnallisuudeltaan sisäisiä ja lähellä yrityksen liiketoimintaa. Toisin sanoen yritykset priorisoivat tavoitteita, jotka ovat relevantteja niiden liiketoiminnalle (Scott & McGill, 2018). Scottin ja McGillin (2018) selvityksessä arvioitiin, että nämä tavoitteet ovat priorisoituna osittain siksi, että yritykset eivät ole tutustuneet kestävän kehityksen tavoitteisiin syvällisesti ja nämä ovat parhaiten toteutettavissa nykytoiminnalla. Tämän tutkimuksen tuloksissa korostuvat lähes samat tavoitteet. Ainoastaan tavoite *16 Rauhaa ja oikeudenmukaisuutta* on tämän tutkimuksen tuloksissa hieman vähemmän huomioitu. Lisäksi myös tämän tutkimuksen tuloksissa tavoite *13 Ilmastotekoja* on parhaimman keskiarvon saanut ekologisen ulottuvuuden tavoite. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin Scottin ja McGillin (2018) selvityksessä ja van Zantenin ja van Tulderin (2018) tutkimuksessa, joten on uskottavaa, että syyt tulosten taustalla ovat myös samankaltaisia.

Filantrooppisten tavoitteiden tulokset muistuttavat päälle liimattua CSR-toimintaa, missä yrityksen vastuullisuustoimet eivät ole yritystoiminnan ytimessä ja strategiassa, vaan jotain irrallista ja sivullista. Niillä pyritään kompensoimaan kestäättömillä keinoilla aikaansaatuja ulkoisvaikutuksia. (Hörisch ym., 2014.) Sidosryhmäteorian mukaisesti vastuullisuuden tulee olla syvästi integroitunut päivittäiseen liiketoimintaan (Hörisch ym., 2014) ja tätä ajattelumallia tulisi hyödyntää myös kestävän kehityksen tavoitteissa. Tulosten perusteella on kuitenkin mahdotonta sanoa tarkalleen, mistä tavoitteiden asema yrityksissä johtuu. Syyt lienevät tavoitekohtaisia, mutta aikaisemman tutkimukset perusteella yrityksiä voi olla vaikea hahmottaa rooliaan joidenkin tavoitteiden kohdalla (Scott & McGill, 2018) ja täten tavoitteiden integraatio yrityksen liiketoimintaan epäonnistuu, vaikka tahtotila olisi oikea.

Tavoitteet ovat lisäksi kietoutuneita toisiinsa luoden synergioita ja ristiriitoja (Pradhan ym., 2017), jolloin ne voivat olla yrityksille yksinkertaisesti liian monimutkainen kokonaisuus. Teoreettisesta näkökulmasta tällöin on myös entistä vaikeampaa luoda viitekehystä, jonka raameissa yritysten lähestymistapaa arvioidaan (Schaltegger, 2018). On otettava kuitenkin huomioon, että yrityksiä on kritisoitu hakevan tavoitteista lähinnä mainehyötyä, eikä kyseessä ole aito huoli kestävistä kehityksestä (Beyne, 2020). Yritysten roolia tavoitteiden saavuttamisessa on tarkasteltava kriittisesti. Vaikka yrityksiä rooli tavoitteiden saavuttamisen kannalta on tunnustettu (ks. esim. Pizzi ym., 2020; Sachs, 2012), niiden tosiasiallisen vaikutusvallan ja kapasiteetin arviointi on haasteellista.

Teorian perusteella tavoitteiden ja kestävän kehityksen yleisen liiketoimintapotentiaalin (Schaltegger ym., 2012) sekä sidosryhmäyhteistyön ja johtajien roolin (Beyne, 2020) korostaminen voisivat toimia ratkaisuna yritysten aktiivisuuden kasvattamisessa. Beynen (2020) kestävän kehityksen tavoitteiden toimeenpanon viitekehyksessä tuodaan esiin erityisesti sidosryhmäyhteistyö sekä johdon rooli kestävyyden edistämässä. Yhtäältä ulkoisena tekijänä sidosryhmien tarpeet ja vaatimukset ohjaavat kestävän kehityksen tavoitteiden implementointia, mutta toisaalta johdon toiminta ja tuki tavoitteille on sisäisesti tärkeä tekijä organisaation sitouttamisessa tavoitteisiin (Beyne, 2020). Tämän perusteella yritys, jonka johto on sidosryhmäsuuntautunutta, olisi integroinut kestävän kehityksen tavoitteet tiiviimmin liiketoimintaansa, mitä tämän tutkimuksen tulokset tukevat.

5.3 Sidosryhmäsuuntautuneisuus yhteydessä kestävän kehityksen tavoitteiden asemaan yrityksissä

Suomalaisten teollisuusjohtajien asenteet sidosryhmiä kohtaan ovat yleisesti myönteisiä, melko myönteisiä tai neutraaleja. Mitä sidosryhmäsuuntautuneempia yrityksen johtajat ovat, sitä tiiviimmin kestävän kehityksen tavoitteet on integroitu yrityksen liiketoimintaan. Tulosten perusteella viimeinen hypoteesi H3 hyväksyttiin. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden integraation välillä on olemassa positiivinen yhteys. Yleisen sidosryhmäsuuntautuneisuuden lisäksi suuntautuneisuus ulkoisia sidosryhmiä ja työntekijöitä kohtaan korostui tuloksissa. Ne yritykset, joiden johtajat suhtautuvat myönteisesti ulkoisiin sidosryhmiin ja työntekijöihin, ovat integroineet kestävän kehityksen tavoitteet tiiviimmin liiketoimintaansa kuin ne, joiden johtajat suhtautuvat näihin sidosryhmiin kielteisemmin.

Tulokset tukevat aikaisempaa teoriaa. Treviño ym. (1999) löysivät positiivisen yhteyden ulkoisiin sidosryhmiin suuntautumisen ja eettisyysohjelmien toimivuuden välille. Eettisyysohjelmien ja kestävän kehityksen tavoitteiden voidaan katsoa olevan kategorisesti toisiaan lähellä. Oletuksena on yhtäältä, että kestävän kehityksen tavoitteita puhutteleva yritys pyrkii toiminnassaan eettisyyteen ja toisaalta, että eettisesti toimivassa yrityksessä pyritään toimimaan kestävästi. Eettisyysohjelmat eivät merkitse samaa asiaa kuin kestävän kehityksen edistäminen, mutta ne liittyvät molemmat yritysten vastuullisuuteen. Kestävän kehityksen edistämisen on eettistä toimintaa. Treniñon ym. (1999) tutkimuksessa eettisyysohjelmilla pyrittiin esimerkiksi vähentämään ympäristönsuojeluun liittyvän lainsäädännön rikkomista ja valheellista raportointia. Ympäristönsuojeluun kohdistuvien rikkomusten voidaan katsoa olevan ristiriidassa kestävän kehityksen tavoitteiden *13 Ilmastotekoja*,

15 Maanpäällinen elämä ja *14 Vedenalainen elämä* kanssa. Siten eettisyysohjelma, joka pyrkii vähentämään ympäristöön kohdistuvia rikkeitä, tukee myös joidenkin kestävän kehityksen tavoitteiden saavuttamista. Sidosryhmäsuuntautuneisuudella on havaittu olevan yhteys myös vastuullisuusraportointiin (Cormier ym., 2004; Shafer & Lucianetti, 2018). Cormierin ym. (2004) mukaan on olemassa yhteys johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja sen välillä, kuinka paljon nämä samat johtajat luovuttavat yrityksen ympäristötietoja ulkoisille sidosryhmille. Shaferin ja Lucianettin (2018) mukaan sidosryhmäsuuntautuneet johtajat suhtautuvat myönteisemmin vastuullisuusraportointiin. Ympäristötietojen esiintuonti ja vastuullisuusraportoinnin kannatus eivät merkitse samaa asiaa kuin kestävän kehityksen tavoitteet, mutta ne kuuluvat kaikki yrityksen ulkoisvaikutusten sisäistämiseen ja sidosryhmien tarpeiden huomiointiin.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella sidosryhmäsuuntautuneisuudella on yleisesti yhteys yrityksen vastuullisuuteen (ks. esim. Crittenden ym., 2010; Cormier ym., 2004; Heikkurinen & Bonnedahl, 2013; Hörisch ym., 2014; Kujala ym., 2017; Shafer & Lucianetti, 2018) ja tämän tutkimuksen valossa myös kestävän kehityksen tavoitteiden asemaan yrityksissä. Erityisesti yhteys on voimakasta ulkoisiin sidosryhmiin, kuten kansalaisjärjestöihin, paikallisyhteisöihin ja ympäristöön liittyvien asenteiden ja kestävän kehityksen tavoitteiden välillä. Hart ja Sharma (2004) argumentoivat, että yritysten tulisi ottaa toiminnassaan huomioon myös heikot sidosryhmät (*fringe stakeholders*). Hart ja Sharma (2004, 8–10) kuvailevat heikkoja sidosryhmiä tahoiksi, jotka ovat yrityksen vaikutusalueen reunalla. Ne ovat köyhiä, heikkoja, eristyksissä olevia tahoja, jopa ei-ihmisiä (*non-human*), joihin yrityksen toiminta vaikuttaa, mutta joilla ei ole suoraa yhteyttä yritykseen. Kansalaisjärjestöt, ympäristö ja paikallisyhteisöt voidaan katsoa heikoiksi sidosryhmiksi, joskin joillain suurilla kansalaisjärjestöillä on neuvotteluvaltaa. Tämän tutkimuksen valossa yritykset, joiden johtajat suhtautuvat myönteisesti heikkoihin sidosryhmiin, ovat integroineet kestävän kehityksen tavoitteet paremmin liiketoimintaansa. Tulokset tukevat Hartin ja Sharman (2004) argumenttia heikkojen sidosryhmien tärkeydestä.

Tutkimustulokset eivät osoita kausaalisuhdetta sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden välille, mutta osoittavat yhteyden sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävyden välillä. Muun muassa Hörisch ym. (2014) argumentoivat, että sidosryhmien tarpeiden täyttämisen ohjaa yritystä toimimaan kestävämmiin. Kestävyden on kuitenkin oltava tärkeä arvo sidosryhmille, jotta yhteys sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävyden välillä toimii (Hörisch ym., 2014). Tämän tutkimuksen perusteella ainakin työntekijöihin ja ulkoisiin sidosryhmiin myönteisesti suhtautuville johtajille kestävyys vaikuttaa olevan tärkeää. Teorian perusteella yhteys

sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden välillä on siis kaksisuuntaista – yrityksen ponnistelut kestävyttä kohtaan vaikuttavat myönteisesti sidosryhmäsuuntautuneisuuteen ja toisin päin. Vaikka tämä tutkimus ei pysty vastaamaan kausaalisuhdetta koskeviin kysymyksiin, saadut tulokset tuovat uutta informaatiota sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen yhteydestä. Saadut tutkimustulokset ovat ensimmäisiä, joissa on osoitettu sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja erityisesti suuntautuneisuuden ulkoisiin sidosryhmiin olevan yhteydessä kestävän kehityksen tavoitteiden integraation tasoon.

Tämä tutkimuksen kontribuutio keskittyy suomalaisten yritysjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuteen ja kestävän kehityksen tavoitteiden asemaan sekä näiden kahden tekijän yhteyteen. Tutkimus syventää käsitystä suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuudesta ja kestävän kehityksen tavoitteiden asemasta yrityksissä ja luo uutta tietoa näiden välisestä yhteydestä. Tämän lisäksi tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että sidosryhmälähtökohta on toimiva viitekehys yritysten vastuullisuuden tutkimiselle (Kujala ym., 2017). Samalla tutkimus vastaa aikaisemman kirjallisuuden tunnistamiin tarpeisiin lisätutkimuksesta sidosryhmäsuuntautuneisuudesta ja kestävän kehityksen tavoitteista (ks. esim. Kujala ym., 2017; van Zanten & van Tulder, 2018)

5.4 Käytännön merkitys ja jatkotutkimus

Tutkimuksella on sen teoreettisen merkityksen lisäksi käytännön implikaatioita. Tutkimuksen perusteella yritysjohtajien sidosryhmäsuuntautuneisuus ja kestävän kehityksen tavoitteiden asema yrityksessä ovat yhteydessä toisiinsa. Yhteyden tarkempi suunta vaatii lisätutkimusta, mutta tulosten perusteella voidaan argumentoida, että yritysten tulisi olla tietoisia sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävän kehityksen tavoitteiden yhteydestä. Yritysten tulisi yhtäältä kartoittaa mahdollisuuksiaan edistää toimiaan kestävän kehityksen tavoitteiden eteen kuuntelemalla sidosryhmiään (Hörisch ym., 2014). Toisaalta yritysten on mahdollista hyödyntää kestävän kehityksen tavoitteita myös vuorovaikutuksessaan sidosryhmien kanssa (Danso ym., 2020).

Yritysten johtajilla on paljon valtaa yrityksen kestävyystoimenpiteiden edistämiseksi ja kestävyteen sitoutumisessa (Simas ym., 2012; Stead & Stead, 2014). Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että kestävä kehitys on huomioitu paremmin niissä yrityksissä, joissa johtajat ovat sidosryhmäsuuntautuneita. Tälle tulee antaa painoarvoa johtajia valittaessa. Sellaisissa yrityksissä,

joissa kestävä kehitys on tärkeässä asemassa, tulisi tämän tutkimusten tulosten mukaan valita johtajiksi henkilöitä, jotka suhtautuvat myönteisesti yrityksen kaikkiin sidosryhmiin. Johtajat toimivat yrityksen suunnannäyttäjinä ja on yrityksen edun mukaista, että johtajien näkemykset kestävästä kehityksestä ja sidosryhmistä ovat linjassa yrityksen strategian kanssa.

Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävä kehityksen tavoitteiden välillä lienee synerginen suhde, jolloin panos yhteen hyödyttää myös toista. Tätä näkemystä puoltaa niin aikaisempi kirjallisuus kuin tämän tutkimuksen tulokset. Sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävä kehityksen välillä olevan yhteyden suunta ja yksityiskohdat ovat tärkeitä lisätutkimuksen kohteita, jotta yhteyden hyödyntäminen on mahdollista. On myös muistettava, että tulokset ovat päteviä ainoastaan suomalaisten teollisuusyritysten kontekstissa. Tuloksia ei voi yleistää koskemaan muita toimialoja, valtioita tai pieniä yrityksiä. Näiden osalta lisätutkimus on tärkeää. Tämä tutkimus tekee avauksen sidosryhmäsuuntautuneisuuden ja kestävä kehityksen tavoitteiden yhteyden tutkimiselle, mutta tutkimusta ei voida missään tapauksessa pitää kaiken kattavana selvityksenä.

Tutkimuksen kohteina olevien yritysten toimialan ja kohdemaan lisäksi on muita seikkoja, joiden vaikutusta sidosryhmäsuuntautuneisuuteen ja kestävä kehityksen tavoitteiden asemaan on syytä tutkia. Esimerkiksi koronaviruspandemian tiedetään vaikuttaneen heikentävästi kestävä kehityksen tavoitteiden saavuttamiseen (YK, Covid-19 Response). Pandemia on vaikuttanut myös yritysten taloudelliseen asemaan, jolla taas tiedetään olevan vaikutusta johtajien sidosryhmäsuuntautuneisuuteen, ainakin suomalaisissa teollisuusyrityksissä (Kujala ym., 2017; Kujala, 2004, 2010). Tarvitaan lisätutkimusta siitä, miten maailmanlaajuiset terveystilanteet vaikuttavat sidosryhmäsuuntautumiseen, kestävä kehityksen tavoitteiden asemaan yrityksissä sekä näiden väliseen yhteyteen.

Sidosryhmäsuuntautuneisuustutkimus tai tutkimus kestävä kehityksen tavoitteista omina tutkimusaloinaan eivät myöskään ole valmiita. Van Zanten ja van Tulder (2018) esimerkiksi argumentoivat, ettei ole olemassa paljoa tutkimusta siitä, millaisia yksittäisten yritysten toimet kestävä kehityksen eteen ovat. Aiheen syvällisempi ymmärrys esimerkiksi case-tutkimuksella ja kvalitatiivisella jatkotutkimuksella on paikallaan. Lisäksi on otettava huomioon, että tässä tutkimuksessa analysoitu aineisto koostuu johtajien omista arvioista. Olisi tärkeää saada myös riippumatonta aineistoa yritysten toimista kestävä kehityksen eteen. Tässä tutkimuksessa käytettyjen itsearvioiden vertaaminen esimerkiksi vastuullisuusraportteihin tai kolmansien osapuolien riippumattomiin selvityksiin toisi uutta tietoa kestävä kehityksen tavoitteiden tosiasiallisesta

asemasta, ja siitä miten paljon se eroaa johtajien käsityksistä aiheesta. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia myös sitä, miten sidosryhmät itse kokevat yrityksen toimet liittyen kestäväan kehitykseen ja sidosryhmien huomiointiin. Erityisen mielenkiintoista olisi selvittää tässä tutkimuksessa korostuneiden ulkoisten sidosryhmien ja työntekijöiden mielipiteitä kestävästä kehityksestä ja yritysten toimista sen eteen. Lisäksi omistajasuuntautuneisuuden yllättävän tuloksen tarkempi selvittäminen on paikallaan. Tulosta arvioitaessa on myös kiinnitettävä huomiota väittämien sanamuotoon. Väittämät ovat seuraavat: ”Varmistamme omistajille vuotuisen osingonjaon.” ja ”Jaamme kertyneet voittovarot pääosin osinkoina omistajille.” Väittämät eivät kata yritysjohtajien näkemyksiä omistajista kovin laajasti, vaan keskittyvät lähinnä yrityksen arvonluonnillisiin vastuihin omistajia kohtaan. Kyselylomakkeen päivittäminen omistajiin liittyvien väittämien osalta toisi mahdollisesti uutta kiinnostavaa tietoa teollisuusjohtajien omistajasuuntautuneisuudesta.

6 LÄHEET

Kirjallisuus

- Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing, & Accountability, 15*(2), 223–250.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K. & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and ceo values. *Academy of Management Journal, 42*(5), 507–525.
- Aguinis, H. & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management, 38*(4), 932–968.
- Alessandri, T. M., Black, S. S. & Jackson, W. E. (2011). Black economic empowerment transactions in South Africa: Understanding when corporate social responsibility may create or destroy value. *Long Range Planning, 44*(4), 229–249.
- Aricò, S. (2014). The contribution of the sciences, technology and innovation to sustainable development: The application of sustainability science from the perspective of UNESCO's experience. *Sustainability Science, 9*(4), 453–462.
- Aupperle, K. E. (1984). An empirical measure of corporate social orientation. *Research in Corporate Social Performance and Policy, 6*, 27–54.
- Axinn, C. N. Blair, M. E., Heorhiadi, A. & Thach, S. V. (2004). Comparing ethical ideologies across cultures. *Journal of Business Ethics, 54*(2), 103–119.
- Barbier, E. B. & Burgess, J. C. (2017). The Sustainable Development Goals and the systems approach to sustainability. *Economics. The Open-Access, Open-Assessment e-Journal, 11*(1), 1–23.
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations (New York), 61*(8), 1139–1160.
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management, 21*(5), 258–271.
- Baumol, W. J. (2002). *The free-market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- 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.
- Besen-Cassino, Y. & Cassino, D. (2018). *Social Research Methods by Example: Applications in the Modern World*. Lontoo: Routledge.

- Beyne, J. (2020). Designing and implementing sustainability: An integrative framework for implementing the sustainable development goals. *European Journal of Sustainable Development*, 9(3), 1–12.
- Bies, R. J., Bartunek, J. M., Fort, T. L. & Zald, M. N. (2007). Corporations as social change agents: Individual, interpersonal institutional, and environmental dynamics. *The Academy of Management Review*, 32(3), 788–793.
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P. & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56.
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *The Journal of Business Strategy*, 32(1), 5–14.
- Bottenberg, K., Tuschke, A. & Flickinger, M. (2017). Corporate governance between shareholder and stakeholder orientation: Lessons from Germany. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 165–180.
- Bridoux, F. & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *The Academy of Management Review*, 41(2), 229–251.
- Bulgacov, S., Ometto, M. P. & May, M. R. (2015). Differences in sustainability practices and stakeholder involvement. *Social Responsibility Journal*, 11(1), 149–160.
- Caiado, R. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., Luiz de Mattos Nascimento, D. & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276–1288.
- Capron, L. & Guillén, M. (2009). National corporate governance institutions and post-acquisition target reorganization. *Strategic Management Journal*, 30(8), 803–833.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Civera, C. & Freeman, R. E. (2020). Stakeholder relationships and responsibilities: A new perspective. *Symphonya*, 1, 40–58.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cormier, D., Gordon, I. M. & Magnan, M. (2004). Corporate environmental disclosure: Contrasting management's perceptions with reality. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 143–165.
- Crane, A. & Ruebottom, T. (2011). Stakeholder theory and social identity: Rethinking stakeholder identification. *Journal of Business Ethics*, 102(Suppl 1), 77–87.
- Crittenden, V. L., Crittenden, W. F., Ferrell, L. K., Ferrell, O. C. & Pinney, C. C. (2010). Market-oriented sustainability: A conceptual framework and propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 71–85.
- Currie, R. R., Seaton, S. & Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, 36(1), 41–63.

- Danso, A., Adomako, S., Lartey, T., Amankwah-Amoah, J. & Owusu-Yirenkyi, D. (2020). Stakeholder integration, environmental sustainability orientation and financial performance. *Journal of Business Research*, 119, 652–662.
- De Brucker, K., Macharis, C. & Verbeke, A. (2013). Multi-criteria analysis and the resolution of sustainable development dilemmas: A stakeholder management approach. *European Journal of Operational Research*, 224(1), 122–131.
- de Villiers, C. & van Staden, C. J. (2006). Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa. *Accounting, Organizations and Society*, 31(8), 763–781.
- Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E. & Romi, A. M. (2013). Beyond “Does it Pay to be Green?” A Meta-Analysis of Moderators of the CEP—CFP Relationship. *Journal of Business Ethics*, 112(2), 353–366.
- Doh, J. P. & Quigley, N. R. (2014). Responsible leadership and stakeholder management: Influence pathways and organizational outcomes. *Academy of Management Perspectives*, 28(3), 255–274.
- Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141.
- Dyllick, T. & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.
- Egels-Zanden, N. & Rosen, M. (2015). Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: Bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 96(6), 139–147.
- Ekins, P., Simon, S., Deutsch, L., Folke, C. & De Groot, R. (2003). A framework for the practical application of the concepts of critical natural capital and strong sustainability. *Ecological Economics*, 44(2), 165–185.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Engert, S. & Baumgartner, R. J. (2016). Corporate sustainability strategy – bridging the gap between formulation and implementation. *Journal of Cleaner Production*, 113, 822–834.
- Epstein, M. J. & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604.
- Erdiaw-Kwasie, M. O., Alam, K. & Kabir, E. (2017). Modelling corporate stakeholder orientation: Does the relationship between stakeholder background characteristics and corporate social performance matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 465–479.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder management, reciprocity and stakeholder responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 83–96.
- Flammer, C. & Kacperczyk, A. (2016). The impact of stakeholder orientation on innovation: Evidence from a natural experiment. *Management Science*, 62(7), 1982–2001.
- Francesconi, A. & Dossena, C. (2012). IS and organization for online corporate reputation management. *International Journal of e-Services and Mobile Applications*, 4(2), 1–18.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Massachusetts: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. New Haven: Yale University Press.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2019). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18.
- Gardiner, S. M. (2001). The Real Tragedy of the Commons. *Philosophy & Public Affairs*, 30(4), 387–416.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., Broderick, A. J. & Rudd, J. M. (2004). Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 163–182.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327.
- Hakala, J. T. (2015). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (ss. 14–26). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Harrison, J. S., Bosse, D. A. & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74.
- Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014.
- Hart, S. L. & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 7–18.
- Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L. & Wang, H. (2018). Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 671–688.
- Heikkilä, T. (2014). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.
- Heikkurinen, P. & Bonnedahl, K. J. (2013). Corporate responsibility for sustainable development: A review and conceptual comparison of market- and stakeholder-oriented strategies. *Journal of Cleaner Production*, 43, 191–198.
- Henriques, I. & Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87–99.
- Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139.
- Hörisch, J., Freeman, R. E. & Schaltegger, S. (2014). Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346.

- Hussain, N., Rigoni, U. & Orij, R. P. (2018). Corporate governance and sustainability performance: Analysis of triple bottom line performance. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 411–432.
- Ivanova, D., Stadler, K., Steen-Olsen, K., Wood, R., Vita, G., Tukker, A. & Hertwich, E. G. (2016). Environmental impact assessment of household consumption. *Journal of Industrial Ecology*, 20(3), 526–536.
- Jain, A., Jain, P. K. & Rezaee, Z. (2016). Value-relevance of corporate social responsibility: Evidence from short selling. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 29–52.
- Jain, T. (2017). Decoupling corporate social orientations: A cross-national analysis. *Business & Society*, 56(7), 1033–1067.
- Jain, T., Aguilera, R. V. & Jamali, D. (2017). Corporate stakeholder orientation in an emerging country context: A longitudinal cross industry analysis. *Journal of Business Ethics*, 143(4), 701–719.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404–437.
- Juholin. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*, 4(3), 20–31.
- Kacperczyk, A. (2009). With greater power comes greater responsibility? Takeover protection and corporate attention to stakeholders. *Strategic Management Journal*, 30(3), 261–285.
- Karjaluoto, H. (2007). *SPSS opas markkinatutkijoille*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Keeney, R. L. (1996). Value-focused thinking: Identifying decision opportunities and creating alternatives. *European Journal of Operational Research*, 92(3), 537–549.
- Klettner, A., Clarke, T. & Boersma, M. (2014). The governance of corporate sustainability: Empirical insights into the development, leadership and implementation of responsible business strategy. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 145–165.
- Kujala, J. (2001). Analysing moral issues in stakeholder relations. *Business Ethics: A European Review*, 10(3), 233–247.
- Kujala, J. (2004). Managers moral perceptions: change in Finland during the 1990s. *Business Ethics*, 13(2), 143–165.
- Kujala, J. (2007). Suomalaisten johtajien sidosryhmäsuuntautumisen muutos 1994-2004. Teoksessa Kamppinen, M. & Nurmi, P. (toim.) *Vastuullinen liiketoiminta ja systeemijattelu* (ss. 60–79). Turku: Turun yliopisto, kulttuurien tutkimuksen laitos.
- Kujala, J. (2010). Corporate responsibility perceptions in change: Finnish managers' views on stakeholder issues from 1994 to 2004. *Business Ethics: A European Review*, 19(1), 14–34.
- Kujala, J. (2014). Sidosryhmät ja liiketoiminnan vastuullisuus: Vaateisiin vastaamisesta yhteiseen arvонуontiin. *Yritysetiikka*, 1(2014), 6–16.
- Kujala, J., Lehtimäki, H. & Freeman, R. E. (2019). A stakeholder approach to value creation and leadership. Teoksessa Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonen, H. & Bethwaite, J. (toim.). *Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspective* (ss. 123–143). Tampere: Tampere University Press.

- Kujala, J., Lämsä, A.-M. & Riivari, E. (2017). Company stakeholder responsibility: An empirical investigation of top managers' attitudinal change. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 114–138.
- Lähdesmäki, M. (2012). Construction of owner–manager identity in corporate social responsibility discourse. *Business Ethics: A European Review*, 21(2), 168–182.
- Langer, M.E. & Schön, A. (2003). Enhancing corporate sustainability. A framework based evaluation tools for sustainable development. *Forschungsschwerpunkt Nachhaltigkeit und Umweltmanagement*. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176–187.
- Liang, H. & Renneboog, L. (2017). On the foundations of corporate social responsibility. *The Journal of Finance*, 72(2), 853–910.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: An analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26.
- Luoma-aho, V. (2015). Understanding stakeholder engagement: Faith-holders, hateholders & fakeholders. *RJ-IPR : Research Journal of the Institute for Public Relations* 2(1).
- Mahoney, L. S., Thorne, L., Cecil, L. & LaGore, W. (2013). A research note on standalone corporate social responsibility reports: Signaling or greenwashing? *Critical Perspectives on Accounting*, 24(4-5), 350–359.
- Margolis, J. D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- Markota Vukić, N., Omazić, M. A. & Aleksić, A. (2018). Exploring the link between corporate stakeholder orientation and quality of corporate social Responsibility reporting. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 16(2), 275–288.
- Matten, C. & Moon, J. (2005). A conceptual frame-work for understanding CSR. Teoksessa Habisch, A., Jonker, J., Wegner, M. & Schmidpeter, R. (toim.) *Corporate social responsibility across Europe* (ss. 335–356). Berlin: Springer.
- Mbouboué, E. & Njomo, D. (2016). Potential contribution of renewables to the improvement of living conditions of poor rural households in developing countries: Cameroon's case study. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 61, 266–279.
- Miles, S. (2012). Stakeholder: Essentially contested or just confused? *Journal of Business Ethics*, 108(3), 285–298.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mori, R., Fien, J. & Horne, R. (2019). Implementing the UN SDGs in universities: Challenges, opportunities, and lessons learned. *Sustainability: The Journal of Record*, 12(2), 129–133.
- Mudrack, P. (2007). Individual personality factors that affect normative beliefs about the rightness of corporate social responsibility. *Business & Society*, 46(1), 33–62.
- Näsi, J. (1995). *Understanding stakeholder thinking*. Helsinki: LSR-Publications.

- Neumayer, E. (2013). *Weak versus strong sustainability: Exploring the limits of two opposing paradigms*. Lontoo: Edward Elgar Publishing.
- Olkkonen, L. & Quarshie, A. (2019). *Corporate Social Responsibility in Finland*. Cham: Springer.
- Patel, V. K., Manley, S. C., Hair Jr, J. F., Ferrell, O. C. & Pieper, T. M. (2016). Is stakeholder orientation relevant for European firms? *European Management Journal*, 34(6), 650–660.
- Pearson, G. (1995). *Integrity in Organizations*. Lontoo: McGraw-Hill.
- Phillips, R., Freeman, R. E. & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 12(4), 55–100.
- Pizzi, Caputo, A., Corvino, A. & Venturelli, A. (2020). Management research and the UN Sustainable Development Goals (SDGs): A bibliometric investigation and systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124033, 1–15.
- Pohlmann, C. R., Scavarda, A. J., Alves, M. B. & Korzenowski, A. L. (2020). The role of the focal company in Sustainable Development Goals: A Brazilian food poultry supply chain case study. *Journal of Cleaner Production*, 245, 118798, 1–13.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review* 80, no. 12, 56–69.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6–28.
- Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W. & Kropp, J. P. (2017). A systematic study of Sustainable Development Goal (SDG) interactions. *Earth's Future*, 5(11), 1169–1179.
- Purvis, B., Mao, Y. & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681–695.
- Pyöriä, P., Jokinen, E., Järvinen, K.-M. & Lipiäinen, L. (2020). Teknologia, metsä ja kemia: Suomen teollisuus viime vuosikymmenillä. Teoksessa Ojala, S. & Pyöriä, P. (toim.) *Pirstoutuvatko työurat? Teollisuusalat talouden ja teknologian murroksissa* (ss. 43–92). Tampere: Tampere University Press.
- Reuter, C., Goebel, P. & Foerstl, K. (2012). The impact of stakeholder orientation on sustainability and cost prevalence in supplier selection decisions. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 18(4), 270–281.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å, Chapin III, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C. & Schellnhuber, H. J. (2009a). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2), 32–65.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å, Chapin III, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C. & Schellnhuber, H. J. (2009b). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461(7263), 472–475.
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 233–250.
- Rosati, F. & Faria, L. G. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312–1326.

- Sachs, J. D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206–2211.
- Sachs, S. & Rühli, E. (2005). Changing managers' values towards a broader stakeholder orientation. *Corporate Governance*, 5(2), 89–98.
- Schaltegger, S. (2018). Linking environmental management accounting: A reflection on (missing) links to sustainability and planetary boundaries. *Social and Environmental Accountability Journal*, 38(1), 19–29.
- Schaltegger, S., Hörisch, J. & Freeman, R. E. (2019). Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191–212.
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F. & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.
- Shafer, W. E. & Lucianetti, L. (2018). Machiavellianism, stakeholder orientation, and support for sustainability reporting. *Business Ethics: A European Review*, 27(3), 272–285.
- Shrivastava, P. (1995). Ecocentric management for a risk society. *Academy of Management Review*, 20(1), 118–137.
- Siltaoja, M. (2010). *Discarding the mirror: The importance of intangible social resources to responsibility in business in a Finnish context*. University of Jyväskylä. Väitöskirja.
- Skouloudis, A., Avlonitis, G. J., Malesios, C. & Evangelinos, K. (2015). Priorities and perceptions of corporate social responsibility: Insights from the perspective of Greek business professionals. *Management Decision*, 53(2), 375–401.
- Stead, J. G. & Stead, W. E. (2014). *Sustainable strategic management*. Armonk, NY: Routledge.
- Strand, R. (2009). Corporate responsibility in scandinavian supply chains. *Journal of Business Ethics*, 85, 179–185.
- Sullivan, K., Thomas, S. & Rosano, M. (2018). Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 174, 237–246.
- Tremblay, D., Fortier, F., Boucher, J., Riffon, O. & Villeneuve, C. (2020). Sustainable Development Goal interactions: An analysis based on the five pillars of the 2030 agenda. *Sustainable Development*, 28(6), 1584–1596.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131–151.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658–672.
- Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Helsinki: WSOY.
- Valli, R. (2015). *Johdatus tilastolliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, R. (2018). Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (ss. 92–116). Jyväskylä: PS-kustannus

- Valli, R. & Perkkilä, P. (2018). Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (ss. 117–128). Jyväskylä: PS-kustannus
- van Zanten, J. A. & van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3), 208–233.
- Walker, K., Ni, N. & Dyck, B. (2015). Recipes for successful sustainability: Empirical organizational configurations for strong corporate environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 24(1), 40–57.
- Whiteman, G., Walker, B. & Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307–336.
- Wiedmann, T., Lenzen, M., Keyßer, L. T. & Steinberger, J. K. (2020). Scientists' warning on affluence. *Nature Communications*, 11(1), 1–10.
- Williams, A., Whiteman, G. & Parker, J. N. (2019). Backstage interorganizational collaboration: Corporate endorsement of the Sustainable Development Goals. *Academy of Management Discoveries*, 5(4), 367–395.
- Witte, C. & Dilyard, J. (2017). Guest editors' introduction to the special issue: The contribution of multinational enterprises to the Sustainable Development Goals. *Transnational Corporations*, 24(3), 1–8.
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Bryan, L. M. (2021). Stakeholder identification and salience after 20 years: Progress, problems, and prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245.
- Zondag, M. M., Mueller, E. F. & Ferrin, B. G. (2017). The application of value nets in food supply chains: A multiple case study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(4), 199–212.

Muut painetut lähteet

- Blasco, J. L., & King, A. (2017). The road ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. KPMG International.
- Business & Sustainable Development Commission. (2017). Valuing the SDG prize. London: Business & Sustainable Development Commission.
- Emas, R. (2015). The concept of sustainable development: definition and defining principles. Brief for GSDR 2015. Sustainable Development Goals Knowledge Platform. United Nations.
- FIBS. (2018). Sustainability in Finland 2018. Helsinki: Finnish Business & Society. Global Strategy Group.
- Freeman, R. E., Velamuri, S. R. & Moriarty, B. (2006). Company stakeholder responsibility: a new approach to CSR. *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*.

- GRI, YK & WBCSD. (2015). *SDG Compass: The guide for business action on the SDGs*. Amsterdam, Geneva, New York.
- McNamara, R. P. (2011). *UN Global Compact-Accenture CEO Study. Towards a New Era of Sustainability in the Automotive Industry*. Accenture.
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G. & Fuller, G. (2017). *SDG index and dashboards report 2018. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN)*.
- Scott, L., & McGill, A. (2018) *From promise to reality: Does business really care about the SDGs?* PwC. *SDG Reporting Challenge 2018*.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2013). *GEO-5 for Business Impacts of a Changing Environment on the Corporate Sector*. Nairobi.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2020). *Emissions Gap Report 2020*. Nairobi.
- van Tulder, R. (2018). *Business & the Sustainable Development Goals: A framework for effective corporate involvement*. WBCSD. Rotterdam School of Management Erasmus University.
- YK. (2015) *A/RES/70/1 - Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*
- YK Yleiskokous. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: "our common future."*

WWW-lähteet

- FIBS. (2021). *Yritysvastuu 2021 tiivistelmä*. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2021/11/Yritysvastuu_2021_Tiivistelmä_FIBS_Final.pdf viitattu 7.12.2021.
- IEA. (2020). *Tracking Industry 2020*, IEA. Paris. <https://www.iea.org/reports/tracking-industry-2020>, viitattu 27.4.2021
- OECD. *Guidelines for Multinational Enterprises, National Contact Points*. <http://mneguidelines.oecd.org/Flyer-OECD-National-Contact-Points.pdf> viitattu 24.10.2021
- Rockström, J. & Sukhdev, P. (2016). *How food connects all the SDGs*. *Stockholm Resilience Centre, 14*. <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2016-06-14-how-food-connects-all-the-sdgs> viitattu 3.11.2021
- SVT Suomen virallinen tilasto. (2019a): *Kasvihuonekaasut (verkkójulkaisu)*. ISSN=1797–6049. 2019. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/khki/2019/khki_2019_2020-05-28_tie_001_fi.html viitattu: 31.5.2021
- Suomen virallinen tilasto (SVT) (2019b): *Teollisuustuotanto (verkkójulkaisu)*. ISSN=1798–6389. 2019. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/tti/2019/tti_2019_2020-07-02_tie_001_fi.html viitattu 16.11.2021
- SVT Suomen virallinen tilasto. (2021): *Kansantalouden tilinpito (verkkójulkaisu)* ISSN=1795–8881. Helsinki: Tilastokeskus. <http://www.stat.fi/til/vtp/index.thml> viitattu 16.11.2021

Suomen YK-liitto. Kestävän kehityksen tavoitteet. <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet> viitattu 30.4.2021.

YK. The Sustainable Development Goals: Our Framework for COVID-19 Recovery. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sdgs-framework-for-covid-19-recovery/> viitattu 30.4.2021.

YK. Kestävän kehityksen tavoitteet. <https://sdgs.un.org/goals>, viitattu 1.9.2021.

WBCSD. (2016). Delivering on the SDGs: The inclusive business approach. www.wbcsd.org.

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake

Seuraavassa on esitetty YK:n jäsenmaiden yhdessä sopimat kestävän kehityksen tavoitteet (Agenda2030). Valitkaa sopivin vaihtoehto asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jonkin verran samaa mieltä, 3 = neutraali, 4 = jonkin verran eri meiltä, 5 = täysin eri mieltä, sen mukaan, miten hyvin kestävän kehityksen tavoite on integroitu liiketoimintaanne tällä hetkellä.

	1=täysin samaa mieltä	2=jonkin verran samaa mieltä	3=neutraali	4=jonkin verran eri mieltä	5=täysin eri mieltä
Poistaa köyhyys sen kaikissa muodoissa kaikkialta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poistaa nälkä, saavuttaa ruokaturva, parantaa ravitsemusta ja edistää kestävää maataloutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taata terveellinen elämä ja hyvinvointi kaiken ikäisille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taata kaikille avoin, tasa-arvoinen ja laadukas koulutus sekä elinikäiset oppimismahdollisuudet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavuttaa sukupuolten välinen tasa-arvo sekä vahvistaa naisten ja tyttöjen oikeuksia ja mahdollisuuksia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmistaa veden saanti ja kestävä käyttö sekä sanitaatio kaikille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmistaa edullinen, luotettava, kestävä ja uudenaikainen energia kaikille.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edistää kaikkia koskevaa kestävää talouskasvua, täyttä ja tuottavaa työllisyyttä sekä säällisiä työpaikkoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rakentaa kestävää infrastruktuuria sekä edistää kestävää teollisuutta ja innovaatioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vähentää eriarvoisuutta maiden sisällä ja niiden välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taata turvalliset ja kestävät kaupungit sekä asuinyhdyskunnat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmistaa kulutus- ja tuotantotapojen kestävyys.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimia kiireellisesti ilmastonmuutosta ja sen vaikutuksia vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säilyttää meret ja merten tarjoamat luonnonvarat sekä edistää niiden kestävää käyttöä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suojella maaekosysteemejä, palauttaa niitä ennalleen ja edistää niiden kestävää käyttöäikoitumista vastaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edistää rauhanomaisia yhteiskuntia ja taata kaikille pääsy oikeuspalveluiden pariin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tukea vahvemmin kestävän kehityksen toimeenpanoa ja globaalia kumppanuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraavassa on esitetty erilaisia yritystoimintaa koskevia väittämiä. Ottakaa niihin kantaa sen mukaan, miten hyvin ne mielestänne kuvaavat teidän yrityksenne toimintaa asteikolla 1 = täysin samaa mieltä, 2 = jonkin verran samaa mieltä, 3 = neutraali, 4 = jonkin verran eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

	1=täysin samaa mieltä	2=jonkin verran samaa mieltä	3=neutraali	4=jonkin verran eri mieltä	5=täysin eri mieltä
Pitkän tähtäimen asiakastyytyväisyys on yrityksellemme tärkeämpää kuin mahdolliset nopeat voitot.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuoteturvallisuus on aina ensisijalla, kun suunnittelemme tuotteita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Emme tingi tuotteidemme laadusta kustannusten minimoimiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteidemme hinnat perustuvat pääasiassa niiden valmistamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotteidemme pakkauksia suunniteltaessa kiinnitämme enemmän huomiota informatiivisuuteen kuin myyvyyteen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentelyolosuhteisiin ja työturvallisuuteen kiinnitetään yrityksessämme erityistä huomioita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Yrityksemme tarjoaa työntekijöille kehitysmahdollisuuksia esim. työnkierron ja omaehtoisen opiskelun tukemisen kautta.
- Yrityksemme tukee työntekijöiden harrastusmahdollisuuksia.
- Tarjoamme työntekijöillemme koulutusmahdollisuuksia heidän potentiaalisen osaamisensa esiinsaamiseksi.
- Yrityksemme tarjoaa työntekijöille koulutusmahdollisuuksia erityisesti heidän omiin työtehtäviinsä liittyen.
- Takaamme työntekijöillemme alallamme kilpailukykyisen palkan.
- Palkattaessa uusia työntekijöitä emme anna hakijoiden iän, sukupuolen tai mahdollisten tuttavuussuhteiden vaikuttaa.
- Työntekijämme ovat edustettuina päätöksenteossa yrityksessämme enemmän kuin laki edellyttää.
- Varmistamme omistajille vuotuisen osingonjaon.
- Jaamme kertyneet voittovarot pääosin osinkoina omistajille.
- Toimintamme rahoittamiseksi pyrimme pitkäaikaisiin suhteisiin eri rahoituslaitosten kanssa.
- Rahoittajasuhteemme perustuvat yhteistyölle.
- Rahoittajiemme tulee saada kunnon korko yrityksemme sijoittamalleen pääomalle.
- Maksamme aina tavarantoimittajan laskut ajoissa ja sovittujen ehtojen mukaisesti.
- Tavarantoimittajasuhteemme perustuvat yhteistyölle ja pitkäaikaisille luottamuksellisille suhteille.
- Emme käytä lahjontaa maissa, joissa se on yleinen käytäntö.
- Toimialallamme ei ole sanatonta sopimusta siitä, että hinnat pidetään tietyllä tasolla.

- Emme rajoita uusien yritysten tuloa alalle yhteistyössä kilpailijoiden kanssa.
- Kilpailutilanteessa emme kerro epämiellyttäviä asioita kilpailijoistamme asiakkaille tai julkisuudessa.
- Olemme aina noudattaneet reilun pelin sääntöjä suhteissa kilpailijoihin.
- Markkinoinnissamme vältämme liian rajujen otteiden käyttöä.
- Emme käytä kovia keinoja edes kilpailutilanteissa.
- Teemme mielellämme yhteistyötä kilpailijoidemme kanssa.
- Pyrimme aina noudattamaan lain henkeä, eikä vain kirjainta.
- Yrityksemme toimintaperiaatteisiin kuuluu kunnioittaa julkisen vallan ohjeita ja edesauttaa myös yleistä hyvinvointia.
- Emme yritä minimoida yrityksemme maksamia veroja.
- Keskustelemme kansalaisjärjestöjen kanssa toimintamme yhteiskunnallisista vaikutuksista.
- Kansalaisjärjestöjen mielipiteet ja näkemykset vaikuttavat yrityksemme päätöksentekoon.
- Pyrimme avoimuuteen kaikissa toimintaamme liittyvissä asioissa suhteessa tiedotusvälineisiin.
- Suhtaudumme avoimesti kaikkiin tiedotusvälineiden edustajien kyselyihin.
- Kerromme tiedotusvälineille mahdollisimman paljon toimintaamme liittyvistä asioista.
- Kiinnitämme erityistä huomioita toimintamme ympäristöä saastuttaviin vaikutuksiin.
- Huolehdimme tuotteidemme kierrätyksestä.
- Ympäristöystävällisyys on keskeinen toimintaperiaattemme.
- Edistämme luonnonsuojelua myös yritystoiminnassamme.

Uhanalaisten eläin- ja kasvilajien
suojaus kuuluu yrityksemme
toimintaperiaatteisiin.

Toimimme aktiivisesti
toimintapaikkakuntiemme
paikallisyhteisöjen olojen
parantamiseksi.

Huolehdimme ihmisoikeusasioista läpi
toimitusketjumme.

Kuuntelemme toimintapaikkakuntiemme
paikallisyhteisöjä ja otamme heidän
tarpeensa huomioon päätöksiä
tehdessämme.

Lopuksi vielä joitakin taustatietoja aineiston tilastollista käsittelyä varten:

Sukupuolenne?

1=mies

2=nainen

3=muu/en halua sanoa

Ikänne?

Koulutuksenne?

1=kansa- tai kansalaiskoulu

2=keski- tai peruskoulu

3=ammattikoulu

4=koulutasoinen ammattitutkinto (esim. kauppa- tai teknillinen koulu)

5=ylioppilas

6=opistotasoinen ammattitutkinto (esim. kauppa- tai teknillinen opisto)

7=alempi korkeakoulututkinto

8=ylempi korkeakoulututkinto

9=jokin muu, mikä?

Oletteko osallistuneet liikkeenjohdolliseen täydennyskoulutukseen?

1=en

2=kyllä, mihin?

Yrityksenne toimiala?

1=Elintarvikkeiden valmistus

2=Juomien valmistus

3=Tupakkatuotteiden valmistus

4=Tekstiilien valmistus

5=Vaatteiden valmistus

6=Nahan ja nahkatuotteiden valmistus

7=Sahatavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistus (pl. huonekalut); olki- ja punontatuotteiden valmistus

8=Paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus

9=Painaminen ja tallenteiden jäljentäminen

10=Koksin ja jalostettujen öljytuotteiden valmistus

11=Kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus

12=Lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus

13=Kumi- ja muovituotteiden valmistus

14=Muiden ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus

15=Metallien jalostus

16=Metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet)

17=Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus

18=Sähkölaitteiden valmistus

19=Muiden koneiden ja laitteiden valmistus

20=Mootoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus

21=Muiden kulkuneuvojen valmistus

22=Huonekalujen valmistus

23=Koneiden ja laitteiden korjaus, huolto ja asennus

Yrityksenne henkilöstömäärä?

Yrityksenne liikevaihto? (€)

Onko yrityksenne osakkeita Teidän tai perheenne omistuksessa?

1=ei

2=kyllä, kuinka monta % osakekannasta?

Asemanne yrityksessä?

Bruttotulonne vuodessa?

1=70 000 €/v tai vähemmän

2=70 001- 80 000 €

3=80 001 - 90 000 €

4=90 001 - 100 000 €

5=yli 100 000 €/v

Kuinka monta vuotta olette toimintu nykyisessä tehtävässä?

Kuinka monta vuotta yhteensä olette toimintu yritysjohtajan tehtävissä?

Kuinka monessa eri tehtävässä yritysjohton tasolla olette toimintu?