

Simo Terho

# ARVOPERUSTAINEN ARVONLUONTI

## Sidosryhmäteoreettinen tulkinta

Johtamisen ja talouden tiedekunta

Pro gradu -tutkielma

2022

# TIIVISTELMÄ

Simo Terho : Arvoperustainen arvонуonti – Sidosryhmäteoreettinen tulkinta  
Kauppatieteiden maisteri  
Tampereen yliopisto  
Yrityksen johtaminen  
06/2022

---

Pro gradu käsittelee yritysten arvoja ja niiden yhteyttä arvонуontiin. Teoreettisena viitekehystenä käytetään sidosryhmäteoriaa. Yhtäältä tutkimus pyrkii induktiivisen päättelyn kautta luomaan kokonaiskuvaa yritysten arvoperustaisesta arvонуonnista, toisaalta tarkoituksena on soveltaa sidosryhmäteoriaa ilmiön kuvaajana sekä tarjota kontribuutio teorian kehittämiseksi edelleen. Teorian ja induktiivisen päättelyn kohtaaminen muodostavat abduktiivisen kokonaisuuden, missä tutkimus hyödyntää sidosryhmäteoreettisia elementtejä aineiston käsittelemiseksi. Lisäksi tarkastellaan yrityksen sosiaalista vastuullisuutta arvojen ilmentymänä, minkä ensisijaisena tarkoituksena on sitoa yksittäiset arvot sekä sidosryhmäteoria toisiinsa.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tieteenfilosofisesti tutkimuksessa korostui hermeneutiikka ja aristoteelinen tutkimusperinne. Aineisto kerättiin haastattelemalla seitsemää henkilöä viidestä yhtiöstä, jotka edustivat kolmea toimialaa. Haastattelumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina. Litteroitu aineisto käsiteltiin sisällönanalyysinä, missä vaiheittain edettiin kohti varsinaista abstrahointia. Teorianmuodostus perustui lopulta neljään kokoavaan luokkaan, jotka ovat moderni kapitalismi, dynaaminen arvofundamentalismi, utopian todellistaminen sekä kriittinen välittäminen. Laadulliselle tutkimukselle ominaista rakenteellista reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä analyysiprosessin tarkan toteutuksen ja kuvauksen johdosta.

Tutkimustuloksena voitiin todeta, että kohdeyritykset määrittelevät käytännössä käsitystä liiketoiminnasta uudestaan suhteessa friedmanilaiseen talousoppiin. Varsinaisen voitontavoittelun sijaan painopiste on liiketoiminnan arvoperustaisessa tarkoituksessa, missä ajattomuudella ja kestävyydellä on oleellinen merkitys. Yhteistä arvoidentiteettiä rakennetaan tietoisesti, joskin arvoilla on myös henkilökohtainen luonne. Arvojen merkitystä pidetään erityisen tärkeänä osana kumppanuuteen perustuvaa sidosryhmäyhteistyötä, mutta realismiin pohjautuvat ristiriidat voivat myös koetella liiketoimintasuhteita ja edelleen taloudellista tuloksellisuutta.

Sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta liiketoimintaan kuului keskeisesti yhteiskunnan palveleminen filantrooppisena missiona, tosin myös tähän liittyvät taloudelliset reunaehdot huomioitiin. Kokonaisuutta tarkasteltiin Carrollin (1991) pyramidin kautta, mikä kuvasti liiketoiminnan perustumista lähinnä eettisesti kestäville toimille. Taloudellinen näkökulma huomioitiin osana yritystoiminnan edellytyksiä, mutta kokonaisvaltainen vastuullisuus asetettiin keskiöön, vaikka vaikutusmahdollisuudet eivät ole käytännössä rajattomat.

Kontribuutio perustuu tutkimuksen tarjoamaan tapauskohtaiseen evidenssiin sidosryhmäteorian validiteetista, kun kyse on teorian deskriptiivisestä näkökulmasta. Kohdeyritysten liiketoiminta ei tarjoa tukea friedmanilaiselle käsitykselle yrityksen tarkoituksesta tai kapitalismin ilmentymistä.

Avainsanat: sidosryhmäteoria, arvot, arvонуonti, etiikka, vastuullinen liiketoiminta, sosiaalinen vastuullisuus, CSR, hermeneutiikka

# ABSTRACT

Simo Terho : Value-based value creation – A stakeholder theory-based interpretation  
Master's thesis  
University of Tampere  
Faculty of Management and Business  
June 2022

---

This thesis explores corporate values and how they are connected to value creation. The theoretical framework is based on stakeholder theory. On the one hand, the goal of this research is to form an overall picture of value-based value creation through inductive reasoning. On the other hand, the aim is to use stakeholder theory as a means to describe the phenomenon and contribute to the further development of the theory. The intersection of the theory and inductive reasoning creates an abductive entity where the study utilizes the elements of stakeholder theory in order to address the case material. In addition, the social responsibility of the companies in question is examined as a manifestation of values. This is used as a method to bind together individual values and stakeholder theory.

The research was performed as a qualitative case study with an emphasis on hermeneutics and the Aristotelian research tradition. The material was collected by interviewing seven persons from five companies representing three fields of industry. The interviews were carried out as theme-centered interviews which were held individually. The material was subjected to a content analysis method which proceeded in stages towards an abstraction. In the end, the new material-based theory consisted of four main categories that are as follows: modern capitalism, dynamic value fundamentalism, converting utopia into reality and critical care. Structural reliability, a distinctive feature of qualitative research, can be considered good due to the precise description of the analysis process.

The conclusion of the study was that the companies in question re-define the concept of business with respect to the Friedman doctrine. Instead of just pursuing profit, the focus is on the value-based purpose of business, where timelessness and sustainability are essential. A shared value identity is built up consciously, even though values also have a personal dimension. The significance of values is considered a very important part of partnership in co-operation between stakeholders, but conflicts based on realism can also strain business relations and economic success.

As a part of doing business, serving society in a philanthropic manner was essential as a manifestation of social responsibility, although economic preconditions were also acknowledged. The topic was analyzed by using the Carroll (1991) pyramid reflecting the foundations of business being based mostly on ethically sustainable actions. The economic viewpoint was recognized as a part of business, but a comprehensive perception of responsibility was considered central, even though it has its limits.

The contribution is built upon case-based evidence of the validity of stakeholder theory and its descriptive interpretation. The business philosophy of the companies in question does not support a Friedmanian perception of the corporate purpose or manifestations of capitalism.

Keywords: stakeholder theory, values, value creation, ethics, responsible business, social responsibility, CSR, hermeneutics

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimuksen lähtökohtia.....	5
1.2	Tutkimustyön tavoite ja tutkimuskysymykset .....	7
1.3	Tutkimuksen rakenteellinen perusta .....	9
1.4	Keskeiset rajaukset.....	11
1.5	Aikaisempi tutkimus – motiivien selventäminen.....	13
<b>2</b>	<b>TEORIA .....</b>	<b>16</b>
2.1	Sidosryhmäteoria .....	16
2.1.1	Johtamisnäkökulmasta sidosryhmäajatteluun ja -kapitalismiin .....	20
2.1.2	Kriittinen näkökulma.....	22
2.2	Etiikan ja taloustieteen liitosta .....	24
2.2.1	Vastuullinen liiketoiminta .....	26
2.2.2	CSR ja Carrollin (1991) pyramidi .....	28
2.3	Arvonluonti ja sen perustuminen arvoille .....	33
2.3.1	Arvonluonti sidosryhmäteoreettisesti.....	34
2.3.2	Arvoista sinänsä .....	38
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
3.1	Tieteenfilosofiset perustelut .....	43
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	48
3.2.1	Teemahaastattelu .....	50
3.2.2	Sisällönanalyysi.....	52
3.3	Tutkimuskohde.....	53
3.4	Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus.....	54
3.5	Aineiston käsittely.....	58
3.6	Analyysi .....	63
3.7	Tutkimuksen luotettavuus .....	67
<b>4</b>	<b>TULOKSET .....</b>	<b>71</b>
4.1	Pelkistyksistä pääluokkiin.....	71
4.2	Teoriatason abstrahointi .....	74
4.3	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen .....	76
4.3.1	Arvokäsityksistä kohti arvonluontia.....	77
4.3.2	Arvonluonnin yhteys sosiaaliseen vastuullisuuteen .....	80
4.3.3	Tapaustutkimuksen merkitys sidosryhmäteorialle .....	82
<b>5</b>	<b>POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>84</b>
5.1	Temaattista reflektointia .....	86
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuuksia .....	91
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>93</b>
	<b>LIITE 1: HAASTATTELUPOHJA.....</b>	<b>97</b>
	<b>LIITE 2: KYSYMYSTEN TARKASTA LITTEROINNISTA.....</b>	<b>98</b>

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Yhdysvaltalainen taloustieteilijä Milton Friedman (1912–2006) totesi vuonna 1970 *The New York Times Magazine*ssa julkaistussa kirjoituksessaan, että yrityksen pääasiallinen tehtävä on pyrkiä toimimaan taloudellisesti mahdollisimman kannattavasti nimenomaan omistajiensa ja ainoastaan heidän näkökulmastaan (ks. Friedman, 1970).<sup>1</sup> Kirjoitus oli eräänlainen lyhennelmä siitä markkinataloutta koskevasta kokonaisuudesta, jota Friedman oli käsitellyt aikaisemmin vuoden 1962 klassikkoteoksessaan *Capitalism and Freedom* (ks. Friedman, 1962). Lehdessä esitetty kanta muodostui jonkinlaiseksi peruseriaatteen yrityksen olemassaolon merkityksestä ja tehtävästä, mikä on huomattavissa määrin määrittänyt yritystoimintaa myös käytännössä (esim. Carroll, 2016, 1; Clarke, 2020, 1, 5; Ferrero, Hoffman & McNulty, 2014, 37; Vorster, 2010, 165). Tämä ajatus korostuu teknisesti myös suomalaisessa kontekstissa. Yrityksen keskeisimpänä tehtävänä on ollut luoda taloudellista arvoa yhteiskunnassa (Kauppinen, 2002, 76). Osakeyhtiön perinnäinen, yksiselitteinen voitontuottamista koskeva tavoite todetaan jopa lain tasolla: osakeyhtiölain 5 §:n mukaan *yhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille* (Osakeyhtiölaki 626/2006 § 5).

Friedmanin oppia uusklassisen talousteorian ilmentäjänä, missä keskitytään yksinomaan taloudellisen arvon kasvattamiseen, on kuitenkin viime aikoina kyseenalaistettu yhä selvemmin (Schormair & Gilbert, 2020, 1). Tämä näkyy yritysten keskuudessa myös laajemman vastuullisuuden korostumisena, mitä sovelletaan nykyään globaalisti enenevässä määrin (Clarke, 2020, 38; Carroll, 2016, 1). Toisin sanoen yrityksen tarkoituksen ja toiminnan perusteleminen ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta voiton maksimoimiseksi muut seikat sivuuttaen ei ole automaatio. Yritysskandaalit ovat osaltaan korostaneet tarvetta etiikalle ja ydinarvoille (Barchiesi & La Bella, 2014, 159). Myös Pajunen (2006) toteaa skandaalien vaikuttaneen siihen, että moraalilla on nykyään enemmän merkitystä liiketoiminnassa (Pajunen, 2006, 253). Vorsterin (2010) mukaan erityisesti vuoden 2008 talouskriisi on selkeä osoitus siitä, että moraalien tulee

---

<sup>1</sup> Tarkkaan ottaen Friedman ei tekstissään julistanut niinkään yrityksen missiota voiton tavoittelemiseksi. Sen sijaan hän kyseenalaisti sitäkin voimakkaammin yrityksen vastuullisuuden yhteiskunnallisena toimijana, kun kyse on muista kuin markkinamekanismeihin liittyvistä asioista. Toisin sanoen yrityksen todellinen vastuullisuus tulisi käsittää ainoastaan velvollisuutena kasvattaa liikevoittoa kaikin käytettävissä olevin keinoin, kunhan se *ei perustu petokselle tai huijaukselle*. Lisäksi Carriga ja Melé (2004) huomauttavat, että myös Friedman hyväksyi jollakin tasolla yrityksen sosiaaliset velvoitteet, jos tämä ei vaikuta kielteisesti tuloksellisuuteen (Carriga & Melé, 2004, 64).

olla osa liiketoimintaa (Vorster, 2010, 171). Käytännössä tämä tarkoittaa liiketoiminnan lähtökohtien ja pyrkimysten arviointia modernimmasta näkökulmasta sekä ylipäänsä yrityksen toimintojen vaikutusta toisiin osapuoliin tarkastelua. Kujala ja Kuvaja (2002) ovat viitanneet orastavaan muutokseen jo vuosituhannen alussa: ”*Kyky aistia kuluttajien ja asiakkaiden tulevia arvoja ja tarpeita on ... nousemassa yhä tärkeämmäksi kilpailutekijäksi ja yrityksen strategiseksi voimavaraksi* (Kujala & Kuvaja, 2002, 18)”. Lisäksi osakeyhtiölain 8 §:ssä mainitaan, että yhtiön johdon on *edistettävä yhtiön etua*. Tämä antaa jo enemmän tulkinnanvaraa sille, mitä lopulta pidetään yhtiön etuna ja kuinka se vaikuttaa voitontuottamiseen.

Vuonna 1984 filosofi R. Edward Freeman julkaisi sidosryhmäteoriaa<sup>2</sup> käsittelevän teoksensa *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Teorian mukaan yrityksen on huomioitava omistajiensa ohella (vrt. Friedmanin oppi) samassa määrin myös mm. asiakkaat, työntekijät ja tavarantoimittajat sekä ylipäänsä kaikki osapuolet, jotka ovat kytköksissä yritykseen. Ainoastaan kokonaisvaltaisesti oikein toimimalla yritys voi olla pitkällä aikavälillä aidosti menestyksenkäs – myös taloudellisesti. Sidoryhmäteorian mukaan yhtiön menestys perustuu viime kädessä sidoryhmien yhtäläiseen menestykseen. Taloudellisten velvoitteiden lisäksi yrityksellä katsotaan olevan vastuu myös ympäristöön ja yhteisöön liittyvissä kysymyksissä. (ks. Freeman, 1984; Freeman, 2010.)

Freeman, Wicks & Parmar (2004) korostavat, että sidoryhmäteoria rakentuu näkemykselle, jonka mukaan liiketoiminta perustuu ennen kaikkea arvoille. Ne edelleen välittyvät arvonaluontiin, missä yritys ja sen sidoryhmät liittyvät toisiinsa jaetun tarkoituksen (engl. *purpose*) ja tavoitteen edistämiseksi: arvonaluonti on sidoryhmien yhteinen ja kaikkia osapuolia hyödyttävä prosessi. Näin ollen taloudellista voittoa ei nähdä arvonaluonnin airuena, vaan luontaisena lopputulemana. Sidoryhmäteorialla on vahva eettinen ulottuvuus, missä liiketoiminta ja moraalikysymykset ovat luontaisessa, erottamattomassa yhteydessä toisiinsa. Arvonaluonnin ja kaupankäynnin katsotaan kuuluvan yhteen. (Freeman ym., 2004, 364, 368.) Nykyään menestyvien yhtiöiden toiminnassa korostuu tutkimusten mukaan sidoryhmäperustainen yhteistyö (Bundy, Vogel & Zachary, 2018, 477). Niinpä voiton tuottaminen osakkeenomistajille ei suinkaan ole ainoa tärkeä seikka (Kujala & Kuvaja, 2002, 15). Myös Freeman, Harrison, Wicks, Parmar ja de Colle (2010) huomauttavat, että strategisesti ulkoisten sidoryhmien huomiointi ja edelleen merkitys yrityksille on useiden tutkimusten mukaan lisääntynyt huomattavasti vuosituhannen vaihteesta saakka (Freeman ym., 2010, 109). 1980-luvulla mm. Freemanin (1984) ajatus

---

<sup>2</sup> Sidoryhmäteorian, -ajattelun, -johtamisen ja -kapitalismin käsitteitä sekä nyanssieroja käsitellään tutkimuksessa erikseen. Myös alkuperäinen vuoden 1984 teos keskittyy itse asiassa sidoryhmäjohtamiseen (ks. Freeman, 1984).

yrittäjien monitahoisemmasta arvonaluontikäsityksestä ei siis ole uusi, mutta tällä vuosituhannella teema on korostunut entisestään.

Sidosryhmäteoria ja osakkeenomistajateoria ovat empiirisesti asettuneet keskinäisesti varsin jännitteiseen tilaan myös suomalaisessa viitekehityksessä 2020-luvulle tultaessa. Tämä korostuu erityisesti tapauksissa, missä yhtiöt ovat saattaneet jopa lopettaa yhteistyönsä tietyn toimijan kanssa *siitä huolimatta*, että kumppanuus on ollut liiketoiminnallisesti kannattava. Asiakassuhteita on päätetty eksplisiittisesti jopa *arvoperusteisesti*: toisin sanoen arvokysymykset voidaan kokea laadultaan niin merkittäviksi, että ne asettuvat etusijalle suhteessa jo todennettuun voitontuottamiseen. Tällaiset tapaukset ovat mielenkiintoinen ja rakenteita rikkova osoitus siitä, kuinka friedmanilaisen doktriinin validiteettiä käytännössä voidaan modernissa markkinataloudessa suhtautua varauksella. Kontrasti on ilmeinen suhteessa aikaisemmin vallalla olleeseen oppiin, jonka mukaan yrityksen toiminta perustuu lähinnä taloudelliseen vastuullisuuteen suhteessa omistajiin.

Sidosryhmäteorian perusta on arvoissa ja yrityksen tarkoituksessa, joiden tulisi olla etusijalla suhteessa voitollisuuteen (Freeman ym., 2010, 196). Tämä tutkimus keskittyy tarkastelemaan yhtiöiden arvokäsityksiä ja arvojen merkitystä osana liiketoimintaa. Keskiössä on arvojen relevanssi sidosryhmäyhteistyössä ja edelleen arvonaluonnissa. Kokonaisuutta lähestytään sidosryhmäteorian kautta, missä deskriptiivisesti<sup>3</sup> arvioidaan yhtiöiden käsitystä arvonaluonnista osana sosiaalisesti vastuullista liiketoimintaa. Tutkimuksen tavoitteena on samalla toimia kontribuutiona sidosryhmäteorian soveltamiseksi ja kehittämiseksi sekä arvioida välillisesti sidosryhmäteorian ja osakkeenomistajateorian välistä jännitettä.

## 1.2 Tutkimustyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Mielekkäiden tutkimuskysymysten määrittäminen ja niiden asettaminen suhteessa tiettyyn teoriaan kuuluu keskeisesti tutkimuksen lähtökohtiin. Tutkimuskysymysten itsessään laatiminen edellyttää huolellisuutta suhteessa aihepiiriin erityisesti rajauksen näkökulmasta. (Silverman, 2011, 29, 33.) Lisäksi Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan tutkimuksen tarkoitusta voidaan luonnehtia neljällä piirteellä, jotka ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva ja

---

<sup>3</sup> Sidosryhmäteoriaa voidaan tulkita mm. normatiivisesti ja deskriptiivisesti (ks. Donaldson & Preston, 1995). Ensimmäiseksi mainitun mukaan teoria sisältää käsityksen siitä, mille liiketoiminnan tulisi eettisestä näkökulmasta perustua, kun taas deskriptiivinen näkökulma pyrkii osoittamaan vallitsevia olosuhteita, tapahtumia ja prosesseja neutraalisti. Tätä tarkastellaan lähemmin tutkimuksen teoreettisessa viitekehityksessä.

ennustava (Hirsjärvi ym., 2007, 134–135). Tämä tutkimus on ensisijaisesti kuvaileva, sillä tavoitteena on mm. esittää ilmiölle tyypillisiä tapahtumia ja uskomuksia. Toisaalta tutkimuksella on osittain kartoittava luonne, koska pyrkimyksenä on tarjota ilmiön kuvauksen kautta kontribuutio sidosryhmäteorialle. Tieteellisessä tutkimuksessa on ylipäänsä oleellista nojata teemaa koskettavaan teoriaan (Silverman, 2011, 26).

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella arvojen olemusta sekä niiden merkitystä osana liiketoimintaa käytännössä kohdeyritysten näkökulmasta. Olemuksella viitataan näkemyksiin arvojen määrittämisestä, sisällöstä ja tärkeydestä itsessään. Keskiössä on arvojen vaikutus edelleen sidosryhmäyhteistyöhön, mikä tutkimuksessa käsitetään konseptiksi arvonluonnista; toisin sanoen arvonluonnissa on kyse sidosryhmäteoreettisesti kokonaisvaltaisesta arvonluonnista, joskin se voidaan osittain tulkita samalla myös yksittäisten arvojen edistämiseksi sinänsä. Arvojen ja arvonluonnin dynamiikkaa lähestytään erityisesti sosiaalisen ulottuvuuden kautta osana vastuullista liiketoimintaa.

Empirian ohella tutkimukseen kuuluu keskeisesti käsitteen arvo tarkastelu sinänsä. Tällä on tulkinallisuudessaan ja fundamentaalisuudessaan oleellinen vaikutus tutkimuksen tieteenfilosofisiin lähtökohtiin (luku 3.1). Edelleen pyrkimyksenä on soveltaa ja kehittää sidosryhmäteoriaa taloustieteellisenä taustaoletuksena osana hermeneuttista kokonaisuutta.

Erittelen seuraavassa tutkimuskysymykset. Pääkysymykset koskevat tutkimuksen varsinaista tavoitetta. Niitä kuitenkin lähestytään erillisten alakysymysten kautta. Kysymysten luonnetta voidaan toisin sanoen tulkita niin, että alakysymykset koskettavat lähinnä teoreettista viitekehystä, kun taas pääkysymyksiin pyritään vastaamaan yhdessä teorian ja empirian kautta. Edelleen pääkysymyksiin vastaamisen myötä tarkoituksena on sekä induktiivisesti että abduktiivisesti kehittää teoreettisia taustaoletuksia sidosryhmäteorian deskriptiivisestä tulkinnasta.

### **Pääkysymykset:**

- Kuinka arvot ja käsitykset niiden merkityksestä määrittävät yritysten arvonluontia?
  
- Miten arvoperustainen arvonluonti ilmentää yrityksen sosiaalista vastuuta?

### **Alakysymykset:**

- Miten sidosryhmäteorian deskriptiivinen tulkinta kuvaa arvojen ja arvonluonnin yhteyttä?
- Millainen merkitys etiikalla on modernissa liiketoiminnassa?

### **1.3 Tutkimuksen rakenteellinen perusta**

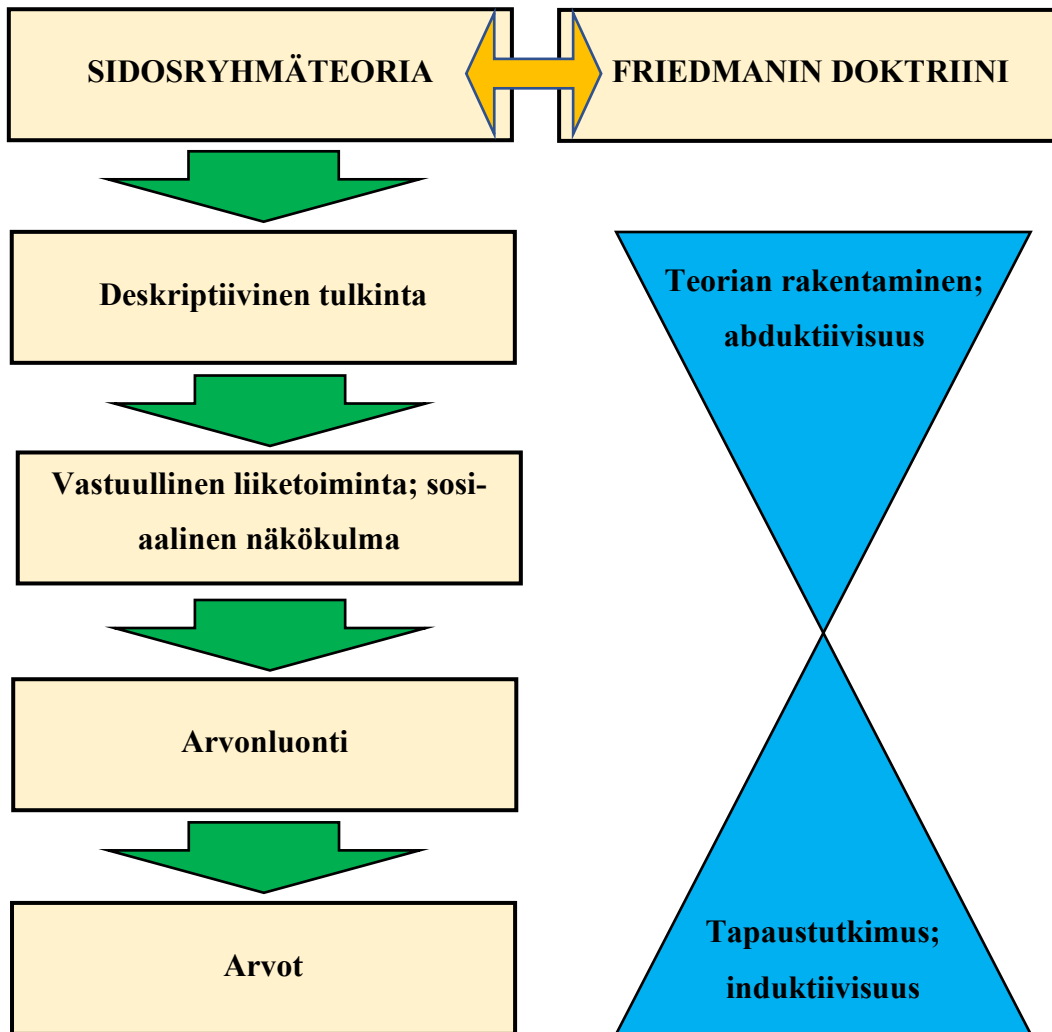
Tutkimukseni koskettaa jopa neljää, teknisesti erillistä, joskin toisiinsa oleellisesti nivoutuvaa osa-aluetta: sidosryhmäteoriaa, vastuullista liiketoimintaa, arvonluontia ja arvoja. Toisin sanoen tutkimus levittäytyy temaattisesti varsin laajalle. Aihepiirin jyrkempää rajaamista voitaisiin siten pitää sinänsä perusteltuna, jolloin tutkimuskenttä fokusoituisi akateemisia periaatteita mukaillen selvemmin tiettyyn osa-alueeseen. Valitut teemat ja osakokonaisuudet muodostavat kuitenkin harmonisen rakenteen, jonka osat ovat keskinäisiltä vaikutuksiltaan toisiinsa sidoksissa. Arvokysymykset itsessään muodostavat filosofisen, ihmisyyttä laajasti ja moniulotteisesti koskettavan kokonaisuuden. Tällaisten tekijöiden liittäminen osaksi yritystoiminnan tarkastelua edellyttää taloustieteellistä teoriataustaa. Sidoryhmäteoria sopii tarkoitukseen tutkimuksenasettelun kannalta sisällöllisesti mainiosti – esimerkiksi Friedmanin doktriinia ei olisi eksklusiivisen luonteensa vuoksi samalla tapaa mielekästä soveltaa. Toisaalta tutkimukseen kuuluu oleellisesti pitää esillä myös osakkeenomistajia korostavaa, uusklassista näkökulmaa sidoryhmäteorian tulkitsemiseksi.

Sidosryhmäteoria edustaa kattavuudessaan tietyllä tapaa arvojen konseptuaalista vastakohtaa, sillä teoria pyrkii luomaan periaatteessa ääretöntä kokonaiskuvaa liiketoiminnan lainalaisuuksista ja ilmenemismuodoista, kun taas arvot voivat olla sinänsä ja yksittäisinä esiintyviä vaikutekijöitä suuremmassa, humanismia ja luontoa käsittelevässä kokonaiskuvassa. Näin ollen tarkasteltavien arvojen ja niitä käsittelevän sidoryhmäteorian väliin on asetettava joitakin yhdistäviä tekijöitä, jotka tässä tapauksessa ovat arvonluonti sekä vastuullinen liiketoiminta sosiaalisesta näkökulmasta: arvojen käsittely ilman liiketoiminnan eettistä ulottuvuutta ei olisi

mielekäästä. Tämän vuoksi sidosryhmäteorian yläkäsitteenä ja arvojen perustuksena väliin liitetään eettistä näkökulmaa käsittelevä, ääripäät toisiinsa sitova osuus. Arvot ja arvonluonti sidosryhmäteoreettisesti ovat kuitenkin tutkimuksen keskiössä, mikä tarkoittaa etiikan käsittelyä vaikuttavana tekijänä suppeammin (ks. tutkimuksen rakennetta kuvaava tiimalasimalli; Kuvio 1). Etiikka on joka tapauksessa oleellinen yhtymäkohta sidosryhmäteorian itsessään ja arvokysymysten välillä, mikä myös määrittää toista tutkimuskysymystä yrityksen sosiaalisesta vastuullisuudesta arvojen kautta.

Tutkimuksessa tehdään tietoinen läpileikkaus itsessään moniulotteisen sidosryhmäteorian deskriptiivisen tulkinnan kautta kohti sen sisällä vaikuttavia vastuullista liiketoimintaa (lähinnä sosiaalisesta näkökulmasta) sekä käsitykseen arvonluonnista. Tämä edellyttää varsinaisten toimintaa määrittävien yritysten arvojen tarkastelua, joiden välityksellä voidaan tapauskohtaisesti arvioida tiettyjen yhtiöiden käsitystä arvonluonnista. Näin ollen tutkimuksen pyrkimyksenä on sekä empirian kautta analysoida yritysten tulkintoja arvojen merkityksestä ja arvonluonnissa että lisätä ymmärrystä sidosryhmäteorian soveltamiseksi modernin markkinatalouden kuvaajana.

Seuraava kuvio selventää tutkimuksen rakennetta. Teoreettinen viitekehys etenee kuvion vasemman puolen mukaisesti ylhäältä alas. Toisin sanoen ensin esitellään sidosryhmäteoria siinänsä eräänlaisena yläkäsitteenä, joka kokoaa tutkimusta koskettavat, rajatut osa-alueet yhteen. Lisäksi arvoille perustuva arvonluonti käsitellään erikseen osana vastuullisen liiketoiminnan sosiaalista ulottuvuutta. Yhtäältä tutkimuksen empiriaa koskettavia teemoja lähestytään sidosryhmäteorian kautta, toisaalta tapaustutkimuksen itsessään on tarkoitus rakentaa sidosryhmäteoriaa ilmiötä kuvaavana kokonaisuutena. Tutkimus myös rakentuu oleellisesti sidosryhmäteorian merkitykseen potentiaalisena friedmanilaisen paradigman murtajana.



**Kuvio 1** Tutkimuksen rakenne, aihepiirit ja teorianmuodostuksen asetelmat

## 1.4 Keskeiset rajaukset

Edellisessä aluvussa selvennetään niitä osa-alueita, joita tutkimus koskettaa. Samalla perustellaan tutkimuksen hajautuminen useamman teeman välille. Tässä luvussa eritellään tarkemmin niitä tutkimuksen selkeästi ja tietoisesti ulkopuolelle jääviä osa-alueita, jotka ovat kuitenkin läheisesti yhteydessä teemaan.

Tutkimuksessa tarkasteltava joukko koostuu muutamista suomalaisista yhtiöistä. Näin ollen kyseessä on tapaustutkimus, mikä itsessään toimii rajaavana tekijänä: tapaustutkimuksessa

keskitytään pienempään joukkoon, jonka osat ovat suhteessa toisiinsa. Näistä tavoitellaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Yleensä kyse on tietyn ilmiön kuvailusta. (Hirsjärvi ym., 2007, 130–131).<sup>4</sup> Tutkimus tehdään kvalitatiivisesti, eikä tuloksista ole tarkoitus tehdä yleistyksiä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2002) toteavat, että kvalitatiivisen tutkimuksen ei ole tarkoitus tarjota päätelmiä asioiden yleistämiseksi. Toisaalta voidaan ajatella, että filosofisesti tarkasteltuna yksityinen kuvastaa yleistä; tietyn tapauksen tarkka tutkiminen voi luoda merkityksiä, jotka toistuvat yleisemminkin. (Hirsjärvi ym., 2002, 169.) Tarkasteltavat yhtiöt muodostavat arvokysymysten näkökulmasta kuitenkin eheän kokonaisuuden, sillä arvot sinänsä ovat faktisesti määrittäneet liiketoimintaa ja sidosryhmäyhteistyötä aikaisemmin. Tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä yritysten ulkopuolisiin sidosryhmiin, joihin nähden arvostiriitoja on mahdollisesti esiintynyt. Yhtiöiden ja sidosryhmien välisiä, mahdollisesti ristiriitaisia arvoja sinänsä ei vertailla keskenään, vaan kyse on kohdeyritysten arvokäsityksistä suhteessa arvonluontiin, mistä tutkimuksen kautta pyritään muodostamaan kokonaiskuva. Näin ollen asetelma tarjoaa valmiin ja selkeän lähtökohdan koskien arvoja itsessään. Tutkimuksessa keskitytään nimenomaisesti analysoimaan kohdeyritysten arvokäsityksiä mahdollisesti toisiaan yhdistävänä arvonluontimekanismin taustatekijänä. Edelleen mahdollisia arvostiriitoja koskevia tekijöitä käsitellään ilmiönä sen sijaan, että ne liitettäisiin konkreettisesti yksittäisiin tapauksiin. Kohdeyritysten valinta sekä tutkimusmenetelmä perustellaan erikseen metodologiaa käsittelevässä luvussa 3.

Tutkimuksen rakenteen näkökulmasta on hyvä todeta, että etiikka ja vastuullinen liiketoiminta eivät ole tutkimuksen keskiössä, vaikka ne ovat temaattisesti keskellä käsiteltäviä aihepiirejä. Etiikkaa taloustieteissä tarkastellaan tutkimuksen kannalta mielekkäässä laajuudessa. Tämän ohella vastuullinen liiketoiminta rajautuu sosiaaliseen näkökulmaan. Joka tapauksessa eettisyys ja sosiaalinen vastuullisuus ovat eräänlaisia kokoavia ja tutkimusta tukevia taustatekijöitä suhteessa sidosryhmäteoriaan, minkä vuoksi toinen tutkimuskysymyksistä koskettaa tätä aluetta.

Tutkimuksessa ei tarkastella arvoperustaisen arvonluonnin mahdollista yhteyttä yhtiön taloudelliseen tuloksellisuuteen. Tutkimuksen kvalitatiivinen luonne korostuu myös tutkimuksen käsitteellisyyden kautta: arvonluontiin yleisesti keskeisesti liittyvä arvon tulouttamisen käsite rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Niinpä arvonluontia tarkastellaan tutkimuksessa siltä osin kuin se mahdollisesti koskettaa sidosryhmien keskinäistä arvopohjaa, joka oletuksena toimii kestäväen liiketoiminnan taustalla. Varsinkin organisaatiokulttuuriin ja johtamisfilosofiaan

---

<sup>4</sup> Tapaustutkimus ei kuitenkaan ole itsessään metodologinen valinta, vaan kyse on nimenomaan tutkimuskohteesta tapauksena (Denzin, 2000, 435).

liittyvät kysymykset rajataan tutkimuksen ulkopuolelle, vaikka ne saattaisivatkin olla arvosidonnaisia. Nämä osa-alueet jätetään tutkimuksen ulkopuolelle, joskin kohdeyrityksiä edustaa nimenomaisesti yhtiöiden johto (tätä selvennetään lisää luvussa 3.4).

Arvojen kohdalla tehdään oleellinen tutkimuksellinen taustaoletus, että absoluuttisia arvoja ei ole (tähän liittyvää filosofista perustaa sinänsä arvioidaan kuitenkin erikseen). Niin ikään etukäteen ei määritetä niitä arvoja, joita vasten tutkittavia yhtiöitä tarkastellaan. Toisin sanoen tutkimuksessa annetaan tietoisesti suuri painoarvo tutkimuskohteiden omille näkemyksille ja tulkinnoille arvoista sekä niiden merkityksille. Tutkimus rakentuu siten eräänlaiselle arvotyhjiölle, jota kohdeyritykset täyttävät. Arvoa käsitteenä lähestytään kuitenkin myös teoreettisesti. On hyvä huomioida, että arvot ovat lopulta lähinnä instrumentaalinen tekijä tutkimuksessa. Tarkoituksena ei ole laajemmin problematisoida arvokysymyksiä sinänsä suhteessa etiikkaan, lakiin tai moraaliin, joskin arvojen merkitystä arvioidaan vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta. Arvojen tarkastelu edellyttää kuitenkin jossain määrin myös filosofista tarkastelua.

## 1.5 Aikaisempi tutkimus – motiivien selventäminen

Kuvaan seuraavassa sidosryhmäteorian tutkimuksellista taustaa, joka koskee teorian itsensä ohella vastuullista liiketoimintaa sekä arvonluontia sidosryhmäteoreettisesti. Osio samalla perustelee tämän tutkimuksen tarvetta.

Sidosryhmäteorian tutkimus lisääntyi 1990-luvulla, mutta teoreettinen ymmärrys ei varsinaisesti kehittynyt vielä 2000-luvullakaan. Osittain kyse on edelleen siitä, että sidosryhmäteorian määritelmä, konsepti tai teoreettisuus on itsessään monitulkintainen. (Mainardes, Alves & Raposo, 2011, 237.) Tämän voi ymmärtää myös siten, että sidosryhmäteoria sinänsä tulisi vakiinnuttaa ja selkiyttää, jotta siihen liittyvää tutkimusta olisi mielekkäämpää ja tuloksellisempaa toteuttaa. Mm. Key (1999) sekä Mainardes ym. (2011) ovat esittäneet kritiikkiä sidosryhmäteoriaa kohtaan teoriana (ks. Key, 1999; Mainardes ym., 2011). Empiiriset tutkimukset voivat vastata tähän liittyvään tarpeeseen.

Deskriptiivisen sidosryhmätulkinnan tutkimusta on tehty eri näkökulmista, kuten yrityksen olemuksesta, johtajien tavasta hahmottaa yritystä sekä sosiaalisen tiedon siirtymisestä. Näihin keskittyvä tutkimus on usein eksploraatiivista. (Mainardes ym., 2011, 235.) Barchiesin ja Fronzetti Colladonin (2021) kvantitatiivisesti toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin, perustuuko yritysten

vastuullinen liiketoiminta ensisijaisesti sidosryhmien miellyttämiseen (kuten oletetaan) tai kiinnittävätkö sidosryhmät enemmän huomiota yrityksen laillisiin kuin eettisiin vastuullisuuteen liittyviin velvoitteisiin. Tuloksia voidaan induktiivisesti hyödyntää sidosryhmäteorian vahvistamiseksi siltä osin, kun kyse on vastuullisen liiketoiminnan merkityksestä sidosryhmille sekä tutkimusta koskevasta toimintaympäristöstä ja siihen liittyvistä varauksista. Barchiesin ja Fronzetti Colladonin (2021) tutkimuksesta pitäisi erityisesti havainnoida, että vastuullinen liiketoiminta ja eri sidosryhmien arvo-odotukset yritystä kohtaan eivät ole automaattisesti keskenään linjassa kulkevia osia. (Barchiesi & Fronzetti Colladon, 2021, 2, 6.) Tämä on yksittäinen osoitus siitä, että triviaalit, julkilausutut olettamat esimerkiksi yrityksen ja sidosryhmien välisistä suhteista eivät vielä luo teoriaa, vaan teoria rakentuu tutkimusten kautta. Akateeminen yhteisö luo sidosryhmäteoriaa vähitellen. Sidosryhmäteoria myös kaipaa Friedmanin ja Milesin (2006) mukaan lisää empiiristä näyttöä varsinkin deskriptiivisestä näkökulmasta (Mainardes ym., 2011, 242).

Yritystoiminnan vastuullisuuteen liittyvää tutkimusta on tehty 1950-luvulta saakka, minkä lisäksi uusklassista talousteoriaa on sittemmin kyseenalaistettu (Carroll, 2016, 1; Schormair & Gilbert, 2020, 1). Myös Stanfordin tutkimusinstituutti otti 1960-luvulla edelläkävijänä kantaa näkemykseen, jonka mukaan olisi yksioikoista nähdä johtaminen vain osakkeenomistajien näkökulmasta. Tämän taustalla vaikuttavat periaatteet voidaan edelleen johtaa jo Adam Smithin 1700-luvulla esittämistä taloustieteellisistä tulkinnoista liittyen moraalisiin. (Mainardes ym., 2011, 227.) Vorster (2010) selventää, että Smithin periaatteet perustuivat harkitsevaisuudelle, oikeudenmukaisuudelle ja hyväntahtoisuudelle (Vorster, 2010, 174).

Arvonluontia itsessään on tutkittu hyvin paljon, mutta se on perustunut asiakaslähtöisyyteen taloudellisesta näkökulmasta. Tutkimukset eivät vielä kukaan selitä, miten arvonluonnin virtaukset ja arvonluontiin liittyvä dynamiikka toimii sidosryhmien välillä. Sidosryhmien vastavuoroiseen arvonluontia koskevaa analyysiä on ollut vain vähän. (Freudenreich, Lüdeke-Freund ja Schaltegger, 2019, 1, 3, 7.)

Bundyn ym. (2017) tutkimus lähestyi sidosryhmäteoreettista arvonluontiteemaa kunnianhimoisesti sekä käytännöllistä ratkaisua etsien että instrumentaalisen ja normatiivisen näkökulman yhdistäen. Tutkijoiden pyrkimys oli tarjota käytännönläheinen konsepti yrityksen ja sidosryhmien yhteensovittamiseksi yhtä aikaa strategisten ja arvoihin liittyvien kysymysten kohdalla. Kyseisen tutkimuksen kontribuutio on laajentaa aikaisempaa käsitystä, jonka mukaan antoisa sidosryhmäyhteistyö perustuu yhteiselle strategialle ja arvoille. (Bundy ym., 2017, 477–478.)

Tapaninahan ja Heikkisen (2022) tutkimuksessa selvitettiin suomalaisen energiayhtiön sidosryhmäyhteistyössä tapahtuvaa arvonaluontia (ks. Tapaninaho & Heikkinen, 2022). Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti, minkä tuloksena esitettiin erityinen moniulotteinen, arvoihin perustuva arvonaluontimalli kiertotalouskontekstissa. Kyseisellä tutkimuksella on sisällöllisesti ja tavoitteellisesti selkeitä yhtymäkohtia omaan tutkimukseeni.

Ns. käytännöllistä päättelyä (engl. *practical inference*), missä toimintoja rationalisoidaan taustalla vaikuttavien arvojen kautta, on myös tutkittu kvalitatiivisesti vähän (Donaldson, 2021, 5, 17). Tämä ilmentää yksisuuntaisten ja asiakasorientoituneiden arvonaluontimekanismien korostumista edelleen – tai ainakaan päinvastaisesti toimiminen ei selity tieteellisillä perusteilla. Lisäksi yritysjohtoon arvoja sinänsä on joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta tutkittu varsin vähän (Chin, Hambrick & Treviño, 2013, 219).

Sidosryhmäteoriaan sekä edelleen arvonaluontiin ja arvoihin liittyvää tutkimusta on siis tehty runsaasti, mutta sitä kaivataan yhä lisää. Erityisesti teorian deskriptiivisyyttä käsittelevä tutkimus olisi tärkeää. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan akateemiseen tarpeeseen.

## 2 TEORIA

Tutkimukseni perustuu keskeisesti sidosryhmäteoriaan, jonka kautta tutkimuskokonaisuutta lähestytään. Teorialuvussa tarkastellaan ensimmäiseksi sidosryhmäteoriaa käsitteenä: ensin esitellään teoria sinänsä, minkä jälkeen kuvataan siihen liittyviä tulkintoja ja erityispiirteitä. Selvennetään myös nyansseja sidosryhmäteorian ympärille muodostuvista näkökulmista. Lisäksi arvioidaan teorian varsinaista teoreettisuutta.

Seuraavaksi tarkastellaan etiikkaa osana taloustieteitä. Erityisesti huomioidaan vastuullinen liiketoiminta ja sen sosiaalinen ulottuvuus (CSR), jota kuvataan Carrollin (1991) pyramidilla. Tämä muodostaa taustan sidosryhmäteoreettisen arvonluonnin käsittelylle, missä keskiössä on varsinaiset arvot. Niitä tarkastellaan sekä käsitteellisesti että liiketoiminnan osatekijänä.

Teoreettinen viitekehys muodostaa siis kokonaiskuvan sidosryhmäteorian, vastuullisen liiketoiminnan sekä arvonluonnin ja sitä koskevien arvojen välillä. Tämä johtaa tutkimuksen varsinaiseen toteutukseen.

### 2.1 Sidosryhmäteoria

Amerikkalainen filosofi R. Edward Freeman esitteli sidosryhmäteoreettisen konseptin 1980-luvun puolivälissä.<sup>5</sup> Sidosryhmäteoriasta puhuttaessa viitataan usein hänen teokseensa *Strategic Management – A Stakeholder Approach*, joka periaatteessa popularisoi sidosryhmäajattelun teoriana (Mainardes ym., 2011, 226; Key, 1999, 319; Lindfelt & Törnroos, 2006, 335).

Teorian hahmottamiseksi on ensin kiinnitettävä huomiota termiin *sidosryhmä*, sillä se määrittää kokonaisuutta ja teorian premissejä oleellisesti. Freemanin (1984) mukaan sidosryhmä (engl. *stakeholder*) on mikä tahansa ryhmä tai yksilö, joka voi vaikuttaa organisaation toimintoihin. Vastavuoroisesti sidosryhmä on myös mikä tahansa ryhmä tai yksilö, johon organisaation toiminta vaikuttaa. ”*A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual*

---

<sup>5</sup> Sidosryhmäteorian kuvaamisessa sinänsä viitataan tietoisesti huomattavissa määrin Freemaniin itseensä teorian kehittäjänä. Tällä pyritään korostamaan sidosryhmäteorian originaalia ja popularisoitunutta konseptia riippumatta siitä, kuinka teoriaa muutoin käsitellään tutkimuskirjallisuudessa tai akateemisissa yhteyksissä. Vastavuoroisesti sidosryhmäteoriaa koskevat erinäiset tulkinnat (esim. Donaldson & Preston, 1995), sovellettavuus tieteellisesti (ks. Fassin, 2008) sekä teoriaan liitetty kritiikki (mm. Mainardes ym., 2011) huomioidaan edempänä osana kokonaisuutta.

*who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.*" (Freeman, 1984, 46.)

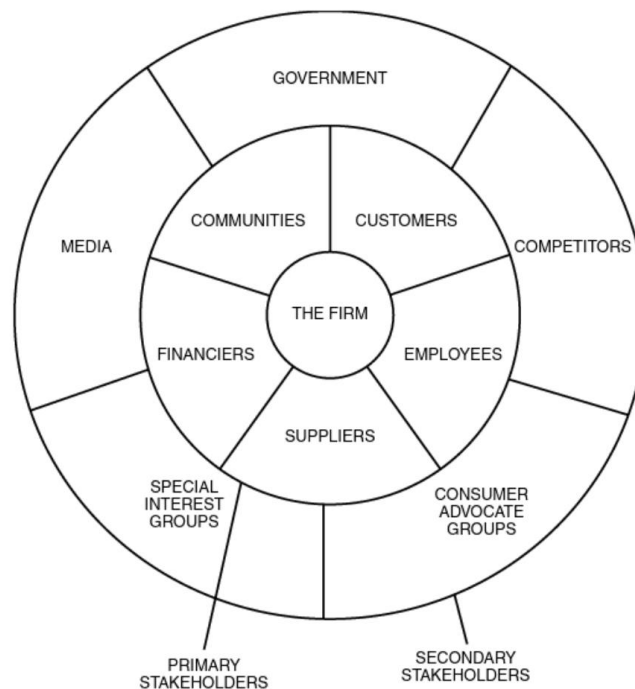
Clarkson (1995) tulkitsee, että sidosryhmä on henkilö tai ryhmä, jolla on vaikutusta yrityksen omistukseen, oikeuksiin tai intresseihin ajankohdasta riippumatta. Nämä voivat ilmetä yhtä hyvin joko yrityslähtöisesti tai muiden osapuolien kautta. Lisäksi vaikuttimet saattavat koskea lakisääteisiä tai moraalisia velvollisuuksia ja olla yksilöä koskevia tai kollektiivisia. Osapuolia yhdistävien tekijöiden kautta voidaan muodostaa varsinaisia sidosryhmiä (esim. asiakkaat, työntekijät ja osakkeenomistajat). (Clarkson, 1995, 106.) Sidosryhmät voidaan edelleen jakaa ensisijaisiin ja toissijaisiin. Ensisijaiset sidosryhmät kuuluvat niihin, jotka ovat selkeässä, keskinäisessä riippuvuussuhteessa yrityksen kanssa. Jos tällainen sidosryhmä on tyytymätön yrityksen toimintaan ja päättää vetäytyä yhteistyöstä, sillä on huomattava kielteinen vaikutus yritykseen. Ensisijaisia sidosryhmiä ovat toisin sanoen osakkeenomistajat, rahoittajat (sijoittajat), työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Lisäksi julkinen sektori on ensisijainen sidosryhmä siinä mielessä, että se tarjoaa puitteet toiminnalle infrastruktuurin ja markkinoiden muodossa, asettaa lakisääteisen toimintaympäristön sekä kerää veroja. Toissijaiset sidosryhmät ovat niitä, joilla sinänsä on vaikutuksensa yritykseen (tai joihin yritys vaikuttaa), mutta eivät ole suoranaisesti kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta. Erityisesti media sekä erinäiset etujärjestöt luokittelevat toissijaisiksi sidosryhmiksi. Niillä on merkitystä varsinkin julkiseen mielikuvaan yrityksestä. (Clarkson, 1995, 106–107.)

Sidosryhmien joukko on ylipäänsä hyvin moninainen (Freeman, 1984, 25, 55). Tämän ohella oleellista on käsitys, että sidosryhmät ovat riippuvaisia toisistaan: esimerkiksi asiakkaat tarvitsevat työntekijöitä ja tavarantoimittajia, työntekijät tarvitsevat yhteisöä ja osakkeenomistajat tarvitsevat asiakkaita ja työntekijöitä (Freeman ym., 2010, 27). Ferraryn (2009) mukaan sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, jolla on osuus arvonluonnissa tai joka välittää yrityksen olemassaolosta. Sidosryhmällä ei Freemanin (1984) mukaan välttämättä ole varsinaista oikeudellista positiota. Jotta taho voitaisiin tulkita sidosryhmäksi, sillä tulisi kuitenkin olla legitiimi asema osallistua yrityksen toimintaan. Frooman (1999) taas toteaa, että sidosryhmät ovat niitä, joilla on yritykseen liittyviä resursseja tai jotka ovat muutoin oleellisia yrityksen olemassaololle. (Ferrary, 2009, 32–33.)<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on tietyiltä osin hyödynnetty tutkijan toisessa yhteydessä laatimaa, sidosryhmäteoriaa käsittelevää kirjallista aineistoa. Tämä todetaan lukijalle selvennykseksi, jotta tutkimuksen alkuperäisyys voidaan todentaa. Myöhemmin tällaiset kohdat huomioidaan alaviitteissä merkinnällä *Terho, 2021*.

Sidosryhmäteoriassa sidosryhmät siis käsitetään jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa olevina osina, missä jokaisella on tietty merkityksensä osana liiketoimintaa. Sidosryhmien merkitystä kokonaisuudessa voidaan tarkastella oheisesta kuviosta, joka paitsi ilmentää sidosryhmien runsautta myös selventää niiden jakoa ensisijaisiin ja toissijaisiin. Esimerkiksi asiakkaat ja työntekijät kuuluvat ensisijaisiin sidosryhmiin yritykselle keskeisen merkityksensä vuoksi, mutta sidosryhmäteoria hahmottaa myös mm. kilpailijat ja median sellaisiksi toimijoiksi, joilla on tai voi olla vaikutusta organisaatioon kaksisuuntaisesti.



**Kuvio 2 Yrityksen (keskellä) sidosryhmäympäristö (Freeman ym., 2010, 24)**

Ferrero ym. (2014) kuvaavat, kuinka sidosryhmien muodostama joukko on käytännössä vuorovaikutussuhteessa toisiinsa. Kun yritys esimerkiksi tekee konkurssin, kustannukset lankeavat todellisuudessa myös sidosryhmille sen sijaan, että kyse olisi vain yritykseen liittyvästä tapahtumasta: tavarantoimittajat eivät saa lainojaan tai uusia toimituksia, yhteisö ei saa verotuloja, työntekijät menettävät työnsä, eikä asiakkailta välttämättä ole vastaavanlaista tarjontaa. (Ferrero ym., 2014, 50–51.) Vastavuoroisesti Falckin ja Heblichin (2008) sekä Laszlon (2008) mukaan kaikkien sidosryhmien huomioiminen hyödyttää kaikkia sidosryhmiä, eikä tämä ole

ristiriidassa osakkeenomistajien intressien kanssa. Tämä liitetään jopa friedmanilaisen talousopin päättymiseen. Todellisuudessa osakkeenomistajien ja yhteiskuntavastuun harjoittamisen välillä voi Jonesin ja Nisbetin (2011) mukaan kuitenkin esiintyä jännitettä. (Beer, Boselie & Brewster, 2015, 431–433.)<sup>7</sup>

Donaldsonin ja Prestonin (1995) mukaan sidosryhmäteoriaa voidaan tulkita kolmesta eri näkökulmasta: deskriptiivisestä, instrumentaalaisesta ja normatiivisesta.<sup>8</sup> Tämän lisäksi sidosryhmäteoria voi toimia johtamista ohjaavana mallinnuksena. (ks. Donaldson & Preston, 1995.) Seuraavassa tarkastellaan lähemmin tätä jaottelua. Tutkimuksen kannalta deskriptiivinen näkökulma on oleellisin, mutta muutkin tulkinnat on aiheellista huomioida sidosryhmäteorian asemoimiseksi.

Deskriptiivisyys eli kuvailevuus koskee teorian tarkoitusta mallintaa todellisuutta suhteessa muihin teorioihin. Instrumentaalisuus koskee teorian kykyä osoittaa sidosryhmäajattelun mukaisen toiminnan ja yrityksen menestyksen välistä yhteyttä. Normatiivisuus koskee kaikkien sidosryhmien yhtäläistä merkitystä kokonaisuudessa, mikä käytännössä viittaa eettiseen ja moraaliseen ulottuvuuteen. Sidoryhmäteoria voi toimia myös ohjenuorana organisaation tavalle toimia eli teoriolla on myös johtamiseen liittyvä merkitys. (Donaldson & Preston, 1995, 66–67.)

Sidosryhmäteoria on deskriptiivinen, sillä tarkoituksena on kuvata yrityksen ominaispiirteitä ja toimimista todellisuudessa. Tällä viitataan mm. siihen, miten johtajat suhtautuvat johtamiseen, kuinka hallitus kokee yrityksen sisäisen rakenteen sekä millä tavalla yrityksiä johdetaan. (Donaldson & Preston, 1995, 70.) Sidoryhmäteoria on myös instrumentaalinen, koska teoria tarjoaa viitekehyksen mahdollisista toimien yhteyksistä yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Teorian mukaan sidoryhmäjohtamista toteuttamalla voidaan lähestyä esimerkiksi tuottavuuteen tai kasvuun liittyviä tavoitteita (suoran kausaliteetin johtaminen tapahtuu teoriassa kuitenkin implisiittisesti). (Donaldson & Preston, 1995, 71–72.) Lisäksi sidoryhmäteoria on normatiivinen. Tämä viittaa moraalisiin ja filosofisiin lähtökohtiin yrityksen toiminnoissa ja johtamisessa. Sidoryhmiä pidetään legitimeinä toimijoina, joiden intressit ovat oleellisia riippumatta siitä, onko yrityksellä itsellään vastavuoroista intressiä suhteessa sidoryhmiin. Sidoryhmien intressit ovat siten sisäsyntyisesti arvokkaita. (Donaldson & Preston, 1995, 66–67, 71.)

---

<sup>7</sup> Terho, 2021.

<sup>8</sup> Nämä ovat yleisesti sidoryhmäteoriasta käytettyjä tulkintoja. Reed (2002) viittaa deskriptiiviseen ja instrumentaaliseen tulkintaan positiivisena ja strategisena näkökulmana, joskin sisällöllisesti kyse on samasta asiasta. (Mairnades ym., 2011, 234.)

Normatiivinen ja instrumentaalinen tulkinta ovat periaatteessa lähellä toisiaan, koska molemmat ilmentävät toimien vaikutusta ja merkitystä tulevaisuuteen. Tulkinnat kuitenkin eroavat toisistaan siten, että instrumentaalinen perustuu hypoteesiin eli tietyn toimen riippuvuudesta lopputulemaan. Normatiivinen sen sijaan kategorisesti olettaa, että tietyllä tapaa toimiminen on joka tapauksessa vaikutuksiltaan oikein (tai väärin). (Donaldson & Preston, 1995, 72.)

### 2.1.1 Johtamisnäkökulmasta sidosryhmäajatteluun ja -kapitalismiin

Freeman ym. (2010) toteavat, että sidosryhmäteoria ei ole todellisuudessa niin ristiriitainen suhteessa Friedmanin osakkeenomistajateoriaan kuin yleensä ymmärretään. Sidosryhmien huomiomisessa voiton maksimoimiseksi ei ole hänen mukaansa kyse sosiaalisesta vastuusta, vaan kapitalismin rakenteista. Käsitteellinen ero teorioiden välillä perustuu siihen, että osakkeenomistajateoriassa liiketoiminnan menestys perustuu voiton maksimointiin, kun taas sidosryhmäteoriassa huomioidaan keinot tai lainalaisuudet tämän tavoitteen toteutumiseksi. (Freeman ym., 2010, 10–11.)

Freemanin 1984 julkaisema teos *Strategic Management – A Stakeholder Approach* käsittelee nimensä mukaisesti strategista johtamista sidosryhmänäkökulmasta. Opus kuuluu siten osaksi käytännön johtamiskirjallisuutta, eikä edusta tieteellistä teoretisointia; sittemmin sidosryhmäteoriaa sisällöllisesti kuvaavaksi muodostunut kantateos on käytännönläheinen, osittain normatiiviseksi tulkittava esitelmä siitä, kuinka sidosryhmien laaja-alainen huomiointi tulisi olla osa johtamista. Freemanin (1984) pyrkimyksenä on ollut tarkastella strategista johtamista uudesta perspektiivistä, joka samalla huomioi siihenastisia teorioita ja johtamisen menetelmiä (Freeman, 1984, 91). Sidosryhmäteoria on kuitenkin jäänyt muiden teorioiden keskuudessa yleensä sivuosaan, koska aihepiirin koetaan koskettavan enemmän sosiaalista vastuuta kuin johtamista (Freeman ym., 2010, 83–84). Sidosryhmäteoriassa on siis ollut alun perin itseasiassa kyse sidosryhmäjohtamisesta.<sup>9</sup> Teeman yhteydessä viitataan usein myös sidosryhmäajatteluun ja -kapitalismiin. Selvennän nyanssieroja edempänä. Kokonaisuutena ja tämän tutkimuksen kannalta on joka tapauksessa oleellista huomioita, että sidosryhmäteorian teoreettisuutta sinänsä voidaan arvioida kriittisesti, minkä ohella taustalla vaikuttaa käsitykset siitä, missä määrin kyse on – tai pitäisi olla – johtamiseen liittyvästä mallinnuksesta tai modernista kapitalismin ilmentymästä.

<sup>9</sup> Freeman kuvaa 1980-luvun liiketoimintaympäristöä hyvin kompleksisena, mikä edellyttää johtamiselta aktiivisempaa ulkoisten tekijöiden huomioimista (Freeman, 1984, 249).

Freemanin ym. (2010) mukaan sidosryhmäteorian tarkoituksena on toimia kokoavana paradigmana strategista johtamista koskien. Teoria ei siis ole ylimääräinen teoria muiden joukossa. (Freeman ym., 2010, 87.) Prestonin ja Sapienzan (1990) mukaan sidosryhmäjohtaminen joka tapauksessa esittää, että yritykset voivat ja niiden pitäisi palvella sidosryhmien tarpeita laajemmin (Freeman ym., 2010, 98).

2000-luvun puolella strateginen johtaminen on huomionnut entistä selvemmin sidosryhmäteorian. Näin ollen jotkut kokevat, että sidosryhmäajattelu on linjassa arvonluonnin kanssa. (Freeman ym. 2010, 84.) Sidosryhmäajattelussa voidaan nähdä kaksi ääripäätä. Yhtäältä kyse on perinteisestä omistajien voiton maksimoimisesta, toisaalta kokonaisuus voidaan rakentaa kaikkien sidosryhmien roolin ja merkityksen laajasti ymmärtävälle ajattelulle. (Kujala & Kuvaja, 2002, 60.) Johdon tärkein tehtävä on luoda mahdollisimman paljon arvoa sidosryhmille ilman poissulkevia vaihtokauppoja (engl. *trade-off*). Jos tällaisia joudutaan tekemään, muutoksen pitäisi tukea kaikkia osapuolia. Tällöin johtamiseen kuuluu oleellisesti arvonluominen yhteisesti. Yhtäaikaisten vaateiden huomioiminen sidosryhmien välillä on osa kapitalismia ja yrittäjyyttä. (Freeman, 2010, 8–9.) On joka tapauksessa hyvä huomioda se tosiasia, että viime kädessä asiakkaat muodostavat yrityksen taloudellisen tuloksen, olivat asiakkaat sitten henkilöitä tai yrityksiä (Puohiniemi, 2003, 68). Toisaalta McGrath ja Whitty (2017) huomauttavat, että myös asiakas tulisi ymmärtää laajemmin osana arvosuhteita maksavan tahon sijaan (ks. sidosryhmäteoriaan liittyvät määrittelyongelmat edempänä) (McGrath & Whitty, 2017, 738).

Freemanin ym. (2010) mukaan sidosryhmäkapitalismi rakentuu sille, että sidosryhmäajattelu on toiminnan keskiössä. Perinteinen kapitalismi on lähinnä voiton tavoittelua toisten kustannuksella, joka ei luo pitkällä välillä arvoa sekä osakkeenomistajille että sidosryhmille. Sidosryhmäkapitalismi pyrkii siis luomaan uutta käsitystä kapitalismista. (Freeman ym., 2010, 267–268.) Sidosryhmäkapitalismi perustuu käsitykselle, että arvoa luodaan yhteisesti sosiaalisena ilmiönä. Tämä tapahtuu yhteistyössä, missä pääpaino on inhimillisissä suhteissa. Jotta arvoa voitaisiin luoda, on oltava selkeässä yhteydessä sidosryhmiin, sillä yleensä kaikki liiketoimet koskettavat vastavuoroisesti esimerkiksi asiakkaita, tavarantoimittajia, yhteisöä, työntekijöitä ja rahoittajia. Ei siten voida nimittää yksittäistä päätekijää. Sidosryhmäkapitalismissa keskeistä on ymmärrys siitä, että arvoa voidaan sekä luoda että säilyttää ja lisäksi myös jakaa, koska sidosryhmillä on yhteisymmärrys vastuullisuudesta, eikä liiketoiminta ole amoraalista.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Esim. Aaltonen ja Junkkari (1999) tulkitsevat kapitalismia perinteisemmin. Liike-elämä perustuu kilpailulle sinänsä, jolloin oma menestys vaatii toisen voittamista. Onnistuminen mitataan ennen kaikkea taloudellisesti, mikä korostaa liike-elämän materialistista luonnetta. Voiton maksimointi kuuluu osaksi liike-elämää, jolloin muut asiat saattavat jäädä toissijaisiksi. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 30.)

Kapitalismi ei ole osoitus pelkästään kilpailusta, vaan vapaasta yhteiskunnasta; sidosryhmät voivat tehdä valintoja. (Freeman ym., 2010, 277, 281–282, 284.) Perinteisesti kapitalismin narratiiviin on kuulunut nimenomaisesti kilpailu, rajalliset resurssit ja voittaja vie kaiken -ajattelu. Tällöin tilaa ei jää eettisille kysymyksille, ja liiketoiminta perustuu arvonluomisen sijaan enemmän arvon tulouttamiselle. (Freeman ym., 2010, 286.) Freeman (2010) myös tulkitsee kapitalismin luonnetta niin, ettei kyse ole nollasummapelistä taloudellisesta näkökulmasta, vaan sidosryhmät voivat olla keskenään tuottavia pitkällä aikavälillä (Freeman, 2010, 7). Kapitalismi tulisi käsittää sosiaalisena yhteistyönä ja arvioida sitä, kuinka arvoa luodaan niin, että kaikki hyötyvät prosessista (Freeman ym., 2010, 263). Toisaalta Friedmanin kantaa voidaan kuitenkin pitää edelleen perusteltuna: jos yritys ei suoriudu velvoitteistaan, se lakkaa olemasta (Aaltonen & Junkkari, 1999, 27).

### 2.1.2 Kriittinen näkökulma

Sidosryhmäteoria muodostaa itsessään suuren ja merkittävän käsitteellisen kysymyksen. Teoriaan liittyvä akateeminen keskustelu koskee edelleen paljon sitä, kuinka sidosryhmäteoria viime kädessä määritellään ja miten sitä tulkitaan. Sidosryhmäteoriaa koskevien tutkimusten voidaan siten ajatella paljolti rakentavan sidosryhmäteoriaa sen sijaan, että sidosryhmäteoria itsessään selittäisi ilmiötä – kyseinen teoria on itse asiassa vielä eräänlainen oletama. Sidosryhmäteorian teoreettisuudesta käytävää akateemista debattia esitellään seuraavassa lähemmin.

Sidosryhmäteorian kohdalla ja siihen liittyvän tutkimuksen ohella tiedeyhteisö keskittyy sen tarkasteluun, missä määrin osakkeenomistajateoria ja sidosryhmäteoria ovat oikeasti päällekkäisiä sekä kuinka esimerkiksi arvonluonti pitäisi käsittää (ks. Freeman ym. 2004; Sundaram & Inkpen, 2004). Yleisellä tasolla haasteena voidaan Mainardesin ym. (2011) mukaan pitää lisäksi sitä, että sidosryhmäteoria laajenee liiaksi muille tieteenaloille, kuten filosofian, sosiologian tai psykologian piiriin; teorian tulisi pitäytyä organisaation johtamiseen liittyvissä kysymyksissä (Mainardes ym., 2011, 239). Sidosryhmän ja konseptin määrittelyä on käsitelty myös omina tutkimuskysymyksinään (ks. McGrath & Whitty, 2017; Fassin, 2008). Termistö ja sidosryhmäteorian standardisointi eivät siis vaikuta olevan yksiselitteisiä.

Käsitteistöä koskevaa tulkinnanvaraisuutta voidaan kurioositeettina kuvata esimerkiksi siten, että tutkimuskirjallisuudessa *sidosryhmä* määritellään jopa 66 tavalla. Mainardes ym. (2011) toteavat suoraan sidosryhmäteorian olevan ympäröivää ja epämääräistä. Sidosryhmäteorian

tulkinnat (normatiivinen, deskriptiivinen ja normatiivinen) eivät ole teoreettisesti integroituineita eivätkä sinänsä teoreettisia. (Mainardes ym., 2011, 227–228.) Sidosryhmäteoriasta käytävä akateeminen debatti on siten paitsi tärkeää myös ristiriitaista (Sundaram & Inkpen, 2004, 370).

Tämän lähtökohdan ympärille on tietysti haasteellista luoda yksiselitteistä teoriaa. Tästä voidaan päätellä, että sidosryhmäteoriaan perustuvan tutkimuksen kohdalla käsitteiden määrittely tarkoituksenmukaisesti on tapauskohtaisesti tärkeää. Ylipäänsä teorian kehittämiseksi tulisi pyrkiä yhteiseen terminologiaan sekä mahdollisesti saavuttamaan konsensus sidosryhmäteoriasta konseptina, kun kyse on siihen liittyvistä tulkinnoista Donaldsonia ja Prestonia (1995) mukaillen. Sidosryhmäteorian ominaispiirteisiin kuuluu sisällyttää kokonaisuuteen keskenään linjassa olevia ja kilpailevia intressejä, joilla on itsessään arvoa (Donaldson & Preston, 1995, 70).

Sidosryhmäteorian periaatteiden mukaiseen johtamiseen viittaaminen yrityksen taloudellisen suoriutumisen selittäjänä on yksioikoista. Sidosryhmäjohtamisen yhteyttä yrityksen menestykseen voidaan kuitenkin perustella normatiivisista lähtökohdista, millä voidaan perustella sidosryhmäteorian oikeutusta: osakkeenomistajateoria on moraalisesti kestävä. (Donaldson & Preston, 1995, 87–88.) Toisaalta Cragg (2002) viittaa erityiseen sidosryhmäparadoksiin. Tällä tarkoitetaan kokonaisuutta, missä sidosryhmäteorian mukaisesti huolehditaan kaikista sidosryhmistä. Tällaista voidaan pitää sinänsä eettisenä, mutta toisaalta toiminta ei enää tue tavoitetta, että huolehdittaisiin aktiivisesti osakkeenomistajan edusta. (Cragg, 2002, 136.) Myös Kujala ja Kuvaja (2002) viittaavat paradoksiin toteamalla, että vastuulliselta yritykseltä odotetaan sekä sidosryhmien että arvojen huomioimista, mutta samalla osakkeenomistajien vähäisempää huomioimista voidaan pitää huonona liikkeenjohtona. Toisaalta tätä ristiriitaa ei synny, jos yrityksen alun perin ajatellaan olevan olemassa yhtä lailla sidosryhmiä varten. (Kujala & Kuvaja, 2002, 64.)

Yleisellä tasolla voidaan todeta, että sidosryhmäteoreettinen tutkimus joka tapauksessa haastaa uusklassista talousteoriaa (Schormair & Gilbert, 2020, 1). Voidaan tulkita, että myös uusklassinen, osakkeenomistajia korostava talousteoria pohjautuu itseisarvoihin. Uusklassista talousteoriaa selittävät agenttiteoria ja transaktiokustannusten teoria koskettavat nimittäin implisiittisesti viime kädessä sellaisia arvoja kuten luottamus ja sopimusten pyhyys, vaikka teorioita on aikaisemmin selitetty tehokkuudella. (Donaldson, 2021, 12.) Kyseessä ei näin ollen ole ainoastaan yksittäisen teorian muodostaminen, vaan kokonaisen taloustieteellisen paradigman muuttaminen.

Hill ja Jones (1992) ovat jopa esittäneet sidosryhmä- ja agenttiteorian yhdistämistä, missä johtaminen koskettaa sidosryhmiä laajemmin (Donaldson & Preston, 1995, 78). Sundaram & Inkpen (2004) eivät kuitenkaan pidä osakkeenomistajista kaikkialle pirstoutuvaa johtamista lainkaan pragmaattisena (Sundaram & Inkpen, 2004, 371). Donaldsonin ja Prestonin (1995) esittämien tulkintojen kautta on myös pyritty laatimaan eräänlaista synteisiin perustuvaa teoretisointia (ks. Jones & Wicks, 1999). Edelleen Mitchell ym. (1997) toteavat, että sidosryhmäajattelu perustuu osittain agenttiteorialle, transaktiokustannusteorialle sekä resurssiriippuvuusteorialle (Lindfelt & Törnroos, 2006, 335).

Antonacopoulou ja Méric (2005) pitävät sidosryhmäteoriaa jopa ideologisena tuotoksena oikean teorian sijaan, joka pyrkii lähinnä moraalista näkökulmasta olemaan vastapaino kapitalistiselle järjestelmälle. Lisäksi esimerkiksi Meliá ym. (2010) mainitsevat sidosryhmäteorian oleelliseksi puutteeksi sen kyvyttömyyden kuvata tieteellisesti monimutkaisten sosiaalisten suhteiden ilmenemistä yrityksen ja sidosryhmien välillä. Stieb (2009) toteaa suoraan, ettei kaikille sidosryhmille voida luoda arvoa tasapuolisesti. Tätä mukailee Stoneyn ja Winstanleyn (2001) kanta, jonka mukaan sidosryhmäteoria perustuu liiaksi yksioikoiseen olettamukseen mahdollisuudesta neuvotella vallanjaosta organisaation ja sidosryhmien välillä. (Mainardes ym., 2011, 239.) Key (1999) toteaa ykskantaan, että nykyisellään Freemanin (1984) alkuperäiskonseptista johdettu, sidosryhmiin perustuva malli ei täytä teorialle ominaisia kriteereitä (Key, 1999, 317).

## 2.2 Etiikan ja taloustieteen liitosta

Tarkastelen tässä luvussa etiikan ja taloustieteen suhdetta sekä vastuullista liiketoimintaa. Lisäksi huomioidaan sidosryhmäteoreettiset yhtymäkohdat. Lähestyn edelleen tutkimuksen kannalta oleellista vastuullisen liiketoiminnan sosiaalista ulottuvuutta. Tämä muodostaa taustan edempänä esiteltävälle arvojen ja arvonluonnin väliselle yhteydelle, johon tutkimuksen empiirinen osuus fokusoituu. Arvojen tarkastelu osana sidosryhmäteoriaa edellyttää joka tapauksessa eettisen viitekehyksen rakentamista.

Etiikan peruskysymykset koskevat hyvää ja pahaa sekä oikeaa ja väärää – ihmisillä on näistä erilaisia käsityksiä (Hirsjärvi, 1985, 76). Etiikka ja moraalit ovat käsitteellisesti lähellä toisiaan, mutta oleellinen ero näiden välillä perustuu siihen, että ensimmäiseksi mainittu edustaa pohdintaa oikeasta ja väärästä yleisellä, teoreettisella tasolla, kun taas jälkimmäinen koskettaa

selvemmin käytäntöä. (Hirsjärvi, 1985, 83–84.) Motiiveja toimia eettisesti on pohdittu jo Platonista saakka. Etiikan ja omien intressien asettuminen vastakkain aiheuttaa dilemman, mitä ympäristön monimutkaisuus korostaa. (Cragg, 2002, 113–114.) Esimerkiksi velvollisuusetiikka korostaa yksilön vastuuta suhteessa muihin yksilöihin.<sup>11</sup> Tämä voidaan tulkita liike-elämässä edelleen niin, että lukuisat yksilöt muodostavat tiettyjä sidosryhmiä (mm. asiakkaat, työntekijät ja tavarantoimittajat), joihin on suhtauduttava inhimillisellä kunnioituksella. (Kujala & Kuvaja, 2002, 65.) Aaltosen ja Junkkarin (1999) mukaan yrityksen luontainen tarve (eläinmaailmaan viitaten *vietti*) on kuitenkin tavoitella voittoa. Tämä on eräänlainen oletus yrityksen olemassaololle. Joka tapauksessa liiketoimintaa ei kuitenkaan voida harjoittaa ilman ihmisiä. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 70.)

Liike-etiikka kuuluu sovelletun etiikan (etiikan tarkastelu suhteessa tiettyyn elämänalaan) piiriin. Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella liiketoimintaa eettisestä näkökulmasta. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 141.) Harrisin ja Freemanin (2008) mukaan liki kaikilla liiketoiminnoilla on myös eettinen ulottuvuus. Freeman ym. (2010) myös huomauttavat Werhaneen (1994) ja Seniin (1995) viitaten, että liike-elämä ja etiikka eivät oikeasti ole toistensa vastakohtia, vaan nivoutuvat vahvasti yhteen. (Freeman ym., 2010, 8, 202.) Lisäksi Freudenreich ym. (2019) huomauttavat Freemaniin (2010) ja Hörischiin (2014) viitaten, että etiikka ja liiketoiminta eivät ole toisistaan irrallaan, vaan ne vaikuttavat vastavuoroisesti toisiinsa. Erityisesti kyse on epäeettisen toiminnan vaikutuksista yhteistyökumppaneiden vetäytymiseen, millä on luonnollisesti edelleen vaikutusta varinaiseen liiketoimintaan. (Freudenreich ym., 2019, 7.) Myös Freemanin (1984) mukaan etiikan merkitys osana liiketoimintaa käytännössä ilmenee erityisesti yritysskandaalien kautta (Freeman, 1984, 96). Myös Kujala ja Kuvaja (2002) esittävät, että liiketoiminta ja moraalit kuuluvat erottamattomasti yhteen. Tätä voidaan perustella sillä, että liike-elämä perustuu joka tapauksessa ihmisen toiminnalle. (Kujala & Kuvaja, 2002, 13–14.) Aaltonen ja Junkkari (1999) huomauttavat erikseen, että markkinat eivät ole luonnonvoima, vaan ihmisen rakentama ja toteuttama olio. Näin ollen siihen voidaan vaikuttaa. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 29.)

Puohiniemi (2003) korostaa yritysmaailman inhimillisen vuorovaikutuksen ulottuvuutta (Puohiniemi, 2003, ii). Edelleen ihmiselle on ominaista pohtia arvoja, koska muussa tapauksessa toiminta ei ole inhimillistä. Myös tällä voidaan perustella liike-elämän etiikkaa. (Aaltonen

---

<sup>11</sup> Velvollisuusetiikan mukaan on sinänsä tärkeää toimia eettisesti. Saksalaisen filosofin Immanuel Kantin mukaan tärkein arvo on ihmisyys, jolloin moraalit asettuu kaiken edelle. Näin ollen yritys, joka ei toimi moraalisesti, kieltää arvokkaan ja inhimillisen elämän. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 145–146)

& Junkkari, 1999, 70.) Lisäksi Vorster (2010) toteaa, ettei talous ole arvovapaata. Liiketoiminta ei perustu taloustieteellisiin lakeisiin, vaan ihmisiin. Edelleen ihmisten toimiessa keskiössä ovat eettiset normit sekä arvot. (Vorster, 2010, 171.)

Toisaalta Aaltonen ja Junkkari (1999) esittävät samalla kysymyksen siitä, missä laajuudessa etiikka lopulta on osa liiketoimintaa. Vastaus vaihtelee sen mukaan, pidetäänkö etiikkaa luontaisena osana liiketoimintaa. Esimerkiksi Friedmanin näkemys liiketoiminnan ja etiikan suhteesta ei itse asiassa ollut sinänsä kielteinen, vaan neutraali, sillä hänen mukaansa asiat eivät liity toisiinsa. Voidaan myös ajatella, että moraalit kiinnittyy liiketoimintaan käytännössä väkisin, koska toimijoina ovat ihmiset. Niin ikään yritys voidaan nähdä oikeushenkilönä, jolla on vastuu myös yhteisöstä. Selvimmillään yrityksen eettinen luonne ilmenee tapauksissa, missä yrityksen toiminta perustuu eettisille päämäärille, jotka ovat etusijalla taloudellisiin tavoitteisiin nähden (yritys voi esimerkiksi linjata, ettei henkilövähennyksiä tehdään missään olosuhteissa). (Aaltonen & Junkkari, 1999, 26–27.)

### **2.2.1 Vastuullinen liiketoiminta**

Yritystä ei voida pitää pelkästään työntekijänä ja verojenmaksajana, sillä oikeasti vastuullinen yritys vaikuttaa yhteisössä myös muilla tavoin (Kujala & Kuvaja, 2002, 15). Taloudellista suoriutumista on yksinkertaisempaa mitata, mutta tästä ei voida päätellä, että vaikeammin mitattavat asiat olisivat vähäpätöisempiä tekijöitä. Jatkuvuuden kannalta yritystoiminnan on oltava taloudellisesti kannattavaa, mutta jatkuvuuteen liittyy myös yrityksen vastuu yhteiskuntaa ja sidosryhmiään kohtaan. (Puohiniemi, 2003, 7, 78.) Ruotsalaisessa etiikkatutkimuksessa havaittiin vuosituhannen vaihteessa, että suuri yleisö seuraa yrityksen eettistä käyttäytymistä ja jopa yli 99 prosenttia on joskus hylännyt yrityksen tai sen tuotteen epäeettisyyden takia. Lisäksi yli 70 prosentilla oli yrityksiin tai tuotteisiin liittyvä musta lista, joka perustuu arvoihin ja etiikkaan. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 31–32.) Selvä vähemmistö suuryhtiöistä toimi puhtaasti osakkeenomistajalähtöisesti 2010-luvulle tultaessa. Useimmat yhtiöt huomioivat laillisten velvoitteiden ohella myös eettiset kysymykset, lisäksi enemmistö piti tärkeänä kaikkien sidosryhmien huomiointia. (Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell & Wood, 2008, 153–154.)

Taloudellisten vastuiden ohella yrityksellä on sidosryhmäteorian periaatteita soveltaen Elkingtonin (2004) mukaan myös sosiaalinen ja ekologinen vastuu (Freudenreich ym., 2019, 5). Eettinen liiketoiminta on siis taloudellisesti, ympäristöllisesti ja sosiaalisesti vastuullista (Kujala

& Kuvaja, 2002, 160). Kontrasti on jopa rakenteita mullistavalla tavalla merkittävä suhteessa friedmanilaiseen, vallalla olleeseen näkökulmaan, jonka mukaan yrityksellä ei käytännössä ole sosiaalisia vastuita, vaan yrityksen ensisijainen tai jopa ainoa tehtävä on tuottaa voittoa (Carroll, 2016, 1; ks. Friedman, 1962).

Yrityksellä on tietenkin ensisijaisesti laillinen vastuu toiminnastaan. Lait ohjaavat osittain myös vastuullisen liiketoiminnan kolmea osa-aluetta, mutta niiden piiriin jää myös paljon tilaa tekijöille, jotka ratkaistaan käytännössä yrityksen omien arvojen kautta. Tällöin yritys siis tekee jotakin sellaista yhteiskunnan (sidosryhmien) odottamaa, mitä laki itsessään ei kuitenkaan edellytä, jolloin toimitaan etiikan ja moraalin alueilla. (Kujala & Kuvaja, 2002, 160.) Greenwood (2007) lisäksi huomauttaa, että sidosryhmäyhteistyö on lähtökohtaisesti moraalineutraalia, eikä sen määrä itsessään lisää yrityksen vastuullisuutta. Sitoutuminen sidosryhmien kanssa on siis yritys vastuusta irrallaan, mutta ne voivat myös liittyä toisiinsa. (Greenwood, 2007, 315.) ”*Vastuullista liiketoimintaa harjoittava yritys ottaa strategioissaan ja päätöksenteossään huomioon sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset.*” (Kujala & Kuvaja, 2002, 60.)

Korkeatasoisella moraalilla on itseisarvo. Tämä tarkoittaa sitä, että moraalisesti oikeilla teoilla tai ratkaisuilla ei pidä pyrkiä edistämään muita tavoitteita. Vastuullisuus saattaa parantaa esimerkiksi yrityksen mainetta, mutta kyse on vain vastuullisuuden aiheuttamasta myönteisestä vaikutuksesta. Oikeasti vastuullinen yritys on vastuullinen vastuullisuuden itsensä vuoksi, jolloin toimintaa voidaan pitää eettisesti kestäväänä. (Kujala & Kuvaja, 2002, 160–161.) Kujala (2001) kuitenkin toteaa, että johtajien myönteiset moraalikysymyksiä koskevat asenteet muuttuvat vähemmän myönteisiksi, kun kyse on taloudellisesta edusta (Kujala & Kuvaja, 2002, 19). Suoriutumista voidaan pitää näin muiden huomioimisen vastakohtana. Tällöin siis yhteiskunnallinen vastuu ja asiakkaat jäävät käytännössä toissijaisiksi. (Puohiniemi, 2003, 73.)

Lyhyellä aikavälillä eettinen toiminta voi myös heijastua kielteisesti liiketoimintaan. Se voi tietyissä tapauksissa esimerkiksi olla kustannuksiltaan korkeampaa (esim. päästöjen vähentäminen yli lain vaatiman rajan saattaa olla kalliimpaa) tai asettaa muita rajoituksia toiminnalle (tietty sidosryhmä olisikin nykyisen asiakkaan kilpailija). (Aaltonen & Junkkari, 1999, 52.) Joidenkin tutkijoiden mukaan vastuullinen sidosryhmätoiminta voi vastavuoroisesti auttaa välttämään arvonluomiseen liittyviä ongelmia, jotka koskevat esimerkiksi oikeustapauksia, boikotteja ja kielteistä julkisuutta (Freeman ym., 2010, 95–96). Kielteisimmät vaikutukset yritysmielikuvaan syntyvät sen yrityksen kohdalla, joka on lähimpänä markkinoita, kun kokonaisuutta

tarkastellaan arvoketjun ja siinä esiintyvän sosiaalisesti epäeettisen toiminnan kautta (Kujala & Kuvaja, 2002, 101).

Stahlin, Brewsterin, Collingsin ja Hajron (2020) mukaan sidosryhmälähtöinen toiminta on joka tapauksessa eettisempää. Osakkeenomistajat eivät ole keskiössä yksioikoisesti ja ainoana ryhmänä, vaan huomiota kiinnitetään myös yksilölliseen ja yhteiskunnalliseen hyvinvointiin. (Stahl ym., 2020, 5.) Yritys joutuu näin tasapainottelemaan taloudellisen menestyksen ja esimerkiksi asiakkaiden huomioinnin välillä. Nämä pitäisi pyrkiä pitämään balanssissa. (Puohiemi, 2003, 73–75.) On kuitenkin hyvä huomioida se tosiasia, että ilman maksavia asiakkaita ei kuitenkaan ole liiketoimintaa. Taloudellisen vastuun laiminlyönneistä kärsivät yrityksen ohella myös sidosryhmät. (Kujala & Kuvaja, 2002, 94, 161.)

### 2.2.2 CSR ja Carrollin (1991) pyramidi

Yrityksen vastuu yhteisöstä tai ympäristöstä oli 1990-luvun alkuun saakka vähäisempää. Yritykset täyttivät lähinnä suoraan lakiin perustuvat velvoitteensa. (Stahl ym., 2020, 9.)<sup>12</sup> Yrityksen sosiaalista vastuullisuutta on kuitenkin lähestytty kirjallisuudessa jo 1950-luvulta saakka, joskin käsitteistö on muokkautunut sittemmin (Carriga & Melé, 2004, 51).

Lyhenne CSR (engl. *corporate social responsibility*) tarkoittaa yrityksen sosiaalista vastuuta (tai suppeammin yrityksen yhteiskuntasuhteita).<sup>13</sup> Se on siis osa vastuullista liiketoimintaa taloudellisen vastuun ja ympäristövastuun ohella.<sup>14</sup> (Kujala & Kuvaja, 2002, 15–16.) CSR ilmentää osaltaan sidosryhmäteoriaan liittyvää käsitteellistä tulkinallisuutta, sillä sidosryhmän ohella termille CSR on olemassa sisällöllisesti useita kymmeniä määritelmiä.<sup>15</sup> Osittain tämän johdosta viitataan tutkimuksessani CSR:ään yleisesti käytetyllä Carrollin (1991) pyramidilla. Siinä yrityksen sosiaalisen vastuun muodot kuvataan neljällä tasolla, jotka ovat taloudellinen vastuu,

<sup>12</sup> Terho, 2021.

<sup>13</sup> Freeman ym. (2010) pohtivat, että CSR:llä voitaisiin yhtä hyvin viitata myös sanoihin *company stakeholder responsibility*. Tämä korostaisi sosiaalisen vastuullisuuden merkitystä osana sidosryhmälähtöistä liiketoimintaa ylipäänsä rajoittumatta semanttisesti korporaatioihin tai sosiaaliseen näkökulmaan. (Freeman ym., 2010, 263.)

<sup>14</sup> Woodin (1991) laajalti käytetyn tulkinnan mukaan CSR käsittää kolme prosessia, joista ympäristöön liittyvä koostuu taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuun huomioimisesta. Muut prosessit koskevat sidosryhmäjohtamista sekä sosiaalisten kysymysten johtamista. (Bansal, 2005, 199.) Tässä tutkimuksessa keskitytään sosiaaliseen vastuullisuuteen osana ympäristöprosessia, joskin teemaa lähestytään teknisenä osana prosessin sijaan.

<sup>15</sup> CSR:n määrittelyä voidaan lähestyä myös filosofisesti. Epistemologisen tulkinnan mukaan yhtäältä arvioidaan sitä, onko kyse aiemaan tiedon kumuloitumisesta vai uuden tiedon luomisesta, joka murtaa paradigmaa. Toisaalta kokonaisuutta voidaan arvioida ontologisesti, jolloin kiinnitetään huomiota CSR:n olemukseen ylipäänsä. (Sheehy, 2015, 636–637.)

laillinen vastuu, eettinen vastuu ja filantrooppinen vastuu. (Carroll, 2016, 1–2.) Monitulkintaisen käsitteen sinänsä ohella sosiaalinen vastuullisuus muodostaa Carrollin (1994) mukaan monitahoisen ja rajoiltaan epätarkan kokonaisuuden. CSR:ää koskevat teoretisoinnit voidaan joka tapauksessa jakaa niin, että niillä on joko instrumentaalinen (taloudellisesti tuloksellista päämäärää tukeva), poliittinen (yrityksen vaikutusvaltaa koskeva), integroiva (yrityksen ja yhteisön keskinäistä liittoa korostava) tai eettinen (yrityksen ja yhteisön yhtenäisiä arvoja painottava) luonne. (Carriga & Melé, 2004, 52.) Nämä osa-alueet koskettavat välillisesti myös Carrollin (1991) pyramidia. Yhtäältä esimerkiksi laillinen ja instrumentaalinen vastuu viittaa friedmanilaiseen näkemykseen voiton tavoittelusta tekniset velvoitteet täyttämällä. Sosiaalinen vastuu tukee tässä keinona tuloksellisuutta. Toisaalta eettiset näkökulmat liittyvät sidosryhmäteorian normatiiviseen tulkintaan sekä ihmisoikeuksien merkitykseen myös liike-elämässä. (Carriga & Melé, 2004, 60–61.) CSR:ään liittyvä teoriakenttä on kovin tulkinnallinen ja monimuotoinen; tukeudun tässä tutkimuksessa Carrollin (1991) pyramidiin, joka on rakenteellisesti eräänlainen synteesi sosiaalisen vastuullisuuden olemuksesta ja ilmenemismuodoista. CSR:ää käsittelevää tutkimusta on sittemmin tehty paljon, mutta pyramidia voidaan edelleen pitää sisällöllisesti validina (ks. edempänä).

Yleisellä tasolla yrityksen sosiaalinen vastuu on sitä, että toimitaan avoimesti sekä noudatetaan hyviä toimintatapoja kaikissa sidosryhmäsuhteissa. Samalla kunnioitetaan sidosryhmien käsitystä vastuullisesta ja eettisestä toiminnasta. Sosiaaliseen vastuullisuuteen voidaan katsoa kuuluvan mm. henkilöstön hyvinvointi, hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa sekä yleishyödyllisten toimintojen tukeminen. (Puohiniemi, 2003, 80.) CSR voidaan myös tulkita yrityksen itsesääntelytoiminnoksi (Sheehy, 2015, 635). Aglen ym. (2008) mukaan CSR saattaa joissakin tapauksissa edustaa enemmän keinoa parantaa julkikuvaa, mutta parhaimmillaan CSR on itsesääntelyä, jolla on laajempia vaikutuksia (Agle ym., 2008, 162).

Aaltonen ja Junkkari (1999) toteavat, että monissa tutkimuksissa on havaittu positiivinen korrelaatio yrityksen taloudellisen menestyksen ja yrityksen harjoittaman sosiaalisen vastuun välillä. Kaikki tutkimukset eivät tätä väitettä tue, mutta missään tutkimuksessa ei myöskään ole havaittu näihin seikkoihin liittyvää negatiivista yhteyttä. Toisin sanoen yrityksen eettisyys ei tutkimusten mukaan heikennä yrityksen tulosta. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 48–49.) Donatas (2013) kuitenkin huomauttaa, että CSR:n ja taloudellisen menestyksen välillä ei ole havaittu johdonmukaista yhteyttä, minkä lisäksi jopa negatiivinen korrelaatio on mahdollista. Waddockin ja Gravesin (1997) mukaan sosiaalisen vastuullisuuden huomiointia ennakoivasti (vrt. reaktiivisuus) voidaan ainakin lyhyellä aikavälillä pitää johtamisen näkökulmasta hyödyllisenä.

CSR:n myönteisestä vaikutukseen taloudelliseen tuloksellisuuteen on saatu myös rohkaisevia tuloksia. (Donatas, 2013, 70.) Yleisellä tasolla voidaan todeta, että CSR:n ja taloudellisen tuloksellisuuden välinen yhteys on jokseenkin epäselvää (Lodsgård & Aagaard, 2017, 162). Barchiesi ja La Bella (2014) tosin toteavat suuryhtiöitä käsittelevän tutkimuksensa tuloksissa, että sellaiset yritykset, jotka olivat pidemmällä aikavälillä menestyneet taloudellisesti, myös korostivat toiminnassaan sosiaaliseen vastuuseen liittyviä arvoja (Barchiesi & La Bella, 2014, 165). Tutkimukseni ei sinänsä perustu eettisen ja taloudellisesti tuloksellisen liiketoiminnan yhteyden tarkasteluun, mutta oheiset seikat on hyvä huomioida kahdesta syystä. Ensinnäkin, tutkimus koskettaa sidosryhmäteorian ja Friedmanin doktriinin välistä jännitettä, joka koskettaa erityisesti taloudellisen tuloksen huomiointia joko lopputulemana tai tavoitteena sinänsä. Voidaan kysyä, missä määrin sosiaalinen vastuullisuus todellisuudessa vaikuttaa tähän. Toiseksi, tapaus tutkimus koskettaa sellaisia kohdeyrityksiä, jotka oletusarvoisesti pitävät eettistä liiketoimintaa taloudellisen menestyksen ehtona (joskaan tämä ei vielä ole osoitus tuloksellisuuden toteutumisesta, kuten edellä todetaan). Näin ollen tähän koskevaan tutkimushistoriaan on aiheellista viitata.

On kuitenkin hyvä samalla painottaa, että sosiaalisella vastuullisuudella sinänsä epätaloudellisenä elementtinä itsessään on joka tapauksessa jollakin tasolla vaikutusta myös liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Toisin sanoen sosiaalisella vastuullisuudella on yleistä relevanssia, kun yritystä arvioidaan kokonaisuutena, missä taloudellinen tuloksellisuus on jatkuvuuden kannalta viime kädessä erityisen oleellinen seikka. Freeman ym. (2010) kuitenkin esittävät, että CSR ei itse asiassa ota kantaa arvonluomiseen. Niinpä CSR:n noudattaminen konseptuaalisesti sinänsä saattaa käytännössä hankaloittaa liiketoiminnan ja etiikan yhdistämistä. (Freeman ym., 2010, 241.)

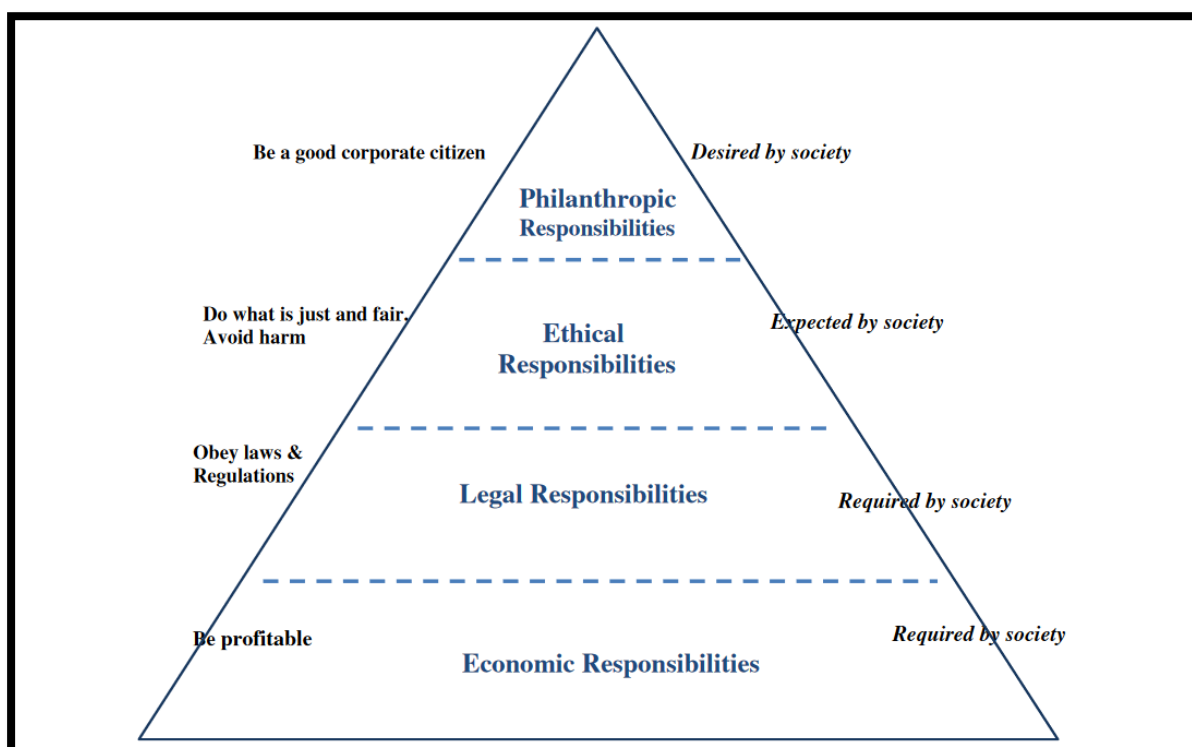
Erillisenä ja erityisenä huomiona totean, että Freeman ym. (2010) pohtivat CSR:n eksklusiivisuutta suhteessa sidosryhmäteoriaan. Periaatteessa sosiaalinen vastuullisuus on sidosryhmäteoriaan sisäänrakennettu ominaisuus, jolloin CSR:n pitäminen omana osa-alueenaan ei ole mielekästä; kyse olisi teennäisestä suoritteesta. Jos CSR:ää toisin sanoen toteutetaan erikseen, toiminto ei enää tue luontaista arvoluontia osana sidosryhmäteorian mekanismeja. (Freeman ym., 2010, 60, 260–261.) Tutkimuksen toteutuksen kannalta on kuitenkin selkeää huomioida sosiaalinen vastuullisuus omana elementtinään riippumatta siitä, kuinka se tosiasiallisesti nivoutuu osaksi sidosryhmäteoreettista tulkintaa.

Carrollin (1991) alun perin vuonna 1991 lanseeraama pyramidi on suosituimpia vastuullista liiketoimintaa kuvaavia malleja ainakin tehtyjen viittausten perusteella, kun kyse on yrityksen ja yhteiskunnan välisistä suhteista. Pyramidi koostuu siis neljästä vastuun tasosta, jotka ovat alhaalta ylös taloudellinen, oikeudellinen, eettinen ja filantrooppinen. Nämä ovat elementtejä, joille yhteiskunta asettaa odotuksia suhteessa yritykseen tiettyinä aikoina. On oleellista huomata, että Aupperlen ym. (1985)<sup>16</sup> tutkimuksessa pyramidin sisältö ja välinearvo todettiin valideiksi. Analyysissä todettiin, että yrityksen vastuullisessa liiketoiminnassa esiintyy neljä toisiinsa liittyvää, mutta käsitteellisesti itsenäistä osaa. Lisäksi tutkimus osoitti, että pyramidissa esiintyvä rakenne on validi: johtajien kantoja sisältävässä aineistossa taloudellinen vastuu saa eniten painoarvoa, filantrooppinen vähiten. Oikeudelliset ja eettiset vastuut sijoittuvat pyramidin mukaisesti näiden väliin. Ylipäänsä pyramidin hyödyllisyys ja kuvaavuus on todettu useissa empiirisissä tutkimuksissa. (Carroll, 2016, 2.) Myös Sheehy (2015) toteaa, että Carrollin vuonna 1979 esittämä, CSR:ää koskettava jaottelu on kenties tunnetuin (Sheehy, 2015, 630).

Seuraavan sivun Kuvio 3 esittää Carrollin (1991) pyramidia. Kuvio havainnollistaa pyramidia sosiaalisen vastuullisuuden ilmentäjänä neljän tason kautta. Ne liittyvät sosiaalisen vastuullisuuden voimakkuuksiin välinearvoina, jotka huomioidaan yhteiskunnan asettamien odotusten sekä niihin viittaavien normatiivisten näkemysten kautta.

---

<sup>16</sup> Carrollin varsinainen pyramidi esiteltiin vuonna 1991 eli Aupperlen ym. (1985) tutkimuksen jälkeen. Carroll oli kuitenkin esitellyt pyramidin konseptin sisällöllisesti jo vuonna 1979.



**Kuvio 3** Carrollin (1991) pyramidi.

Esittelen seuraavassa lyhyesti Carrollin (1991) pyramidin kunkin tason sisällön alhaalta ylös. Taloudellinen (engl. *economic*) taso liittyy yrityksen taloudelliseen vastuuseen suhteessa yhteiskuntaan, joka on mahdollistanut yrityksen olemassaolon. Vastavuoroisesti yritykset saavat mahdollisuuden tuottaa voittoa: sitä syntyy arvonluomisen kautta, mikä hyödyttää kaikkia liiketoimintaan liittyviä sidosryhmiä. Taloudellinen vastuu on luonnollisesti perusedellytys yrityksen toiminnalle. Oikeudellinen (engl. *legal*) vastuu viittaa yrityksen velvollisuuteen noudattaa voimassa olevia lakeja (esimerkiksi tuotteen tai palvelun kohdalla noudatetaan vähintään lain asettamia minimistandardeja). Eettinen (engl. *ethical*) vastuu koskee yrityksen vastuullisuutta toimia lain hengen mukaisesti, eikä ainoastaan kirjoitettuun lakiin nojaten. Tällöin yritys siis toimii käytännössä vastuullisemmin kuin laki edellyttää. Eettiset ja oikeudelliset velvoitteet saattavat kuitenkin joskus olla hankalia erottaa toisistaan. Yhtäältä laki perustuu etiikalle, toisaalta eettinen toiminta vahvistaa lakia. Erottava tekijä on käytännössä yhteiskunnan lain kautta

yriykselle suoma mandaatti toimia: yrityksen odotetaan toimivan hyvän kansalaisen<sup>17</sup> tapaan. Pyramidin ylimpänä oleva filantrooppinen taso viittaa niihin myönteisiin, epäitsekkäisiin yrityksen toimintoihin, joita ei varsinaisesti yhteisön taholta eettisestä näkökulmasta odoteta. Näitä voivat olla esimerkiksi erinäiset lahjoitukset, vapaaehtoistyö ja yhteisön kehittäminen. Carroll (2016) huomauttaa, etteivät yrityksen filantrooppiset teot ole kuitenkaan aina altruistisia. Tärkein erottava tekijä eettisen ja filantrooppisen tason välillä on siis se, että filantrooppisia toimia ei varsinaisesti edellytetä tai toivota. (Carroll, 2016, 3–4.) Aaltonen ja Junkkari (1999) tulkitsevat Carrollin (1991) pyramidin tasoja vastinpareina. Tässä pyramidin alin, taloudellinen taso, sekä toiseksi ylin, eettinen taso, muodostavat toistensa vastakohdat. Nämä ovat kilpailevassa tilassa suhteessa toisiinsa, mutta samalla keskinäisesti riippuvaisia. Pyramidin ylin, filantrooppinen taso ja toiseksi alin, laillisuuteen viittaava taso muodostavat toisen, jännitteisen parin. (Aaltonen & Junkkari, 1999, 28.)

Alun perin CSR perustui vapaaehtoisuuteen, joka on irrallaan valtiojohdon valvonnasta. Vapaaehtoinen velvollisuuksien täyttäminen filantrooppisesti sisältää kuitenkin teknisen ristiriidan. Myöhemmin CSR kehittyi siten, että se muodostui osaksi yhtiön legitimitettä. Sidosryhmäteoria on sittemmin esittänyt tarkennuksia vastuullisuuskysymyksiin. (Agle ym., 2008, 161.) Aivan kuten esimerkiksi CSR on monitulkintainen, myöskään Friedmanin kantoja ei pidä tarkastella yksioikoisesti. On kuitenkin olemassa yhteisymmärrys siitä, että yrityksellä on vastuita myös yhteiskuntaa ja yhteisöä kohtaan suhteessa voitontavoitteluun. (Ferrero ym., 2014, 41–42.)

### 2.3 Arvonluonti ja sen perustuminen arvoille

Perinteisesti arvonluonti on Osterwalderin ja Pigneurin (2010) liiketoimintamallin mukaan nähty yrityksen ja asiakkaan välisenä ilmiönä, missä asiakas saa konkreettista ja mielikuvallista hyötyä yritykselle maksamastaan hankinnasta. Sidosryhmät arvonluojina ovat jääneet sivuosaan tai huomiotta. Lambert (2012) on päätellyt, että liiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa asiakkaalle muodostuvaa arvoa pidetään tärkeämpänä suhteessa muuhun arvonluontiin. Tällaisessa vastakkainasettelussa siis erotellaan sidosryhmät arvonluojiin ja arvon

---

<sup>17</sup> Eettisellä toiminnalla on katsottu olevan myönteinen vaikutus mm. työmoraaliin, asiakkuuksiin, ilmapiiriin, tuottavuuteen ja laatuun sekä konfliktien määrään. Lisäksi yrityksen yhteiskunnallinen arvostus lisääntyy. Tällöin puhutaan yrityksestä yhteisökansalaisena (engl. *corporate citizenship*). (Aaltonen & Junkkari, 1999, 49–51.)

vastaanottajiin. Useat tutkijat ovat kuitenkin esittäneet, että arvonluontia tapahtuisi monisuuntaisesti, joskaan nykytutkimus ei selitä, kuinka virtaukset selittyvät ja toimivat sidosryhmien välillä. (Freudenreich ym., 2019, 3.) Myös Ferrary (2009) toteaa, että yleensä arvonluonti viittaa loppuasiakkaan saamaan hyötyyn. Arvonluonti voidaan kuitenkin ymmärtää tätä laajemmassa merkityksessä. Kyse on siitä, kuka tai mikä arvoa lopulta saa ja kuinka arvoa jaetaan arvoketjussa. Esimerkiksi asiakkaiden lisäksi työntekijä saa palkkansa, omistajat saavat osinkoa, valtio saa verotuloja ja tavarantoimittajat oman katteensa. Kun kyse on arvonluomisesta useamman osapuolen kesken, niiden välinen kilpailu arvon jakamisesta luo konfliktin taloudellisiin motiiveihin liittyen. Tällaiset vuorovaikutussuhteet antavat sidosryhmäteorialle tilaa ja merkitystä arvioida ilmiötä. (Ferrary, 2009, 33.)<sup>18</sup> Lisäksi etiikalla on oleellinen merkitys arvonluonnissa (Lindfelt & Törnroos, 2006, 330). Toisin sanoen sidosryhmänäkökulma arvonluontiin liittyen perustuu ennen kaikkea arvonluonnin käsitteen laventamiseen. Arvoa ei pitäisi ymmärtää vain taloudellisena ominaisuutena tai suoraan siihen yhdistettävänä ominaisuutena. Arvonluonti nähdään sidosryhmäteoriassa monisuuntaisena, mitä edelleen arvojen monimuotoisuus korostaa. Tätä käsitellään tarkemmin seuraavassa.

### 2.3.1 Arvonluonti sidosryhmäteoreettisesti

Arvonluontiin liittyvät kysymykset kuuluvat niihin, joihin sidosryhmäteoria pyrkii vastaamaan (ks. Freeman ym., 2010). Sidoryhmäteoriassa on siten ennen kaikkea kyse arvonluonnista ja yrityksen johtamisesta tehokkaasti. Tässä tehokkuudella viitataan mahdollisimman suureen arvonluontiin. (Freeman ym., 2010, 9.) Yritys voi yhdessä sidosryhmien kanssa muodostaa yhteisen arvopohjan lisäarvon luomiseksi, jolloin voidaan edistää myös yhteiskunnallisia ja ekologisia päämääriä tai periaatteita taloudellisen näkökulman ohella (Freudenreich ym., 2019, 5). Yksi sidoryhmäteorian tavoite on määrittää uudelleen arvonluonti (Freeman, 2010, 9). Tätä voidaan tietysti pitää varsin normatiivisena lähestymistapana, koska teoria pyrkii eksplisiittisesti määrittämään, kuinka arvonluonti tulisi käsittää. Joka tapauksessa kyse on sidoryhmäteoreettisesta tulkinnasta.

Sidosryhmäteorian keskiössä on Freemanin (2010) mukaan sidosryhmien yhteiset intressit, jotka sitovat sidosryhmiä yhteen (Freeman, 2010, 7). Sidoryhmien yhteiset intressit sekä arvostuksen kohteet voidaan nähdä arvonluonnin kehittäjinä; ainakin kiertotalouden yhteydessä

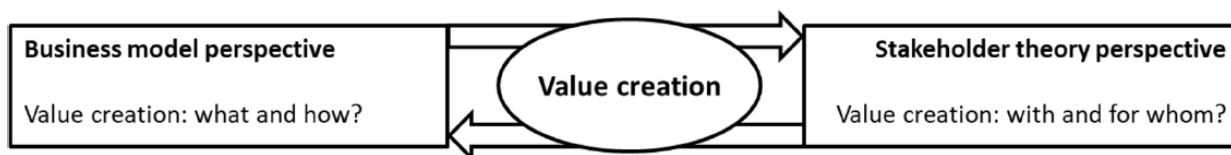
---

<sup>18</sup> Terho, 2021.

arvonluontiin perustuva tutkimus korostaa arvonluonnin liittymistä vastuulliseen liiketoimintaan sidosryhmäyhteistyö huomioiden (Tapaninaho & Heikkinen, 2022, 3). Kirjallisuudessa korostetaan sidosryhmien yhteisten intressien merkitystä vastavuoroisten suhteiden ja arvon luomiseksi (Kujala, Heikkinen, Jokinen & Tapaninaho, 2022, 3). Lisäarvoon liittyvät tekijät voivat liittyä mm. maineeseen tai arvoihin. Tällä perusteella esim. sosiaalisesta vastuullisuudesta itsessään voidaan tehdä lisäarvotekijä. (Kujala & Kuvaja, 2002, 94.) Arvonluonti koskettaa myös eettisen yrityskuvan rakentamista (Lindfelt & Törnroos, 2006, 345).

Freeman ym. (2010) esittävät, että todellisessa arvonluomisessa tulisi ottaa huomioon kaikki sidosryhmät asiakkaista toimittajiin ja työntekijöistä rahoittajiin sekä yhteisöihin. Vain tämän periaatteen mukaisesti toimimalla yritys voi aidosti menestyä *pidemmällä aikavälillä*. Kestävä arvonluominen edellyttää sidosryhmien intressien huomiointia. Toisin sanoen kyse on sidosryhmien keskinäisestä arvonluonnista. (Freeman ym., 2010, 10–12, 24.) ”*A stakeholder approach to business is about creating as much value as possible for stakeholders, without resorting to trade-offs.*” (Freeman ym., 2010, 28.)

Sidosryhmäteorian mukaan arvonluonti siis ilmenee monisuuntaisesti eri sidosryhmien välillä. Kyse ei ole perinteiseen tapaan vain asiakkaalle luodun ja tämän vastaanottamasta arvosta, missä muut sidosryhmät jäävät sivuosaan. (Freudenreich ym., 2019, 3.) Tämän voidaan osaltaan monimutkaistavan tutkimusta yleisesti, sillä muuttujat eivät ole yksiselitteisiä. Sidosryhmät voidaan Figgen ja Schalteggerin (2000) mukaan näin ymmärtää sekä arvonluojiksi että arvon vastaanottajiksi. Arvonluonti on sidosryhmäteorian yhteydessä kuitenkin yleisluontoinen, koska arvoja ei erikseen määritellä, eikä sidosryhmiä eritellä arvonluomiseksi. Kuitenkin teoria tarkastelee sidosryhmien merkitystä ja sitoutumista arvonluonnissa. Kokonaisuudessa tulisi ottaa huomioon luonteeltaan moninainen arvonluonti asiakkaiden ja sidosryhmien välillä sekä kehittää toisilleen sopivia arvon muotoja siten, että taloudellisen edistyksen ohella huomioidaan ympäristölliset ja sosiaaliset näkökulmat. Malli yhdistää sidosryhmät eettisesti kestäväällä tavalla. (Freudenreich ym., 2019, 8, 11–12.) Tähän viittaa myös Donaldson (2020), jonka mukaan varsinaista mallinnusta arvojen vaikutuksesta arvonluontiin ei ole saavutettu. Esimerkiksi johtamiseen liittyvä tutkimus ei ole pystynyt esittämään selkeitä lainalaisuuksia arvonluomiseksi osapuolien välillä laajemmin. Tämän selvittämiseksi arvonluonti itsessään vaatisi taustalleen varsinaiset yhteiskunnalliset arvot, jotka olisivat osa johtamista. (Donaldson, 2021, 1–2.) Arvonluonti tapahtuu joka tapauksessa yhdessä muiden kanssa, joten sidosryhmillä on myös riippuvuussuhde toisiinsa (Freeman, 2010, 8).



**Kuvio 4 Arvonluonti perinteisen liiketoimintamallin (vas.) mukaisesti sekä sidosryhmäteoreettisesti (Freudenreich ym., 2019, 4)**

Oheinen kuvio esittää, miten perinteinen arvonluontimekanismi ja sidosryhmäteoreettinen arvonluonti eroavat toisistaan. Sidosryhmäteoria korostaa arvonluontia yhteisenä ja vastavuoroisena prosessina sidosryhmien kesken, joka ei perustu ainoastaan taloudelliseen arvoon.

Sidosryhmäteoriassa yritystä ei pidetä vain työntekijöiden, tavarantoimittajien ja rahoittajien kulminaationa, joka ohjaa tuotoksensa edelleen asiakkaalle. Tällaisessa tulkinnassa varsinainen asiakkaalle kohdistuva hyöty siis välittyy yrityksen kautta markkinaehtoisesti asiakkaalle.<sup>19</sup> Sen sijaan sidosryhmäteoria kuvaa yrityksen toiminnan koostuvan viime kädessä vastavuoroisista ja monitahoisista osista useiden sidosryhmien kanssa (käsitys verkostosta edelleen laajenee Donaldsonin ja Prestonin kuvauksessa koskemaan lisäksi mm. yhteisöä, poliittisia ryhmittymiä ja valtion hallintoa). (Donaldson & Preston, 1995, 68–69.) Arvonluonti ymmärretään nykyään enemmän sidosryhmiä laajemmin koskevana tekijänä sen sijaan, että kyse olisi vain osakkeenomistajien huomioimisesta (Lodsgård & Aagaard, 2017, 163). Periaate ilmentää siten vastinetta Friedmanin klassiselle näkemykselle siitä, kuinka yrityksen ensisijainen ja lähes ainoa tavoite olisi tuottaa voittoa. Freeman ym. (2010) tosin tulkitsevat, että Friedmania voidaan pitää instrumentaalisenä sidosryhmäteoreetikkona. Tämä perustuu siihen, että sidosryhmäteorian kautta on mahdollista saavuttaa tavoite voiton tuottamiseksi omistajilleen. (Freeman ym., 2010, 11.)

Keskinäisten arvo-odotusten kohtaaminen koskettaa esimerkiksi tavarantoimittajia tai välittäjiä. Yrityksen on mietittävä, millaisten tahojen kanssa haluaa tehdä yhteistyötä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen, 2003, 106.) Kun asiakkaalle kerrotaan arvojen kautta, mitä sille halutaan tuottaa, yritys osoittaisi oikeasti ymmärtävänsä asiakkaitaan (Puohiniemi, 2003, 66). ”*Sidosryhmäajattelu johtaa lisäarvoon niin asiakkaalle, työntekijöille kuin omistajillekin.*” (Kujala & Kuvaja, 2002, 63.) Donaldson (2021) esittää, että aito arvonluonti perustuu ns. käytännölliselle

<sup>19</sup> Kyse on markkinaliberalismista, joka rakentuu Adam Smithin kuvaamille, yhteiskunnallisille talousmekanismeille. Marxilainen tulkinta, missä sijoittajat nähdään lopullisena hyötyjänä asiakkaiden ja yritysten kautta, ei ole enää talousteoreettisesti suosittu. (Donaldson & Preston, 1995, 68.)

päätelylle, missä toiminta rakentuu yhdessä arvoille sekä tosiasioille. Toisin sanoen arvonluontia ei voida perustaa yksinkertaistuksille ja toteamuksille, vaan sen tulee perustua prosessille. (Donaldson, 2021, 17–18, 21.) Arvonluontia tapahtuu, kun arvot (joko itseisarvot tai henkilökohtaiset arvot) ja faktat (eli käytettävissä oleva tieto) yhdistyvät toisiinsa toiminnan taustalla (Donaldson, 2021, 7–8). Toisaalta aidon arvonluontiprosessin toteuttaminen käytännössä on edelleen epäselvää, koska esimerkiksi ihmisoikeuskysymykset ja uskonnolliset normit vaihtelevat globaalisti. Joka tapauksessa prosessi pitäisi voida perustella kaksisuuntaisesti, jolloin kokonaisuudessa toteutuu sekä toiminnan vaikutuksellisuus että sitä koskeva oikeutus. (Donaldson 2021, 20–21.)

Porterin ja Kramerin (2011) mukaan arvonluominen nivoutuu yhteen CSR:n kanssa jaetun arvon kautta. Tällä tarkoitetaan yrityksen käytäntöjä ja toimintoja, jotka vahvistavat sen kilpailukykyä samalla, kun edistetään yhtäaikaaisesti yhteisössä vallitsevia taloudellisia ja sosiaalisia olosuhteita. (Donatas, 2013, 71.) Lindfeltin ja Törnroosin (2006) mukaan sidosryhmäajattelussa arvonluonti tapahtuu sidosryhmäsuhteiden hoitamisen sekä sidosryhmien tarpeiden huomioimisen kautta. Tämä vahvistaa toimintojen legitimitettä. (Lindfelt & Törnroos, 2006, 336.)

Harrison ja Wicks (2013) korostavat, että sidosryhmät eivät tavoittele vain taloudellista arvoa, vaan kyse on monitahoisemmasta hyödystä. Kun tällaista hyötyä jaetaan sidosryhmien kesken, se edesauttaa niiden keskinäistä tukea ja osallistumista. Yritykset ja sidosryhmät ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Harrison & Wicks, 2013, 116–117.) Nykyään yritykset voivat jopa asettaa lähtökohdakseen sen, että taloudellista menestystä haetaan yrityksen tarkoituksen kautta. Tällöin tavoitteena on luoda arvoa jaetusti. Käytännön esimerkit osoittavat, että osakkeenomistajateorian ja sosiaalisen arvon luominen eivät ole välttämättä toistensa vastakohtia, vaan ne asetetaan toimimaan yhdessä. (Stahl ym., 2020, 2, 8.)

Breuer ja Lüdeke-Freund (2017) toteavat, että yrityksen kokonaisvaltainen arvonluonti yhdessä sidosryhmien kanssa pitäisi kummuta sidosryhmien yhteisistä arvoista. Toisin sanoen sidosryhmäteorian toteutumiseksi arvonluonnin kannalta edellytetään lähtökohtaisesti yhteneviä arvoja toimijoiden välillä, eikä yhteistyö sinänsä välttämättä mahdollista kokonaisvaltaista arvonlisäystä. Toisaalta yritys saattaisi menettää kumppaneitaan ja resurssejaan, jos arvonluonti ei ole tasapuolista osapuolien välillä. Arvonluonnin pitäisi perustua paitsi yhteistyöhön myös reiluun arvon jakautumiseen. Tätä on kuitenkin tutkittu kirjallisuudessa vasta vähän, mikä ilmentää yksisuuntaisten ja asiakasorientoituneiden arvonluontimekanismien korostumista. (Freudenreich ym., 2019, 5–7.) Esim. Kujalan ym. (2022) tutkimuksen kohdalla on hyvä huomata, että

hyötyperustainen arvonluonti perustui erinäisten intressien ohella eräänlaisille luonnon vaalimiseen perustuville itseisarvoille (engl. *intrinsic value*)<sup>20</sup> (Kujala ym., 2022, 12).

Sidosryhmäteoriaan kuuluu oletus, että arvot ovat selvästi ja ehdottomasti osa liiketoimintaa (Freeman ym., 2004, 364). Yrityksen strategia määrittyy sidosryhmäteorian mukaan arvioon siitä, mitkä ovat yrityksen keskeiset sidosryhmät sekä kuinka yrityksen arvot asettuvat suhteessa sidosryhmien arvoihin. Strategian kohdalla arvoilla viitataan erityisesti yrityksen johdon arvoihin. (Freeman, 1984, 92, 96.)

### 2.3.2 Arvoista sinänsä

Arvoja ja niiden luonnetta voi lähestyä ainakin kahdesta näkökulmasta. Yhtäältä voidaan ajatella, että arvot ovat olemassa sellaisinaan, eikä niiden olemassaolo tai tärkeys perustu siihen, mitä ihmiset arvostavat. Toisin sanoen arvostaminen tai arvostamatta jättäminen ei muuta oikeita arvoja, koska ne eivät ole ihmisen luomusta. Toisaalta voidaan tulkita, että arvot rakentuvat ihmisten määritelmille eli arvoista voidaan sopia. Naturalistisen käsityksen mukaan luonto itsessään selittää omaa olemassaoloaan, eikä se perustu millekään yliluonnolliselle voimalle, missä vaikuttaisivat ihmisen yläpuolella esiintyvät koskemattomat arvot (tämä käsitys on ollut vallalla erityisesti länsimaissa valistuksen aikakaudesta lähtien). (Puolimatka, 2011, 12–15.) Arvo on joka tapauksessa valintoja ohjaava periaate (Puohiniemi, 2003, ix). Arkisemmin ajateltuna arvo voi kuitenkin olla asia, jota pidämme tärkeänä (Aaltonen & Junkkari, 1999, 60).<sup>21</sup>

Lewisin (1950) mukaan arvot ovat joko sisäsyntyisiä tai instrumentaalisia. Arvot ovat siis merkityksellisiä itsessään tai jollakin on arvoa sen mukaa, mitä sillä voidaan saavuttaa. (Lindfelt & Törnroos, 2006, 333.) Itseisarvot ovat sellaisia, jotka ovat sinänsä arvokkaita. Ne ovat arvoista vankkumattomia. Muut asiat rakentuvat niille tai niitä perustellaan taustalla olevilla arvoilla. Tällaiset arvot eivät siten vaadi perustelua. Asetelmaa voidaan kuvata esimerkillä, missä työtä haetaan, jotta saataisiin taloudellista hyötyä. Näin toimitaan, jotta voitaisiin edelleen auttaa perhettä. Kuitenkaan perheen auttamista ei tarvitse enää perustella erikseen, koska se on itsessään

<sup>20</sup> Englannin kielen termistä *intrinsic value* voidaan suomentaa myös kirjaimellisemmin *sisäsyntyinen arvo*.

<sup>21</sup> Kauppi (2002) selvittää eroa arvojen, arvokkaan ja arvostamisen välillä. Klassisen filosofian mukaan perusarvot ovat *totuus*, *hyvyys* ja *kauneus*. Arvot ovat sellaisenaan arvoja. Näitä voivat olla esimerkiksi elämä, terveys ja henkiset kehittymismahdollisuudet. Sen sijaan jokin voi olla erikseen arvokasta (esim. happi lapselle). Edelleen on eri asia arvostaa jotakin: esimerkiksi paljon matkustava saattaa arvostaa autoa. (Kauppi, 2002, 283.)

arvo, jolla on sisäsyntyistä arvoa. (Donaldson, 2021, 3–4.) Myös Freeman (1984) viittaa erikseen sisäsyntyiseen arvoon ja instrumentaaliseen arvoon. Ensimmäiseksi mainittu on siis sellainen muuttumaton ja taustalla vaikuttava vahva arvo, joka määrittää instrumentaalista arvoa (Freeman, 1984, 96.) Taloustieteissä esimerkiksi Porter (1985) on aikaisemmin määritellyt arvoksi asiakkaan halun maksaa tuotteesta tai palvelusta. Yleensä arvoa on tarkasteltu melko kapeasti vain taloudellisesta näkökulmasta. (Lindfelt & Törnroos, 2006, 332, 344.) Porterin tulkinta on myös selvän instrumentaalinen, kuten edellä todetaan: taloudellinen hyöty voidaan perustella jollakin suuremmalla, merkittävämmällä arvolla, jolloin kyse ei voi olla itseisarvosta.

Purjo (2014) toteaa, että oikea arvo on riippumaton siitä, missä määrin joku pitää sitä arvokkaana. Arvo itsessään on siis objektiivinen ja ajaton. Tämä näkemys edustaa objektivistista arvoetiikkaa, joka saa tukea tietyiltä suomalais- ja saksalaisfilosofeilta. Näin yksilöiden arvokäsityksiä voidaan arvioida suhteessa todellisiin arvoihin. (Purjo, 2014, 38–39.)

Hitlinin ja Piliavinin (2004) mukaan arvoissa on kyse kulttuurisidonnaisesti määritettävistä tarpeista, jotka ovat sosiaalisesti hyväksytyjä. He myös viittaavat Kluckhohniin (1951), jonka määritelmää käsitteestä arvo voidaan pitää keskeisenä. Hänen mukaansa arvo edustaa jotakin toivottavaa tai haluttua, mikä perustuu joko näkyvälle tai implisiittiselle yksilön tai ryhmän ilmentämälle konseptille. Se vaikuttaa toimintoihin liittyviin käytäntöihin, keinoihin ja tarkoituksiin. Toimien oikeutusta perustellaan usein nimenomaan arvoilla. Rokeachin (1973) mukaan arvot antavat toimille tarkoituksen. (Hitlin & Piliavin, 2004, 361–362.) *“The common good remains the supreme value and goal of the economy, whereas the market and competition are means and instruments of the economy not goals in themselves.”* (Vorster, 2010, 181.)

Organisaatioissa arvotemat ovat korostuneet 1990-luvun alusta saakka. Tuolloin arvoille ei kuitenkaan tehty tulkintoja, eivätkä arvot varsinkaan siirtyneet osaksi yrityksen toimintaa. (Aaltonen ym., 2003, 14.) Yrityksen arvot kuitenkin luovat perustan sen toimintakulttuurille. Tässä yhteydessä voidaan erottaa yrityksen perusarvot ja toimintaa ohjaavat arvot. Luonteeltaan eettisiä perusarvoja ovat mm. kohtuus, rehellisyys ja oikeudenmukaisuus, kun taas toimintaa ohjaavia arvoja ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, luonnon kunnioittaminen ja henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen. Oleellinen ero arvoissa ilmenee siten, että toimintaa ohjaavat arvot ovat mitattavissa tavoitteiden toteutumisen kautta. Joka tapauksessa sekä perusarvot että toimintaa ohjaavat arvot kertovat niistä motiiveista, jotka välittyvät tavoitteisiin ja strategiaan. (Kujala & Kuvaja, 2002, 161, 163, 170).

Yrityksen arvot juontuvat osittain inhimillisistä arvoista, vaikka niiden välillä (esim. tehokkuus) on eroja (Puohiniemi, 2003, 4). Puohiniemi (2003) on myös tullut päätelmään, että ”*yrityksen toimintaa ohjaavat arvot ovat inhimillisten arvojen johdannaisia*” (Puohiniemi, 2003, iii). Donaldson (2021) huomauttaa, että esimerkiksi yrityksen menestykseen liitettävät arvot tehokkuus, tuottavuus ja voitollisuus ovat viime kädessä merkityksettömämpiä asioita suhteessa sellaisiin itseisarvoihin kuten hyvinvointi, terveys, onnellisuus ja reiluus (Donaldson, 2021, 4). Siten esimerkiksi taloudellista hyvinvointia ei voida pitää itseisarvona, koska sen taustalla vaikuttavat reiluus, yksityisyys ja arvokkuus (Donaldson, 2021, 14–15). Freeman (2010) myös mainitsee reiluuden erikseen liiketoimintaa määrittävänä tekijänä. Kun yritykset laativat sopimuksia (mikä itsessään vaikuttaa tekniseltä), joudutaan joka tapauksessa pohtimaan, millainen sopimus on reilu. (Freeman, 2010, 8.) Harrison ja Wicks (2013) määrittävät arvon laajasti sellaiseksi asiaksi, jolla on potentiaalisesti merkitystä sidosryhmille (Schormair & Gilbert, 2020, 7).

Vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu määrittää yrityksen arvot (Kujala & Kuvaja, 2002, 75). Mitchell ym. (2016) kuitenkin toteavat, että liiketoiminnassa esiintyvät, ihmisten edustamat arvot ovat niin moninaisia, ettei ole realistista pyrkiä sitomaan niitä yhden arvokäsityksen sisään. Arvopluralistien mukaan erilaisia arvoja on hyväksyttävä, koska se on realismia. Toisaalta juuri tämä voi aiheuttaa ongelmia käytännössä. On vaikea tasapainotella erilaisten arvojen kanssa niin, että kaikille sidosryhmille voidaan luoda arvoa. (Schormair & Gilbert, 2020, 6–7.) Lisäksi arvojen määrittäminen itsessään tapahtuu erikseen erillisissä suhteissa, joten arvon määrittelykin vaihtelee (Freudenreich ym., 2019, 11). Arvot ovat siis tärkeitä ja määrittävät edelleen toimintaa, mutta arvot ovat moninaiset. Arvojen määritelmä ei ole yksioikoinen; lisäksi yksilöillä itsessään on erilaisia arvoja (Barchiesi & Fronzetti Colladon, 2021, 2–3; Freudenreich ym., 2019, 9). Vastuullista liiketoimintaa (yhteiskuntavastuuta) voidaan ajatella myös kaksisuuntaisena arvona, jonka merkitys vaihtelee yrityksen taloudellisen menestyksen mukaan; arvon noudattaminen on helpompaa tai vaikeampaa sen mukaan, kuinka kannattavaa yrityksen toiminta on taloudellisesti. Niin ikään yhteiskuntavastuun onnistumista arvioi moni muu taho yrityksen itsensä ohella. (Puohiniemi, 2003, 84.)

Freemanin (1984) mukaan sidosryhmien arvojen pitäisi kohdata yrityksen arvot, mutta sidosryhmäteoria ei kuitenkaan esitä niitä arvoja, joiden mukaan tulisi toimia (Key, 1999, 320).<sup>22</sup> Samalla Kauppinen (2002) toteaa, että arvot vaikuttavat kaikkeen organisaatiossa vähintään

---

<sup>22</sup> Lindfeldt ja Törnroos (2006) huomauttavat, että sidosryhmäteorian normatiivisessa tulkinnassa korostetaan itseisarvoja, kun taas instrumentaalinen lähestymistapa painottaa välinearvoja (Lindfeldt & Törnroos, 2006, 336).

tiedostamattomasti (Kauppinen, 2002, 85). Arvot ohjaavat aina yritystä, vaikka siihen ei tietoisesti vaikutettaisi (Puohiniemi, 2003, 11). Käytännön yhteistyö esimerkiksi asiakkaan tai tavaran toimittajan kanssa sujuu parhaiten, jos niiden arvomaailmat kohtaavat ainakin jollakin tasolla (Aaltonen & Junkkari, 1999, 260).

Liiketoimintaa suunniteltaessa on huomioitava sidosryhmien odotusten ja tavoitteiden ohella niiden arvot (Kujala & Kuvaja, 2002, 62). Myös Aaltonen ja Junkkari (1999) korostavat arvojen merkitystä yritystoiminnassa (Aaltonen & Junkkari, 1999, 15–16). Jos arvoja ei voida tunnistaa yrityksen toiminnasta, arvoilla ei ole merkitystä (Puohiniemi, 2003, 4). Organisaation arvojen pitäisi kohdata asiakkaiden arvot, jotta yrityksen maine voisi kehittyä. Esimerkiksi elintarvikkeiden ja reilun kaupan kohdalla yritys vastaa asiakkaiden arvo-odotuksiin tuottajan oikeudenmukaisesta kohtelusta. Tällaisten tekijöiden sivuuttaminen yksipuolisen voiton maksimoinnin vuoksi on johtanut jopa globaaleihin tuoteboikotteihin. (Aaltonen ym., 2003, 105.)

Arvoristiriidat muodostavat näin ollen sidosryhmäteorian ongelmakohdan. Lisäksi arvoristiriidat voivat pitkällä aikavälillä vaarantaa sinänsä hyödyllisen ja tuloksellisen yhteistyön. (Schormair & Gilbert, 2020, 1–2.) Myös Sundaram ja Inkpen (2004) ovat sitä mieltä, että epäeettinen tai moraaliton toiminta eivät luo arvoa pitkällä aikavälillä (Sundaram & Inkpen, 2004, 370). Arvokonflikti tulisi siten selvittää sellaisella tavalla, joka luo arvoa kaikille vaikutuksen piirissä oleville sidosryhmille (Schormair & Gilbert, 2020, 28). Arvot eivät kuitenkaan ole aina yhteensopivia (Bundy ym., 2018, 495).<sup>23</sup> Näin ollen arvojen yhteensovittaminen arvon luomiseksi saattaa monimutkaistua sekä käsitteellisesti että käytännöllisesti entisestään, kun huomioidaan sidosryhmäteorian periaatteiden mukaisesti sidosryhmäverkoston monitahoisuus muodollisista yhteistyösopimuksista ja -käytännöistä riippumatta. Eri toimijoilla voi olla paitsi erilaisia arvoja myös ymmärrys siitä, mikä varsinaisesti käsitetään arvoksi.

Arvoperustaisesti toimiminen koetaan joka tapauksessa luontevammaksi ja vapautuneemmaksi verrattuna vallitsevien normien seuraamiseen. Arvot itsessään ovat ohjaava mekanismi. (Hitlin & Piliavin, 2004, 361, 365). Hirsjärvi (1985) huomioi kuitenkin sen arvofilosofisen ongelman, että absoluuttisia arvoja ei välttämättä ole olemassa. Tällöin olemassa olevien arvojen on mahdollista muuttua sen mukaan, mitä ylipäänsä pidetään arvostettavana. Toisin sanoen arvoja ei tällöin voida yleispätevästi todentaa. (Hirsjärvi, 1985, 79.)

---

<sup>23</sup> Organisaation ja sidosryhmien yhteensovittamiseksi strategisesti ja arvojen näkökulmasta on myös esitetty erillinen konsepti (ks. Bundy ym. 2018).

Sidosryhmäteorian mukaan arvonluonti itsessään perustuu siis sidosryhmien yhteisesti jakamille arvoille (Freeman ym., 2004, 364). Edelleen pidemmän aikavälin menestystekijänä pidetään sen määrittämistä, mitä varten yritys on varsinaisesti olemassa eli viitataan tarkoitukseen. (Freeman ym., 2010, 8, 60). Tätä kokonaisuutta voidaan tulkita niin, että sidosryhmäteorian mukaan arvot määrittävät tarkoitusta, mikä edelleen vaikuttaa solidiin yhteistyöhön sidosryhmien välillä kestävän arvonluonnin taustalla sosiaalinen vastuullisuus huomioiden.

### 3 METODOLOGIA

Tutkimuksen teoria rakentuu sidosryhmäteorialle, eettisen liiketoiminnan sosiaaliselle näkökulmalle sekä arvonluonnille ja arvoille. Tarkoituksena on viitekehystä vasten selvittää tapaustutkimuksena kohdeyritysten arvokäsityksiä ja niiden merkitystä arvonluonnissa sekä tarkastella tätä osana sosiaalista vastuullisuutta sidosryhmäteorian näkökulmasta. Tutkimusta varten olen haastatellut tiettyjen suomalaisyritysten johtoa. Seuraavassa kerron, kuinka tutkimus on varsinaisesti toteutettu.

#### 3.1 Tieteenfilosofiset perustelut

Tutkimukseni keskiössä on arvot, joilla on taloustieteellisestä kontekstistaan huolimatta erittäin vahva filosofinen ulottuvuus. Arvojen ohella tutkimus perustuu keskeisesti sidosryhmäteorialle, jonka teoreettisuutta sinänsä voidaan lähestyä moniulotteisesti ja jopa kyseenalaistavasti. Erityisesti näiden seikkojen vuoksi on aiheellista tarkastella tutkimuksen tieteenfilosofista positiota; kokonaisuus on varsin humanistinen, jolloin itse teeman ja tutkimuskohteiden ohella on arvioitava vielä erikseen tutkimuksen toteutukseen ja reunaehtoihin liittyviä lähtökohtia, jotta akateemisen tutkimuksen periaatteita tuottaa merkityksellistä ja luotettavaa tietoa voitaisiin noudattaa.

Relativistisessa<sup>24</sup> viitekehyksessä yksilöiden monitahoisuus aineiston rakentajana korostuu, jolloin tutkijan on käsiteltävä lähemmin tieteenfilosofisia premissejä. Varsinkin arvot tutkimuskohteena koskettaa niin merkittäväällä tavalla ihmisiä itsessään sekä heidän käsityksiään ja kokemuksiaan, että subjektin merkitystä tutkimuksen osana on arvioitava taloustieteiden kohdalla keskimääräistä seikkaperäisemmin aina ymmärtämiseen liittyvistä termeistä lähtien. Anttila (1996) esimerkiksi selventää, että *käsityksessä* on kyse kokemuksesta ja ajattelusta, joka koskettaa tiettyä ilmiötä. Sen sijaan *ilmiö* on ihmisen saama kokemus, josta käsitys rakentuu. Edelleen *kokemus* on käsityksen ja ilmiön muodostama suhde. (Anttila, 1996. 210.)

---

<sup>24</sup> Relativismi tarkoittaa tulkinnan suhteellisuutta, missä todellisuus on moniulotteinen. Se rakentuu sekä tutkijan itsensä että ilmiön sisällä vaikuttavien tekijöiden kautta. (Anttila, 1996, 202.) Sen sijaan eettisellä relativismilla tarkoitetaan sidosryhmien erilaisia kulttuurisia taustoja tai yhteiskunnallisia näkemyksiä (Kujala & Kuvaja, 2002, 63).

Todellisuus ja oleminen (ontologia), tiedon luonne (epistemologia) sekä tutkimusmenetelmät (metodologia) muodostavat kokonaisuuden, johon tieteenfilosofialla viitataan. Tieteenalat ja tutkimusmenetelmät muodostavat laajan ja monipuolisen kokonaisuuden, missä esiintyy selkeitä eroavaisuuksia osien välillä. Viime kädessä tutkimus pyrkii joka tapauksessa järjestelmällisiin ja perusteltuihin tutkimustuloksiin. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti, 2006, 11, 131.) Kuitenkin esimerkiksi arvojen tutkimista itsessään voidaan pitää haasteellisena (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 12). Myös tiede on itsessään arvosidonnaista, sillä valtatekijät vaikuttavat sosiaaliseen konstruktion.<sup>25</sup> Valtaa hallussaan pitävät voivat määrätä esimerkiksi käsitteiden sisälöstä sekä siitä, mitä ylipäänsä pidetään hyvänä tai hyväksyttävänä. Tutkimus on myös historia- ja kulttuurisidonnaista. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 18–19.)

Laadullisen tutkimuksen luonnetta voidaan lähestyä positivismiin ja naturalismiin liittyvän jaottelun kautta.<sup>26</sup> Näistä jälkimmäinen edustaa laadullista. Positivismin ja naturalismin välillä on ontologinen ero: positivistisessa paradigmassa todellisuus on olemassa todellisessa maailmassa, missä vaikuttaa selkeät syy-seuraus-suhteet. Sen sijaan naturalistinen paradigma perustuu subjektiivisuuden ja monitahoisuuden vaikuttavuuteen. Todellisuus rakentuu ihmisen luomista merkityksistä, yksilön omista niin sanotuista mentaalikäsitteistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 147.)

Anttila (1996) mainitsee, että positivismissa tutkijan tehtävänä on systematisoida olemassa olevat tosiasiat (Anttila, 1996, 22).<sup>27</sup> Positivistiselle lähestymistavalle on ominaista mm. objektiivisuus, kausaliiteetti sekä eksaktit menetelmät. Sen sijaan fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa korostaa tulkinnallisuutta, kielen merkitystä sekä kokemusperäisyyttä. (Hirsjärvi, 1985, 69.) Hermeneutiikassa on sanamukaisesti kyse *tulkinnasta* (Anttila, 1996, 25). Ihmistieteellinen ja ymmärtämiseen perustuva eli hermeneuttinen (vrt. luonnontieteet) tutkimus koskettaa laajasti eri tieteenaloja humanistisista tieteistä (esim. psykologia) ja yhteiskuntatieteistä (esim. taloustiede) oikeustieteisiin ja jopa lääketieteisiin. Luonto on olemassa itsessään, mutta tutkimuksellisesta näkökulmasta yhteiskunnalliset toiminnot ilmenevät vain ihmisen kautta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 31.) Tuomi ja Sarajärvi (2002) toteavat, että ihmistieteiden – mukaan lukien taloustiede – tutkimuskohteet perustuvat aina inhimillisiin arvoihin. *”Ihmistieteiden teoreettiset konstruktiot ovat aina toisen asteen konstruktioita, koska ne käsittelevät jo olemassa*

---

<sup>25</sup> Konstruktivismi viittaa tutkijan aktiiviseen otteeseen tiedon rakentamisessa. Havainnointi perustuu käytännössä kysymyksiin ja mittausmenetelmiin, mutta tulkinta ei perustu vain havaintoihin, vaan tutkijan aikaisempaan tietoon ja kokemuksiin. (Anttila, 1996, 19.)

<sup>26</sup> Naturalistinen ja fenomenologinen paradigma ovat käytännössä samoja asioita (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 147).

<sup>27</sup> Nykyään positivismiin voidaan viitata myös loogisena empirisminä (Anttila, 1996, 22).

*olevia, siis olemassa olevan arkisen merkitysmailman konstruktioita.*” (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 32.)

Kuten aikaisemmin todetaan, liiketoiminta perustuu viime kädessä ihmisiin (Freeman ym., 2010, 29; Freeman, 2010, 9). Voidaan näin ollen ajatella, että arvojen myötä taloustieteellisen tutkimuksen hermeneuttiset piirteet vain kumuloituvat. Arvot paitsi vaikuttavat tutkimuksen taustalla oletuksena, ne ovat myös itsessään tutkimuksen kohteena. Tämä korostaa tutkimuksen relativistista luonnetta. Tutkimus on taloustieteellisestä aihepiiristään huolimatta tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan selvästi hermeneuttisempi kuin esimerkiksi kvantitatiivisesti pörssiyhtiöiden verokertymää ja sen vaikutusta kansantalouteen tietyllä aikavälillä tarkasteleva tutkimus. Sidosryhmäteorian sekä arvojen tarkastelu tuovat tutkimuksen hyvin kauas positivistisesta ympäristöstä. Tutkijan ominaisuudessa on tärkeää siten hahmottaa tulkintojen huomattava merkitys kokonaisuudessa sekä tutkimuskohteiden että tutkijan itsensä kohdalla. Positivistinen lähestymistapa ei sovi ihmistutkimukseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 23).

Edellä olevat huomiot on hyvä hahmottaa, sillä Friedman ja Miles (2006) esittävät, että uuden sidosryhmäteoriaa koskevan tutkimuksen olisi edelleen hyvä olla deskriptiivistä, empiriaan perustuvaa (Mainardes ym., 2011, 242). Sidosryhmäteorian kohdalla kaivataan lisää empiriistä tutkimusta, joka selvittää mm. arvoristiriitojen ja moniarvoisen arvonluomisen yhteyttä (Schormair & Gilbert, 2020, 31). Sekä induktiivinen että deduktiivinen lähestymistapa ovat tärkeitä sidosryhmäteorian piirissä olevien, organisatoristen ja sidosryhmien välisten suhteiden ymmärryksen lisäämiseksi (Mainardes ym., 2011, 234–235).

Induktiivisessa päättelyssä edetään yksittäisistä havainnoista kohti yleistä päätelmää – eli muodostetaan periaatteessa teoriaa. Puhdas induktiivisuus ei ole kuitenkaan mahdollista, sillä teoria ei voi syntyä pelkistä havainnoista. Deduktiivisen ja induktiivisen väliin asettuva abduktiivisuus on päättelyn logiikka, jolloin teoria muodostuu niin, että havaintoihin liitetään jokin johdajatus. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 95–97.) Tutkimuksellani on siten abduktiivinen luonne, koska yhtäältä sidosryhmäteoriaa käytetään eräänlaisena konseptuaalisena taustaoletuksena, vaikka teoria itsessään sisältää positivistisesta näkökulmasta selkeitä ongelmakohtia. Toisaalta tutkimuksen on tarkoitus kehittää sidosryhmäteoriaa deskriptiivisenä, taloustieteellisenä entiteettinä. Aaltolan (2001) mukaan tieteen kautta pyritään saamaan uutta tietoa sekä etsimään ratkaisuja ongelmiin. Tämän johdosta tiede myös korjaa aikaisempia tuloksiaan. (Aaltola, 2001, 11.) Brymanin (1988) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luonteeseen kuuluu teorian varmistamisen sijaan luoda teoriaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 1997, 131).

Edellä viittasin fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimuslinjaan. Otan seuraavassa kantaa erikseen fenomenologiaan ja edelleen fenomenografiaan<sup>28</sup> tutkimuksen taustatekijöinä. Huusko ja Paloniemi (2016) selventävät, että fenomenologiassa pyritään yksilöiden käsitysten ja kokemusten kautta kohti ilmiötä sinänsä, kun taas fenomenografiassa kyse on käsitysten eroavaisuudesta (Huusko & Paloniemi, 2006, 164). Fenomenografisen tutkimuksen kohteena on arkipäivän ilmiöitä koskevat käsitykset ja niiden ymmärtämisen tavat. Tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää erilaisia käsityksiä ilmiöistä sekä käsitysten keskinäisiä suhteita. Fenomenografiassa hyödynnetään kirjalliseen muotoon muokattuja aineistoja kuten teemoittain tehtäviä yksilöhaastatteluja. Aineistonkeruussa on tärkeää kysymysten avoimuus, jotta erilaiset käsitykset tulisivat ilmi. (Huusko & Paloniemi, 2006, 162–164.) Fenomenografisen analyysin tarkoituksena on löytää rakenteellisia eroja, jotka selventävät käsitysten suhdetta tutkittavaan ilmiöön (Huusko & Paloniemi, 2006, 166).

Myös Marton (1981) mainitsee fenomenografian korostavan todellisuuden subjektiivista tulkintaa ja täten selkeän eroavaisuuden suhteessa positivismiin, joka koskee todellisuuden sinänsä tutkimista. Näihin voidaan viitata myös 1. ja 2. asteen näkökulmilla, joista jälkimmäinen, fenomenografia, korostaa todellisuuden rakentumista sosiaalisesti ja konstruktivistisesti, jolloin asiat ymmärretään suhteessa johonkin. Fenomenografiassa ei esitetä todellisuutta koskevia väitelauseita, vaan kyse on ihmisten käsityksistä todellisuudesta. (Huusko & Paloniemi, 2006, 165.)

Tutkimukseni on siten lähtökohtaisesti fenomenologinen, sillä tavoitteena on rakentaa kokonaiskuvaa arvojen merkityksestä liiketoiminnassa yhtiöiden näkemysten kautta. Toisaalta arvokäsitykset perustuvat siinä määrin subjektiivisuuteen, että arvojen merkitykset yksilöille sellaisenaan on aiheellista huomioida kokonaisuudessa, jolloin tutkimuksella on myös selvä fenomenografinen luonne. Tässä tehdään samalla merkittävä taustaoletus, että tutkimus ei tunnista mahdollisia absoluuttisia arvoja, sillä ne pitäisi määritellä etukäteen (sidosryhmäteoria ei myöskään itsessään määritä liiketoiminnassa keskeisiä arvoja). Toisin sanoen tutkimuksen arvokäsitysten keskiössä on tutkimuskohteiden tulkinta näistä, mitä hyödynnytään myös ilmiön kuvaamisessa.

Subjektiivisuuden korostaminen on oleellista tutkimuksen arvokysymyksenä: kyse on havainnoista ja tulkinnoista. Tällöin objektiivisuus jää tietoisesti sivuosaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002,

---

<sup>28</sup> Tieteenfilosofisesti fenomenografia pohjautuu Heikkisen ym. (2005) mukaan konstruktivismiin ja fenomenologiaan (Paloniemi & Huusko, 2016, 119).

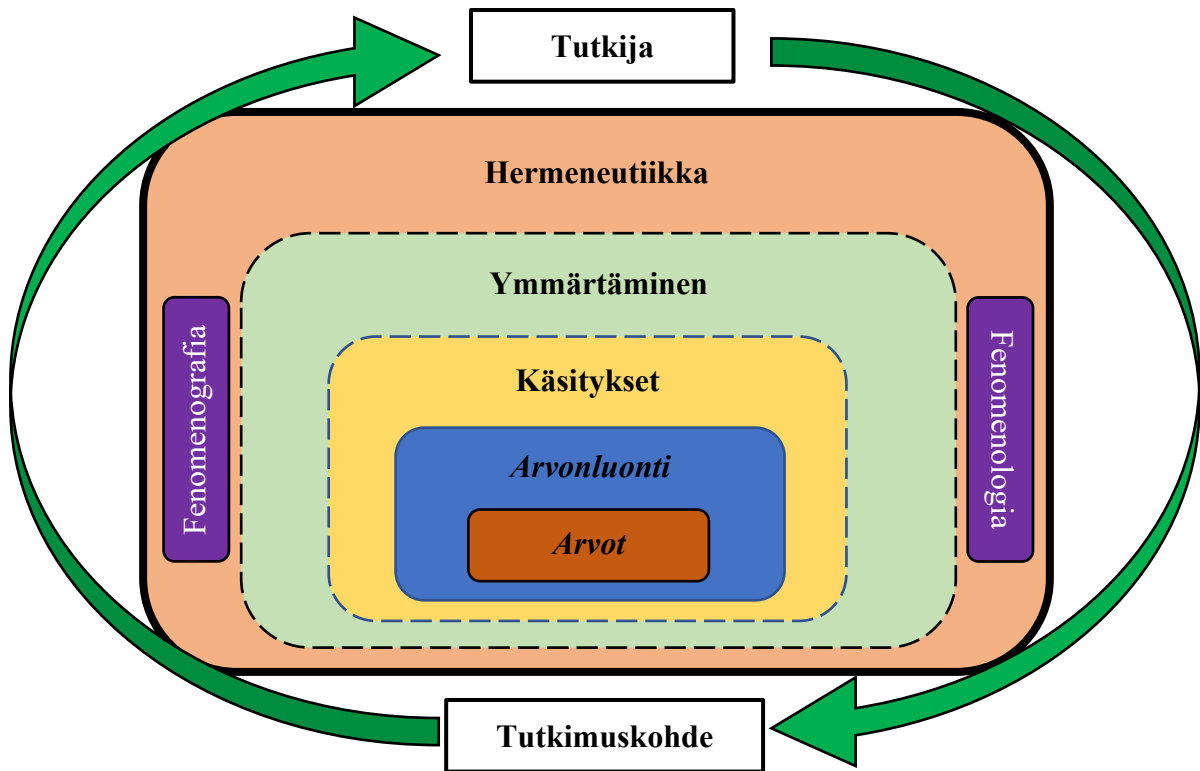
148.) Todellisuus rakentuu sosiaaliselle konstruoinnille, millä tarkoitetaan todellisuuden ilmenemistä yhteisöissä tapahtuvien, subjektiivisten tulkintojen kautta. Todellisuus ei siten ole kaikille yhteinen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 17.) Hermeneutiikan periaatteiden mukaisesti arvojen itsessään tutkiminen edellyttää, että tutkija osallistuu itse tulkintojen tekemiseen (Hirsjärvi, 1985, 69). Tuomi ja Sarajärvi (2002) toteavat, että ihmistieteiden tutkimuskohteet perustuvat aina inhimillisiin arvoihin (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 32).

Positivistisesta näkökulmasta arvojen tutkiminen ja tieteelliset menetelmät ovat jännitteisiä toisiinsa nähden. Tieteen tulkitseminen vain objektiiviseksi, neutraaliksi ja mitattavaksi toiminnoksi rajaa kategorisesti mahdollisuuksia tarkastella akateemisia periaatteita noudattaen esimerkiksi arvoja. Toisaalta voidaan pitää yleisesti tunnustettuna, että arvoja on jollakin tapaa olemassa ja niillä on jokin yhteys todelliseen maailmaan sekä ihmisten toimintaan siinä. Arvot ovat selvästi osa todellisuuttamme (Gjerstad, 2011, 77). Näin ollen myös arvokysymyksistä tulee tieteellisesti tutkittavia. Tämä kuitenkin edellyttää erikseen tiettyjä tieteenfilosofisia orientaatioita, joita on selvennetty edellä. Arvonluonti sidosryhmäteoreettisesta näkökulmasta edellyttää epäilemättä perinnäisten arvokysymysten tarkastelua sinänsä, mitä on perusteltua lähestyä hermeneuttisesti.

Oheisessa kuviossa selvennän erikseen, kuinka hermeneutiikka ympäröi varsinaista tutkimuskohdetta. Lisäksi kuvio ilmentää, kuinka tutkijana tarkastelen ilmiötä rinnakkain sekä omasta että tutkimuskohteen näkökulmasta, missä kuitenkin aktiivisesti pyritään aineiston kautta lähemmäksi tutkimuskohteen ymmärtäminen teorian muodostamiseksi; puhutaan hermeneuttisesta kehästä (Anttila, 1996, 136–137).<sup>29</sup> Hankamäki (2008) selventää, että tutkija lisää joka tapauksessa omia tulkintojaan tutkimuskohteeseensa, koska tulkinta perustuu myös tutkijan omaan maailmankuvaan. Tieto rakentuu osin subjektiivisesti. Joka tapauksessa keskeistä on tarkastella tutkimuskohdetta jatkuvana kehänä, missä tutkija lähestyy tutkittavaa yhä uudestaan muodostaen spiraalimaisen fokuksen: tällä pyritään varsinaisen ymmärryksen lisäämiseen. Samalla on tiedostettava, että täydellinen ymmärtäminen on mahdotonta, koska toisten ilmaisuihin liittyvät tarkoitukset eivät ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Näin ollen ymmärtämistä voidaan hermeneuttisen kehän avulla ainoastaan lähestyä. (Hankamäki, 2008, 168–169, 259–260.)

---

<sup>29</sup> Hermeneuttista kehää kuvataan uudestaan vielä luvussa 3.2.2 (Sisällönanalyysi).



**Kuvio 5 Tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön tapauskohtaisesti hermeneuttista kehää soveltaen.**

Kuvio selventää tutkimuksen tieteenfilosofisia lähtökohtia tutkimusaiheiden käsittelemiseksi (sosiaalisesti vastuullinen liiketoiminta sekä edelleen sidosryhmäteoria perustuvat tässä induktiivisesti arvoille ja arvonluonnille). Lisäksi kokonaisuus ilmentää hermeneuttisen kehän merkitystä tutkimuksen toteuttamiseksi.

### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Lisäksi kyse on tapaustutkimuksesta, joka perustuu kohdeyritysten tarkastelulle. Tapaustutkimus pyrkii erityisesti vastaamaan kysymyksiin *kuinka* ja *miksi* (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2007, 185).

Metodologia koskee reunaehtoja sille, kuinka tiettyjä metodeja käytetään tavoitetta varten. Toisin sanoen metodologia perustelee varsinaisia metodeja. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 11.)

Tutkimusmetodilla tarkoitetaan niitä käytäntöjä ja toimia, joilla tuotetaan havaintoja. Lisäksi tutkimusmetodi määrittää säännöt, joiden mukaan havaintoja muokataan ja tulkitaan. (Alasuutari, 1999, 82.)

Laadullinen tutkimus ei pyri tekemään tilastollisia yleistyksiä. Sen sijaan tavoitteena on kuvata tiettyä ilmiötä, ymmärtää toimintaa sekä saada tulkinta toiminnalle. Tutkimus ei oikeastaan perustu otokseen, vaan harkinnanvaraiseen näytteeseen. Esimerkiksi haastateltavien valinta ei voi edellisen vuoksi olla satunnaista vaan tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 87–88; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 58–59.) Laadulliseen tutkimukseen kuuluu myös yhteisten piirteiden ja havaintojen yhdistäminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tavoitteena olisi erikseen määrittellä tyyppitapauksia tai keskivertoyksilöitä. (Alasuutari, 1999, 42.) Kvalitatiivinen tutkimus antaa kuitenkin mahdollisuuden selvittää tiettyjen toimintojen vaikutusta tilanteeseen ja olosuhteisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 59).

Tapaustutkimuksen tyypillisiin piirteisiin kuuluu siis ilmiöiden kuvaaminen. Yksityiskohtainen tieto yksittäisestä tai pienestä joukosta suhteessa ympäristöönsä hankitaan mm. haastatteluin. (Hirsjärvi ym., 1997, 130.) Yleisiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelut ja dokumentit (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 73). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa esimerkiksi haastattelut ovat itse asiassa tutkijan ja haastateltavan yhteistyön tulosta. Toisin sanoen tällainen tutkimus ei ole ehdottoman neutraalia, vaikka positivistit pyrkisivät olemaan vaikuttamatta tutkimukseen. Gummessonin (1991) mukaan hermeneuttisen paradigman edustaja hyväksyy tutkijan persoonan ja tunteiden vaikutuksen käytännössä. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 23.)

Kvalitatiivista tutkimusta voidaan pitää Creswellin (1994) mukaan itsessään arvosidonnaisena. Lisäksi hän mainitsee, että kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin, missä edetään yksittäisestä yleiseen eli havainnoista pyritään kohti yleistyksiä (vrt. deduktiivinen). Tällöin tarkoituksena on kehitellä teoriaa ja säännönmukaisuuksia, joiden luotettavuus on erikseen verifioitava. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 24–45.)

Tapaustutkimuksessa on oleellista, että sitä koskeva aineisto muodostaa jollakin tapaa eheän kokonaisuuden eli tapauksen. Tällöin pienemmästä joukosta tutkittavia kohteita tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä aineistoa. Syrjälä ja Numminen (1988) kuitenkin huomauttavat, että tapaustutkimus ei pyri yleistämään, vaan tarkoituksena on ymmärtää tapausta kokonaisvaltaisesti. Yleistettävyyys toisin sanoen korvataan sellaisella, joka itsessään rakentaa jotakin yleisemmin kiinnostavaa. Toisaalta tapaustutkimusta voidaan käyttää analyyttiseen yleistämiseen,

jolloin pyritään teorioiden yleistämiseen tai laajentamiseen. Yleistyksiä ei Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan pidä pyrkiä tekemään aineistosta, vaan tulkinnoista. (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2007, 185, 189.)

Hirsjärvi ym. (1997) toteavat, että tutkimusta varten kerätty aineisto on analysoitava, minkä jälkeen sitä voidaan tulkita. Analyysin jälkeen tehtävä tulkitseminen viittaa tutkijan pohdintaan tuloksista ja niistä tehtävistä johtopäätöksistä. Edelleen tuloksia itsessään analysoidaan niin, että voidaan luoda synteesejä; johtopäätökset perustuvat niille. (Hirsjärvi ym., 1997, 217, 221–222.) Kerätty aineisto on siten eräänlaista teknistä dataa, joka itsessään ei vielä tarjoa tutkimuksen kannalta merkittävää tietoa. Varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaaminen edellyttää aineiston käsittelyä edellä mainitulla tavalla. Alasuutari (1999) toteaa, että kvalitatiivinen aineisto on luonteeltaan rikasta, monitasoista ja kompleksista (Alasuutari, 1999, 84). Aineiston analyysitavat ovat moninaiset; tapoja on arvioitava tapauskohtaisesti. Laadullinen analyysi joka tapauksessa pyrkii lisäämään asioiden ymmärtämistä selittämisen sijaan. (Hirsjärvi ym., 1997, 220–221.)

### 3.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on peräisin aina Aristoteleen ajoilta. Lisäksi jo Platonin dialogit pyrkivät osoittamaan asioiden moniselitteisyyden. Edelleen Sokrates käytti haastattelua ajattelun kehittämiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 11.) Haastattelun etuja ovat erityisesti joustavuus. Haastattelulta voidaan nimittäin kysyä kysymys uudelleen tai pyytää häntä selventämään vastaustaan. Ylipäänsä tilanteessa on mahdollista keskustella. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 75.) Keskustelut voivat antaa vastauksia, joita ei muilla menetelmin olisi saatu (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 11). Haastattelun avulla voidaan myös saada selvitettyä vastausten taustalla vaikuttavia motiiveja. Tällöin on myös mahdollista syventää aikaisempia tietoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 34.) Jos tutkimuksen aiheen tiedetään tuottavan vastauksia, jotka ovat monitahoisia, haastattelun käyttö on perusteltua (Hirsjärvi ym., 1997, 201). *“Haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto.”* (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 11.)

Haastattelu sopii kyselylomaketta paremmin Sanfordin (1966) mukaan aiheille, jotka ovat emotionaalisia ja intiimeitä (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 15). Haastattelun perinnäisenä tarkoituksena on hankkia aineisto, jonka perusteella voidaan tehdä ilmiötä koskevia päätelmiä. Yksi vaihtoehto on pyrkiä kuvaamaan haastateltavan toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 40).

Lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotona pidetään puolistrukturoitua haastattelua, joka voidaan tilanteen mukaan myös mieltää teemahaastatteluksi. Sille on ominaista haastattelun aihepiirien selkeys samalla, kun kysymysten tarkka muoto ja järjestys eivät korostu. Puolistrukturoitu (teemahaastattelu) sopii hyvin esimerkiksi sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joista haastateltavat eivät ole arkisesti tottuneet keskustelemaan. Tällaisia aiheita koskettavat mm. arvostuksia ja ihanteita kriittisestä näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 35–36; Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48.) Toisaalta teemahaastattelu ei ole syvähaastattelun tapaan täysin vapaakaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48). Teemahaastattelussa käsiteltävä aihepiiri on määrätty, mutta haastattelussa ei käytetä strukturoitua lähestymistapaa, missä kysymysten järjestys ja muoto on määrätty. Teema-alueet käydään läpi ilman valmiita kysymyksiä. (Eskola & Vastamäki, 2007, 27–28). Niiden sijaan teemahaastattelua varten tehdään erillinen teema-aiheluettelo (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48, 66).

Teemahaastattelussa korostetaan haastateltavien tulkintoja ja määritelmiä tilanteista (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 48). Sille on myös ominaista, että lisäkysymyksiä voidaan esittää tilanteen mukaan saatujen vastausten perusteella, jolloin pyritään lisäämään ymmärrystä. Haastattelija voi myös pyytää tarkentamaan jotakin haasteltavan käyttämää käsitettä tai ilmaisuja. Teemahaastatteluun luonteeseen kuuluu pyrkimys tuoda ilmi todellisuuden monimuotoisuutta. (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 90, 128.) Teemahaastattelu on itse asiassa lähellä syvähaastattelua, koska myös teemahaastattelussa korostetaan ihmisen tulkintojen ohella tämän antamia merkityksiä sekä niiden muotoutumista vuorovaikutuksen kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 77).

Haastattelijan tulee toimia neutraalisti, eikä hänen lähtökohtaisesti pidä esittää mielipiteitä tai kertovan omista tunteistaan. Teemahaastattelun syvähaastattelua muistuttava luonne korostaa haastattelijan ihmisyyttä teknisen tiedonkerääjän sijaan. Haastattelijalta edellytetään diplomaattia, jolloin tasapainotellaan joviaaliuden ja hankalienkin kysymysten esittämisen välillä. (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 78.) Haastattelupaikan tulisi olla sellainen, missä on mahdollisimman vähän häiriöitä (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 61).

Haastattelijan on tärkeää antaa vastaajalle aikaa sekä ennen kaikkea sietää hiljaisuutta, eikä pyrkiä täyttämään sitä esimerkiksi uudella kysymyksellä (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 100, 104). Erityisesti arvoista keskusteltaessa tämä on tärkeää huomioida. On oletettavaa, arvojen käsitteleminen edellyttää erillistä pohdintaa, mitä ei pidä kiirehtiä.

Tutkijan on oltava pidättyväinen tutkittavaa ilmiötä koskevien hypoteesien esittämisessä silloin, kun ilmiöt itsessään ovat kompleksisia, kuten esimerkiksi arvomaailman tai

arvokokemusten kohdalla. Teemahaastattelua käytettäessä tutkija on siten useammin kiinnostunut ilmiön perusolemuksesta ja mahdollisten hypoteesien löytämisestä sen sijaan, että hypoteeseja pyrittäisiin todentamaan. (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 40–41.)

Haastattelemine sopii aineistonkeruumenetelmäksi tutkimuksessani mainiosti, koska on todennäköistä, että tarkoituksena on *selventää* ja *syventää* niitä vastauksia, jotka ovat yksioikoisina saatavilla julkisestikin. Haastattelu on hyvä valinta myös siksi, että aihe käsittelee yrityksen (oletettavasti myönteisiksi mielletäviä) arvoja, jolloin haastateltavalla on Foddyn (1995) mukaan yleensä halu kertoa asioista avoimesti. Teemahaastattelu antaa myös tilaa keskustelulle suhteessa strukturoituun haastatteluun. (Hirsjärvi ym., 2002, 192–193, 195.) Tämä on tärkeä elementti arvojen kohdalla, joiden käsittely edellyttää todennäköisesti spontaaneja lisäkysymyksiä tilanteen mukaan.

### 3.2.2 Sisällönanalyysi

Tutkimukseni analyysi tehdään sisällönanalyysinä. Se on Kynkään ja Vanhasen (1999) mukaan menettelytapa, jolla voidaan analysoida dokumentteja (esim. kirjalliseen muotoon tehtyjä haastatteluja) objektiivisesti ja systemaattisesti. Tarkoituksena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Grönforsin (1982) mukaan sisällönanalyysi kuitenkin vasta järjestää aineiston varsinaisia johtopäätöksiä varten. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105.)

Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon ilman, että aineistossa olevaa informaatiota kadotetaan. Sitä vastoin analyysin tarkoituksena on lisätä hajanaisen aineiston tarjoamaa informaatiota kokonaisvaltaisemmassa muodossa. Tämä tehdään juuri siksi, että aineistosta voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110.) ”*Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä.*” (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 115.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002) mainitsevat, että aineiston sisällönanalyysi tehdään laadulliseen aineistoon perustuen joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai vielä selvemmin teorialähtöisesti. Aineisto- ja teorialähtöisten välillä ei kirjallisuudessa kiinnitetä huomiota eroon analyysinä sinänsä, vaan tällä viitataan päättelyn logiikan tapaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110.) Ensin mainitussa on kyse induktiivisesta päättelystä, jälkimmäisessä deduktiivisesta.

Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä päättelyssä aineisto käsitteellistetään ja näiden käsitteiden avulla rakennetaan tiettyä ilmiötä kuvaavaa teoriaa. Induktiivisuus ja tutkimuksen hermeneuttinen luonne muodostavat hermeneuttisen kehän, missä Syrjälän ym. (1994) mukaan Starinina ym. (1991) lainaten tutkija pyrkii kohti teorianmuodostusta teoreettisen perehtyneisyyden, aineiston hankinnan ja luokittelun sekä tulkinnan kautta. Oleellista on tutkijan liikkuminen osien välillä paitsi irtautuakseen omien lähtökohtien ehdottomuudesta myös samalla syventääkseen omaa ymmärtämystään. Tutkija ja tutkimuskohde ovat joka tapauksessa kaksi eri asiaa. (Anttila, 1996, 135–137.)

Deduktiivinen päättely on siis teorialähtöistä, missä päättelyn taustalle voidaan asettaa jotkin todennetut kannat; tutkimustulokset. Tällöin aineistoa ja siitä saatavia, ilmiötä koskevia havainnoja pyritään verifioimaan suhteessa teoreettisiin taustaoletuksiin. Induktiivisen ja deduktiivisen välimaastoon sijoittuva abduktiivinen päättely perustuu johonkin ns. johtoajatukseen aineistoa analysoitaessa. Tällöin aineistolla on induktiivisesti edelleen vahva merkitys, mutta samalla hyväksytään teoreettiset lähtökohdat ilmiön taustalla. Deduktiivisuuteen verrattuna teoriolla on todennettujen faktojen sijaan abduktiivisen päättelyn kohdalla merkitys lähinnä inspiraationa ja ideana. (Anttila, 1996, 130, 139–140.) Pro graduni perustuu sidosryhmäteorialle. Kuten aikaisemmin on mainittu, teoriolla on aina eri tulkintatavoistaan alkaen kiistanalainen luonne varsinaisena teoriana (ks. Mainardes ym. 2011; Key, 1999). Lisäksi aikaisemmin on todettu arvojen ja arvonluonnin välinen monimutkainen suhde (ks. Donaldson, 2021). Näin olen tutkimukseni on vahvasti aineistolähtöinen, jolloin päättely on lähinnä induktiivista. Toisaalta sidosryhmäteoriaan liitettävät hypoteesit mm. arvojen merkityksestä arvonluonnissa antavat aiheita käyttää sidosryhmäteoriaa ja siihen liittyviä osakokonaisuuksia eräänlaisina suuntamerkkeinä ja kiintymäkohtina aineistoa analysoitaessa ja tulkittaessa (abduktiivisuus). Toisin sanoen tutkimukseni sekä rakentaa teoriaa (induktiivisuus) että pyrkii tietyiltä osin vahvistamaan sitä, joskaan teorian ei ole tarkoitus todentaa aineistoani (deduktiivisuus).

### 3.3 Tutkimuskohde

Tutkimukseen on valittu viisi suomalaisyhtiötä (aineiston keruu kuvataan erikseen edempänä). Yritykset on valittu siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitetta. Keskeistä on tässä tapauksessa a) yrityksiä yhdistävien, tutkimuksen kannalta oleellisten arvotekijöiden homogeenisuus sekä b) yritysten merkittävyys yhteiskunnallisessa keskustelussa. Ensin

mainitulla (a) ei tarkoiteta sinänsä yhteneviä, julkilausuttuja arvoja, vaan arvojen merkitystä ylipäänsä liiketoiminnan määrittäjänä käytännössä. Kohdeyritysten kohdalla yrityksen arvojen on prioriteettina voitu todeta tosiasiallisesti määrittäneen sidosryhmäyhteistyötä ja liiketoimintaa ylipäänsä. Toisin sanoen arvojen merkitys käytännössä on tutkimuksellinen lähtökohta, ei erikseen selvitettävä seikka – arvojen jonkinasteinen tärkeys on siis valmiiksi todennettu. Tutkimus sen sijaan tarkastelee, millaisia kyseiset arvot oikeasti ovat ja kuinka ne koskettavat yritystoimintaa. Jälkimmäisenä mainittu (b) viittaa yritysten kokoon, jatkuvuuteen ja tunnettuteen. Kyse ei ole esimerkiksi start-upeista, voittoa tavoittelemattomista tai eksplisiittisesti CSR:ään orientoituneista yrityksistä, vaan lähtökohtaisesti tuloksellisuuteen keskittyviä pieniä tai keskisuuria toimijoita, jotka samalla pitävät arvoja keskeisinä, normaalia liiketoimintaa ohjaavina tekijöinä.

Kohdeyritysten valinta on siis perusteltu huolellisesti. Useamman ja samalla tutkimuksen kannalta oleellisesti yhteneviä piirteitä ilmentävän yrityksen kautta on mielekästä tavoitella kokonaiskuvaa ja synteisiä siitä, kuinka arvot sekä edelleen niille perustuva arvonluonti varsinaisesti rakentuvat. On hyvä huomata, että kohdeyritykset muodostavat tutkimuksellisesti yhden eheän joukon, jota voidaan teoreettisen abstrahoinnin kannalta käsitellä kokonaisuutena. Toisin sanoen yrityksiä tai haastateltavia yritysakohtaisesti ei tutkimusaineiston näkökulmasta eritellä. Tutkimusjoukko on entiteetti, jota tarkastellaan arvojen ja arvonluonnin näkökulmasta sidosryhmäteoreettisesti, missä huomioidaan sosiaalisesti vastuullisuuden ulottuvuus.

Tutkimukseen osallistuneet yritykset tai haastateltavat eivät ole julkista tietoa: ne pseudonymisoidaan ja anonymisoidaan. Käytännössä tämä tarkoittaa haastateltavien nimeämistä numeroiduilla H-kirjaimilla. Lisäksi yrityksiin ei viitata erikseen, vaan niitä käsitellään haastateltavien kautta. Huomioitakoon myös, että tutkijana minulla ei ole ollut kohdeyrityksiin sellaista suhdetta, joka olisi voinut vaikuttaa tutkimuksen toteuttamiseen mahdollisimman objektiivisesti; neutraliteetti on huomioitu.

### **3.4 Aineiston keruu ja tutkimuksen toteutus**

Tutkimusta varten haastattelin kohdeyritysten edustajia. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatte-luina ja ne toteutettiin teemamuotoisina. Yrityksiä oli viisi ja haastateltavia seitsemän. Mainitakoon erikseen, että yritykset koskettivat kolmea toimialaa. Tämä ei sinänsä ole tutkimuksen kannalta oleellinen tekijä, mutta se ei myöskään vähennä aineiston monipuolisuutta verrattuna

tilanteeseen, missä käsiteltäisiin vain yhtä toimialaa (toisaalta yhteen toimialaan keskittyminen voisi samalla tarjota arvokysymyksiin liittyvää lisätietoa tietyssä kontekstissa).

Haastateltavien määrä ei ole yksiselitteinen asia. Sekä liian pieneen että liian suureen haastateltavien määrään liittyy ongelmia. Haastateltavien määrää koskevaa kysymystä voidaan lähestyä saturaatiokäsitteen kautta, jolla viitataan haastatteluiden antaman uuden tiedon toistumista aineistossa. Toisin sanoen haastatteluja on tehty riittävästi, kun vastaukset alkavat toistaa itseään, joskin tämän soveltaminen vaatii tutkijalta oppineisuutta. Joka tapauksessa saturaation saavuttamiseen antaa mahdollisuuden hankkia varsinaisia tuloksia. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 58, 60.)

Haastateltavien valinnassa keskeistä oli lähestyä aina yrityksen johtoa. Tällöin voidaan olettaa, että henkilö tosiasiallisesti edustaa ja ilmentää tiettyä yritystä, mikä on erityisen oleellista arvokysymysten kohdalla. Myös yrityksen arvot ovat jossakin määrin henkilökohtainen asia, mutta tutkimuksen kannalta on tärkeää, että teeman henkilöityminen voidaan luonnollisesti ja perustellusti liittää yritykseen: oletettavasti yritys tosiasiallisesti edustaa ennen kaikkea niitä arvoja, joita johto ja sen näkemykset toteuttavat. On hyvä huomioida tutkimuksen rajauksiin viitaten, että tämän tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole arvioida mahdollisia arvoihin ja arvonluontikäsitteisiin liittyviä eroavaisuuksia yrityskohtaisesti. Vastavuoroisesti esimerkiksi organisaatiokulttuuria käsittelevässä tutkimuksessa olisi perusteltua haastatella työntekijöitä laaja-alaisemmin yrityksen sisällä. Tässä tutkimuksessa keskitytään analysoimaan arvojen olemusta ja yhteyttä arvonluontiin sellaisten yhtiöiden kohdalla, joiden arvot valmiiksi todennetusti määrittävät liiketoimintaa myös käytännössä jopa taloudellisen tuloksen tavoittelun sivuuttaen.

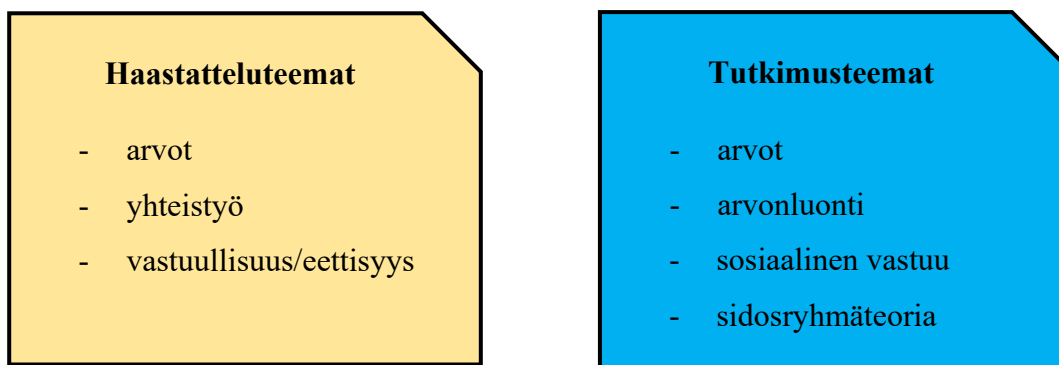
Haastattelut tehtiin toukokuussa 2022. Olin aikaisemmin lähestynyt yrityksiä tutkimuksen merkeissä sähköpostitse ja puhelimitse haastattelun järjestämiseksi. Kaikki haastattelut tehtiin etäyhteyden kautta Zoom-sovellusta käyttäen. Jokainen haastatteluista tallennettiin (haastateltavan suostumuksella). Tarkemmat tiedot haastatteluista on seuraavan sivun Taulukossa 1.

**Taulukko 1 Haastattelut**

	<b>Ajankohta</b>	<b>Kesto</b>	<b>Haastateltavan asema</b>
<b>Haastattelu 1</b>	4.5.2022	55 min.	toimitusjohtaja
<b>Haastattelu 2</b>	6.5.2022	53 min.	viestintäpäällikkö
<b>Haastattelu 3</b>	6.5.2022	51 min.	johdon jäsen
<b>Haastattelu 4</b>	16.5.2022	55 min.	toimitusjohtaja
<b>Haastattelu 5</b>	16.5.2022	45 min.	viestintäpäällikkö
<b>Haastattelu 6</b>	19.5.2022	56 min.	johdon jäsen
<b>Haastattelu 7</b>	25.5.2022	53 min.	johdon jäsen

Teemahaastattelulle on ominaista, että valmiiden kysymysten sijaan keskitytään käsittelemään tiettyjä teemoja. Kerron seuraavassa, millaisille kysymyksille ja teemoille haastattelu perustui (ks. myös liite 1).

Temaattisesti pro graduni käsittelee arvoja, arvonluontia ja etiikkaa, joista viimeisin huomioi erityisesti vastuullisen liiketoiminnan sosiaalisesta näkökulmasta. Haastatteluissa teemat esiteltiin kuitenkin hieman eri muodossa – arkisemmin ja maanläheisemmin. Tällöin kyseeseen tulivat arvot, yhteistyö sekä vastuullisuus. Nämä haastatteluteemat kuitenkin edustavat käytännössä myös varsinaisia tutkimusteemoja. On merkillepantavaa, että keskeinen ero haastattelu-teemojen ja tutkimusteemojen välillä on abstraktion taso. Toisin sanoen haastattelu-teemojen kautta voitiin välillisesti käsitellä varsinaisia tutkimusteemoja. Niin ikään sidosryhmäteorian tarkastelu eksplisiittisesti osana haastatteluja ei olisi ollut mielekästä. Sen sijaan oli tärkeää pyrkiä käymään keskustelua käytännöllisemmällä tasolla, minkä tarkoituksena oli kerätä aineistoa abstraktioiden kokoamiseksi myöhemmin. Tämän toteutumiseksi oli keskeistä lähestyä teemoja sopivin haastattelukysymyksin.



**Kuvio 6 Haastatteluteemat ja tutkimusteemat**

Olin valmistellut joitakin pääkysymyksiä, joilla oli mahdollista ohjata keskustelua teemojen välillä. Valmista, kaavamaisesti etenevää kysymyslistaa ei kuitenkaan ollut, kuten teemahaastattelulle on ominaista. Tärkeitä keskustelunavauksia oli tyypillisesti pyytää haastateltavaa kuvaamaan omin sanoin kyseisen yhtiön arvomaailmaa. Edelleen arvonluontiteemaa (haastattelussa yhteistyö) lähestyttiin kysymyksellä siitä, millainen merkitys yrityksen omilla arvoilla on osana sidosryhmäyhteistyötä: erityisesti painotettiin yrityksen perinnäistä ja perinteistä tavoitetta tuottaa voittoa omistajilleen sekä tähän liittyvää mahdollista ristiriitaa hypoteettisessa tilanteessa, missä arvojen mukaan toimiminen saattaa joiltakin osin asettua taloudellisesti tuloksellisen liiketoiminnan edelle. Lisäksi kysyttiin näkemyksiä vastuullisen liiketoiminnan ilmenemismuodoista sekä vastuullisuuden relevanssista ja erityisesti perusteista. Käytännön esimerkit arvojen ilmenemiseen liiketoiminnassa sekä sidosryhmäyhteistyöhön liittyen olivat keskeisiä.

Luonnollisesti jokainen haastatteluista muodostui kysymysten kannalta yksilölliseksi, joskin teemat itsessään olivat samat. Joissakin haastatteluissa tietyt teemat saattoivat korostua toisia enemmän sen mukaan, kuinka aktiivisesti tai laajasti haastateltava kuvasi tiettyä osa-aluetta. Myös haastattelijan keskustelusta kumpunneet lisäkysymykset vaikuttivat siihen, missä määrin kutakin teemaa käsiteltiin. Jokainen teema-alue joka tapauksessa käsiteltiin kaikissa haastatteluissa.

### 3.5 Aineiston käsittely

Kuvaan seuraavassa, miten kerätty aineisto on käsitelty analyysin tekemiseksi. Aineisto perustuu litteroiduille haastatteluille, joita lähestytään lähinnä induktiivisesti tulkintojen tekemiseksi. Analyysimenetelmänä käytetään vaiheittaista sisällönanalyysiä.

Aineiston käsittely alkoi haastattelujen kuuntelemisella uudestaan samalla litteroiden puhetta tekstiedostoon. Haastattelun toistonopeus oli pääosin 80 %, jotta simultaanikirjoittaminen oli mahdollista. Tilanteen mukaan toistonopeutta kuitenkin laskettiin tai nostettiin. Paikoitellen tietty kohta oli myös selvyuden vuoksi kuunneltava uudestaan. Kaikki haastattelut litteroitiin aikajärjestyksessä, minkä jälkeen oli mahdollista siirtyä analysointiin.

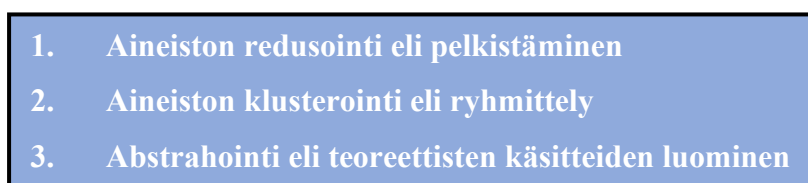
On hyvä huomioda, että analyysi pohjautuu haastateltujen sanomaan nimenomaan sisällöllisestä näkökulmasta: kyse on siitä, millaisia näkemyksiä haastateltavilla on tutkimusteemoista. Muilla vuorovaikutusta normaalisti koskevilla tekijöillä (esim. epäröinnit, murteet, intonaatio) ei tässä tapauksessa ole merkitystä, vaikka ne voivat toisessa yhteydessä olla ratkaisevan tärkeitä (Alasuutari 1999, 85). Näin ollen litterointi tehtiin eksklusiivisesti niin, että esimerkiksi puhujan taukoja, mahdollisia sanojen toistoja ("eli, eli") tai edellä mainittuja ulosantiin liittyviä seikkoja ei huomioitu. Harkinnan mukaan myös muita vain ilmaisuun liittyviä, tutkimuksen kannalta epäoleellisia kohtia jätettiin litteroimatta. Lisäksi huomiotta jätettiin sellaiset kommentit, joiden sisältö oli selvästi tutkimuskysymysten ulkopuolista (haastateltava saattoi esimerkiksi viitata maailmanpolitiikkaan). Tämän tyypisissä yhteyksissä haastateltavan puhetta ei siis muutettu erikseen tekstimuotoon. Erityisen huomionarvoista on lisäksi se, että haastateltavan omat, pidemmätkin puheenvuorot käytännössä tiivistettiin yksioikoisiksi kysymyksiksi. Oheisten rajaavien valintojen johdosta litteroitua tekstin määräksi muodostui lopulta 33 sivua, mikä edusti lopullista ydinaineistoa. Tällöin materiaali oli käytännössä kokonaisuudessaan tutkimuksen kannalta oleellista: aineiston intensiteetti oli korkea. Mikäli litterointi olisi tehty satarkasti vailla ehtoja, aineiston pituus olisi muodostunut selvästi laajemmaksi. Litteroinnin tekeminen mielekkäällä tarkkuudella oli kuitenkin etukäteen pohdittu tutkimuksellinen valinta. Asetelmaa selvennetään vielä lisää liitteessä 2.

Kaikki sisällöllisesti oleellinen aineisto kirjattiin joka tapauksessa mahdollisimman tarkasti ylös. Litteroinnin tarkkuutta voidaan kuvata myös siten, että haastatteluja ei kuvattu vain yksittäisin muistiinpanoin tai huomioin, vaan kokonaisin virkkein, jotka heijastivat melko tarkasti haastateltavan alkuperäistä puhetta niiltä osin, kun kyse oli tutkimusteemoista.

Aineiston alustava analysointi alkoi periaatteessa jo litterointivaiheessa: tallennettua haastattelua puhtaaksi kirjoittaessa ilmeni intuitiivisia oleellisuuksia, jotka kirjoitin erikseen ylös huomioina – halusin varmuuden vuoksi säilyttää ensihavainnot mahdollisesti myöhemmin hyödynnettäväksi. Lisäksi tein litterointivaiheessa tekstin lomaan merkintöjä mm. sellaisista haastattelutavan puheen kohdista, jotka vaikuttivat yksittäisinä toteamuksina erityisen kuvaavilta ja voisivat näin ollen sopia esimerkiksi suorina lainauksina käytettäväksi.

Litteroinnin jälkeen luin haastattelut ensin järjestyksessä suoraviivaisesti läpi niin, ettei aineistosta etsitty varsinaisesti vielä mitään. Taustaorientaationa vaikutti lähinnä pro gradun otsikko sekä implisiittisesti haastattelu- ja tutkimusteemat (ks. Kuvio 6). Lukemisen aikana tein kuitenkin joitakin alustavia yleishuomioita, jotka kirjoitin ylös erillisinä muistiinpanoina omaan tekstiedostoonsa. Tarkoituksena oli jälleen saada kirjattua seikkoja, joita voitaisiin ehkä hyödyntää edempänä. Litteroituun tekstiin itsessään en kuitenkaan vielä tehnyt merkintöjä tai muokkauksia. Toisin sanoen tässä vaiheessa aineistoon tutustuminen perustui pyrkimykseen saada yleiskuva kokonaisuudesta sekä ohjata fokusta tutkimuksen kannalta oleellisiin seikkoihin.

Toisella lukemiskerralla ryhdyin varsinaisesti *pelkistämään* aineistoa analyysin tekemiseksi. Pelkistämisessä aineistosta siis karsitaan epäoleelliset asiat, mikä edelleen perustuu analyysiyksiköiden määrittämiseen.<sup>30</sup> Redusointi eli pelkistäminen on Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan ensimmäinen vaihe induktiivisen analyysin kolmivaiheisessa prosessissa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110–112.) Tämä prosessi on kuvattu oheisessa kuviossa.

- 
1. Aineiston redusointi eli pelkistäminen
  2. Aineiston klusterointi eli ryhmittely
  3. Abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen

**Kuvio 7** Sisällönanalyysin vaiheet Milesin ja Hubermanin (1984) mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 110–111)

<sup>30</sup> Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan analyysiyksikkö voi olla esim. yksittäinen sana, lause tai jopa ajatuskokonaisuus, joka koostuu lauseista. Kyse on tutkimuskysymykseen liittyvistä tekijöistä, joiden mukaan analyysiyksiköt määrittyvät. Analyysiyksikkö täytyy määrittää ennen analyysin aloittamista. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 112.)

Pelkistämistä varten laadin erillisen tekstitiedoston, johon aloin kerätä allekkain analyysiyksiköitä eli eheitä otteita litteroiduista haastatteluista; nämä olivat esillä toisessa tiedostossa samanaikaisesti. Saatoinkin siis siirtää analyysiyksiköitä litterointiaineistosta viereiseen pelkistämistiedostoon, missä edelleen yksinkertaistin otteen sisältöä. Tämä tapahtui osittain ja ensisijaisesti tiettyyn analyysiyksikköön perustuen, minkä lisäksi hyödynsin haastattelukysymyksissä itsessään esiintyneitä käsitteitä ja viittauksia. Merkitsin pelkistykset erikseen lihavoituna allekkain ikään kuin otsikkomuotoisena. On merkillepantavaa, että pelkistäminen tehtiin kokonaisuutena koko haastatteluaineistoon perustuen. Toisin sanoen erilliset haastattelut sulautuivat pelkistämismuodossa yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämän jälkeen tutkija itsekään ei enää voinut ilman erillistä tarkistamista yksilöidä tiettyä yhtiötä.

Alapuolella on kuvaus pelkistämisen prosessin toteutuksesta: vasemmalla puolella on näyte alkuperäisaineistosta, oikealla puolella on esimerkkejä muodostuneista alaluokista. Keskellä sen sijaan on lueteltu pelkistyskäsitteitä. Kuviossa on aiheellista huomioda, että kyse on satunnaisista otoksista, eivätkä ne tässä yhteydessä ole sidoksissa toisiinsa. Lisäksi pelkistykset on asetettu jonoon, kun ne todellisuudessa olivat allekkain alaluokkien tapaan, jotta hahmottaminen olisi helpompaa. Pelkistysten muodostuttua niitä järjesteltiin edelleen alaluokkien alle. Kuvion tarkoituksena on siten havainnollistaa pelkistämisen prosessia yleisellä tasolla ja osoittaa, kuinka pelkistyskäsitteitä ja alaluokkia tässä vaiheessa käytännössä listattiin alkuperäisen aineiston perusteella. Esimerkinäytteenä eivät siis ole rinnasteisia.

*Sellaista se on, että neuvotellaan. Jos havaitaan väärinkäytöksiä, otetaan puheeksi. Mahdollisesti lopetetaan yhteistoiminta. Kyllä myös valitaan, kenen kanssa toimitaan ja ei toimita, ei ole poikkeuksellista. Toimitaan kaikkien kanssa käytännössä, laajin mahdollinen verkosto, mutta jos on eettisesti epäilyttävää, että me silloin toimittaisi sellaisten yritysten kanssa. Osa keskusteluista ratkeaa hyvin ja jos saadaan muutos aikaiseksi, mutta välillä otetaan kamat ja lähdetään.*

Katsomista eteenpäin, Tekemisen kehittämistä, Pienille yrityksille haastavaa, Merkityksellisyys pohja, Asialla on jotain arvoa, Eri asia kuin konkreettinen arvo, Ei haluta määritellä liikaa, Auttaa määrittelemään suhteiden laatua, Jatkuvaa pohdintaa, Pitää näkyä joka päivä kaikessa tekemisessä, Jokainen työntekijä tunnistaa sen asian ja tärkeyden, Ei haluta toimia äänitorvena sellaiselle, Meidän ei tarvitse olla mukana, On olemassa, on ne kirjattu tai ei, Siksi keskustelua, pienetkin sävyerot voi muuttaa, Yritetään kiteyttää arvot, Ei mainita välttämättä sanaa arvo, mutta pohjimmitaan keskustellaan arvoista, Kokonaisyymmärrystä siitä mitä halutaan olla, Hyvä kasvattaa vastuullisuuden puuta, Sääntely

Taustavaikuttimina?  
Muutokset?  
Motiivit?  
Ei hyväksyttyä?  
Arvoja, jotka ei ilmeisiä?  
Kuluttajanäkemykset?  
Hyvittäminen?  
Aikavälit?  
Johdatus?  
Huolet?  
Esimerkinä oleminen?

**Alkuperäisaineisto**

**Pelkistyskäsitteitä**

**Alustavia alaluokkia**

**Kuvio 8 Alkuperäisaineiston pelkistäminen rinnakkaisiin tiedostoihin hyödyntäen**

Jotkin pelkistämisen kuvaukset olivat itsessään selvästi jo varsinaisiin luokkiin viittavia eli pelkistämässä tehtiin paikoittain näennäistä oikomista. Tuomi ja Sarajärvi (2002) selventävät, että luokka voidaan nimetä esim. tutkittavan ilmiön ominaisuuden, piirteen tai käsityksen mukaan. Alaluokkien ryhmittelystä voidaan tämän jälkeen johtaa seuraava taso, joka edelleen tiivistää aineistoa temaattisesti. Tällaista eteenpäin vietävää luokittelua alkuperäisen litteroinnin perusteella kutsutaan myös klusteroinniksi<sup>31</sup>, mikä edustaa sisällönanalyysin toista vaihetta. Tätä menetelmää on tarkoitus viedä mahdollisimman pitkälle, kunnes saavutetaan varsinainen abstrahoinnin taso; prosessin kolmas vaihe. Tarkoituksena on siis tiivistää aineistoa yhä uudelleen ja edetä kohti varsinaista ilmiötä koskevaa käsitteellistämistä – klusterointi on käytännössä jo osa abstrahointia. Abstrahoinnissa eli käsitteellistämässä on kyse siitä, että aineiston alkuperäisinformaatiossa esiintyvät ilmaukset muuttuvat luokitteluprosessin kautta teoreettisiksi käsitteiksi ja johtopäätöksiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 112–114.)

Näin ollen prosessini perustui eräänlaiseen muunnelmaan induktiivisen sisällönanalyysin toisesta vaiheesta. Lähestyin pelkistämistä osittain myös mahdollisten luokkien näkökulmasta. Pelkistämisen jälkeen tarkastelin paitsi pelkistykseen myös alustaviin luokkiin liittyvää kokonaisuutta uudestaan. Tarkastelin nyt lähemmin, että analyysiyksiköt oli pelkistetty mielekkäästi. Lisäksi varmistin, että pelkistykseen ei ollut jäänyt tekemättä. Tämän ohella saatoin tehdä tarkempia ryhmittelyjä esimerkiksi mahdollisten päällekkäisten pelkistysten kohdalla. On myös hyvä huomioida Hirsjärven ja Hurmeen (1991) huomio siitä, että samoja teemoja koskettavat vastaukset voivat myös ilmetä eri puolilla haastattelua (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 111). Niinpä pelkistysten lisääntyessä kasvoi tulkinnanvaraisuus sille, sopiiko jokin analyysiyksikkö jo aiemmin tehtyyn pelkistykseen. Yhtäältä tietty analyysiyksikkö saattoi luoda uuden pelkistykseen, joka toisaalta kattoi samalla jonkin toisen analyysiyksikön. Pelkistämävaiheessa ei kuitenkaan ollut tarpeellista rajoittaa erinäisten tiivistysten tai jopa luokkien muotoutumista. Oli päinvastoin hyödyllistä mahdollistaa pelkistämisen runsaus, sillä rajauksia ja yhdenmukaistuksia voitiin tehdä edempänä.

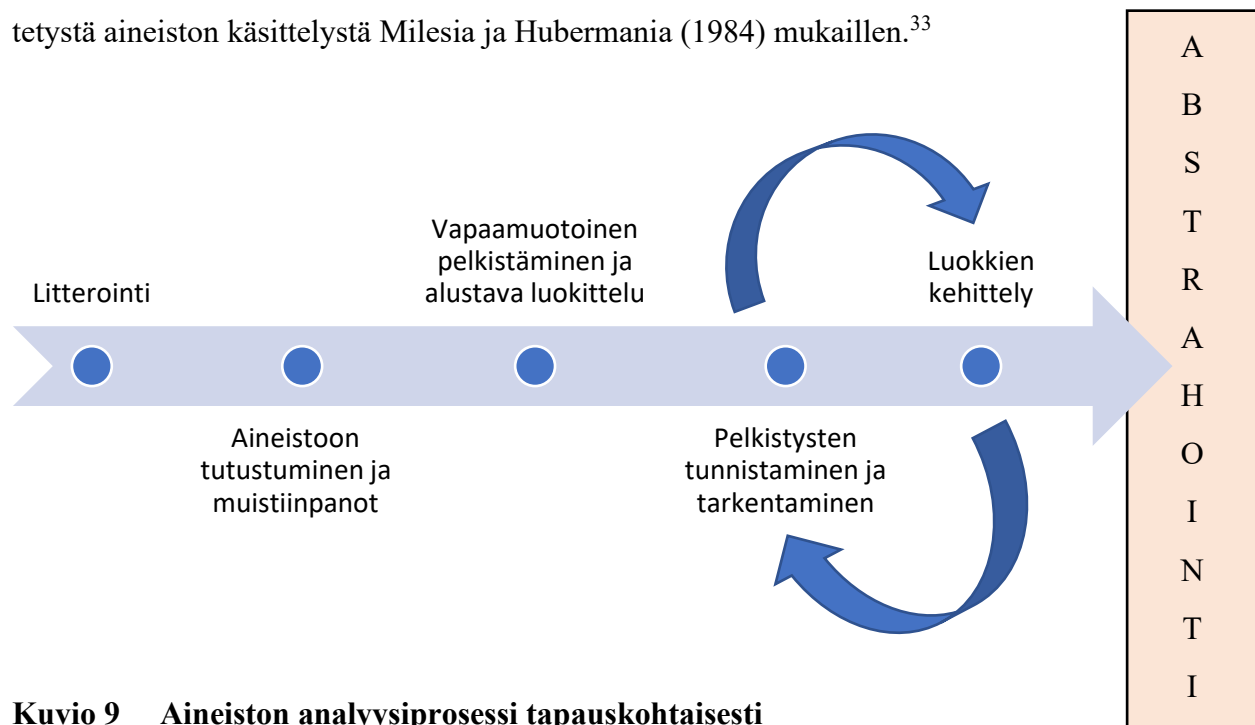
Tämän jälkeen kirjoitin uuteen tekstitiedostoon satunnaisessa järjestyksessä kaikki esiintyneet pelkistykset alustavine alaluokkineen tai jopa potentiaalisine yläluokkineen: pelkistykseen oli aluksi yhteensä yli 50. Tätä joukkoa oli tarkoitus eritellä ja jaotella sekä kehittää. Luokittelu ei kuitenkaan perustunut vielä yksinomaan kyseiselle listalle, sillä tulkitsin ja järjestelin vielä

---

<sup>31</sup> Hirsjärvi ja Hurme (2008) viittaavat luokitteluun tai klusterointiin teemoittelulla. He myös huomauttavat, että teemoittelu saattaa mukailta alun perin laadittuja haastatteluteemoja, mutta lisäteemoja voi esiintyä. Näillä voi myös olla luonnollinen yhteys alkuperäisiin tutkimusteemoihin. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 173.)

uudestaan ja yhä tarkemmin alkuperäiset pelkistykset. Tämän johdosta pelkistyyksiä ja alustavia luokkia kehittyi yhteensä n. 150, joita käsiteltiin taulukossa. Toisin sanoen aineiston lisätarkastelu teki sekä pelkistyyksistä että luokittelusta selvästi laaja-alaisempaa triplaten alkuperäisen määrän. Tämä mahdollisti monipuolisemman analyysin. Taulukon muodostamisen jälkeen ryhmittelin pelkistyykset samankaltaisuuden mukaan eli tiettyä alaluokkaa koskevat pelkistyykset järjesteltiin harkiten sopiviin ryhmiin. Samalla poistettiin joitakin pelkistyyksiä samankaltaisuuksien vuoksi (toisin sanoen haastateltavat olivat todenneet saman asian). Tämä voitiin tehdä, koska analyysi ei perustunut erikseen aineiston kvantifiointiin.<sup>32</sup> Seuraavaksi tarkastelin alustavia luokkahavaintojani suhteessa pelkistyyksiin sekä sijoitin niitä suhteessa pelkistysten ryhmiin. Mikäli sopivaa pelkistysten perusteella tehtävää yhteistä nimittäjää eli alaluokkaa ei löytynyt valmiina, hahmottelin uuden luokan. Jatkoin tätä prosessia, kunnes kaikki alaluokat oli laadittu. Tässä vaiheessa oli mahdollista samalla periaatteella edetä edelleen kohti yläluokkia ja käsitteellistämistä.

Kuvio 9 kuvaa haastatteluaineiston analyysin prosessina. Kyseessä on koonti tässä luvussa esitetystä aineiston käsittelystä Milesia ja Hubermania (1984) mukailleen.<sup>33</sup>



**Kuvio 9** Aineiston analyysiprosessi tapauskohtaisesti

<sup>32</sup> Valli (2001) toteaa, että myös kvalitatiivista aineistoa on mahdollista tarkastella numeerisesti mm. koodauksen yhteydessä (Valli, 2001, 158-159). Ks. myös Tuomi & Sarajärvi, 2002, 118–119.

<sup>33</sup> Eskola (2001) esittää, että teemahaastatteluilla hankittu aineisto jaetaan teemoittain. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastauksista haetaan tiettyyn teemaan liittyviä kohtia. Seuraavaksi edetään kohti analyysiä, missä aineistoa pyritään teemojen mukaan tiivistämään olennaisuuksia sivuuttamatta, jolloin aineiston informaatioarvo lisääntyy. Analyysi tapahtuu tematisoinnin ja tyypittelyn kautta, joista jälkimmäisessä kyse on teemojen asettamisesta vastausten näkökulmasta osaksi laajempia kokonaisuuksia. (Eskola, 2001, 143, 145–146.) Käytännössä kyseessä on eräänlainen variaatio Milesin ja Hubermanin (1984) vaiheittaisesta sisällönanalyysistä.

Kuviosta 9 voidaan todeta, että litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuttiin lukemalla se ensin sellaisenaan. Samalla kirjattiin alustavia muistiinpanoja. Tämän jälkeen tehtiin pelkistyskiä sekä nimettiin potentiaalisia alaluokkia. Seuraavaksi aineistoa käsiteltiin yhä uudestaan, jolloin pelkistysten määrä lisääntyi oleellisesti. Tämän perusteella voitiin tarkentaa alaluokkia ja muodostaa edelleen yläluokkia. Lopulta oli mahdollista siirtyä varsinaiseen abstrahointiin, jota seuraava luku käsittelee.

### 3.6 Analyysi

Abstrahointiin perustuvassa johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrki ymmärtämään tutkittavia. Analyysin tarkoituksena on siis tarkastella tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 115.) Tässä luvussa kuvaan taulukkomuodossa abstrahoinnin tulokset sisällönanalyysin perusteella, missä hermeneuttisen kehän kautta olen pyrkinyt lähestymään tutkittavien omia tulkintoja.

Tuomi ja Sarajärvi (2002) kuvaavat sisällönanalyysin etenevän litteroidusta aineistosta tehtyjen pelkistysten kautta alaluokista yläluokkiin sekä edelleen pääluokkiin ja niitä yhdistäviin luokkiin (Tuomi & Sarajärvi, 2002 114–115). Olen hyödyntänyt tutkimuksessani tätä mukailevaa menetelmää, jonka kautta olen koostanut valmiita pääluokkia ja niiden taustatekijöitä osoittavan taulukon (Taulukko 2). Pääluokkien yhdistäminen tehdään seuraavassa luvussa.

Aikaisemmin kuvasin erikseen pelkistämisen prosessia, missä otokset olivat kuitenkin havainnollistamistarkoituksessa vain satunnaisia (Kuvio 8). Taulukko 2 on sen sijaan vaiheittaiseen sisällönanalyysiin perustuva valmis kuvaus tehdystä abstrahoinnista. Pääluokkia muodostui yhdeksän. Taulukossa vasemmanpuoleisimpana on alkuperäiset haastatteluihin perustuvat pelkistykset ryhmiteltyinä samankaltaisuutensa mukaan. Näistä on johdettu alaluokkia ja edelleen jo käsitteellisempiä yläluokkia. Myös yläluokille on muodostettu yhteiset nimittäjät, jotka ilmentävät lopullisia pääluokkia.

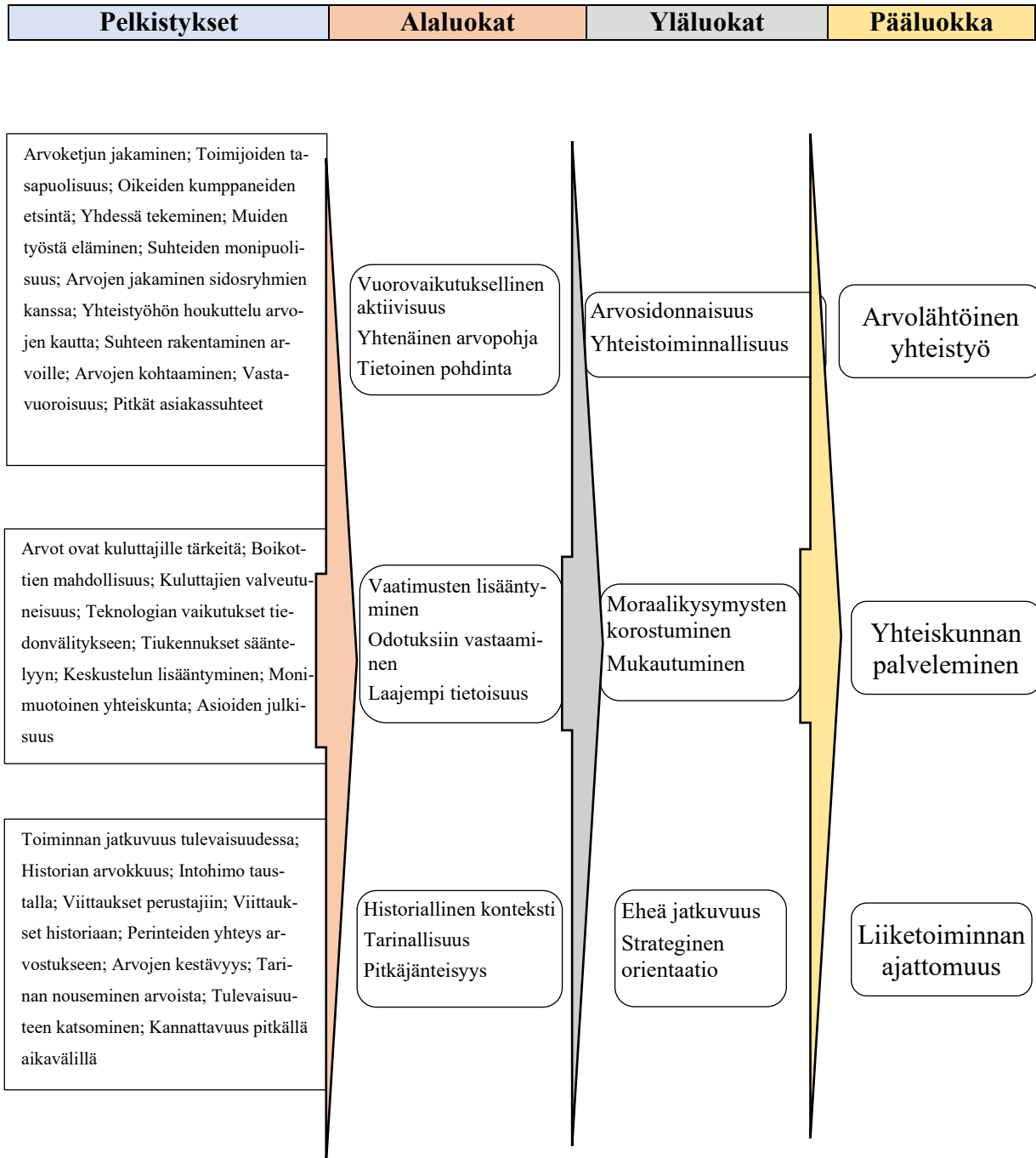
Taulukon 2 pääluokat käsitellään tekstimuodossa erikseen luvussa 4 (Tulokset). Toisin sanoen oheinen taulukko visualisoi abstrahoinnin. Lisäksi pääluokista tehdään seuraavassa luvussa erillinen koonti, jolloin sisällönanalyysiin perustuva abstrahointi viedään periaatteessa astetta pidemmälle: tämä edustaa varsinaista teorianmuodostusta, jonka kautta pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

**Taulukko 2 Tutkimusaineiston käsitteellistäminen vaiheittain pelkistyksistä pääluokkiin**



Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat	Pääluokka
--------------	-----------	-----------	-----------





### 3.7 Tutkimuksen luotettavuus

Kärjistäen voidaan sanoa, että kvantitatiivinen tutkimus tuottaa pinnallista mutta luotettavaa tietoa, kun taas laadullinen tutkimus tuottaa syvällistä mutta huonommin yleistettävää tietoa. Kvalitatiivinen tutkimus edustaa siten eräänlaista esitutkimusta, josta voidaan muodostaa hypoteeseja edelleen yleistettävyyttä koskevaa tutkimusta varten. (Alasuutari, 1999, 230.) Seuraavassa arvioin tämän tutkimuksen akateemista luotettavuutta ja tieteellistä onnistumista. Teoreettisen viitekehyksen laatua ja relevanssia on suoraviivaisempaa arvioida. Sen sijaan laadullisen tutkimuksen empiria sekä aineisto ja sen käsittely muodostavat kokonaisuuden, jota on hyvä tarkastella erikseen.

Keskiössä tutkimuksen empiriassa ovat haastattelut. Tapaustutkimusta varten haastattelin seitsemää johtoasemassa olevaa henkilöä viidestä yhtiöstä, jotka edustivat kolmea toimialaa. Tutkimusjoukkoa kuitenkin yhdisti keskeisesti arvokysymysten asettuminen liiketoiminnan lähtökohdaksi, mikä mahdollisti arvoperustaisen arvoluonnin tutkimisen. Itse asiassa useampi toisistaan riippumaton yhtiö ja toimiala korostavat tapauskohtaisesti käsiteltävän teeman yleistettävyyttä, joskaan tähän ei varsinaisesti kvalitatiivisen tutkimuksen kohdalla pyritä. Joka tapauksessa asetelma on tältä osin antoisa verrattuna tilanteeseen, missä haastateltavat olisivat edustaneet vain yhtä yritystä tai toimialaa, vaikka tutkimustieto olisi tapauskohtaisesti ehkä ollut sinänsä vieläkin kuvaavampaa. Vastavuoroisesti tietyn yhtiön näkökulma perustui tilanteen mukaan ainoastaan yhteen henkilöön, jonka katsottiin edustavan samalla koko yhtiötä. Tämä on tietysti reliabiliteetin kannalta kyseenalaista, koska arvot ovat myös varsin henkilökohtainen asia ja voivat ilmetä eri tavalla vastaajan mukaan. Hirsjärvi ja Hurme (2008) kuitenkin huomauttavat, että ihmisen käytöksen vaihdellessa kontekstin sekä ajan ja paikan mukaan, samaa tulosta ei todennäköisesti saavuteta kahta kertaa. Näin ollen reliabiliteetin käsitteeseen itseensä tulee suhtautua varauksella laadullisen tutkimuksen ja haastattelun kohdalla. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 186.) Haastattelusta saatavien tulosten yleistämistä ei siten pidä korostaa, koska haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista: haastateltavat saattavat puhua haastattelutilanteessa eri tavalla kuin toisessa yhteydessä. (Hirsjärvi ym., 1997, 203.)

Ylipäänsä on oletettavaa, että erityisesti arvokysymysten kohdalla ihmisten vastauksissa ilmenee joka tapauksessa jonkinlaisia eroja, vaikka kyse olisi saman yrityksen henkilöstöstä. On kuitenkin ollut oleellista haastatella tutkimusta varten aina yritysten johtoporasta, koska tämä korostaa tutkimuksen tavoitetta sinänsä ilmentää tietyn yhtiön merkitystä osana otosta.

Haastateltavat olivat jopa yhtiöiden toimitusjohtajia, jolloin he edustivat kollektiivisemmin yrityksen arvoja. Voidaan myös olettaa, että toimitusjohtajan arvokäsityksillä on keskimäärin enemmän vaikutusta yhtiön toimintatapoihin myös käytännössä kuin yksittäisellä työntekijällä.

Reliabiliteettiin voi vaikuttaa kielteisesti se, että haastateltavilla on taipumus antaa sellaisia vastauksia, jotka ovat sosiaalisesti myönteisiä. Esimerkiksi moraalisiin ja sosiaalisiin velvollisuuksiin liittyviin kysymyksiin annetaan auliisti sellaista tietoa, jotka ovat yleisesti toivottuja. (Hirsjärvi ym., 1997, 202–203.) Tutkimukseni liittyy arvoihin, joten on aina mahdollista, että niistä puhutaan tilanteen mukaan myönteiseen, jopa käytännön vastaiseen sävyyn. Periaatteessa tämä ei kuitenkaan ole erityinen ongelma, koska tavoitteena oli joka tapauksessa tutkia nimenomaan haastateltavien käsityksiä arvoista ja niiden merkityksestä liiketoiminnassa – on eri tutkimuksen aihe ottaa kantaa siihen, millä tasolla tätä oikeasti toteutetaan.

Ylipäänsä käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti ovat kehittyneet määrällistä tutkimusta varten, joten niiden liittäminen osaksi laadullisen tutkimuksen arviointia on kyseenalaista. Lisäksi käsitteiden kautta tehdään oletus, että on olemassa yksi todellisuus, jota tutkimukset käsittelevät pyrkien kohti totuutta. Lincolnin ja Guban (1985) mukaan ei ole kuitenkaan yhtä sosiaalista todellisuutta, vaan sen koostuu erilaisista konstruktioista. Moilanen (2000) tosin toteaa, että tämä ajattelutapa sekoittaa ontologian (eli käsityksen olemassa olemisesta) ja epistemologian (eli tieto-opin; tietämisen mahdollisuuden) keskenään. Toisin sanoen yhtäältä ajatellaan, että tutkimuskohde on reaalisesti olemassa, toisaalta objektiivinen tieto sosiaalisessa todellisuudessa kielletään. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 133–134.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on erityisen tärkeää määrällistä tutkimusta koskevan validiteetin ja reliabiliteetin sijaan kiinnittää huomiota erityiseen rakennevaliditeettiin, joka tarkoittaa tutkijan perusteita dokumentoida tutkimuskohteita tietyllä tavalla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 189). Aineistonkeruu ja analyysiprosessi on käsitelty tutkimuksessa seikkaperäisesti. Abstrahointia koskevat päätelmät ovat tutkimuksen korostuneen hermeneutiikan johdosta osittain tutkijakohtaisia, mutta tulkinnat ja valinnat on joka tapauksessa kuvattu perusteellisesti; lukijalle kerrotaan selkeästi, kuinka tiettyihin tuloksiin on päädytty.

Aineiston riittävyttä voidaan arvioida saturaation kautta. Saturaatiolla viitataan kylläntymiseen, joka tarkoittaa, että aineisto alkaa toistaa itseään. Saturaation todentaminen tai testaaminen on kuitenkin hankalaa. Esimerkiksi valittujen luokkien määrä vaikuttaa siihen, kuinka ne ilmenevät aineistossa myöhemmin. Toisaalta teemahaastattelussa ei tavoitella faktista näyttöä jostakin, vaan pyrkimyksenä on kuvata tiettyä teemaa. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 89–91.)

Eskola (2001) toteaa, että laadullinen tutkimus edellyttää tekijältään erityistä aktiivisuutta, koska analyysi ja tulkinta eivät perustu tietokoneohjelmien käyttöön samalla tavalla kuin kvantitatiivisen aineiston kohdalla (Eskola, 2001, 133). Toisin kuin kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä, yksikin joukosta poikkeava tapaus on merkittävä, mikä edelleen tarkoittaa, että kokonaisuutta pitää arvioida uudelleen. Jos aineisto siis sisältää yksittäisen poikkeaman, yleistystä ei voida tehdä aineistonkaan tasolla. (Alasuutari, 1999, 42.)

Laadullisen tutkimuksen validiteettia voidaan Malinowskin (1961) mukaan lisätä varsinkin siten, että suoraan aineistosta tehtäviä havaintoja ei pidetä tulkintoina. Myös Sulkunen (1990) ja Alasuutari (1995) korostavat, että aineistoa ei pidä tarkastella sellaisenaan, vaan tulkinat edellyttävät eksplisiittisten havaintojen monipuolisempaa ja syvällisempää käsittelyä. (Moilanen & Räihä, 2001, 56.) Tältä osin tutkimukseni validiteetti on korkea, sillä tutkimusaineiston sisällysanalyysi on tehty harkiten, kärsivällisesti ja huolellisesti. Tämän lisäksi prosessin vaiheet on esitetty seikkaperäisesti, kuten edellä todetaan.

Haastattelussa sinänsä selkeä kieli itsessään ei takaa toisen osapuolen täydellistä ymmärrystä. Sen sijaan osapuolet tekevät päätelmiä toistensa ajatus- ja tunnemaailmasta sen perusteella, mitä toinen on sanonut. Keskustelu on vain harvoin ehdottoman avointa, mikä käytännössä rajoittaa kielen merkitystä. Lisäksi sanojen konnotaatiot vaihtelevat ihmisten välillä. Tällainen saattaa osaltaan vaikuttaa virheellisten tulkintojen tekemiseen. (Hirsjärvi & Hurme, 1991, 48–49.)

Eriyisen arvokasta tutkimuksen kannalta on yhtiöiden yhteiskunnallinen merkittävyys (tunnettuus, liiketoiminnan koko sekä historiallinen jatkuvuus) sekä mahdollisuus haastatella toimitusjohtajaa tai muuta yhtiön johtoa. Tällaisten haastattelujen järjestymistä ei voida pitää itsensäanselvyytenä. Näin ollen tutkimuksella on tältä osin erityistä vaikuttavuutta arvojen ja arvonnun tarkastelun kannalta sekä sidosryhmäteorian soveltamiseksi ja kehittämiseksi.

Tutkimukseni pohjautuu positivistisen, ns. galileisen tradition sijaan aristoteeliseen<sup>34</sup> tutkimusperinteeseen, missä korostuu erityisesti inhimillisen toiminnan subjektiivisuus. Tällöin kyse ei ole yksiselitteisistä, riippumattomista tekijöistä muun luonnon tapaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 28–29.) Tuomi ja Sarajärvi (2002) kuitenkin pohtivat, että laadullisen tutkimuksen perustuessa aristoteeliseen traditioon, tutkimukseen liitettävä ymmärtämisen elementti ei voi olla deskriptiivistä eli asioiden kuvaamiseen pohjautuvaa. Tällöin kyse olisi nimittäin

---

<sup>34</sup> Cassirer (1942) toteaa, että tieteen käsitteet perustuvat paljon Aristoteleeseen, jonka käyttämät käsitteet olivat alisteisia silloiselle kielelle (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 17).

teorianmuodostuksesta. Tämä on sikäli erikoista, että yhtäältä ilmiöiden kuvaaminen ei ole ymmärtävää, toisaalta niiden kuvaaminen voi olla laadullista. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 30.) Näin ollen laadullisen tutkimuksen pyrkimykseen ymmärtää ilmiötä sisältyy jonkinlainen itseristiriita, sillä kvalitatiivinen tutkimus ei voi positivistisesti pyrkiä teorianmuodostukseen deskriptiivisyyden kautta, vaikka tämä on samalla eräänlainen laadullisen tutkimuksen ominaispiirre.

Tutkimusaineisto ja sitä koskeva analyysi mahdollistaa joka tapauksessa tutkimuskysymyksiin vastaamisen mielekkäästi. Analyysi tehtiin huolellisesti ja monivaiheisesti sekä hermeneuttista kehää noudattaen että mahdollisimman pitkälle vietyä abstrahointia tavoitellen. Lisäksi tutkimuksessa on huomioitu tieteenfilosofiset reunaehdot sekä ymmärretty kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus, merkitys ja luonne.

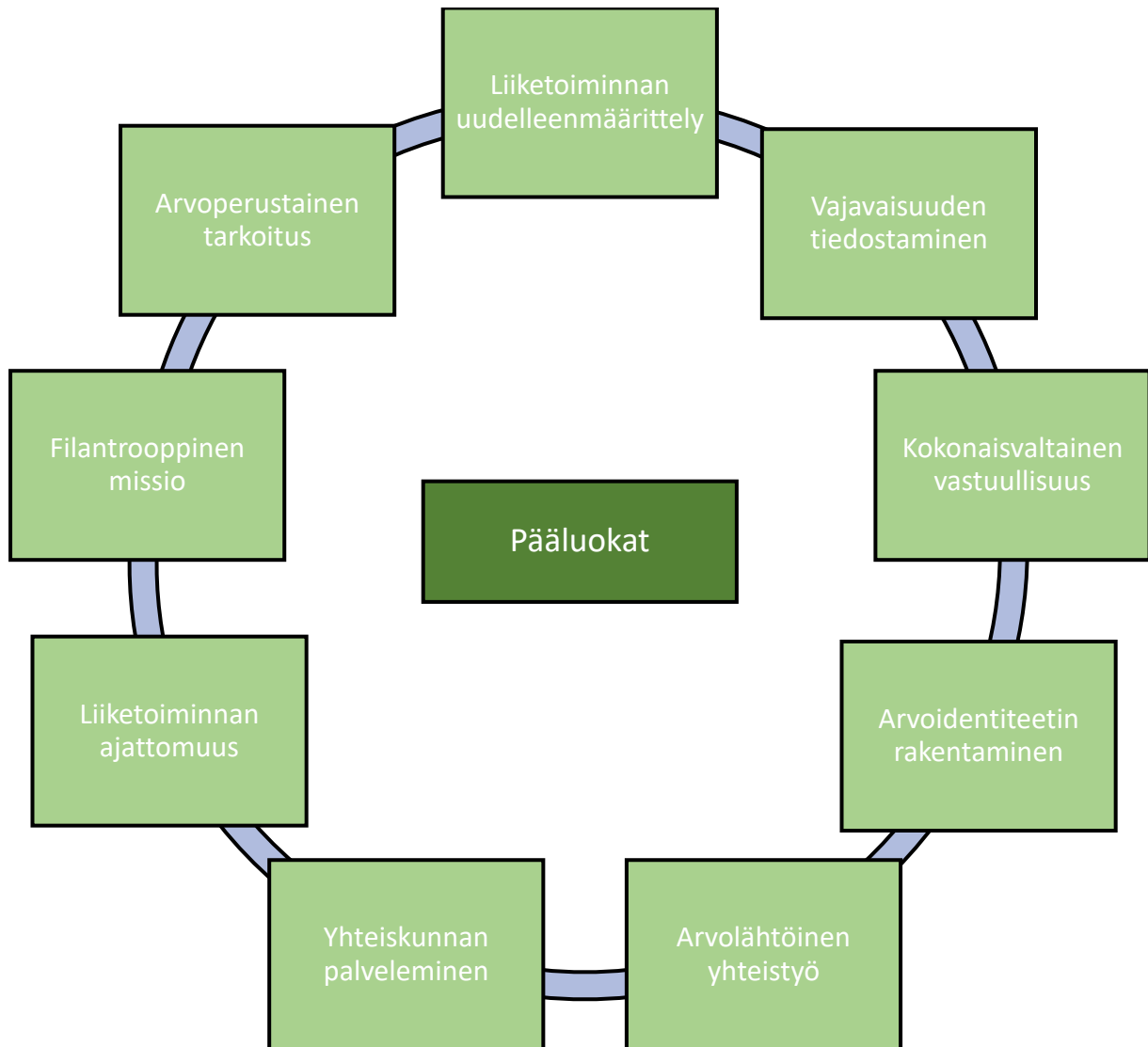
## 4 TULOKSET

Tässä luvussa esittelen analyysiin perustuvat tulokset. Olen edellä käsitellyt tutkimusaineiston järjestelmällisesti ja perusteellisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2002) kuitenkin huomauttavat, että huolellisestikaan tehty sisällönanalyysi itsessään ei vielä edusta varsinaisia tuloksia tai johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 105). Näin ollen seuraavassa keskitytään erikseen analyysin pohjalta tehtävien tulosten ja löydösten tarkasteluun. Tarkoituksena on muodostaa koherentti, empiriaan perustuva käsitteellinen kokonaisuus, joka edelleen pyrkii vastaamaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi tarkastellaan erikseen tutkimuksen kontribuutiota sidosryhmäteorian rakentamiseksi induktiivisesti (myös abduktiivinen näkökulma huomioidaan); sidosryhmäteoria on tutkimuksen laaja-alainen taustatekijä, jota vasten arvoihin perustuvaa arvonluontia käsittelevä empiria on toteutettu.

### 4.1 Pelkistyksistä pääluokkiin

Aineiston analyysissä edettiin siis litteroituun materiaaliin perustuvista pelkistyksistä kohti ylempiä luokkatasoja. Nämä johtivat kokoaviin pääluokkiin, joista edelleen on johdettu varsinainen teoretisointi (ks. seuraava alaluku). Esittelen seuraavassa pääluokat sekä niiden perusteet Taulukon 2 mukaan.

Pääluokkia muodostui yhteensä yhdeksän: filantrooppinen missio, arvoperustainen tarkoitus, liiketoiminnan uudelleenmäärittely, vajavaisuuden tiedostaminen, kokonaisvaltainen vastuullisuus, arvoidentiteetin rakentaminen, arvolähtöinen yhteistyö, yhteiskunnan palveleminen sekä liiketoiminnan ajattomuus. Tässä kohtaa pääluokat todetaan vielä satunnaisessa järjestyksessä – keskinäinen ryhmittely tehdään teoretisoinnin yhteydessä. Pääluokat kuvataan lähinnä niitä edeltävien yläluokkien kautta eli alempia luokkia ei enää erityisesti huomioida.



**Kuvio 10** Lopulliset tutkimusaineistosta johdetut pääloukat

Filantrooppinen missio liittyy yhtiöiden omaan käsitykseen yhteiskunnallisesta tehtävästä, joka rakentuu erityisesti ihanteiden edistämiseksi (mm. ympärillä todettaviin huoliin puuttuminen, keskustelun edistäminen ja sivistyksen vaaliminen). Filantropia korostaa sananmukaisesti inhimillistä orientaatiota, eikä kyse ole yrityksestä vain teknisenä elementtinä.

Arvoperustainen tarkoitus viittaa yhtiöiden tarkoituksen perustumista joskus vaikeasti määriteltäviin arvoihin, jotka kuitenkin koetaan erityisen tärkeänä, ohjaavana tekijänä (vrt. voitontavoittelu yksioikoisena arvona). Arvot paitsi tarjoavat myös rakentavat merkityksiä.

Liiketoiminnan uudelleenmäärittely koskee yhtiöiden kyseenalaistavaa suhtautumista uusliberalistiseen tulkintaan talousjärjestelmästä. Erityisesti korostuu friedmanilaiseen oppiin kohdistuva kritiikki yrityksen tavoitteesta tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen (voitontuottamisen lähtökohtainen relevanssi jatkuvuuden kannalta kuitenkin tunnustetaan). Toiminta voi satunnaisesti perustua jopa tietoisesti tappiollisille hankkeille muiden kuin voittoon liittyvien, myön- teiseksi koettujen asioiden edistämiseksi.

Vajavaisuuden tiedostamisella tarkoitetaan yhtiöiden ymmärrystä siitä, että liiketoiminta on sidosryhmäyhteistyön näkökulmasta hyvin monitahoista, mikä käytännössä edellyttää erilaisten toimijoiden hyväksymistä osaksi oman liiketoiminnan harjoittamista. Ristiriitatilanteet voivat aiheuttaa jännitteitä, mutta ne käsitetään ilmentymäksi realismista.

Kokonaisvaltainen vastuullisuus perustuu yhtiöiden eettisten näkemysten paitsi laaja-alaisuudelle myös jatkuvalla edistämislle. Erityisesti hahmotetaan kokonaisuus useista toimijoista rakentuvaksi sekä oma merkitys tässä (deontologiset vaikuttimet).

Arvointiteettiä kehitetään arvoihin tukeutumisella, sillä niiden koetaan antavan varmuutta tehdä päätöksiä myös hankalissa tilanteissa. Tämä antaa siis mahdollisuuden itsenäisempiin päätöksiin.

Arvolähtöisen yhteistyön olemus perustuu arvoihin sitoutumiseen sekä omalla kohdalla että kumppaneiden keskuudessa. Arvojen yhteensovittaminen ja toteuttaminen kuuluu oleellisesti toimimiseen yhdessä.

Yhteiskuntaa palvellaan paitsi huomioimilla moraalisiin liittyvät kysymykset myös mukautumalla niihin tarpeen mukaan. Liiketoiminnan kautta voidaan siis vastata niihin odotuksiin, joita ympäristö asettaa. Tässä yhtiötä koskevan informaation lisääntymisellä kuluttajien keskuudessa on myös tärkeä merkitys.

Liiketoiminnan ajattomuus välittyy sellaisten ominaisuuksien kautta, jotka ovat yhtiön historian ja tarinan kannalta oleellisia; nämä korostavat eheyttä. Lisäksi pitkäjänteisyys ja tulevaisuuden huomioiminen luovat strategiaa.

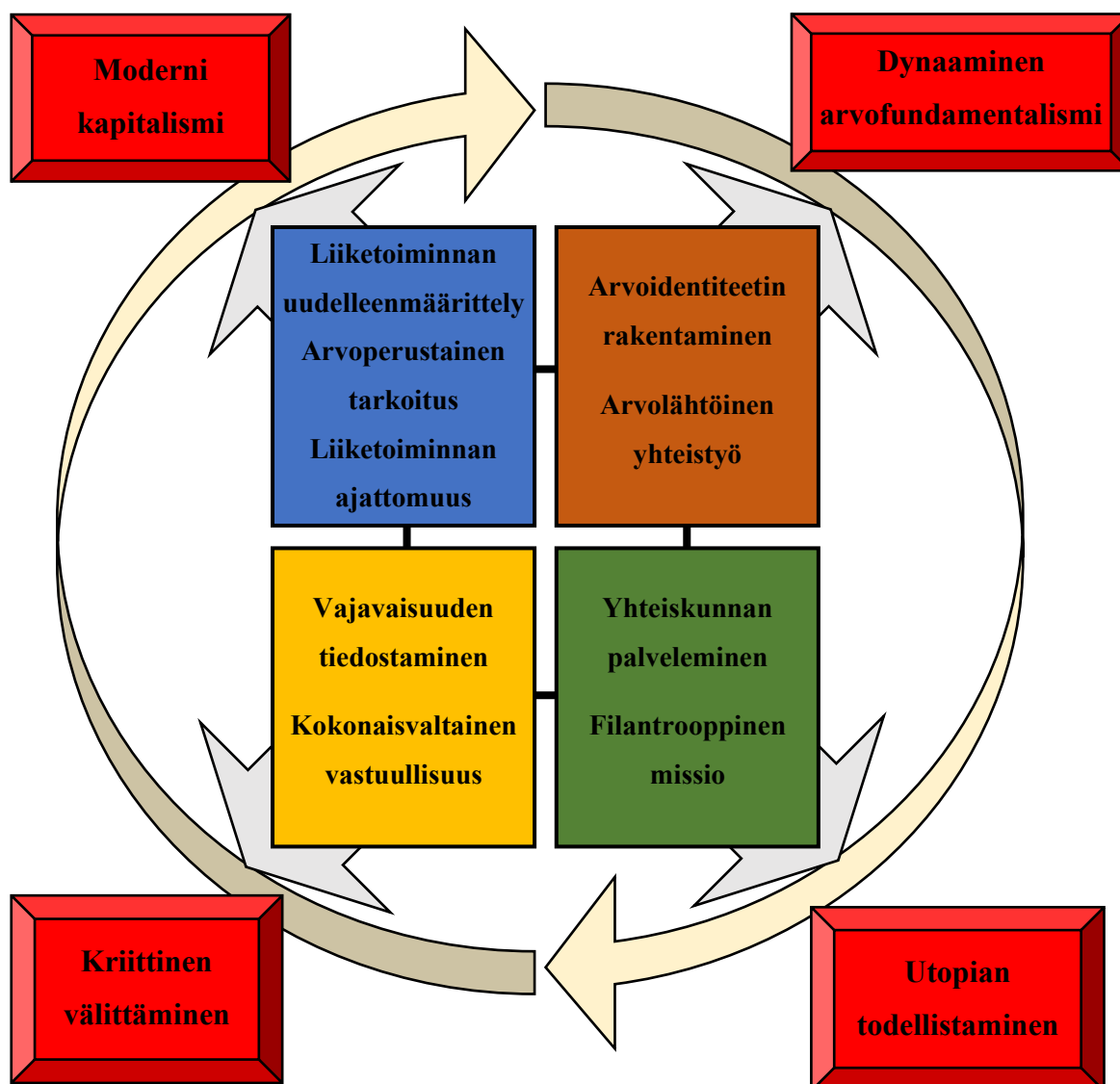
## 4.2 Teoriatason abstrahointi

Analyysin perusteella voidaan siis hahmottaa yhdeksän pääluokkaa, jotka ovat satunnaisessa järjestyksessä: filantrooppinen missio, liiketoiminnan uudelleenmäärittely, arvoperustainen tarkoitus, ajavaisuuden tiedostaminen, kokonaisvaltainen vastuullisuus, arvoidentiteetin rakentaminen, arvolähtöinen yhteistyö, yhteiskunnan palveleminen sekä liiketoiminnan ajattomuus. Nämä edustavat aineistosta nousevia ylätasoa teemoja, jotka ovat muodostuneet vaiheittaisen abstrahointiprosessin kautta.

Seuraavassa tarkastelen erikseen pääluokkien keskinäistä dynamiikkaa. Tarkoituksena on tulkita teemoja toisiinsa liittyvinä kokonaisuuksina. Tämä edustaa tutkimuksen keskeisintä osuutta, kun aikaisempi abstrahointi muuntautuu varsinaiseksi teoreettiseksi, käsitteelliseksi mallinnukseksi.

Tutkimuksen lähtökohtana oli tarkastella sellaisia suomalaisyhtiöitä, joiden on voitu asettaneen arvokysymykset tosiasiallisesti liiketoimintaa ensisijaisesti määrittäväksi tekijäksi – vähintään tapauskohtaisesti. Tämän johdosta on pyritty luomaan erillisen tutkimuksen kautta kuvaa siitä, kuinka kohdeyritykset rakentavat käsitystä arvonluonnista yhtiön arvoihin perustuen sekä millaisena liiketoiminnan tehtävä ja merkitys viime kädessä koetaan. Taustatekijänä on hyödynnetty sidosryhmäteoriaa sekä yrityksen sosiaalista vastuullisuutta osana eettistä liiketoimintaa.

Tämän kokonaisuuden ilmentämistä ja havainnollistamista varten olen laatinut oheen erillisen kuvion (Kuvio 11), missä tulkitaan muodostuneiden pääluokkien keskinäistä yhteyttä: kyse on siitä varsinaisesta teorianmuodostuksesta, joka aineiston perusteella voidaan tehdä. Teorian avulla vastataan edempänä erikseen tutkimuskysymyksiin. Kuvion 11 sisältö käsitellään erikseen kuvion jälkeen.



**Kuvio 11** Teorianmuodostus tutkimusaineiston perusteella

Kuvion keskellä on nelikenttä (eriväriset suorakulmiot), jonka osat sisältävät analyysiin pohjautuvat yhdeksän pääluokkaa. Ne on ryhmitelty omiin suorakulmioihinsa temaatteisesti; esimerkiksi yhteiskunnan palveleminen ja filantrooppinen missio ovat keskenään läheisiä pääluokkia. Kuvion ulkolaidoilla olevat punaiset suorakulmiot muodostavat kustakin nelikentän osasta vielä selvemmin abstraktiotasoisien yläkäsitteen – ylimmän käsitteen. Näin ollen

esimerkiksi yhteiskunnan palvelemiseen ja filantrooppiseen missioon voidaan tapaustutkimukseen liittyen ymmärtää pyrkimyksenä tehdä utopiasta<sup>35</sup> todellisuutta.

Nelikentän ympärillä kulkeva nuolikehä viittaa abstraktioiden jatkuvaan ilmenemiseen liiketoiminnassa sekä osien keskinäiseen suhteeseen. Toisin sanoen utopian rakentaminen perustuu paljolti arvojen toteuttamiselle yhdessä sidosryhmien kanssa, mutta samalla hahmotetaan todellisuudessa rajalliset vaikutusmahdollisuudet, vaikka liiketoimintaa harjoitetaan aktiivisesti modernien toimintatapojen ehdoilla tai niitä edistäen. Mainittakoon, että kriittinen välittäminen voidaan tulkita kahdella tapaa sen mukaan, kuinka kriittisyys itsessään ymmärretään. Yhtäältä välittämiseen suhtaudutaan realiteetit huomioiden pohtivasti ja jopa kyseenalaistavasti, toisaalta välittämistä pidetään kriittisenä eli ratkaisevana elementtinä, jotta liiketoimintaa voitaisiin ylipäänsä pitää eettisenä ja vastuullisena – oikein toimivana.

Tutkimusaineistolle tehty sisällönanalyysi luo myös induktiivisesti kuvaa siitä, miten liiketoiminta nähdään modernin kapitalismikäsitteen ilmentymänä. Liiketoiminta myös koetaan perinteisen voitontavoittelun ohella hyvin vahvasti selkeänä yhteiskunnallisena vaikuttamismuotona, joskin tähän samalla sisältyy tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta ulkopuolisiin toimijoihin tai olosuhteisiin liittyviä rajoitteita. Tästä huolimatta utopiaan liittyvien tavoitteiden tavoittelemista ja edistämistä pidetään tarpeellisena. Kokonaisuudessa korostuvat yhtiön omat arvokäsitykset, joita rakennetaan ja vahvistetaan aktiivisesti yhtiökohtaisesti. Toisaalta arvokysymyksiä joudutaan tarkastelemaan osana monitahoista liiketoimintaan liittyvää verkostoa.

### 4.3 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Edellä on esitelty tutkimusaineiston abstraktiotaso teorian muodostamiseksi. Tätä hyödynnetään seuraavassa osiossa varsinaisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi.

Tutkimuskysymyksiä oli asetettu kaksi (alakysymyksiin on vastattu implisiittisesti osana teoreettista viitekehystä). Tarkoituksena oli ensinnäkin selvittää, kuinka yritysten käsitykset arvoista ja niiden merkityksestä määrittävät arvonluontia. Toinen tutkimuskysymyksistä koski arvonluonnin ja sosiaalisen vastuullisuuden suhdetta.

---

<sup>35</sup> Utopialla viitataan tässä erityisesti käsitykseen ihanneyhteiskunnasta, ei mielikuvituksellisiin, epärealistisiin haavekuviin sinänsä.

Tutkimuskysymyksiin vastattaessa hyödynnetään sekä abstrahointiprosessia että varsinaista abstraktiotason teorianmuodostusta. Oleellista on huomioida, että moderni kapitalismi sekä dynaaminen arvofundamentalismi koskettavat selkeämmin arvonluontia koskevaa tutkimuskysymystä, kun taas utopian todellistaminen sekä kriittinen välittäminen liittyvät enemmän yrityksen sosiaaliseen vastuullisuuteen. Käytännössä jaottelu ei ole kuitenkaan yksioikoinen, koska osa-alueet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuskysymyksiä on kuitenkin hyvä lähestyä osittain myös abstrahoinnin kautta.

#### 4.3.1 Arvokäsityksistä kohti arvonluontia

Jotta arvoille rakentuvaa arvonluontia olisi mahdollista tarkastella, on oltava ymmärrys kohdeyritysten arvokäsityksistä itsessään. Tällöin kyse ei ole yksittäisten arvojen nimeämisestä, vaan arvojen olemuksesta ja niiden merkityksestä yrityksen liiketoiminnassa sinänsä. Mainittakoon kuitenkin, että mm. rohkeus, vastuullisuus ja sivistys mainittiin yksittäisinä, keskeisinä arvoina. Nämä tulivat ilmi paitsi eksplisiittisesti myös arvomaailman kuvaamisen kautta. Arvoja pohditaan henkilöstön kanssa aktiivisesti ja niitä arvioidaan tietoisesti eli arvokysymyksissä harjoitetaan itsereflektiota.

*”Kun ajatellaan, että yrityksellä on aina missiot, ja päämäärät ja arvot. Ne on vähän sellaista sananhelinää helposti. Ja niitä ei aatella, ne kirjataan johonkin strategiaan tai yrityksen nettisivuille ja sit ne jää sinne. Ja sit ne ikään kuin on siellä ja niihin ei koskaan palata.” (H2)*

*”Me pyritään tekemään asioita, eikä puhumaan.” (H4)*

Toisaalta arvoilla on myös hyvin henkilökohtainen luonne; niitä pidetään yleisesti elämää ohjaavina tekijöinä, joiden määrittely voi olla hankalaa. Tämä korostaa aihepiirin abstraktiota itsessään, vaikka myös arvojen näkyväksi tekemistä ja kiteyttämistä korostettiin. Työ myös koetaan merkityksellisemmäksi, kun henkilöstön arvomaailma on linjassa yhtiön arvojen kanssa. Tämä liittyy myös yrityksen tarkoituksen määrittämiseen, missä korostuu itsenäinen, arvoille perustuva toimijuus taloudellisten vaikuttimien sijaan.

*”Tosi moni yritys tietää et mitä ne tekee ja miten ne tekee, mut harva tietää et minkä takii ne tekee. Nykyään ehkä enemmän, mut arvojen löytäminen ja sen*

*kaivaminen esille on todella se mikä erottaa sellasen mist oikeesti voi tulla pitkäjänteinen, iso juttu.” (H3)*

Liiketoiminta perustuu keskeisesti arvoihin nojautumiselle, koska arvojen koetaan johtavan kohti sellaisia asioita, joita voidaan pitää eettisesti hyväksyttävänä. Ristiriitatilanteissa (taloudellisen tuloksellisuuden ja arvojen asettuessa vastakkain) on tärkeämpää tarkastella liiketoimintaa pitkällä aikavälillä; kestävyuden ja pitkäjänteisyyden katsotaan perustuvan todellisuudessa muille kuin yksinomaan voittoa tuottaville toimille tai hankkeille. Arvot myös tuovat varmuutta päätöksentekoon epäselvissä tilanteissa.

*”...se on sellasta tiettyä, mun mielestä syvempää arvokkuutta, minkä voi valjastaa tälläseks pääoman arvon kasvattamiseksi...” (H3)*

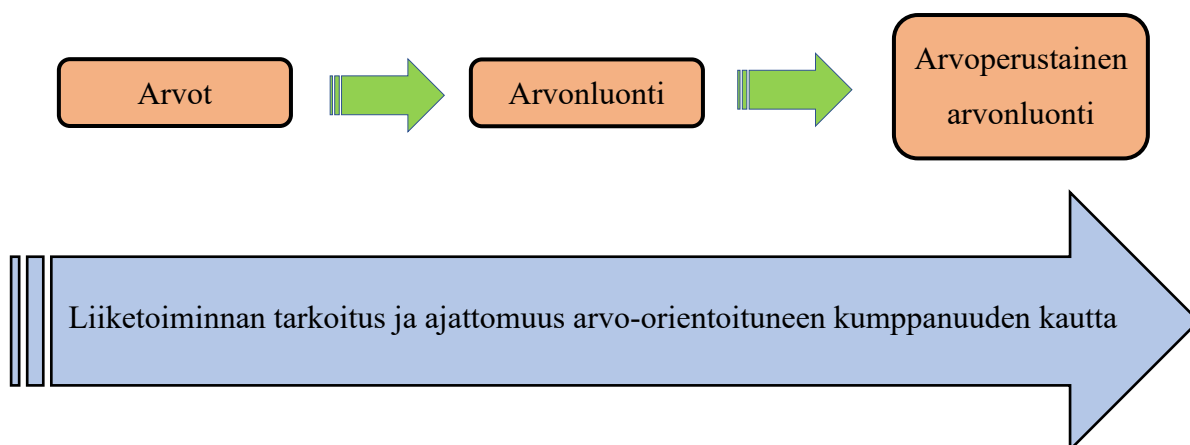
Tutkimusaineistossa korostui olettama arvojen korostuneesta asemasta arvonluonnissa. Toisin sanoen arvonluontiin suhtauduttiin huomattavasti laaja-alaisemmin kuin asiakkaalle tuotettuna hyötynä tai yritykselle hankittavana taloudellisena etuna. Kuten todettu, yhtiöt ovat jättäneet taloudellisesti tuottoisia kohteita käyttämättä, koska ne eivät ole olleet yhteensovitettavissa yhtiön omien arvokäsitysten kanssa. Näin ollen arvoa luodaan kokonaisvaltaisemmin niin, että yhtiön toimilla on oltava mahdollisimman myönteinen vaikutus laajemmin. Taloudellinen kasvu ei ole prioriteetti, minkä lisäksi yhtiöt jopa osallistuvat tietoisesti kannattamattomiin hankkeisiin, koska arvoa koetaan ilmenevän myös muissa kuin voitollisissa kohteissa (oheisia seikkoja käsitellään lähemmin toisen tutkimuskysymyksen kohdalla). Yhtiöt kuitenkin tiedostavat yrityksen perinnäisen tarkoituksen olla voittoa tuottava taho, joskaan osakkeenomistajien etua ei korosteta.

*”Yrityksen pitää totta kai tuottaa voittoa, arvoa omistajille. Nähdään se osana kuitenkin meidän vastuullisuutta. Toiminta on pitkäjänteistä, tavoite ei ole missään nimessä shareholder value, optimointi, vaan tuottaa voittoa niin että se mahdollistaa pitkän aikavälin kannattavan toiminnan.” (H1)*

Arvonluonti perustuu liiketoimintaan yhdessä muiden osapuolten kanssa. Tutkimusaineistossa viitattiin useasti kumppaneihin yhteistyötahon tai sidosryhmän sijaan. Jopa kilpailijat mainittiin kumppanina varsinaisen vastustajan sijaan, joskin omaa tarkoitusta perusteltiin myös epäeettisesti toimivien kilpailijoiden vastavoimana. Ylipäänsä käsitys siitä, että sidosryhmien verkosto ei perustu vain asiakkaisiin ja henkilöstöön, korostui aineistossa. Sidosryhmien ohella arvoa voidaan luoda myös vastuullisuuden kautta, sillä tätä pidetään kilpailuetuna. Kumppanuudessa ja niiden kanssa toteutettavassa arvonluonnissa oleellista on arvopohjan jakaminen sekä

arvoihin sitoutuminen. Näitä tunnustellaan ja ylläpidetään vuorovaikutuksen kautta. Arvoihin perustuva sidosryhmäyhteistyö ei ole kuitenkaan ongelmaton, sillä käytännössä on myös mukauttava eriäviin arvokäsityksiin. Kyse on siitä, että yhtiöt pyrkivät arvioimaan, milloin riskit muodostuvat kumppanuuden kannalta liian merkittäviksi – yhtenä arvona on myös erilaisuuden hyväksyminen. Arvokeskustelu perustuu myös dialogiin sidosryhmien välillä.

*”Than vastaavasti, on useampiakin tahoja, sellasia, jotka on ehkä jossain määrin tehneet jotain sellasta, mikä ei vastaa meidän arvomaailmaa, mut ehkä pystytty ratkasemaan se niin, et on otettu puheeksi ja kerrottu, et tämä ei käy meille. Että pitää tehdä toisin, jos meinaa jatkaa, meidän kanssa jatkaa toimintaa... Jos on saatu muutos aikaiseksi, ni sit on voitu jatkaa. Ja jos ei ole saatu muutosta aikaiseksi, sitten on vetäydytty ja todettu että se raha mikä sieltä olis tullut täytyy tulla jostain muualta.” (H6)*



**Kuvio 12 Arvonluonnin ilmentyminen liiketoiminnallisessa kokonaisuudessa**

Kuvio 12 kokoaa tiivistetysti yhteen alkuperäisen tutkimusasetelman (yläpuoli) ja siihen annetun, tutkimusaineistoon perustuvan vastauksen (alapuoli). Yhtiöiden arvoperustainen arvonluonti myötäilee vahvasti sidosryhmäteoreettista käsitystä arvoperustaisesta arvonluonnista.

### 4.3.2 Arvonluonnin yhteys sosiaaliseen vastuullisuuteen

Toinen tutkimuskysymyksistä kosketti yhtiöiden sosiaalista vastuuta arvoperustaisen arvонуonnin ohella tai sivuilmentymänä. On oleellista, että arvонуonnin voidaan katsoa liittyvän joka tapauksessa myös taloudellisiin vaikuttimiin arvoperustaisesta liiketoiminnasta huolimatta. Toisaalta ympäristövastuu (ekologinen näkökulma) on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Näin ollen vastuullisen liiketoiminnan kolminaisuudesta tutkimus sivuaa luontaisesti samalla taloudellista ulottuvuutta, minkä lisäksi huomioidaan erikseen sosiaalinen vastuu.

Yhtiöt huomioivat vastuullisuuteen yleisellä tasolla liittyvän monimutkaisuuden, mikä käytännössä ilmenee hankaluutena huomioida kaikki vastuullisuuden osa-alueet yhtäaikaisesti tai toteuttaa niitä ilman vastavuoroisia myönnytyksiä (esimerkiksi yhteistyön sivuuttamista arvoperustaisesti voidaan pitää sinänsä myönteisenä, vakaumuksille kuuliaisena periaatepäätöksenä, mutta asialla voi olla välillisesti kielteinen vaikutus työllisyyden edistämiseksi). Sosiaalinen vastuullisuus on tasapainoilua oikeaksi koettujen tarkoituksien ja itsestään riippumattomien tekijöiden välillä. Velvollisuudentunto on joka tapauksessa vahva, sillä yhtiöt pitävät yhteiskunnallista tehtäväänsä tärkeänä jopa siinä määrin, että taloudellisesti kannattamattomia hankkeita toteutetaan tämän mission edistämiseksi. Vastavuoroisesti vältetään taloudellisesti kannattavia hankkeita tai kumppanuuksia, mikäli niiden ei koeta edistävän yhteistä hyvää. Lisäksi yhtiöt pitävät omaa merkitystään oleellisena yhteiskunnan kehittämiseksi riippumatta siitä, kuinka laaja-alaisesti tämä toteutuu. Toisin sanoen eettinen ja jopa filantrooppinen toiminta on jo sinänsä erityisen tavoiteltavaa. Erityisesti vältetään hyötymästä toisen ongelmista tai huolista taloudellisesti. Sosiaalinen vastuullisuus ilmenee tarpeena osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun joko reaktiivisesti tai jopa proaktiivisesti.

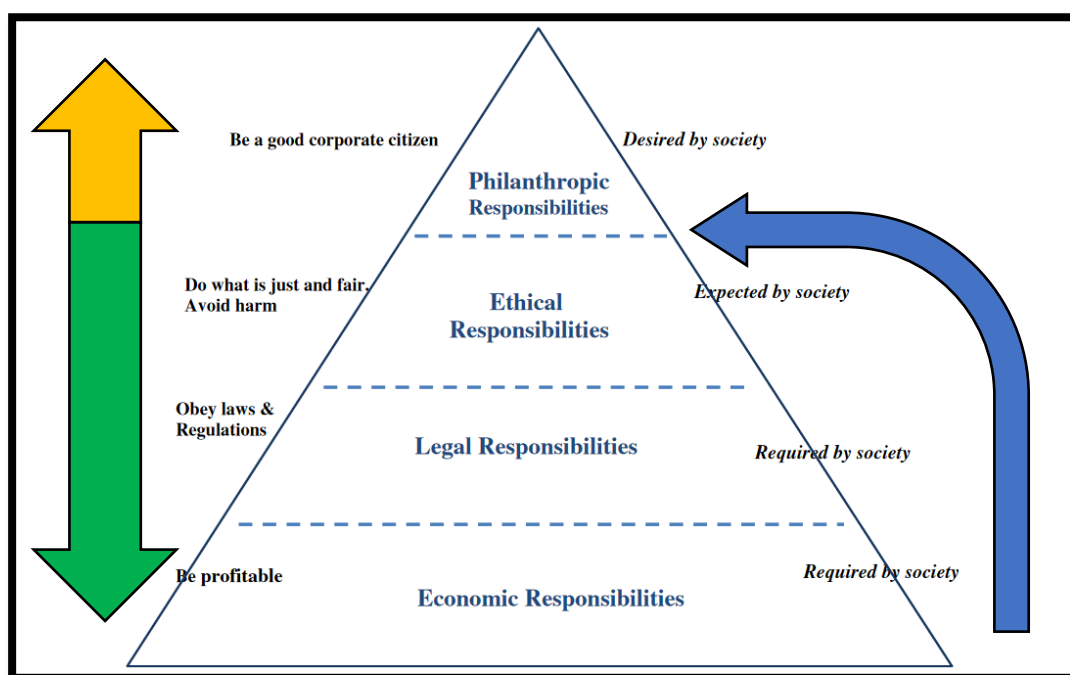
Yhtiöt ovat siis edistämässä utopistisen yhteiskunnan muotoutumista, mutta suhtautuvat missioonsa samalla realistisesti: keinot itsessään voivat olla mielekkäitä ja maanläheisiä. Pyrkimys vaikuttaa yhteiskunnan ja ympäristön myönteiseen kehitykseen on oleellinen. Yhtiöt myös tiedostavat moraalikysymysten selvän lisääntymisen yhteiskunnallisessa keskustelussa, jolloin kyse on myös jonkinasteisesta mukautumisesta vallitseviin olosuhteisiin, joskin tämä halutaan tehdä samalla esimerkinomaisesti ja vilpittömästi.

On merkillepantavaa, että aineistossa ei viitattu juuri lainkaan yrityksen laillisiin velvoitteisiin. Sen sijaan korostettiin eettistä vastuuta sekä filantrooppisia näkökulmia siten, että yritys pyrkii olemaan samalla liiketaloudellisesti kannattava. Laillisuus toisin sanoen toteutuu luonnollisesti

osana eettiseksi rakennettua liiketoimintaa. Voitontuottaminen yrityksen peruselementtinä tiedostetaan, mutta tämä voi olla taka-alalla jopa siinä määrin, että tuottavia toimintoja tai kumppanuuksia jätetään toteuttamatta, jotta eettinen ulottuvuus toteutuisi.

*”Valitaan asioita, jotka tuottaa vähemmän, mut tuntuu kivalta.” (H4)*

Toiseen tutkimuskysymykseen arvonluonnin yhteydestä sosiaaliseen vastuullisuuteen vastattaessa hyödynnetään lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyä Carrollin (1991) pyramidia sosiaalisen vastuullisuuden ilmentäjänä.



**Kuvio 13** Sosiaalisen vastuun tulkinta Carrollin (1991) pyramidin kautta.

Vihreä nuoli kuvaa, kuinka taloudellista tuloksellisuutta lähestytään eettisen toiminnan kautta: vain eettisesti toimiva yritys voi olla pitkällä aikavälillä kannattava. Sininen nuoli ilmentää yrityksen perinnäiseen tarkoitukseen liittyvän seikan tiedostamista, joskaan taloudellista näkökulmaa ei aseteta toiminnan lähtökohdaksi tai ainakaan määrääväksi tekijäksi. Edelleen oranssi nuoli kuvaa, miten yritys edistää yhteiskuntaa luonnollisena ja aktiivisena osana yritystoimintaa (mm. julkisuudessa käsittelemättömät hyväntekeväisyshankkeet).

### 4.3.3 Tapaustutkimuksen merkitys sidosryhmäteorialle

Tutkimuksen tarkoitukseen on keskeisesti kuulunut tapaustutkimuksen ohella soveltaa sidosryhmäteoriaa liiketoimintaa tai kapitalismia yleisemmin kuvaavana teoriana. Sidosryhmäteoria on antanut tutkimusaiheelle taloustieteellisen ja teoreettisen taustan, mutta tarkoituksena on lisäksi ollut deskriptiivisesti tulkita sidosryhmäteoriaa itsessään tutkimusteeman näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimus toimii samalla kontribuutiona sidosryhmäteorian kehittämiseksi.

Tutkimuksen empiria tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jonka aineisto käsiteltiin sisällönanalyysin kautta. Aineistoa tarkasteltiin induktiivisen päättelyn kautta, missä yksittäisistä havainnoista pyritään muodostamaan yleisiä käsityksiä ja edelleen teoriaa. Toisaalta tutkimuksessa on hyödynnetty abduktiivista päättelyä, joka perustuu sovellettavan teorian osien hyödyntämistä suuntaa antavina elementteinä.

Millsin (1959) mukaan arvot tulisi liittää osaksi mitä tahansa teoriaa. Lisäksi johdon päätöksenteko perustuu usein sekä taloudellisiin että henkilökohtaisiin arvoihin. Arvojen merkitystä liike-elämässä voidaan ilmentää myös siten, että laeissa on tapahtunut muutoksia, jotka ohjaavat toimintaa muihin kuin taloudellisten seikkojen huomiointiin. (Key, 1999, 318–319.) Key (1999) myös huomauttaa, että pyrkimyksiä mallintaa sosiaalista vastuullisuutta voidaan samalla pitää yrityksinä teoretisoida taloutta. Esimerkiksi sidosryhmäteoria liittää deontologiset eli velvollisuuseettiset näkökulmat osaksi talousteoriaa. Swansonin (1995) mukaan tämä johtuu siitä, että teoriat eivät määritä erikseen arvopohjaa tai ylipäänsä loogista syy-seuraussuhdetta talouden ja eettisten kysymysten välille. (Key, 1999, 324.)

Sidosryhmäteoria sopi tutkimuksen taustavaikuttimeksi erityisen hyvin, koska kohdeyritykset edustivat selkeän antifriedmanilaista liiketoimintaa. Tämä itsessään on osoitus sidosryhmäteorian mielekkyydestä, sillä liiketoiminta ei perustu yksioikoiseen voitontavoitteluun. Sidosryhmäteoria ei kuitenkaan tarjoa akateemisesti koherenttia viitekehystä tekijöiden (esim. arvojen) määrittämiseksi tai kausaaliteettia ilmiöiden kuvaamiseksi. Oma tutkimukseni kuitenkin rakentaa sidosryhmäteoriaa validoimalla sen merkitystä sinänsä deskriptiivisestä näkökulmasta. Clark (2016) toteaa, että debattia osakkeenomistajateorian ja sidosryhmäteorian välillä ei pidä lopettaa, koska niiden välillä voidaan myös nähdä jännite. Samalla pitäisi välttää normatiivista lähestymistapaa, missä ontologisesti pyritään edistämään tiettyä teoriaa. (Clark, 2016, 124–125.)

Ghoshalin (2005) mukaan käytännön liike-elämä rakentuu paljon sille, mitä aiheesta opetetaan. Talousteorioiden esittäminen johtavat siihen, että talous toimii niiden mukaan. Taloutta ei kuitenkaan voida pitää yksioikoisena fysikaalisena ilmiönä. Tämän vuoksi aihepiirin tarkastelemisessa olisi hyvä yhdistää tieteilijöitä ja filosofejä. (Freeman ym. 2010, 66.) Lisäksi Freeman ym. (2010) huomauttavat, kuinka taloutta opetetaan usein siten, että liiketoiminta osana kapitalismia on amoraalista ja perustuu kilpailuun (Freeman ym. 2010, 277). Hechter (1993) huomauttaa, että 1970-luvulle tultaessa arvot olivat osa jo kaikkia muita yhteiskuntatieteellisiä tutkimusaloja paitsi taloustieteitä (Hitlin & Piliavin, 2004, 362).

Tutkimuksessa korostui erityisesti se, että voitontuottaminen ei itsessään ole arvo tai ylipäänsä prioriteettina tavoiteltava asia (vrt. Friedman), vaan kannattavuuden katsotaan perustuvan lopputuloksen lopuksi muille, elämää itsessään määrittäville arvoille. Arvot ja vastuullisuus asetetaan selkeästi voitontavoittelun edelle. Edelleen yhteneviä arvokäsityksiä pyritään hyödyntämään arvonluonnissa sidosryhmien kanssa. Tämä tutkimus on yksi ilmentymä siitä, että talousteoria ei perustu vain lukuihin tai mitattaviin suureisiin. Kyse voi olla myös varsin filosofisista ja elämää määrittävistä perusasioista, kuten arvoista ja niiden vaikutuksesta liiketoimintaan jopa prioriteettina suhteessa voitontavoitteluun. Tällöin sidosryhmäteoriaa voidaan hyödyntää tai soveltaa joko ilmiön kuvaajana sinänsä, eettisen kapitalismin ohjenuorana, kausaliiteetin selittäjänä tai käytännöllisenä johtamismenetelmänä. Teorioiden lomassa tehdään loputonta etsintää viisasten kivistä, joka tyhjentävästi kuvaisi, kuinka eettinen liiketoiminta maksimoi arvonluonnin mahdollisimman monen sidosryhmän kodalla (Sundaram & Inkpen, 2004, 371).

Sidosryhmäteorian kohdalla termistö ja siihen liittyvä tulkinnallisuus vaikuttavat merkittävästi paitsi uuden paradigman muotoutumiseen myös yksittäisen tutkimuksen tekemiseen. Kyse on sekä hyödynnettävästä mahdollisuudesta että kohdattavasta haasteesta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut ilmentää sidosryhmäteoriaan liittyvää moniulotteisuutta sekä samalla tarjota teorian soveltamiseksi ja kehittämiseksi hyödynnettävää tutkimusaineistoa.

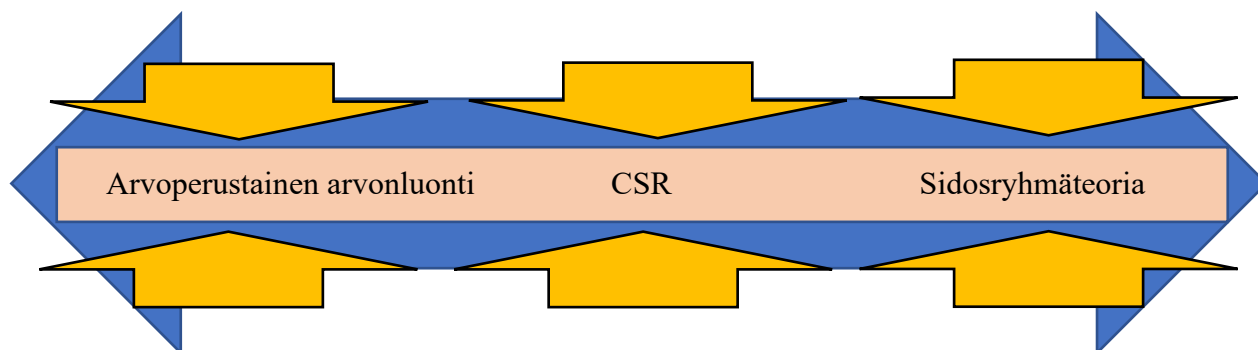
## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Olen tutkinut tapaustutkimuksena arvojen ja arvonluonnin yhteyttä sidosryhmäteoreettisesti, missä eettisiä kysymyksiä on lähestytty sosiaalisen vastuullisuuden näkökulmasta. Tarkoituksena on ollut selvittää kohdeyrityksen käsityksiä liiketoimintaa määrittävistä arvoista sekä niiden vaikutuksesta arvonluontiin. Keskiössä on ollut ilmiön ymmärtäminen tutkimuskohteen kannalta. Tutkimus on myös käsitellyt sidosryhmäteoriaa deskriptiivisestä näkökulmasta. Seuraavassa arvioin tutkimusta vielä erikseen kokonaisuutena sekä pohdin tutkimusaiheeseen liittyviä seikkoja ja kysymyksiä.

Tutkimuksen pääotsikkoa koskevien arvojen ja arvonluonnin ohella on kokonaisuutta tarkasteltaessa kiinnitettävä erityistä huomiota alaotsikkoon sidosryhmäteoreettisesta tulkinnasta. Tällöin arvoperustaista arvonluontia oli tarkoitus tarkastella nimenomaisesti sidosryhmäteorian näkökulmasta. Teoria on toiminut näin ollen paitsi tutkimuksellisenä taustatekijänä myös omana, välillisenä tutkimuskohtenaan. Sidoryhmäteoria tarjosi teoreettisen viitekehyksen, mutta samalla teoriaa sinänsä oli tarkoitus rakentaa. Kyse ei siten ole vain induktiivisesta, tapauskohtaisesta teorianmuodostuksesta. Kokonaisuudessa käytettiin sosiaalista vastuuta arvokysymyksiä ja sidoryhmäteoriaa toisiinsa sitovana tekijänä, mikä samalla perusteli toisen tutkimuskysymyksistä; sosiaalinen vastuullisuus voidaan myös hahmottaa osaksi arvonluontia. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin hyvä huomioida, että kyse ei tässä yhteydessä ollut niinkään arvonluonnista CSR:n kautta, mutta lähtökohtaa voitiin käyttää perusteena sosiaalisen vastuullisuuden hyödyntämisenä tutkimuksessa. Arvoperustainen arvonluonti suhteessa sidoryhmäteoriaan muodosti harmonisen kokonaisuuden, missä osat ovat keskinäisessä, luonnollisessa vuorovaikutuksessa. Läpileikkaus tapahtui yksittäisistä arvoista periaatteessa kaikenkattavaan sidoryhmäteoriaan eli skaala oli periaatteessa ääretön, mitä voidaan sinänsä pitää tutkimuksen tekemisen peruslähtökohtien vastaisena. Tutkimus on kuitenkin kunnianhimoisesti lähestynyt tätä lineaarista spektriä fokusoiden toisiinsa keskeisesti liittyviin osatekijöihin: rajaus on siis tapahtunut vertikaalisesti.

Asetelma on esitelty seuraavassa kuviossa (Kuvio 14). Leveä sininen vaakanuoli kuvaa tutkimuskentän skaalaa yksittäisistä arvoista aina sidoryhmäteoriaan kokonaisuutena saakka. Tämä siis kuvaa eräänlaisia ääripäitä. Tutkimuksen osa-alueet on mainittu kapealla, vaaleanoranssilla kaistaleella. Lisäksi ylä- ja alapuolella olevat keltaiset nuoret ilmentävät aihepiirien yhtenäisyyttä tutkimuksen kannalta. Niiden ulkopuolelle voisi sijoittaa esimerkiksi aikaisemmin

tutkimuksen rajauksissa mainitut näkökulmat sekä edempänä käsiteltävät jatkotutkimusmahdollisuudet (ei merkitty erikseen kuvioon).



**Kuvio 14 Tutkimuskentän läpileikkaus ja vertikaalinen rajaaminen**

Tutkijana olen kulkenut hermeneuttista kehää aktiivisesti ja tavoitteellisesti. Pyrkimyksenä ei ollut tavoitella yksioikaisesti tietyn tuloksen saavuttamista, vaan analyysin kohdalla olen lähestynyt tulkintoja tietoisesti oma asema ja tutkimuskohde huomioiden yhä uudestaan ymmärryksen lisäämiseksi (ks. Kuvio 9). Teorian muodostaminen aineiston perusteella on tehty huolellisesti ja vaiheittain. Tulkintojen tekeminen sidosryhmäteorian kautta oli myös haasteellista, sillä siihen liittyvät tekijät ovat varsin abstrakteja ja yläkäsitteisiä. Myöskään haastateltaville ei esimerkiksi voitu esittää kysymyksiä suoraan teoriaa itseään koskien, vaan tutkijan täytyi muodostaa käsityksiä sidosryhmäteoreettisesti korostuneesti tulkintojen kautta. Tässä on joka tapauksessa onnistuttu melko hyvin.

Tapaustutkimus osoittaa, että yhtiöiden arvonluonti perustuu paljolti käsitykselle sisäsyntyisistä arvoista ja niihin nojaamiseen sekä kumppanuuksien edistämiseksi pitkällä aikavälillä, missä yrityksen tarkoitus rakentuu taloudellisen tuloksellisuuden ohella keskeisesti eettiseen toimintaan. Edelleen eettisyys perustuu sosiaalisesti kestäväälle toiminnalle, joka liittyy yrityksen perustehtävään palvella yhteiskuntaa, joskin tähän liittyy myös realismia koskevia rajoitteita. Tutkimustani voidaan käyttää empiirisenä evidenssinä sidosryhmäteorian deskriptiivisen tulkinnan kehittämiseksi.

## 5.1 Temaattista reflektointia

Arvoihin nojaavat yhtiöt uskovat eettisyyden olevan pidemmällä aikavälillä kilpailuetu, mutta tämä voidaan todentaa vasta myöhemmin tai arvioida tapauskohtaisesti erikseen aikaisemmin. Joka tapauksessa 2000-luku näyttää edustaneen yhä enenevässä määrin eräänlaista liiketoiminnan tarkoitukseen liittyvää murrosvaihetta ja uudelleen muotoutumista, missä taloudellisen hyödyn tavoittelemisen on antanut tilaa eettisille motiiveille ja arvoja koskeville kysymyksille. Erityisen mielenkiintoista on pohdinta siitä, onko kyseessä normatiivinen muutos vai luontainen siirtymä kohti modernia kapitalismia. Jos kyse on jälkimmäisestä, uusliberalistista talousteoriana ja friedmanilaista oppia noudattavat yhtiöt saavuttavat suhteellista etua vain lyhytaikaisesti, kunnes ne ovat pakotettuja mukautumaan uudenlaiseen toimintaympäristöön ja normeihin samalla, kun sidosryhmäteorian rakenteita mukailevat yhtiöt ovat vakauttaneet arvopohjaisen asemansa yhteiskunnassa. Jos kyse on ensimmäisestä, toimintamallit perustuvatkin mahdollisesti aikasidonnaiseen muutokseen ilmapiirissä, joka on kehittänyt sosiologisen illuusion ihmisten ja edelleen yhtiöiden filantrooppisista tarkoituseristä, eikä siten loppujen lopuksi syrjäytäkään käsitystä yrityksen tärkeydestä tuottaa voittoa omistajilleen ulkoistaen samalla sosiaalisen vastuun yksilötasolle.

Toisin sanoen on mahdollista arvioida vasta myöhemmin, voidaanko friedmanilaisuuden edustajia pitää eräänlaisina yhteiskunnan vapaamatkustajina niiden noudattaessa väljempää normeja kuin implisiittisesti sidosryhmäteoriaan nojautuvat (normatiivinen tulkinta) vai todetaanko arvoperustaiset yhtiöt viime kädessä myös taloudellisesti kestävämmiksi (deskriptiivinen tulkinta). Normatiivisia ja deskriptiivisiä tulkintoja tarkasteltaessa on kuitenkin huomioitava sellainen tieteenfilosofinen tai sinänsä filosofinen seikka, ettei tulkintoja voida yksioikoisesti erottaa toisistaan. Jos sidosryhmäteoriasta muodostuisi *de facto* kapitalismin moderni ilmentymä, voidaan esittää kysymys siitä, onko kyse oikeasti normatiivisuudesta vai deskriptiivisyydestä. Toimijoiden omat taustamotiivit vaikuttavat oleellisesti siihen, millaiseksi kokonaisuus tulkitaan. Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, kuinka yhtiöt suhtautuvat normatiivisesti, eettisiä periaatteita mukaillen liiketoiminnan harjoittamiseen jopa tietoisesti kannattamattomasti, joskin tähän sisältyi samalla vilpittön usko ja toivomus kapitalismin todellisista lainalaisuuksista. Normatiivisuus ja deskriptiivisyys ovat näin ollen hyvin lähellä toisiaan näkökulman mukaan. Friedmanilaisen, uusliberalistisen talousopin mukaisesti toimiminen on sikäli yksinkertaista, että liiketoimintaa voidaan tarkastella yksinomaan voitontuottamiseksi. Tätä yksinkertaistaa

oleellisten, mitattavien suureiden korostuminen. Sen sijaan sidosryhmäteoreettinen lähestymistapa tulkitsee yritystoimintaa aina perinnäisestä tarkoituksesta lähtien erittäin monitahoisesti, missä korostuu muiden kuin numeerisesti tarkasteltavien tekijöiden merkitys. Tällaisia ovat erityisesti arvokysymykset, jotka monimutkaistavat käytäntöä niin eettisellä, käytännöllisellä kuin filosofisella tasolla. Friedmanilaiseen oppiin perustuvassa liiketoiminnassa voidaan yksioikoisemmin arvioida tilanteen mukaan, onko tietty hanke mielekästä toteuttaa: jos toimi tai kumppanuus on taloudellisesti kannattava ja lainmukainen, prosessia voidaan edistää. Sen sijaan kokonaisuuden arvioiminen myös arvojen kautta voi tehdä liiketoiminnasta monimutkaisempaa ja jopa hankalampaa, joskin arvojen merkitystä päätöksenteon ohjaajana korostetaan. Taloudellisista ja arvokysymyksiin liittyvistä, päätöksentekoa määrittävistä näkökulmista voidaan muodostaa nelikenttä: jos hanke tai kumppanuus on taloudellisesti kannattava sekä resonoi myönteisesti arvojen kanssa, päätös tämän edistämiseksi on yksinkertainen. Vastaavasti selvästi kannattamaton sekä arvoja loukkaava liiketoiminta on helppo sivuuttaa. Kun taas taloudellinen tuloksellisuus ja arvokysymykset ovat vastakkaisia, yhtiö on erinäisten eettisten ja taloudellisten velvoitteita koskevien pohdintojen äärellä. Yhtäältä kannattava liiketoiminta jätetään huomiotta arvoperustaisesti, toisaalta etukäteen kannattamattomaksi todettu yhteistyö saatetaan toteuttaa arvojen noudattamiseksi ja edistämiseksi.

**Taulukko 3 Päätöksenteko kannattavuuden ja arvojen mukaan sidosryhmäteoreettisesti**

	Liiketoimi on kannattava	Liiketoimi on kannattamaton
Arvot ovat yhteensopivia	Edistetään	Dilemma ( <i>ei edistetä</i> )
Arvot eivät ole yhteensopivia	Dilemma ( <i>edistetään</i> )	Ei edistetä

*= friedmanilainen tulkinta*

Oheisen taulukon on tarkoitus ilmentää, kuinka sidosryhmäteoria muuttaa liiketoiminnan tarkastelun monimuotoisemmaksi ja käytännössä hankalammaksi mm. arvokysymysten myötä. Yksiselitteisiä vastauksia tai ohjenuoria on selvästi vaikeampi määrittää, mitä edelleen laaja teoriassa käsiteltävä sidosryhmäverkosto korostaa. Friedmanilaisessa viitekehyksessä voidaan yksioikoisemmin edistää tiettyä toimea pelkästään kannattavuuden mukaan, mutta sidosryhmäteoreettisessa kontekstissa skenaarioista puolet on laskennallisesti sellaisia, missä päätöksenteko edellyttää erillistä arvoperustaista pohdintaa.

Pidän tätä erityisen oleellisena näkökulmana, kun verrataan friedmanilaisen doktriinin kaavamaisuutta sidosryhmäteoreettiseen lähestymistapaan. Mainittakoon kuitenkin, että Donaldsonin ja Prestonin (1995) mukaan Friedmanin sinänsä arvoneutraalilta vaikuttava näkemys yrityksen tarkoituksesta toimia sosiaalisista vastuista irrallaan on itse asiassa normatiivinen (niin ikään esimerkiksi agenttiteoriaa uusklassisen taloustieteen selittäjänä voidaan pitää normatiivisena) (Donaldson & Preston, 1995, 71). Krugmanin (2007) mukaan Friedmanin oppi ei ole vain teknisen taloudellinen, vaan poliittinen, sillä doktriini esittää välttämään sosiaalista vastuuta (Sheehy, 2015, 627). Friedman siis neuvoa välttämään muita kuin taloudellisia vastuuta sekä esittää eksplisiittisesti yrityksen sosiaalisen vastuun olevan liiketoimintaan kuulumatonta. Tämä on käytännössä eräänlainen väittämä ja yritystoimintaa ohjaava oppi, eikä kyse ole tässä ehdottomasta luonnonlaista – ainakaan sitä ei ole osoitettu sellaiseksi.

Agle ym. (2008) esittävät, että Friedman voidaan yhtä hyvin tulkita sidosryhmäteoreetikoksi, sillä voiton tuottaminen perustuu joka tapauksessa toimijoiden yhteistyöhön ja yhteisiin intresseihin. Friedmanin voidaan katsoa käsittävän sosiaalinen vastuullisuus luonnolliseksi osaksi kapitalismia, mikä ilmenee esimerkiksi korporaatoin pitkän aikavälin pyrkimyksenä toimia yhteistyössä pienemmän yhteisön kanssa. (Agle ym., 2008, 163–165.) Friedmania koskeva kritiikki koskee usein liiketoiminnan kuvaamista amoraalisena, vaikka itse asiassa valintoihin perustuvan yksilönvapauden korostaminen voidaan ymmärtää myös arvona (Harrison & Wicks, 2013, 99). Hänen kantojaan politiikasta, taloudesta ja vapaudesta voidaan Vorsterin (2010) mukaan kuitenkin pitää uusliberalistisina (Vorster, 2010, 165).

Sidosryhmäteorian perustana on ajatus siitä, että tuloksellinen liiketoiminta pohjautuu pitkällä aikavälillä ennen kaikkea yritysten ynnä muiden toimijoiden keskenään jakamille arvoille. Edelleen sidosryhmäteoria esittää, että liiketoiminta muodostuu sidosryhmien keskinäiselle käsitykselle siitä, kuinka arvonluonti muodostuu: kyse on yrityksen perinnäisestä tarkoituksesta. Sidosryhmäteoria siis esittää, että liiketoiminnan tulisi perustua toimijoiden yhteisille arvoille. Edelleen sidosryhmäteorian mukaan yritysten pitäisi pohtia, kuinka ne luovat arvoa yhdessä sidosryhmien kanssa. Näiden kahden premissin perusteella tutkimukseni nivoutui yhtä aikaa arvojen ja arvonluonnin ympärille. Lisäksi liiketoiminnan vastuullisuus liittyy vahvasti käsitykseen siitä, ettei yrityksen tehtävänä ole ainoastaan tuottaa voittoa omistajilleen, vaan luoda arvoa kokonaisvaltaisesti kaikkien sidosryhmien kesken. Sidosryhmäteoria hahmottaa nämä osa-alueet kokonaisuutena. Teoriassa yrityksen yhteinen tarkoitus ja arvot luovat harmonisen kokonaisuuden yhdessä sidosryhmien kanssa.

Todellisuus on kuitenkin monitahoisempi, mikä kulminoituu ennen kaikkea arvoihin. Tieteenfilosofisten kysymysten yhteydessä viitattiin erikseen relativismiin tutkimukseen vaikuttavana epistemologisena elementtinä. Kujala ja Kuvaja (2002) mainitsevat, että edelleen eettisen relativismin mukaan erilaiset moraalikäsitteet voidaan hyväksyä, koska siinä huomioidaan esimerkiksi sidosryhmien yhteiskunnallisten näkemysten välillä olevat eroavaisuudet. Tämä ei kuitenkaan tarjoa ratkaisuja ristiriitoihin, koska eettinen relativismi nimenomaisesti painottaa perustelujen yhtenäistä arvoa. (Kujala & Kuvaja, 2002, 63.) Tämä on mielenkiintoinen asetelma liiketoiminnan ja etiikan välillä. Jos tehdään oletusarvoinen tulkinta siitä, että erilaiset moraalikäsitteet voidaan hyväksyä, tosiasiallinen ongelma häivytetään käsitteellisesti. Samalla voidaan tulkita, että arvot asettuvat etiikan itsensä yläpuolelle. Toisin sanoen arvot yhtäältä muodostavat lähtökohdan etiikalle ja moraalille, mutta arvoja ei toisaalta voida asettaa objektiiviseen tärkeysjärjestykseen.

Arvorelativismin mukaan arvot ovat sidoksissa aikaan ja kulttuuriin ja paikkaan (Puohiniemi, 2003, xi). Solomon (1992) kuvaa relativismiin liittyvää problematiikka esimerkiksi sidosryhmäteorian normatiivisen tulkinnan kohdalla humoristisesti: oikein toimiminen on sinänsä yksinkertaista, mutta ensin tulisi määrittää, mikä periaate taustalla ohjaa toimimaan oikein. *”If you are Utilitarian, you’ll do this, if you are Kantian you’ll do that.”* (Carriga & Melé, 2004, 65.)

Stahlin ym. (2020) mukaan lähtökohdana yrityksen eettiselle toiminnalle voidaan pitää kantilaista (1797) moraalialia, missä yhtäältä tehdään hyvää ja toisaalta vältetään huonoja tekoja. Nämä eivät myöskään koske ainoastaan työntekijöitä, vaan kyse voi olla esimerkiksi yhteisöön liittyvistä projekteista, jotka ottavat kantaa vaikkapa tuotanto- tai arvoketjuun tai ihmisoikeusasioihin. Tässä ajatellaan, että arvonaluontia tehdään pidemmällä aikavälillä, mistä hyötyy sekä organisaatio että yhteiskunta. Tällainen toiminta on Carrolin ja Shabanin (2010) mukaan uutta laajempaa sosiaalista sopimusta yrityksen ja yhteiskunnan välillä. (Stahl ym., 2020, 5, 7.) Toisaalta Key (1999) tulkitsee, että sidosryhmäteoreettinen strategia perustuu arvoja koskevien määritelmien puutteessa käytännössä utilitarismiin, jonka on todettu olevan tehon ja siten haitallinen yrityksen sosiaaliselle ulottuvuudelle (Key, 1999, 324). Hechterin (1993) mukaan arvojen vaikutuksesta toimintaan on vähän teoreettista tietoa, minkä lisäksi arvot ovat ylipäänsä hankalia mitata (Hitlin & Piliavin, 2004, 360). Beer ym. (2015) lisäksi toteavat, että mitattavilla asioilla (taloudelliset) on parempi legitimitetti suhteessa vaikeammin mitattavaan (ei-taloudelliset) (Beer ym., 2015, 431). Freeman ym. (2010) mainitsevat vielä, että vastuullisuus on hankala käsite määritellä: tätä on tehty jo Platonin ajoista lähtien (Freeman ym., 2010, 8). Liike-

elämä ja talous perustuvat kuitenkin ihmisiin, joten kyseessä ei ole itsenäinen olio (Freeman ym. 2010, 66–67). Tämä on sinänsä lohdullinen ajatus, kun tarkoituksena on hahmottaa etiikan kuuluminen myönteisenä elementtinä liike-elämään väistämättömänä, luonnollisena osana. Samasta syystä aidossa toimintaympäristössä kuitenkin ilmenee ristiriitoja, epäselvyyksiä, vastakkaisia tulkintoja ja erinäisiä ongelmia, koska todellisuus ei olekaan kaavamainen ja yksioikoinen, missä olisi mahdollista noudattaa tiettyä teoriaa ja sen esittämiä mallinnuksia tai oppeja.

Puohiniemen (2003) mukaan myös yhteiskuntavastuu (eli käytännössä vastuullinen liiketoiminta) on itse asiassa sisäisesti ristiriitainen arvo. Taloudellisen menestyksen liittäminen muiden huomiointiin on jännitteistä. Tämä perustuu kaikkia kulttuureita koskevaan tosiseikkaan, että oman edun tavoittelu on vastakohta muiden huomioimiselle. Ristiriita ei poistu näkökulmalla, jonka mukaan yrityksen on ensin menestyttävä itse voidakseen auttaa muita, koska taustalla vaikuttaa joka tapauksessa kaksi eri suuntiin vievää arvoa. (Puohiniemi, 2003, 80.) Sekä kuluttajat että yritykset kiinnittävät kuitenkin enemmän huomiota siihen, mistä tuotteita tai palveluita hankitaan. Imagolla, sosiaalisella ja ympäristöön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta (Lindfelt & Törnroos, 2006, 330). Useiden tutkijoiden mukaan yrityksen erinomainen maine voi edesauttaa kilpailuetua sekä kasvattaa taloudellista arvoa. Hosmerin (1994) mukaan tämä perustuu hyvänä kumppanina olemiseen sidosryhmien joukossa. Asiakkaat saattavat käydä mieluummin paikassa, jolla on hyvä maine. (Freeman ym. 2010, 96.) Lisäksi Post, Preston ja Sachs (2002) huomauttavat, että transaktiokustannukset vähenevät, kun yritys toimii sopivien ja luotettavien tahojen kanssa, jolloin toimijoita ei tarvitse samassa määrin valvoa (Freeman ym. 2010, 97).

Sekä tutkimukset että käytännön kirjallisuus osoittavat, että yritykset voivat hyötyä sisällyttämällä vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen osaksi strategiaansa ja ydintoimintojaan. On kuitenkin huomioitava, että yritysten keskuudessa esiintyy myös ns. viherpesua, millä tarkoitetaan yrityksen toteuttavan vastuullista lähinnä symbolisesti tarkoituksenaan miellyttää sidosryhmiä, vaikka ydintoiminnot ovat aiemman kaltaiset. (Stahl ym., 2020, 2.) Agle ym. (2008) esittävät varsin suorasukaisesti, että globalisaation aikakautena kaikilla on velvollisuus pitää korporatioita sosiaalisesti ja eettisesti edesvastuussa voitontavoittelussaan. Kapitalismiin perustuva taloudellinen järjestelmä on tehokas, mutta ilman tiettyjä vastavoimia tehokkuus sinänsä ei välity sosiaalisten tavoitteiden edistämiseen, kuten kestävään kehitykseen, ihmisoikeuksiin ja oikeudenmukaisuuteen. Laillisten velvoitteiden noudattaminen ei ole riittävää, vaan yrityksiltä on edellytettävä myös eettistä ulottuvuutta, mikä ilmenee mm. sidosryhmien pitämisenä kumppaneina erikseen johdettavan osapuolen sijaan. (Agle ym., 2008, 161.)

Purjo (2014) esittää, että arvojen myötä elämän tarkoituksena on *lisätä elämän arvoa sekä yksilön itsensä että koko ihmiskunnan kannalta* (Purjo, 2014, 40). Jos elämän tarkoituksena on lisätä elämän arvoa, arvojen voidaan edelleen katsoa ohjaavan kaikkea ihmiskunnan toimintaa. Näkemys tukee myös sidosryhmäajattelua, missä liiketoiminnan katsotaan perustuvan pohjimmiltaan ihmisten väliselle kanssakäymiselle. Friedmanin osakkeenomistajateoria sen sijaan toimii eksplisiittisesti vain normien tasolla, kun teoria määrittää yrityksen yksiselitteiseksi tavoitteeksi voiton tavoittelun ilman, että se perustuu huijaukseen tai petokseen (juridinen näkökulma).

Arvojen itsessään asettaminen (liiketoiminnan) lähtökohdaksi aiheuttaa kuitenkin käytännössä ongelman. Jos arvot olisivat oikeasti yleispäteviä, ne koskisivat automaattisesti kaikkia. Tällöin tiettyjä arvoja ei siis voida autoritaarisesti jakaa muille. (Gjerstad, 2011, 76.) Toisaalta pienempikin joukko voi toimia suunnannäyttäjänä muutokselle, jos taustalla vaikuttaa yhtenäinen arvomaailma (Purjo, 2014, 69).

## 5.2 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Arvoperustaiseen arvonluontiin sekä ylipäänsä sidosryhmäteoriaan liittyvät jatkotutkimusmahdollisuudet ovat moninaiset. Jatkotutkimusaiheet liittyvät osittain tämän tutkimuksen rajauksiin. Erityisen mielenkiintoista ja tarpeellista olisi tehdä pitkittäistutkimus arvoperustaisen arvonluonnin vaikutuksesta yhtiön taloudelliseen menestykseen. Tämä olisi mielekästä toteuttaa varsinkin sellaisten yhtiöiden kohdalla, jotka edelleen perustavat toimintansa friedmanilaiseen doktriiniin. Toisin sanoen normatiivisuuden suhdetta realiteetteihin olisi tärkeää tarkastella. Vastavuoroisesti Friedman esitti niin ikään vuoden 1970 kirjoituksessaan, että yrityksen sosiaalista omaatuntoa korostavat liikemiehet ovat alisteisia älymystön näkemyksille, jotka itse asiassa ovat rajoite aidosti vapaalle yhteiskunnalle (ks. Friedman, 1970). Myös tutkimusaineistossa tuli esiin yhteiskunnan vallitsevat vaatimukset sekä osittainen tarve niihin vastaamiselle omista vilpittömistä tarkoituspelistä huolimatta. Näin ollen tähän osa-alueeseen voitaisiin keskittyä tarkemmin, jolloin selvitettäisiin liike-elämän ulkopuolisten tahojen (esim. etujärjestöjen) asettamia odotuksia ja niiden merkitystä erimerkiksi ekologisesti vastuulliseen liiketoimintaan. Varsinkin 1980- ja 1990-luvuilla syntyneiden sukupolvelle on tärkeää, että he voivat

työskennellä sellaisessa yrityksessä, joka jakaa heidän kanssaan samat arvot (Stahl ym., 2020, 3).<sup>36</sup> Myös teknologian kehittyminen ja edelleen tiedon leviäminen ilmiöön liittyvänä tekijänä olisi oleellista huomioida. Nämä tosin ovat enemmän sosiologisia tai informaatioon liittyviä tutkimuksia, joskin sidosryhmäteoria perustuu liiketoiminnan ymmärtämiseen hyvin laajasti koko yhteiskuntaan vastavuoroisesti vaikuttavana osana.

Arvoja itsessään olisi mahdollista tutkia lisää siten, että keskiössä olisi vielä selvemmin fenomenografinen lähestymistapa. Tällöin tarkasteltaisiin läheisemmin arvokäsityksiin itsessään liittyviä eroavaisuuksia. Schormair ja Gilbert (2020) myös huomauttavat, että tulkinnat arvoista vaihtelevat maailmankolkan mukaan (Schormair & Gilbert, 2020, 22). Tämä on relevantti kysymys erityisesti kansainvälisessä liiketoiminnassa, joskin vastakohtaisesti jopa yksittäisen yrityksen sisäisiä eroavaisuuksia voitaisiin arvioida. Sen sijaan arvonluonnin näkökulmasta olisi mahdollista tarkastella lähemmin yhtiöiden välisiä arvoriitiriitoja ja tapoja käsitellä niitä. Lisäksi Schormair ja Gilbert (2020) peräänkuuluttavat empiiristä tutkimusta arvokonflikteista, joka keskittyisi niiden luokitteluun sekä ratkaisumekanismeihin (Schormair & Gilbert, 2020, 30).

Tutkimusta tarvittaisiin lisää sen selvittämiseksi, kuinka johtajat sovittavat mahdollisesti ristiiriitaisia ja kilpailevia arvoja keskenään (Schormair & Gilbert, 2020, 7). Mainardes ym. (2011) mainitsevat, että keskittyminen varsinkin eturistiriitoihin sidosryhmien välillä olisi teorian käytännöllisyyden kannalta tärkeää. (Mainardes ym., 2011, 244). Suomalaisessa liiketoimintaympäristössä olisi erityisen mielenkiintoista tutkia sidosryhmäteoreettisesti arvonluontia vähittäiskaupan ja maataloustuottajien välillä varsin keskittyneessä kaupassa. Tässä voitaisiin huomioida eettiset näkökulmat sekä kuluttajien merkitys sidosryhmänä. Liiketoiminnan etiikkaa koskevan keskustelun ja kansalaisten tietoisuuden kannalta medially on tärkeä merkitys (Kujala & Kuvaja, 2002, 128).

---

<sup>36</sup> Terho, 2021.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. (2001). Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (s. 10–25). Jyväskylä: PK-kustannus.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot & etiikka*. Juva: WSOY.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. (2003). *Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä*. Porvoo: WSOY.
- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K. & Wood, D. J. (2008). Dialogue: toward superior stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153–190.
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Helsinki: Akatiimi Oy.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218. doi: 10.1002/smj.441
- Barchiesi, M. A. & Fronzetti Colladon, A. (2021). Corporate core values and social responsibility: What really matters to whom. *Technological Forecasting & Social Change*, 170, 1–9. doi: 10.1016/j.techfore.2021.120907
- Barchiesi, M. A. & La Bella, A. (2014). An Analysis of the Organizational Core Values of the World's Most Admired Companies. *Knowledge and Process Management*, 21(3), 159–166. doi: 10.1002/kpm.1447
- Beer, M, Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. doi: 10.1002/hrm.21726
- Bundy, J., Vogel, R. M. & Zachary, M. A. (2018). Organization-stakeholder fit: A dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476–501. doi: 10.1002/smj.2736
- Carriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. doi: 10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Carroll, A. B., (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1), 1–8. doi: 10.1186/s40991-016-0004-6
- Chin, M.K., Hambrick, D. C. & Treviño, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative science quarterly*, 58(2), 197–232. doi: 10.1177/0001839213486984
- Clark, C. E., Steckler, E. L. & Newell, S. (2016). Managing Contradiction: Stockholder and Stakeholder Views of the Firm as Paradoxical Opportunity. *Business and Society Review*, 121(1), 123–159. doi: 10.1111/basr.12083
- Clarke, T. (2020). The Contest on Corporate Purpose: Why Lynn Stout was Right and Milton Friedman was Wrong. *The journal of Accounting, economics, and law: A Convivium*, 10(3), 1–47. doi: 10.1515/ael-2020-0145

- Clarkson, M. B. E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. doi: 10.2307/258888
- Cragg, W. (2002). Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 113–142. doi: 10.2307/3857807
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, evidence, and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. doi: 10.5465/AMR.1995.9503271992
- Donaldson, T. (2021). How Values Ground Value Creation: The practical inference framework. *Organization Theory*, 2(4), 1–27. doi: 10.1177/26317877211036712
- Donatas, J. (2013). Conceptual Framework of Value Creation Through CSR in Separate Member of Value Creation Chain. *Bulletin of Geography*, 21(21), 69-78. doi: 10.2478/bog-2013-0022
- Fassin, Y. (2009). The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135. doi: 10.1007/s10551-008-9677-4
- Ferrary, M. (2009). A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 31–43. doi: 10.1007/s10551-008-9868-z
- Ferrero, I., Hoffman, W. M. & McNulty, R. E. (2014). Must Milton Friedman Embrace Stakeholder Theory? *Business and Society Review*, 119(1), 37–59. doi: 10.1111/basr.12024
- Eskola, J. (2001). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (s. 133–157). Jyväskylä: PK-kustannus.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2007). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I* (s. 25–43). Jyväskylä: PK-kustannus.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective revisited". *Organization Science*, 15(3), 364–369. doi: 10.1287/orsc.1040.0066
- Freeman, R. E. (2010). Managing for Stakeholders: Trade-offs or Value Creation. *Journal of Business Ethics*, 96(Suppl 1), 7–9. doi: 10.1007/s10551-011-0935-5
- Freeman, R.E., Harrison, J. S., Wicks, Andrew C., Parmar, B. L. & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory – The State of the Art*. New York: Cambridge University Press.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F. & Schaltegger, S. (2019). Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*. 166(1), 3–18. doi: 10.1007/s10551-019-04112-z
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* 13. syyskuuta 1970.
- Gjerstad, E. (2011). Arvokasvatuksen mahdollisuudet ja rajat. Teoksessa Purjo, T. & Gjerstad, E. (toim.) *Arvojen ja tarkoitusten pedagogiikka* (s. 75-94). Helsinki: NFG

- Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 315–327. doi: 10.1007/s10551-007-9509-y
- Hankamäki, J. (2008). *Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka*. Helsinki: Books on Demand GmbH.
- Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124. doi: 10.5840/beq20132314
- Hirsjärvi, S. (1985). *Johdatus kasvatusfilosofiaan*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1991). *Teemahaastattelu*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2002). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hitlin, S. & Piliavain, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 359–393. doi: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110640
- Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja*, 37(2), 162–173.
- Jones, T. M. & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. doi: 10.5465/AMR.1999.1893929
- Kauppinen, T. J. (2002). *Arvojohtaminen*. Helsinki: Otava.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti K. (2006). *Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia*. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauppi, R. (2002). *Raili Kaupin kirjoitukset 3.2*. Tampere: Tampere University Press.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder "theory". *Management Decision*, 37(4), 317–328. doi: 10.1108/00251749910269366
- Kujala, J. & Kuvaja S. (2002). *Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Helsinki: Talentum.
- Kujala, J., Heikkinen, A., Jokinen, A. & Tapaninaho, R. (2022). Stakeholder Engagement in the Generation of Urban Ecosystem Services: The Case of the Vuores Stormwater System. *South Asian Journal of Business and Management cases*, 11(1), 49–63. doi: 10.1177/22779779221079484
- Lindfelt, L-L. & Törnroos, J-Å. (2006). Ethics and value creation in business research: comparing two approaches. *European journal of marketing*, 40(3/4), 328–351. doi: 10.1108/03090560610648084
- Lodsgård, L. & Aagaard, A. (2017). Creating Value Through CSR Across Company Functions and NGO Collaborations; A Scandinavian cross-industry case study. *Scandinavian Journal of Management*, 33(3), 162-174. doi: 10.1016/j.scaman.2017.05.002

- Mainardes, E. W., Alves, H. & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226–252. doi: 10.1108/00251741111109133
- McGrath, S. K. & Whitty S. J. (2017). Stakeholder defined. *International Journal of Managing*, 10(4), 721–748. doi: 10.1108/IJMPB-12-2016-0097
- Moilanen, P. & Rähkä, P. (2001). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (s. 44–67). Jyväskylä: PK-kustannus.
- Pajunen, K. (2006). Living in Agreement with a Contract: The Management of Moral and Viable Firm-Stakeholder Relationships. *Journal of Business Ethics*, 68(3), 243–258. doi: 10.1007/s10551-006-9013-9
- Paloniemi, S. & Huusko, M. (2016). Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus*, 36(2), 119–121.
- Puohiniemi, M. (2003). *Löytöretki yrityksen arvomaailmaan*. Espoo: Limor kustannus.
- Puolimatka, T. (2011). Elämän tarkoitus ja kasvatus. Teoksessa Purjo, T. & Gjerstad, E. (toim.) *Arvojen ja tarkoitusten pedagogiikka* (s. 12-32). Helsinki: NFG.
- Purjo, T. (2014). *Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta*. Tampere: Tampere University Press.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2007). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I* (s. 184–195). Jyväskylä: PK-kustannus.
- Schormair, M. J. L. & Gilbert, D. U. (2020). Creating Value by Sharing Values: Managing Stakeholder Value Conflict in the Face of Pluralism through Discursive Justification. *Business Ethics Quarterly*, 31(1), 476–501. doi: 10.1017/beq.2020.12
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and Solutions. *Journal of Business Ethics*, 131(3), 625–648. doi: 10.1007/s10551-014-2281-x
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. U.K.: SAGE Publications, Inc.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G. & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-16.
- Stake, R. E. (2000). Case Studies. Teoksessa Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) *Handbook of Qualitative Reserach. Second Edition*. USA: SAGE Publications, Inc.
- Sundaram, A. K. & Inkpen, A. C. (2004). Stakeholder Theory and ”The Corporate Objective Revisited”: A Reply. *Organization Science*. 15(3), 370–371. doi: 10.1287/orsc.1040.0067
- Tapaninaho, R. & Heikkinen, A. (2022). Value creation in circular economy business for sustainability: A stakeholder relationship perspective. *Business Strategy and The Environment*, 1–13. doi: 10.1002/bse.3002
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. (2001). Mitä numerot kertovat? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II* (s. 158–171). Jyväskylä: PK-kustannus.
- Vorster, N. (2010). An ethical critique of Milton Friedman's doctrine on economics and freedom. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 9(26), 163–188.

## LIITE 1: HAASTATTELUPOHJA

Aineisto kerättiin teemahaastatteluin. Näin ollen haastatteluja varten ei laadittu valmista kysymyslistaa, vaan asioita käsiteltiin teemojen tasolla (ks. Kuvio 6). Tietyt peruskysymykset kuitenkin esitettiin kaikille haastateltaville jossakin kohtaa haastattelua. Ylipäänsä kutakin teemaa voitiin lähestyä jollakin yleisemmällä kysymyksellä, minkä jälkeen esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltavan vastausten mukaan. Teemoja vaihdeltiin sopivissa kohdin, minkä lisäksi teemoja voitiin käsitellä vuorotellen. Haastattelija pyrki välttämään kaavamaisuutta ja pitämään haastattelun keskustelunomaisena.

Useimmiten haastattelut aloitettiin pyytämällä haasteltavaa kuvailemaan omin sanoin yrityksen arvomaailmaa. Tämän jälkeen keskustelu siis eteni joko tarkentavien kysymysten tai uusien yleiskysymysten kautta.

Alapuolella on eritelty haastatteluteemat sekä niitä koskevat yleiskysymykset. Jokaisessa haastattelussa käsiteltiin kaikki teemat, joskin painotuseroja esiintyi. On hyvä huomauttaa, että alla olevia kysymyksiä ei myöskään esitetty listan mukaan sanatarkasti, vaan asia käsiteltiin sisällöllisesti samankaltaisesti.

### Haastatteluteemat ja yleiskysymykset

#### ARVOT;

- Mitä käsitteellä arvo tarkoitetaan? Miten määrittelet sana arvo?
- Miksi arvot ovat yritykselle tärkeitä? Eikö voitontuottaminen ole tärkeintä?

#### YHTEISTYÖ;

- Miten kaikkien arvoja on käytännössä mahdollista yhteensovittaa, kun huomioidaan yrityksen loputon sidosryhmäverkosto?
- Miten yritys käsittelee mahdollisia arvoristiriitoja osapuolten välillä?

#### VASTUULLISUUS ja EETTISYYS;

- Millainen on ylipäänsä vastuullinen yritys ja kuinka tämä yhtiö ilmentää sitä?
- Mikä merkitys tällä yrityksellä on yhteiskunnassa?

## LIITE 2: KYSYMYSTEN TARKASTA LITTEROINNISTA

Luvussa 3.5 (Aineiston käsittely) todetaan, että litterointi tehtiin sellaisella tarkkuudella, joka oli aineiston analyysiä ja edelleen tutkimuskysymyksiä varten mielekäs. Erityisesti haastattelijan omat puheenvuorot sisällytettiin litterointiin selvästi lyhennettynä siten, että ne kirjattiin varsin suorina, teknisinä kysymyksinä. Todellisuudessa haastattelut olivat keskustelumaisia eli myös haastateltava saattoi kuvata ja käsitellä tiettyä teemaa; varsinainen kysymys sisältyi puheenvuoroon.

Tämän liitteen tarkoituksena on havainnollistaa, miksi litteroidun aineiston sivumäärä ei ole niin korkea kuin haastattelukokonaisuuden itsensä perusteella voitaisiin olettaa. Haastattelijan omia puheenvuoroja on näytteenomaisesti litteroitu sanatarkasti erikseen tätä liitettä varten, eivätkä ne siis olleet osa analysoitavaa aineistoa.

Alapuolella annan esimerkkejä näistä puheenvuoroista, joiden oheen on laitettu kysymyksen litteroitu versio. Otteet ovat satunnaisesti eri haastatteluista, joita ei yksilöidä erikseen.

*”Aivan. Mitä, oisko sul jotai esimerkii, ei tarvi mainita nimeltä ketää yhteistyökumppanii, mut että, miten taas ehkä näkyny toiste päin jossai kohtaa, et te ootte löytäny selkeest yhteisen arvomaailman ja tavan toimia, ja sitä kautta on ollut luonnollista edistää sitä varsinaista liiketoimintaa, että... Mä kysyn niiku sitä, että helpost tulee sellanen mielikuva, että on arvot vähä rasitteena siinä sivussa kun tehdään liiketoimintaa, niin ku tää yks esimerkki osotti, mut voiko olla välillä niinkin, että ne entisestä vahvistaa jotakin prosessia ja edistää sitä liiketoimintaa?”*

➔ Litteroitu muoto: ”Entä toisin päin? Että vahvistaa?”

*”Mä ajan koko ajan takaa sitä, vastakkainasetteluu, taloudellisen tuloksellisuuden ja arvojen välillä että... Mä niikun töksäytän nyt. Eiks tää bisnes olisi... Tää on vähän provosoiva kysymys. Eiks tää bisnes olisi paljo helpompaa ku sais kaiken maailman arvot laittaa sivuu ja keskittyä vaa siihen bisneksee?”*

➔ Litteroitu muoto: ”Eikö olisi helpompaa, jos arvot laittaisi sivuun?”

*Palataanpa hieman sitten niihin X:n arvoihin muuten. Eli mä mietin, niitä voidaan tietysti näin mainita, listata, kuvata, mutta sitte yhtä tärkeä kysymys on se, että mistä ne oikeastaa tulee. Eli nyt kun sä puhut X:n arvoista, niin mistä ne X:n arvot tulee? Mä tarkoitan sitä, että onko esim. joku arvotapaaminen, sitte yhdessä päätetään, sovitaan, että nämä ovat meidän arvot. Mistä näinkin iso asia kuin arvot kumpuaa?*

➔ Litteroitu muoto: ”Mistä tulee X:n arvot?”

*Nyt vois hieman siirtyä teidän ulkopuolelle, koska niinkun erittäin hyvin toimitusjohtajana tiedät ja miten kansainvälinen X on niin, yrityshän ei voi toimia yksin, vaan on niinkun lankoja joka suuntaan, sidosryhmiä on loputon määrä. Niin nyt kun teillä on noin vahva arvopohja tai arvokäsitys itsellenne ja toimitte sen mukaan, ni miten se sit vaikuttaa yritystomintaa, liiketoimintaa, käytännössä, kun kuitenkin joutuu ole jatkuvast tekemisissä lukemattomien, loputtoman määrän sidosryhmiä kanssa, että kuinka nää arvot sitte. Minkälaisen merkityksen, aseman ne arvot saa sidosryhmien välillä? Riittääkö teille itsellenne, että te toimitte niiden mukaan, vai miten se näkyy sitte tälläessä sidosryhmien välisessä toiminnassa? Miten se arvomaailma näyttäytyy siellä?*

➔ Litteroitu muoto: ”Arvojen sovittaminen sidosryhmien kanssa?”

*Tää seuraava kysymys, mä oon esittänyt tän kaikille, ja tää on todella iso ja hankala kysymys, jopa hieman henkilökohtainen, ihan sen mukaa mikä ittestää tuntuu sopivalta vastata niin, nyt kun me keskustellaan näin paljon näist arvoista, mitä ne (teidän) arvot on, mitä ne arvot tarkoittaa, mutta sit ku mennää siihen aivan perinnäisee kysymyksee, et mistä on kyse kun me puhutaa arvoista, mitä se arvo tarkoittaa. Ja täl kysymyksel mä ajan takaa sitä, jos mä oikein yksinkertaistan, että jos pieni lapsi tulee niinkun kysymää aikuiselta, vaikkapa sinulta, että hirveest puhutaa arvoista, mitä se arvo tarkoittaa. Niin mitä vastaisit tähän? Mitä se arvo oikein on? Ja niiku sanoin, tää on kaikille esitetty hyvin hankala kysymys, ja en odota mitää tälläst monipuolist filosofista tulkintaa, joka on hienosti muotoiltu, vaan oma vastaus on sellanen ku on ja se on ihan oikein. Mitä sä ajattelet,*

*mistä on kyse kun me puhutaan arvosta, ihan itsessään arvosta käsitteenä? Mikä se on?*

➔ Litteroitu muoto: ”Mitä arvo tarkoittaa käsitteenä?”

*”Mä otan vielä vähän tohon, kun mainitsit tän yhden yhteistyökumppanin, missä oli selkeetä niinkun taloudellist tuloksellisuutta, mutta arvokysymykset meni siinä teidän kohdalla edelle ja sen vuoksi jouduttiin lopettamaan jotakin, niin pystytkö sitä vielä vähän avaamaan, konkretisoimaan, mitkä oli se teidän arvo tai arvot jotka oli vahvempia kuin tuloksen hakeminen.”*

➔ Litteroitu muoto: ”Mitkä arvot merkitsivät siinä, kun yhteistyö päättyi?”