

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

HYVÄNTEKEVÄISYYTTÄ VAI STRATEGISTA  
KUMPPANUUTTA?  
SUOMALAISTEN SUURYRITYSTEN JA  
KANSALAIJÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖSUHTEET

Yrityksen hallinto  
Pro gradu -tutkielma  
Helmikuu 2011  
Ohjaaja: Johanna Kujala

Anna-Leena Virtanen

## TIIVISTELMÄ

|                      |   |
|----------------------|---|
| Tampereen yliopisto  | Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto  |
| Tekijä:              | VIRTANEN, ANNA-LEENA  |
| Tutkielman nimi:     | Hyväntekeväisyyttä vai strategista kumppanuutta? Suomalaisen suuryritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteet |
| Pro gradu-tutkielma: | 85 sivua  |
| Aika:                | Helmikuu 2011   |
| Avainsanat:          | vastuullinen liiketoiminta, sidosryhmäajattelu, kansalaisjärjestöt, yhteistyöstrategiat, sisällönanalyysi           |

---

Tämän pro gradu-tutkielman kohdeilmionä ovat yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteet. Kun keskustelu yritysten liiketoiminnan vastuullisuusnäkökulmista on lisääntynyt, on kansalaisjärjestöistä tullut yhä tärkeämpi osa yritysten yhteiskuntasuhteiden verkostoa. Erilaiset yhteistyömuodot ovat osittain korvanneet perinteisiä, ristiriitaisia suhteita yritysten ja järjestöjen välillä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteita sekä selvittää, millaisia suhteita suomalaisilla suuryrityksillä on kansalaisjärjestökenttään. Tutkielmassa kansalaisjärjestösuhteet nähdään osana vastuullista liiketoimintaa ja sen viestimistä sidosryhmille.

Teoreettisesti tutkielma nojautuu sidosryhmä- ja vastuullisen liiketoiminnan kirjallisuuteen. Yhteistyösuhteiden voidaan katsoa jakautuvan kolmeen tasoon: sponsorointiin, vuoropuheluun sekä kumppanuuteen. Tutkimuksessa on teoriakirjallisuuden pohjalta tunnistettu neljä suhteen ulottuvuutta, jotka ovat yhteistyölle omistettut *panokset*, osapuolten *motiivit ja tavoitteet*, yhteistyön *saavutukset* sekä suhteen ongelmat ja *haasteet*. Tutkielmassa yhteistyösuhteita lähestytään edellä mainittujen suhteen ulottuvuuksien kautta.

Tutkielman empiirisen osan muodostavat kymmenen suurimman<sup>1</sup> suomalaisen yrityksen Internet-sivuillaan julkaisemat dokumentit. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysiä. Dokumentteja on analysoitu teoriaohjaavasti suhteen ulottuvuuksia tarkastellen. Tutkielman analyysin pohjalta johtopäätöksinä esitetään kolme propositiota: (1) Yritykset kuvaavat julkisissa dokumenteissaan eniten pinnallisia kansalaisjärjestösuhteitaan. (2) Yritykset tunnustavat kansalaisjärjestöjen potentiaalin yhteistyökumppaneina, mutteivät hyödynnä järjestöjen osaamista syvempiä yhteistyömuotoja kehittämällä. (3) Eri toimialoilta toimivat yritykset kuvaavat eri tavalla kansalaisjärjestösuhteitaan. Tutkielman keskeinen kontribuutio rakentuu yrityksen ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteen teoreettiseen kuvaukseen sekä suomalaisten suuryritysten järjestösuhteiden empiiriseen kuvaukseen ja analyysiin.

---

<sup>1</sup> Listaus liikevaihdolla mitattuna suurimmista suomalaisista yrityksistä on Kauppalehden tuottama ja löydettävissä osoitteesta <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/suurimmat/>.

# SISÄLLYS

|  |    |
|--|----|
| 1 JOHDANTO.....  | 1  |
| 1.1 Vastuullinen liiketoiminta ja kansalaisjärjestösuhteet.....                              | 1  |
| 1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset valinnat.....   | 3  |
| 1.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin sisältö .....                                      | 6  |
| 2 KANSALAI SJÄRJESTÖT YRITYKSEN SIDOSRYHMÄNÄ .....   | 9  |
| 2.1 Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta .....                                   | 9  |
| 2.2 Kansalaisjärjestöt globaalissa markkinataloudessa .....                                  | 11 |
| 2.2.1 Kansalaisjärjestötoiminnan piirteitä .....   | 11 |
| 2.2.2 Kansalaisjärjestöjen moninaiset roolit.....  | 12 |
| 2.2.3 Yhteenveto.....  | 15 |
| 2.3 Yhteistyön muodot ja yhteistyöstrategiat .....   | 15 |
| 2.4 Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyösuhteen ulottuvuudet .....                      | 21 |
| 2.4.1 Panokset.....  | 21 |
| 2.4.2 Motiivit ja tavoitteet .....   | 24 |
| 2.4.3 Saavutukset.....   | 26 |
| 2.4.4 Haasteet .....   | 28 |
| 2.5 Yhteenveto: Suhteen ulottuvuudet eri yhteistyöstrategioissa.....                         | 31 |
| 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....  | 35 |
| 3.1 Metodi.....  | 35 |
| 3.2 Internet-lähteet tutkimusaineistona.....   | 36 |
| 3.3 Empiirisen aineiston kuvaus ja analyysi.....   | 37 |
| 3.3.1 Empiirisen aineiston kuvaus.....   | 37 |
| 3.3.2 Analyysiprosessin kuvaus ja empiiriset tutkimuskysymykset .....                        | 41 |
| 4 SUOMALAISTEN SUURYRITYSTEN JA KANSALAI SJÄRJESTÖJEN<br>YHTEISTYÖSUHTEEN ULOTTUVUUDET ..... | 44 |
| 4.1 Suhteiden kuvaus .....   | 44 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.1 Nokia Oyj .....                                       | 44 |
| 4.1.2 Neste Oil Oyj .....                                   | 46 |
| 4.1.3 Stora Enso Oyj .....                                  | 48 |
| 4.1.4 SOK-konserni .....                                    | 51 |
| 4.1.5 Kesko-konserni .....                                  | 52 |
| 4.1.6 UPM Kymmene Oyj .....                                 | 54 |
| 4.1.7 Tamro-konserni .....                                  | 55 |
| 4.1.8 Fortum Oyj .....                                      | 56 |
| 4.1.9 Wärtsilä Oyj .....                                    | 57 |
| 4.1.10 Metsäliitto-konserni .....                           | 58 |
| 4.2 Suhteiden ulottuvuuksien analyysi .....                 | 58 |
| 4.2.1 Panokset .....  | 58 |
| 4.2.2 Motiivit ja tavoitteet .....                          | 60 |
| 4.2.3 Saavutukset .....                                     | 62 |
| 4.2.4 Haasteet .....  | 63 |
| 4.3 Synteesi tutkimuksen tuloksista .....                   | 64 |
| 5 LOPUKSI .....   | 69 |
| 5.1 Johtopäätökset .....                                    | 69 |
| 5.2 Tutkimuksen arviointi .....                             | 73 |
| 5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia ..... | 75 |
| LÄHTEET .....   | 77 |

## KUVIOT JA TAULUKOT

|  |    |
|--|----|
| Kuvio 1 Tutkimusprosessi.....  | 8  |
| Taulukko 1 Yhteistyöstrategioiden uhat ja mahdollisuudet yrityksen näkökulmasta .....                              | 19 |
| Taulukko 2 Yhteistyösuhteiden jatkumo.....   | 20 |
| Taulukko 3 Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyösuhteen muodot ja ulottuvuudet eri yhteistyöstrategioissa..... | 32 |
| Taulukko 4 Tutkimuksen empiirisen osan kohdeyritykset.....   | 37 |
| Taulukko 5 Hyödynnetty aineisto yrityksittäin .....  | 39 |
| Taulukko 6 Suhteen ulottuvuudet ja empiiriset tutkimuskysymykset.....  | 41 |
| Taulukko 7 Tutkimuksen yritysten suosimat yhteistyömuodot.....   | 66 |
| Taulukko 8 Analyysin keskeiset tulokset suomalaisten suuryritysten järjestösuhteiden ulottuvuuksista.....          | 68 |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Vastuullinen liiketoiminta ja kansalaisjärjestösuhteet

Talouden sääntelyn vähennyttyä yrityksiltä odotetaan nykyään yhä suurempaa vastuuta omasta toimintaympäristöstään. Yritysten rooli hahmotetaan laajemmin osana yhteiskuntaa ja sen hyvinvointia (Carroll & Buchholtz 2006). Monikansallisista yrityksistä on tullut yhä vaikutusvaltaisempia toimijoita samalla kun valtioiden suhteellinen valta ja merkitys ovat vähentyneet. Globalisaatio on muuttanut poliittisten ja taloudellisten toimijoiden valtasuhteita (Scherer & Palazzo 2007). Yritysten odotetaan yhä useammin osallistuvan merkittäviin, globaalien ongelmien ratkaisuun, kuten kasvavaan eriarvoistumiseen sekä ympäristökykyisyyksiin. Keskustelua yritysten roolista ja vastuusta ympäröivää yhteiskuntaa kohtaan ovat osaltaan lisänneet vuonna 2008 alkunsa saanut maailmanlaajuinen finanssikriisi, huhtikuussa 2010 sattunut Meksikonlahden öljyturma ja muut luonnonkatastrofit sekä kasvava huoli ilmastonmuutoksesta.

Johtamistieteellinen tutkimus lähestyy vastuullisuuskysymyksiä sidosryhmäajattelun näkökulmasta. Sidosryhmäajattelu auttaa yritystä liiketoiminnan vastuullisuusnäkökulmien tunnistamisessa. Se ohjaa yritystä huomioimaan keskeisten sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset (Freeman 1984, Näsi 1995, ks. myös Clarkson 1995). Sidosryhmälähestymistapa nostaa yritystä ympäröivän yhteiskunnan toimijat osaksi yrityksen strategiaa ja päätöksentekoa (Kujala & Kuvaja 2002). Sidosryhmät huomioiva vastuullinen liiketoiminta mahdollistaa yrityksen menestyksen myös pitkällä aikavälillä (Freeman 1984, Näsi 1995). Näin ollen vastuullisuus voi olla yritykselle paljon muuta kuin kustannus, rajoite tai hyväntekeväisyys-temppu – se voi oikein johdettuna olla mahdollisuuksien, innovaatioiden ja kilpailuedun lähde (Porter & Kramer 2006).

Vastuullisen liiketoiminnan ja sidosryhmäajattelun yleistyminen on lisännyt myös yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisiä yhteistyösuhteita (Berger, Cunningham & Drumwright 2004, Burchell & Cook 2006, 210-211.) Vuoropuhelu ja muut yhteistyömuodot ovat osittain korvanneet perinteisiä, ristiriitaisia suhteita yritysten ja järjestöjen välillä (ks. esim. Argenti 2004, Heap 2000). Kansalaisjärjestöistä on tullut yhä tärkeämpi osa yritysten yhteiskuntasuhteiden verkostoa. Tähän on vaikuttanut myös se, että kansalaisjärjestöt ovat kasvaneet viime vuosikymmeninä merkittävästi sekä niiden määrällä että vaikuttavuudella mitattuna (Boli & Thomas 1997, Powell & Steinberg 2006). Yritykset ovat havahtuneet järjestökentän asiantuntemukseen yhteiskuntavastuukysymyksissä, minkä seurauksena on nähty perinteistä sponsorointia syvempien yhteistyösuhteiden rakentumista yritysten ja kolmannen sektorin toimijoiden välille. Yhteistyöstä järjestöjen kanssa onkin tullut yrityksille strategisesti yhä tärkeämpää (Austin 2000).

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisiä yhteistyösuhteita. Tutkimuksen taustaoletuksena on, että yritys pyrkii kansalaisjärjestösuhteidensa avulla tai niiden kautta toteuttamaan yritys vastuutaan ja viestimään siitä. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa selvitetään, millaisia suhteita suomalaisilla suuryrityksillä on kansalaisjärjestökenttään perehtymällä kymmenen liikevaihdolla mitattuna suurimman suomalaisen yrityksen Internet-sivuihin sekä sivuilta löytyviin raportteihin ja muuhun materiaaliin. Tutkimuksessa selvitetään miten nämä yritykset kuvaavat järjestösuhteitaan julkisissa dokumenteissaan, ja miten järjestösuhteita voidaan tämän kuvauksen avulla ymmärtää. Listaus suurimmista suomalaisista yrityksistä on Kauppalehden tuottama ja löydettävissä Internet-sivuilta osoitteesta <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/suurimmat/>. Tutkimus pohjautuu palvelun huhtikuussa 2010 antamiin tietoihin.

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteet on tärkeä ja mielenkiintoinen tutkimuskohde. Aihetta on aiemmin tutkittu muun muassa konfliktien ehkäisyn (ks. esim. Yaziji 2004) ja innovaatioiden (Holmes & Moir 2007, ks. myös Kanter 1999, Sharma 2005) näkökulmista. Kourula (2007, 2009a, 2009b) on tutkinut suomalaisten GRI-raportoivien yritysten järjestösuhteita selvittäen, miten ja miksi yritykset toimivat yhteistyössä järjestöjen kanssa. Vaikka mielenkiinto yritysten ja järjestöjen suhteen tutkimiseen on lisääntynyt vii-

me vuosina, on se silti tutkimuskohteena suhteellisen tuore. Näin ollen tutkimuskentällä on vielä tilaa uudelle tutkimukselle (Kourula 2007, 2009a). Erityisen harvassa ovat tutkimukset aiheesta Suomen kaltaisten hyvinvointivaltioiden institutionaalisessa kontekstissa (Kourula 2007, 80). Tämä tekeekin erityisesti suomalaisten yritysten järjestösuhteiden tutkimisesta hyvin kiintoisaa.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja keskeiset valinnat

Tämä tutkimuksen kohdeilmionä on yrityksen ja kansalaisjärjestön suhde. Tutkimuksessa keskitytään suhteen yhteistoiminnallisiin (*cooperative*) muotoihin. Tavoitteena on kuvata yhteistyösuhteita yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä sekä tarkastella, millaisia yhteistyösuhteita suomalaisilla suuryrityksillä on kansalaisjärjestöihin. Tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti:

*Millaisia ovat suomalaisten suuryritysten ja kansalaisjärjestöjen väliset yhteistyösuhteet?*

Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien alaongelmien kautta:

1. *Miten yrityksen kansalaisjärjestösuhteita voidaan kuvata ja ymmärtää sidosryhmäsuhteena?*

Ensimmäisen alaongelman avulla muodostetaan kuva yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyösuhteesta sidosryhmäajattelun näkökulmasta. Suhteen kuvaaminen ja ymmärtäminen sidosryhmäsuhteena luo kontekstin yrityksen kansalaisjärjestösuhteiden tarkastelulle ja liittää suhteen ymmärtämiseen vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuuden.

2. *Millaisia suhteen ulottuvuuksia yritysten kansalaisjärjestösuhteita kuvaava kirjallisuus esittää?*

Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisistä yhteistyösuhteista. Osapuolten välistä suhdetta pyritään tässä tutkimuksessa ymmärtämään suhteen ulottuvuuksien kautta, mikä vaatii suhteen ulottuvuuksien tunnistamista. Toisen alaongelman



avulla teoriakirjallisuudesta pyritään nostamaan esiin yhteistyösuhteen ulottuvuuksia, joihin tutkimuksen empiirinen analyysi pohjautuu.

*3. Miten suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteiden ulottuvuuksia kuvataan yritysten tuottamissa julkisissa dokumenteissa?*

Tutkimuksen kolmas alaongelma keskittyy tutkimuksen empiiriseen osaan. Se hyödyntää kahden aikaisemman tutkimuskysymyksen avulla aikaansaattua tietoa. Suomalaisten suuryritysten ja kansalaisjärjestöjen välisiä suhteita pyritään tässä tutkimuksessa ymmärtämään teoriakirjallisuudesta esiin nostettujen suhteen ulottuvuuksien kautta. Kolmanteen alaongelmaan vastaaminen tuottaa kuvauksen suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteiden ulottuvuuksista.

Tutkielman empiirisessä osassa on tarkasteltu kymmenen suurimman suomalaisen yrityksen kansalaisjärjestöyhteistyötä. Tarkastelu on toteutettu siten, että Kauppalehden listauksesta liikevaihdolla mitattuna suurimmista suomalaisista yrityksistä on valittu kymmenen suurinta. Näiden yritysten kansalaisjärjestösuhteita on tutkittu teoriaohjaavasti sisällönanalyysin avulla keskittyen viitekehyksessä esiteltyihin suhteen ulottuvuuksiin. Suhteen neljäksi ulottuvuudeksi tunnistettiin: (1) osapuolten panokset suhteeseen, (2) yhteistyön motiivit ja tavoitteet, (3) yhteistyön saavutukset sekä (4) suhteen haasteet. Kahdessa ensimmäisessä ulottuvuudessa korostuvat yhteistyön lähtökohdat. Kaksi viimeksi mainittua taas painottavat suhteen lopputulemia.

Aineisto on koottu yritysten Internet-sivuilta, verkossa olevista yritysvastuu- ja muista raporteista, lehdistötiedotteista sekä vuosikertomuksista. Myös erilaisia toimintaohjeita ja muita yrityksen Internet-sivuilleen tuottamia julkaisuja on hyödynnetty. Tässä tutkimuksessa on haluttu tutkia Suomen suurimpia pörssiyrityksiä, joten tutkimukseen lukeutuvat yritykset on valittu koon mukaan. Huomiota ei näin ollen ole kiinnitetty siihen, miten tutkimuksen kohdeyritykset ovat yritysvastuustaan raportoineet. Kansalaisjärjestöjen osalta tutkimuksessa on keskitytty järjestöihin, jotka toimivat pääasiassa kehitysyhteistyön, ihmisoikeuksien ja ympäristönsuojelun saralla.

Tutkimus tarkastelee yrityksen ja kansalaisjärjestön suhdetta yrityksen näkökulmasta ja sijoittuu vastuullisen liiketoiminnan kenttään. Kansalaisjärjestöt nähdään tutkimuksessa yhtenä osana yrityksen sidosryhmäsuhteiden verkostoa. Tutkimuksen taustaletuksena on, että yritys pyrkii toteuttamaan ja viestimään yritysvastuustaan kansalaisjärjestösuhteidensa avulla tai niiden kautta. Tästä asetelmasta käsin on luonnollista keskittyä suhteen yhteistoiminnallisiin muotoihin. Toinen syy nimenomaan yhteistyösuhteiden tutkimiseen on se, että yritykset usein pidättyvät julkisissa dokumenteissaan kertomasta konflikteistaan kansalaisjärjestöjen kanssa. Toisaalta esimerkiksi vuoropuhelu on alun perin saattanut käynnistyä konfliktinomaisen tilanteen seurauksena. Näin ollen konfliktit saattavat vaikuttaa myös yhteistoiminnallisten suhteiden taustalla, vaikkei niihin tässä tutkimuksessa suoraan keskitytäkään. Tutkimuksessa toistuu muutamia keskeisiä käsitteitä, jotka tässä yhteydessä on määritelty seuraavasti.

#### *Vastuullinen liiketoiminta (engl. corporate responsibility, CSR)*

”Konsepti, jossa yritykset sisällyttävät vapaaehtoisesti yhteiskunnallisia ja ympäristöön liittyviä näkökohtia liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa” (EU-komitea 2001, ks. Kourula 2007). Tällaista yleistä määritelmää lukuun ottamatta, tulkinnat vastuullisesta liiketoiminnasta eroavat merkittävästi (Halme & Laurila 2009, 327). Tässä tutkimuksessa vastuullisella liiketoiminnalla tarkoitetaan niitä toiminta- ja menettelytapoja, jotka ylittävät pakolliset vaatimukset, kuten taloudellisen vastuun (yrityksen on oltava kannattava) ja lakivelvoitteet (voimassa olevien lakien ja määräysten noudattaminen). Vastuullisesta liiketoiminnasta käytetään akateemisessa kirjallisuudessa useita termejä, kuten yritysvastuu, yritysten yhteiskuntavastuu tai sosiaalinen vastuu. Yritysten ja yhteiskunnan suhteeseen viitataan usein myös käsitteillä kestävä kehitys, yrityskansalaisuus ja yritysetiikka. Tässä tutkimuksessa käytetään pääsääntöisesti termejä vastuullinen liiketoiminta tai yritysten yhteiskuntavastuu.

#### *Sidosryhmät ja sidoryhmäajattelu (engl. stakeholders, stakeholder thinking)*

Freemanin esittämän sidosryhmä-käsitteen määritelmän mukaan ”yrityksen sidosryhmät ovat niitä yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa” (Freeman 1984, 46). Sidosryhmäkonseptin

ympäri on kehittynyt laaja joukko kirjallisuutta, josta voidaan käyttää myös nimitystä sidosryhmäteoria (Kourula 2009b). Tämän strategiaa käsittelevän konseptin mukaan organisaation menestyksen määrittää se, kuinka hyvin se johtaa suhteitaan sidosryhmiinsä, kuten työntekijöihin, kilpailijoihin, tavarantoimittajiin ja yhteisöihin (Freeman 1984, Clarkson 1995).

*Kansalaisjärjestö (engl. non-governmental organization, NGO, civic organization)*

Kansalaisjärjestöillä tarkoitetaan yksilöiden ja lahjoittajien muodostamia organisaatioita, jotka ovat omistautuneet jonkin asian tai asiakokonaisuuden ajamiselle palvelujen tarjoamisen ja/tai vaikuttamisen kautta (Doh & Teegen 2003). Kansalaisjärjestötoimintaan kuulamista leimaa vapaaehtoisuus. Kansalaisjärjestöihin viitataan usein myös käsitteillä *kolmas sektori* ja *voittoa tavoittelematon sektori*. Näillä termeillä halutaan erottaa kansalaisjärjestötoimintaa toisaalta yrityksistä ja toisaalta julkisesta sektorista. Kansalaisjärjestötoimintaa määrittää siis paitsi järjestöön kuulumisen vapaaehtoisuus myös epäkaupallisuus (Kourula 2007).

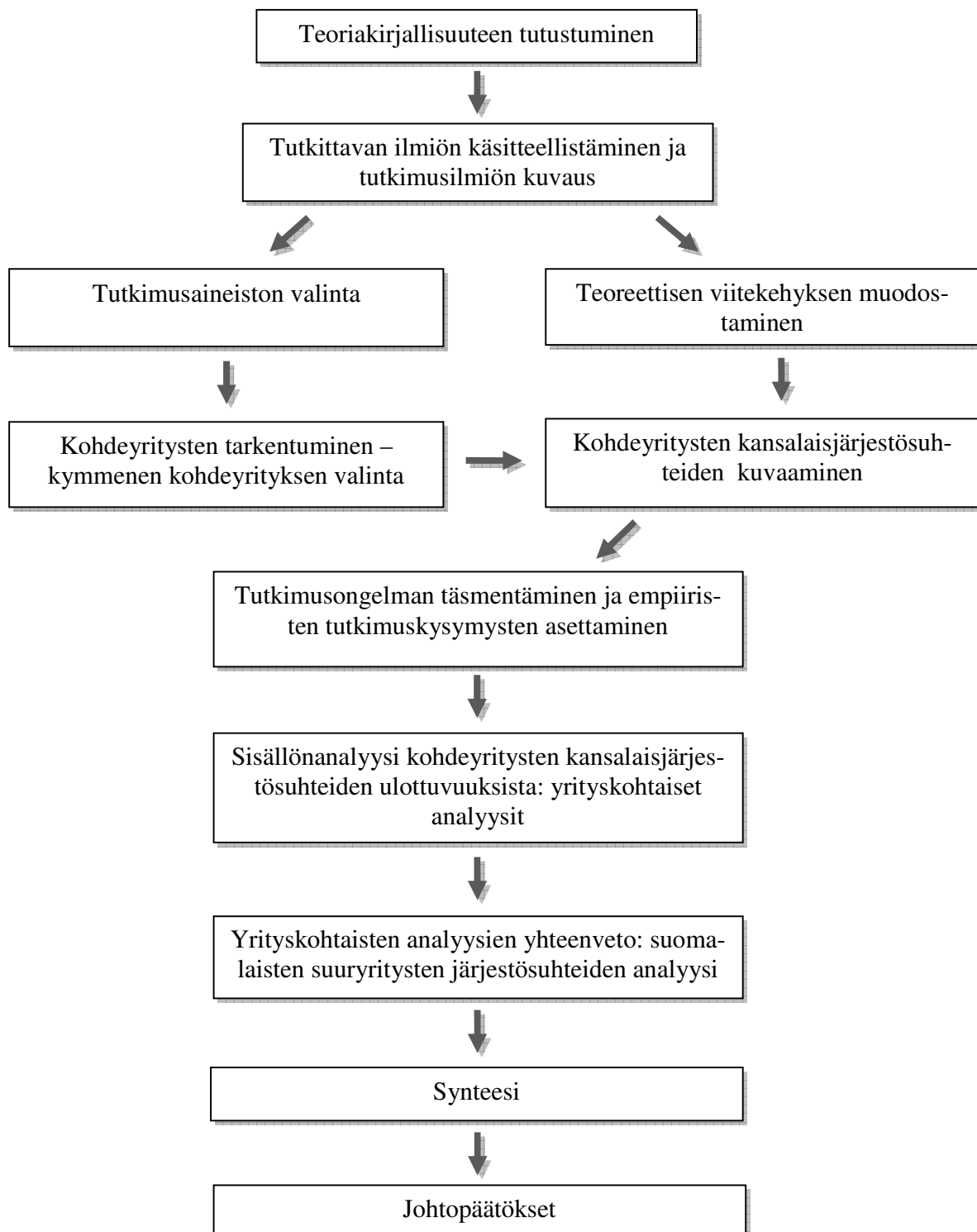
### **1.3 Tutkimuksen kulku ja tutkimusraportin sisältö**

Tutkimusprosessi alkoi tutustumisella sidosryhmä- ja NGO-kirjallisuuteen. Sidoryhmäkirjallisuuden tutustuminen hahmotti kansalaisjärjestösuhteiden merkitystä yritykselle sidoryhmäajattelun näkökulmasta. Kun tutkittava ilmiö oli täsmentynyt, siirryttiin teoreettisen viitekehyksen kokoamiseen. Samanaikaisesti tehtiin myös tutkimuksen empiirisen osan aineiston valinta. Kohdeyritysten valinta tehtiin koon mukaan, ja kymmenen yritystä valittiin mukaan tutkimukseen. Seuraavaksi tutustuttiin yrityksiin sekä niiden Internet-sivuihin ja näiltä löytyviin raportteihin sekä kirjoitettiin kuvaus sivuilta löytyvästä materiaalista. Tämän esiyymmärryksen avulla palattiin teoreettisen viitekehyksen muodostamiseen. Tarkastelun perusteella teoriasta nostettiin esiin suhteen ulottuvuuksia, joista muodostettiin lopullinen viitekehys empiirisen osuuden tutkimusta varten. Tässä vaiheessa täsmentyivät myös tutkimuskysymykset. Empiiristen tutkimuskysymysten ohjaamana palattiin analysoimaan jokaisen kohdeyrityksen kansalaisjärjestösuhteet ja niiden ulottuvuudet sisällönanalyysin

avulla. Yrityskohtaisten analyysien jälkeen tehtiin vielä toinen analyysikierros, jossa yritys-kohtaiset analyysit vedettiin yhteen suomalaisten suuryritysten järjestösuhteiden analyysiksi. Lopuksi kirjoitettiin synteesi tutkimuksen tuloksista. Synteesin pohjalta muodostettiin kolme propositiota, jotka esitetään tämän tutkimuksen johtopäätöksinä. Tutkimusprosessi on kuvattu kuviossa 1. Teorian osalta tutkimus pohjautuu pääosin sidosryhmä- ja vastuullisen liiketoiminnan kirjallisuuteen. Lisäksi joitakin kansainvälisen liiketoiminnan lähteitä on hyödynnetty.

Tutkimusraportti etenee tutkimusprosessia mukailevassa järjestyksessä siten, että tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen aihepiiri, tavoitteet ja määritellään tutkimusongelma, esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset sekä tutkimuksen kulku. Toisessa luvussa perehdytään kansalaisjärjestöihin yrityksen sidosryhmänä. Ensimmäisessä kappaleessa avataan sidosryhmäajattelua ja vastuullisen liiketoiminnan merkitystä ja käytäntöjä. Kappaleen tarkoitus on valottaa tutkittavan aiheen kontekstia ja näkökulmaa sekä vastuullisen liiketoiminnan merkitystä yrityksille. Luku jatkuu käsittelemällä järjestötoiminnan tyyppejä sekä kansalaisjärjestöjen tehtävää ja toimintaa globaalissa markkinataloudessa. Toisessa luvussa tutustutaan myös yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteen muotoihin ja yhteistyöstrategioihin. Luku päättyy yrityksen kansalaisjärjestösuhteiden teoreettisen viitekehyksen esittelyyn. Teoriakehys kokoaa yhteen suhteen ulottuvuudet, joiden analysointiin tutkimuksen empiirinen osuus rakentuu.

Tutkimusraportin kolmas luku käsittelee empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Luku alkaa tutkimusmetodin kuvaamisella, jonka jälkeen siirrytään aineiston, sekä analyysiprosessin kuvaukseen. Neljäs luku, ”Suomalaisten suuryritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteen ulottuvuudet” esittelee yritysten kansalaisjärjestösuhteet ja perehtyy suhteiden ulottuvuuksiin. Kunkin yrityksen kansalaisjärjestösuhteet on ensin kuvattu yritys-kohtaisesti. Suhteiden kuvauksen jälkeen analyysi suhteiden ulottuvuuksista on toteutettu koko aineiston tasolla tarkastellen kaikkien aineiston yritysten järjestösuhteita. Näin ollen synteesissä ja johtopäätöksissä korostuvat koko aineiston tasolla tehdyt päätelmät suomalaisten, liikevaihdolla mitattuna suurimpien, yritysten kansalaisjärjestösuhteista. Tutkimusraportti päättyy tutkimuksen arviointiin ja jatkotutkimusaiheiden esittelyyn.



Kuvio 1 Tutkimusprosessi

## **2 KANSALAI SJÄRJESTÖT YRITYKSEN SIDOSRYHMÄNÄ**

### **2.1 Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta**

Sidosryhmäajattelu pohjautuu näkemykseen yrityksestä osana avointa sidosryhmäsuhteiden verkostoa. Organisaatio muotoutuu suhteiden muodostamassa monimutkaisessa verkostossa, jossa eri toimijat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja suoriutumiseen (Myllykangas 2009). Sidosryhmäajattelun mukaan yritys on olemassa sidosryhmiään varten ja näiden kautta; sidosryhmäajattelu liittää liiketoiminnan ja –toimijat osaksi ympäröivää yhteiskuntaa. Yritys ei voi menestyä pitkällä aikavälillä, mikäli sillä ei ole sidosryhmien tukea toiminnalleen. Sidosryhmien huomioiminen on olennainen osa menestyksekkästä liiketoimintaa (Freeman 1984, Donaldson & Preston 1995, Myllykangas 2009).

Käytännössä sidosryhmien huomioimisella tarkoitetaan yrityksen toimimista tavalla, jonka sidosryhmät ovat valmiita hyväksymään. Sidosryhmänäkemys tarkoittaa sidosryhmien olemassaolon näkemistä, tunnistamista, arvostamista ja huomioon ottamista (Kujala & Kuvaja 2002). Sidosryhmäanalyysi auttaa yritystä sidosryhmien tunnistamisessa. Sidosryhmäanalyysi tarkoittaa yritykselle keskeisten, huomioita vaativien sidosryhmien tunnistamista ja kuvaamista, esimerkiksi sidosryhmäkartan muodossa (Freeman 1984). Keskeisten sidosryhmien tunnistaminen ja suhteen rakentaminen on kuitenkin usein monimutkainen ja haastava prosessi. Yritykseen kohdistuu eri sidosryhmien taholta monia, joskus myös ristiriitaisia odotuksia. Lisäksi eri toimijoilla voi olla hyvin erilaisia rooleja yrityksen toiminnassa. Yrityksen tehtäväksi jää tasapainottaa toimijoiden eri roolit ja tunnistaa, miten sidosryhmät priorisoivat roolejaan. (Myllykangas 2009, 39.) Sidosryhmäanalyysin tulisi myös olla jatkuva prosessi, koska sidosryhmäkartat muuttuvat organisaation ja sen ympäristön muuttuessa (Freeman 1984). On lisäksi huomioitava, että sidosryhmät eivät elä eristyksissä, vaan niillä on myös omat verkostonsa, joissa ne toimivat. Yrityksen tulisikin pohtia ja tunnistaa,

mikä intressi kullakin sidosryhmällä on yrityksen toimintaan ja millaisia resursseja sidosryhmällä on käytössään. (Myllykangas 2009, 39.)

Sidosryhmänsä huomioimalla yrityksen on mahdollista toimia vastuullisesti. Vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa yrityksen toimintaa taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullisella tavalla. Tällöin toiminnan sisältö määritellään sidosryhmien tarpeet huomioiden. Toisin sanoen vastuullinen yritys kantaa vastuuta strategioistaan ja päätöksistään yhteiskunnalle, jota sidosryhmät edustavat. (Kujala & Kuvaja 2002.) Johtamisen näkökulmasta vastuullinen liiketoiminta tarkoittaa yrityksille muun muassa osallistumista uusien, vapaaehtoisten itsesääätelytapojen kehittämiseen, kumppanuuksien rakentamista yli sektorirajojen sekä oppimista johtamaan erilaisia sidosryhmiä (Kourula 2009b). Porter ja Kramer (2006) kritisoivat yritysten yhteiskuntavastuun olevan kuitenkin käytännössä usein strategiasta irrallaan oleva sekalainen kokoelma erilaisia hyväntekeväisyysyrityksiä, joilla ei ole todellisia yhteiskunnallisia vaikutuksia, eikä myöskään positiivisia vaikutuksia yrityksen pitkän ajan kilpailukykyyn. Tällöin vastuullisuus nähdään liiketoiminnasta erillisenä tehtävänä, joka usein aiheuttaa yrityksen yhteiskunnallisten toimien pirstaloitumisen irralliseksi teoiksi. Jokainen teko viestii eri sidosryhmälle eri asiasta. Tällöin yritys hukkaa mahdollisuutensa paitsi yhteiskunnalliseen kontribuutioon myös suhteessa liiketoimintaan. (Porter & Kramer 2006.) Yritysten tulisikin nostaa esiin juuri omaa liiketoimintaansa lähellä olevia vastuullisuuskysymyksiä. Ohjaavana ajatuksena tulisi pitää yhteistä arvoa – jaettua hyötyä yhteiskunnalle ja yritykselle. Porter ja Kramer painottavatkin vastuullisen liiketoiminnan strategialähtöisyyttä. Yhteiskunnallisen työn on tuettava myös yrityksen strategiaa ja toimittava näin kilpailuedun lähteenä. Vastuullisuus ei näin ollen voi pitkällä aikavälillä rakentua vain esimerkiksi satunnaisille lahjoituksille tai muulle hyväntekeväisyydelle. (Porter & Kramer 2006.)

## **2.2 Kansalaisjärjestöt globaalissa markkinataloudessa**

### **2.2.1 Kansalaisjärjestötoiminnan piirteitä**

Ajan saatossa julkinen sektori on pienentynyt ja yksityinen sektori laajentunut. Tämä kehitys on vaikuttanut myös kansalaisjärjestöjen määrään ja merkitykseen yhteiskunnassa. Vuosituhannen vaihteessa kansainvälisten kansalaisjärjestöjen määrä oli jopa nelinkertaistunut aikaisempaan vuosikymmeneen verrattuna (Yaziji 2004). Organisoituneen kansalaisjärjestötoiminnan kehitys ja kasvu on muuttanut radikaalilla tavalla globaalia poliittis-taloudellista toimintakenttää (Teegen, Doh & Vachani 2004). Järjestöistä on tullut globaalin markkinatalouden toimijoita yritysten ja valtioiden rinnalle. Tämä kehitys on tehnyt järjestöistä myös yhä tärkeämmän sidosryhmän yrityksille (Utting 2005). Järjestöt ovat myös kansainvälistyneet ja ammattimaistuneet ja alkaneet näin muistuttaa yhtä enemmän yrityksiä (Blood 2004, ks. Kourula 2007).

Järjestöt toimivat yhteiskunnassa moninaisissa rooleissa. Erilaisista rooleista huolimatta järjestöillä on useita yhteisiä ominaispiirteitä. Ensinnäkin, järjestöt ovat riippumattomia hallituksista ja muista puolivaltiollisista organisaatioista, kuten Yhdistyneet kansakunnat, Maailman kauppajärjestö jne. Kansalaisjärjestöt edustavatkin sitä yhteiskunnan osaa, joka ulottuu sekä julkisen että yksityisen sektorin ulkopuolelle. Toiseksi, kansalaisjärjestöt ovat voittoa tavoittelemattomia. Rahat, jotka saadaan lahjoituksina tai ansaitaan tuotteita tai palveluita myymällä, sijoitetaan uudelleen järjestön toimintaan. Järjestöt ovat lisäksi itsehallinnollisia. Niillä on usein hallitus, joka valvoo johdon toimintaa, kuten voittoa tavoittelevissa yrityksissäkin. Hallitus myös valvoo järjestön verovelvoitteita ja suojelee sen perustehtävää. (Schepers 2006, 284.)

Järjestöjen tunnusmerkkeihin lukeutuu myös toimintaan osallistumisen vapaaehtoisuus. Toisin kuin valtioon kuulumisen, kansalaisjärjestön toimintaan osallistuminen riippuu yksilön vapaasta valinnasta (Teegen ym. 2004). Yhtenä tärkeimmistä tunnusmerkeistä voidaan



pitää myös sitä, että kansalaisjärjestön toiminta perustuu tiettyihin arvoihin ja ihanteisiin (kuten esimerkiksi ympäristö- tai ihmisoikeusarvoihin) (Schepers 2006, 284). Joukko yhteisiä arvoja puolustavia ihmisiä kokoontuu tällöin yhteen ajamaan asiaansa. Näin ollen, järjestö antaa yksilölle mahdollisuuden yhdistyä yhteisöksi muiden samoin ajattelevien kanssa (Pharr 2003). Kansalaisjärjestö houkuttelee lahjoittajia ja työntekijöitä edistämällä järjestön tukemaa arvomaailmaa. Järjestöt toimivat paitsi hallitusten, myös yritystoiminnan täydentäjinä, vastustajina sekä uudelleen muokkaajina. (Schepers 2006, 284.)

Moni kansalaisjärjestö on jäsenmäärältään pieni ja toimii paikallisesti. Järjestökentältä löytyy kuitenkin myös lukuisia globaalisti toimivia, monikansallisiakin järjestöjä, joilla on suuret toimintabudjetit ja jotka työllistävät tuhansia ihmisiä (Teegen ym. 2004, 469.) Kansalaisjärjestöillä on hallittavanaan suuri sidosryhmäsuhteiden verkosto. Niiden sidosryhmiin lukeutuvat yleensä esimerkiksi lahjoittajat, hallituksen jäsenet, johto, työntekijät ja edunsaajat. Nämä ryhmät voivat luonnollisesti koostua erilaisesta kokoonpanosta yksityisiä henkilöitä ja organisaatioita. Esimerkiksi lahjoittajina voivat toimia yksityiset henkilöt, yksityiset rahastot ja säätiöt, yritykset tai hallitukset. Työntekijät taas voivat olla palkattua henkilöstöä tai vapaaehtoisia. (Yaziji & Doh 2009, 6.) Historiallisesti kansalaisjärjestöt on totuttu rajaamaan kansallisella tasolla (Schwartz 2003, ks. Teegen ym. 2004). Nykyään yhteistoiminta tapahtuu kuitenkin yhä useammin yli kansallisten rajojen (Khagram, Riker & Sikkink 2002). Tällöin yhteinen intressi on vahvempi yhdistävä tekijä kuin maantieteellinen sijainti tai kansalliset rajat (Teegen ym. 2004).

### **2.2.2 Kansalaisjärjestöjen moninaiset roolit**

Kansalaisjärjestöillä voi olla monia eri rooleja. Ne voivat myös hyödyntää monia eri taktiikoita protesteista yhteistyöhön päästäkseen tavoitteisiinsa (Argenti 2004). Kansalaisjärjestöjä voidaan luokitella eri tavalla näkökulmasta riippuen, esimerkiksi sen mukaan, mitä järjestö tekee tai ketä sen on toiminnallaan tarkoitus hyödyttää. Yaziji ja Doh (2009, 8–9; ks. myös Teegen ym. 2004) esittävät jaon vaikuttajajärjestöihin (*advocacy NGOs*) ja palvelujärjestöihin (*service NGOs*).

*Vaikuttajajärjestöt.* Vaikuttajajärjestöt pyrkivät toiminnallaan muokkaamaan sosiaalista, taloudellista ja poliittista järjestelmää edistääkseen tiettyjä intressejä tai ideologiaa. Vaikuttajajärjestöjen keinovalikoimaan kuuluu muun muassa lobbaus, toimiminen edustajana ja neuvonantajana päättäjille, tutkimustoiminta, konferenssien pitäminen, kansalaistuomioistuinten järjestäminen, muiden toimijoiden valvominen ja epäkohtien paljastaminen, tiedonjakaminen, boikottien järjestäminen ja sääntelyn edistäminen ja kehittäminen. (Yaziji & Doh 2009, 8.) Näillä toimilla vaikuttajajärjestöt pyrkivät edistämään jotakin sosiaalista agendaa tai lievittämään taloudellisten toimien negatiivisia sivuvaikutuksia. Vaikuttajajärjestöt voidaan myös jakaa edelleen vahtikoira-järjestöihin ja sosiaalisiin liikkeisiin. Vahtikoira-järjestöt ovat ideologisesti vähemmän radikaaleja ja yleisesti ottaen tyytyväisiä vallitseviin taloudellisiin, lainsäädännöllisiin, poliittisiin ja yhteiskunnallisiin instituutioihin. Vahtikoira-järjestöt eivät pyrikään radikaalisti muokkaamaan nykytilaa. Niiden tehtävä on valvoa, että yhteiskunnassa noudatetaan jo olemassa olevaa lainsäädäntöä. Sosiaaliset liikkeet taas pyrkivät olemassa olevan järjestelmän muuttamiseen. Mitä radikaalimmasta liikkeestä on kyse, sitä radikaalimpaa muutosta se tavoittelee. (Yaziji & Doh 2009, 9.)

*Palvelujärjestöt.* Palveluorientoituneet järjestöt (service NGOs) tarjoavat tuotteita ja palveluita sellaisilla, joiden tarpeita yhteiskunta ei ole pystynyt tyydyttämään. Palvelujärjestöt nähdään ”turvaverkkona”, joka tarjoaa apuaan silloin kun poliittisesti epävakaat, velkaantuneet tai korruptoituneet valtiot eivät ole pystyneet tai halunneet täyttää yhteiskunnallisia tarpeita. Esimerkkejä tällaisista palvelujärjestöistä on Punainen Risti, WWF tai Lääkärit ilman rajoja. (Yaziji & Doh 2009, 9.)

*Hybridi- tai kehittyvät järjestöt.* Kuten todettu, useat kansalaisjärjestöt keskittyvät joko vaikuttajan rooliin tai palveluiden tarjoamiseen. Osa kansalaisjärjestöistä toimii kuitenkin samanaikaisesti molemmissa edellä mainituista rooleista, tai pyrkii kehittymään roolista toiseen. Esimerkiksi WWF ja Lääkärit ilman rajoja toimivat aktiivisesti palvelujen tarjoajan roolissa, mutta pyrkivät myös samalla lobbaamaan poliittisia päättäjiä lainsäädännöllisillä areenoilla. (Yaziji & Doh 2009, 9.) Tässä tutkimuksessa esillä olevat järjestöt ovat pääasiassa palvelu- tai hybridijärjestöjä.

Kansalaisjärjestöt voidaan jakaa myös yhteiskunnallisia pyrkimyksiä ajaviin järjestöihin (*social purpose NGOs*) sekä jäsenyys- tai kerhojärjestöihin (*membership or club NGO*). Yhteiskunnallisia pyrkimyksiä ajavat järjestöt toimivat edistääkseen jotakin laajempaa yhteiskunnallista asiaa. Esimerkkejä tällaisista järjestöistä ovat AIDS-potilaita tukevat järjestöt tai tiettyä uhanalaista kasvia tai eläintä suojelemaan perustetut järjestöt. Jäsenyys- tai kerhojärjestöjä taas ovat esimerkiksi ammattiliitot, kauppakamarit ja kirkolliset järjestöt, jotka on perustettu ajamaan lähinnä itse järjestöön kuuluvien etuja. (Teegen ym. 2004.) Schepers (2006) jakaa kansalaisjärjestöt kriisiapujärjestöihin, voimaannuttajajärjestöihin ja vaikuttajajärjestöihin. Kriisiapujärjestöt (*direct aid NGOs*) tarjoavat, nimensä mukaisesti, välitöntä apua sitä tarvitseville. Voimaannuttajajärjestöjen (*empowerment NGOs*) toiminta perustuu paikallisyhteisöjen tukemiseen. Vaikuttajajärjestöt (*advocacy NGOs*) taas pyrkivät vaikuttamaan hallitusten ja elinkeinoelämän menettelytapoihin. Järjestö voi toimia yhtäaikaaisesti myös hyvin erilaisissa rooleissa. Niinpä tämänkaltainen jako ei useinkaan anna riittävää kuvaa järjestön toiminnasta. (Schepers 2006, 283–284.)

Myös kansalaisjärjestötoiminnan tyyppi vaikuttaa järjestön suhteeseen elinkeinoelämään (Ählström & Sjöström 2005). Kansalaisjärjestöt voidaan jakaa niiden harjoittaman toiminnan motiivien pohjalta *suojelijoihin* (preservers), *vastustajiin* (protesters), *muuttajiin* (modifiers) ja *tutkijoihin* (scrutinizers). Erilaisilla tyypeillä on erilainen suhtautuminen elinkeinoelämään ja näin ollen myös erilainen toimintastrategia. Edellä mainituista kansalaisjärjestötoiminnantyypeistä vain *suojelijoilla* on intressi toimia yhteistyössä yritysten kanssa. Muut järjestötyypit ovat valinneet strategian, joka perustuu itsenäisyyteen ja riippumattomuuteen. Riippumattomuuden säilyttäminen vaatii etäisyyden pitämistä yrityselämään. (Ählström ja Sjöström 2005.) Kansalaisjärjestökumppanuutta tavoittelevan yrityksen tulisi huomioida, ettei yritys yhteistyö ole kaikkien järjestöjen intresseissä. Yrityksen tulisi selvittää paitsi järjestön tavoitteet ja toimintatavat myös se, millainen suhde yritys elämään järjestöllä on.

### **2.2.3 Yhteenveto**

Kansalaisjärjestöistä on tullut yhtä tärkeämpi sidosryhmä yrityksille. Kansalaisjärjestöillä, kuten muillakin sidosryhmillä, on odotuksia yrityksen toiminnan suhteen. Sidoryhmänsä huomioiva yritys pyrkii tunnistamaan nämä odotukset ja vastaamaan niihin. Monien kansainvälisten järjestöjen tavoitteena on pyrkiä vaikuttamaan monikansallisiin yrityksiin, jotta nämä lisääisivät vastuunkantoaan ympäristöä ja yhteiskuntaa koskevissa asioissa (Spar & La Mure 2003). Yhteistyötä kehittämällä voi kansalaisjärjestösuhde tarjota yritykselle strategista kilpailuetua. Kansalaisjärjestöt voivat auttaa yrityksiä huomaamaan ja nostamaan esiin liiketoiminnan ongelmakohtia. Vastuullisuus voi toimia yritykselle kilpailuedun lähteenä esimerkiksi vastuullisempien liiketoimintaprosessien tai uusien innovaatioiden kautta.

Kansalaisjärjestökenttä on hyvin heterogeeninen ja järjestöt toimivatkin hyvin moninaisin tavoin. Järjestöjen luokittelu on usein hankalaa, sillä useat järjestöt toimivat vaihtelevissa rooleissa monimutkaisten verkostojen ympäröiminä. Kaikilla järjestöillä ei kuitenkaan toimintansa luonteesta johtuen ole intressiä toimia yhteistyössä yritysten kanssa (Ählström & Sjöström 2005). Yritysten tulisi tunnistaa kansalaisjärjestöjen toimintatapoja ja etsiä aktiivisesti mahdollisuuksia yhteistyölle sopivien kansalaisjärjestökumppaneiden kanssa.

## **2.3 Yhteistyön muodot ja yhteistyöstrategiat**

Yhteistyösuhteiden määrä yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä on selvästi kasvanut (ks. esim. Austin 2000, Seitanidi & Ryan 2007). Myös suhteiden sisältö on monimuotoistunut. Yritykset kohtaavat sidoryhmiensä taholta yhä suurempaa painetta käsitellä yhteiskunta-vastuukysymyksiä, joiden huomioimiseen niillä itsellä ei välttämättä ole tarvittavia resursseja (Freeman 1984, Rondinelli & London 2001, ks. London ym. 2005). Yritykset ovatkin viime vuosina laajentaneet järjestösuhteitaan siirtäen painopistettä perinteisestä hyväntekeväisyydestä syvempiin yhteistyömuotoihin. Taustalla on ollut halu löytää yhteistyömuotoja, joilla olisi yhtäältä enemmän relevanssia liiketoiminnan kannalta, ja toisaalta suurempia

yhteiskunnallisia vaikutuksia (Austin 2000). Samaan aikaan kun yritykset laajentavat yhteistyösuhteitaan perinteisen sponsoroinnin ulkopuolelle, kansalaisjärjestöt pyrkivät yhä suurempaan omavaraisuuteen tulontuottamismallejaan kehittämällä. Yhdessä nämä kaksi toimijaa pyrkivätkin luomaan strategisia kumppanuuksia, jotka tähtäävät kumpaakin osapuolta hyödyttäviin tuloksiin. (Sagawa & Segal 2000.) Sektorien välisiä alliansseja käsittelevä kirjallisuus erottaa usein kaksi allianssien päätyyppiä: ennakoiva (suhde nähdään mahdollisuutena) ja reagoiva (vastataan esiin nousseeseen uhkaan) (London, Rondinelli & O'Neill 2005). Reagoivaan allianssiin verrattuna ennakoivan suhteen johtaminen on helpompaa esimerkiksi luottamuksen rakentumisen näkökulmasta. Tässä tutkielmassa ei tehdä eroa ennakoivan ja reagoivan allianssityypin välille, vaikka varsinkin kumppanuudenkaltaiset yhteistyömuodot ovatkin usein ennakoivia. Esimerkiksi vuoropuhelu voi olla syntynyt joko ennakoivasti tai sidosryhmän kritiikin pohjalta. Myös *kumppanuus* (partnership) ja *yhteistyö* käsitteiden käyttö on herättänyt keskustelua akateemisessa kirjallisuudessa (ks. esim. Ählström & Sjöström 2005). Millaisia yhteistyösuhteita voidaan kutsua kumppanuudeksi? Onko sponsorointi sektorien välistä yhteistyötä? Kirjallisuudessa on sponsorointia usein käsitelty yhteistyön muotona (ks. esim. Kourula 2009a), jonka vuoksi myös tässä tutkimuksessa sponsorointi mielletään yhteistyöksi. Yhteistyösuhteita voidaan eritellä tarkastelemalla erilaisia yhteistyön muotoja. Kourula (2006) jakaa yritysten ja järjestöjen väliset yhteistyömuodot kahdeksaan kategoriaan:

1. Sponsorointi. Yritys tarjoaa taloudellista tukea järjestölle. Voi sisältää myös markkinointiyhteistyötä.
2. Yksittäistä asiaa koskeva konsultointi. Yritys konsultoi kansalaisjärjestöä tietyn yksittäisen asian tiimoilta, esim. tuotteen ympäristövaikutuksista.
3. Tutkimusyhteistyö. Sekä yritys että kansalaisjärjestö tarjoavat resurssejaan tutkimusprojektille.
4. Työntekijöiden kouluttaminen/vapaaehtoistyö. Kansalaisjärjestön edustajat kouluttavat yrityksen työntekijöitä jossakin tietyssä asiassa, tai yrityksen työntekijät osallistuvat vapaaehtoisena työvoimana johonkin kansalaisjärjestön projektiin.
5. Sertifikaattien kehittämis-yhteistyö. Kansalaisjärjestö myöntää jollekin yrityksen tuotteelle tai palvelulle sertifikaatin, esimerkiksi ympäristökriteerien täyttämistä.

6. Systemaattinen vuoropuhelu. Yrityksellä on systemaattisia tapoja keskustella kansalaisjärjestön tai muiden sidosryhmien kanssa, esimerkiksi ”pyöreät pöydät” (*roundtables*)
7. Yhteiset ohjelmat. Yritys ja kansalaisjärjestö tekevät yhteistyötä yhteisen projektin tai useista projekteista koostuvan ohjelman puitteissa.
8. Strateginen kumppanuus. Yritys ja kansalaisjärjestö allekirjoittavat kumppanuussopimuksen, jossa määritellään yhteistyölle pitkänajan tavoitteet. Kumppanuussopimus voi pitää sisällään useita edellä mainittuja yhteistyömuotoja.

Yhteistyösuhteita voidaan jäsentää myös jakamalla erilaiset suhteiden muodot yhteistyöstrategioiksi. Kourula (2009b) esittää jaon kolmeen pääryhmään: sponsorointistrategioihin, vuoropuhelustrategioihin sekä kumppanuusstrategioihin. Sponsoroinnissa on kyse yritysten järjestöille antamista suorista lahjoituksista. Vuoropuhelustrategiassa taas yritys pyrkii luomaan dialogin kansalaisjärjestön kanssa. Esimerkkinä vuoropuhelustrategiasta voidaan pitää *pyöreitä pöytiä (roundtables)*. Tässä osallistavassa strategiassa on kyse kahdensuuntaisen kommunikoinnin ja oppimisen edistämisestä. Syvintä yhteistyömuotoa edustaa kumppanuusstrategia. Kumppanuusstrategialla tarkoitetaan pitkäaikaisen ja sopimusperustaisen kumppanuuden perustamista muutaman valitun kansalaisjärjestökumppanin kanssa. (Kourula 2009b.) Erilaisilla strategiamuodoilla on erilaisia seurauksia yritykselle. Vuoropuhelu kansalaisjärjestön kanssa vahvistaa yrityksen legitimitettä enemmän kuin sponsoriohjelmat tai muu yhteistyö. Dialogi on myös tehokkaampi riskien hallinnan näkökulmasta. Toisaalta, sponsorointi ja kumppanuussuhteet järjestöihin parantavat yrityksen mainetta enemmän kuin vuoropuhelu. Kumppanuus ja vuoropuhelu taas luovat sponsorointiin verrattuna paremmat mahdollisuudet organisaation oppimiselle. (Kourula 2009b.)

Johtaakseen kansalaisjärjestösuhteitaan ennakoivasti yritysten tulisi ymmärtää ja tunnistaa erilaisten yhteistyömuotojen uhat ja mahdollisuudet. Yritykset voivat myös soveltaa eri strategioita (sponsorointi, vuoropuhelu ja kumppanuus) yhtäaikaisesti. Jokainen strategia sisältää mahdollisuuksia ja uhkia, jotka on koottu taulukkoon 1. Sponsoroinnin mahdollisuudet liittyvät lähinnä maine- ja brändiarvon kasvattamiseen, kun taas esimerkiksi kumppanuus saattaa tarjota mahdollisuuksia uusille innovaatioille, organisaation oppimiselle ja

operationaaliselle tehokkuudelle. Toisaalta sponsorointia syvemvät yhteistyösuhteet vaativat usein enemmän yrityksen niukkoja aikaresursseja ja ovat usein käytännössä vaikeampia toteuttaa kuin pinnallisempi sponsorointi.

Taulukko 1 Yhteistyöstrategioiden uhat ja mahdollisuudet yrityksen näkökulmasta (Kourula 2009b)

|                       | <b>Sponsorointi</b>   | <b>Vuoropuhelu</b>  | <b>Kumppanuus</b>  |
|-----------------------|---|---|--|
| <b>Mahdollisuudet</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maine- ja brändiarvon kasvattaminen</li> <li>- Työntekijöiden suurempi viihtyvyys ja sitoutuminen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kattavan sidosryhmien osallistamisen kautta saavutettava yhteiskunnallinen legitimitetti</li> <li>- Riskienhallinnan mahdollisuus: voidaan välttää järjestön kritiikki tulevaisuudessa</li> <li>- Markkinoiden paikallistuntemus</li> <li>- Yhteistyön kautta saavutettava operaationaalinen tehokkuus</li> <li>- Mahdollisuus välttää tulevaisuuden määräyksiä ja uutta lainsäädäntöä</li> <li>- Kasvavat mahdollisuudet yhteistyöhön hankintaketjussa</li> <li>- Työntekijöiden suurempi viihtyvyys ja sitoutuminen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjoaa mahdollisuuksia innovaatioille, oppimiselle ja operationaaliselle tehokkuudelle</li> <li>- Yhteistyö luotettavien kumppaneiden kanssa parantaa mainetta ja kasvattaa legitimitettä</li> <li>- Markkinoiden paikallistuntemus</li> <li>- Eri organisaation tasoilla olevien työntekijöiden sitoutuminen – helpompaa viestiä henkilöstölle kuin vuoropuhelu</li> <li>- Riskienhallinnan mahdollisuus: voidaan välttää järjestön kritiikki tulevaisuudessa</li> <li>- Kasvavat mahdollisuudet yhteistyöhön hankintaketjussa</li> </ul> |
| <b>Uhat</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kasvattaa yrityksen yhteiskunnallista legitimitettä vähemmän kuin muut strategiat</li> <li>- Voidaan nähdä ”viherpesuna”</li> <li>- Imagollisia hyötyjä vaikea mitata</li> <li>- Hyväntekeväisyysperinteet vaihtelevat maittain</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prosessi vaatii paljon resursseja</li> <li>- Osallistava vuoropuhelu vaikea toteuttaa käytännössä</li> <li>- Vuoropuhelun on oltava yhtä aikaa globaali ja lokaali – vaatii paljon aikaa kehittyä</li> <li>- Vuoropuhelu on luonteeltaan hyvin poliittinen</li> <li>- Saattaa kiinnittää kriittisesti suhtautuvien sidosryhmien huomiota yritykseen</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskittyminen kumppaneihin voi etäännyttää toisia tahoja</li> <li>- Legitimitetin väheneminen vähemmän osallistavan yhteistyön johdosta</li> <li>- Win-Win-suhteen rakentaminen voi kestää pitkään</li> <li>- Maineriski, mikäli järjestökumppani ajautuu skandaaliin</li> </ul>  |



Austin (2000) esittää yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteiden tutkimiseen yhteistyösuh-  
teiden jatkumon. Jatkumo jakaa yhteistyösuhteet kolmeen tasoon (ks. taulukko 2.). Ensim-  
mäisellä, hyväntekeväisyyden tasolla, suhteen luonnetta kuvaa perinteiset lahjoittajan ja  
lahjoituksen saajan roolit. Tällä tasolla yhteistyöstä koituva hyöty kansalaisjärjestölle on  
lähinnä taloudellinen, yritykselle imagollinen. Suurin osa tämän päivän yritys-kansalais-  
järjestösuhteista sijoittuu tälle tasolle, vaikkakin yhä useampi toimija pyrkii syventämään  
suhdettaan. Toisella, transaktion tasolla, kumppaneiden toimintaa kuvaa avoin resurssien  
jakaminen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tällä tasolla on hyväntekeväisyystasoa kor-  
keammat mahdollisuudet luoda arvoa suhteen osapuolille. Kolmannella, integraation tasol-  
la, kumppaneiden missiot ja toiminta alkavat yhdenmukaistua. Integraation taso edustaa  
strategisesti syvintä yhteistyön tasoa, ja sitä kuvaa parhaiten yhteisyrityksen (*joint venture*)  
käsite. (Austin 2000, 71.)

Taulukko 2 Yhteistyösuhteiden jatkumo (Austin 2000, 72).

| Suhteen luonne                    | Taso 1: Hyvänte-<br>keväisyys |   | Taso 2:<br>Transaktio |   | Taso 3:<br>Integraatio |
|-----------------------------------|-------------------------------|---|-----------------------|---|------------------------|
| Sitoutumisen aste                 | alhainen                      | → | →                     | → | korkea                 |
| Merkitys yrityk-<br>sen missiolle | toisarvoinen                  | → | →                     | → | keskeinen              |
| Resurssien mitta-<br>vuus         | pieni                         | → | →                     | → | suuri                  |
| Tehtävien laajuus                 | kapea                         | → | →                     | → | laaja                  |
| Vuorovaikutuksen<br>luonne        | epäsäännöllinen               | → | →                     | → | säännöllinen           |
| Johtamisen mo-<br>nimutkaisuus    | yksinkertainen                | → | →                     | → | monimutkainen          |
| Strateginen arvo                  | vähäinen                      | → | →                     | → | suuri                  |

Se, mikä taso kullekin yritys-kansalaisjärjestöparille sopii parhaiten, riippuu suhteen osa-  
puolista ja kontekstista. Kaikki suhteet eivät liiku jatkumolla eteenpäin, vaan suhteen kehiti-  
minen vaatii osapuolten tietoista halua kehittää suhdetta. Tasot eivät myöskään ole irralli-  
sia, vaan ne ennemminkin sekoittuvat toisiinsa. Todellisuudessa suhteet ovatkin usein hyb-  
ridejä – suhteen eri ominaisuuksien sijoittuessa eri kohtiin jatkumolla. (Austin 2000, 72.)  
Mitä suurempi suhde yhteistyöllä on organisaatioiden strategiaan ja missioon, sitä tärkeäm-

pi ja elinvoimaisempi suhde yleensä on (Austin 2000). Hyväntekeväisyyden tasolla yhteistyösuhteen strateginen merkitys organisaatioille on usein vähäinen. Yhteistyö muodostuu usein jonkin kummallekin tärkeän, yksittäisen asian ympärille. Transaktion tasolla organisaatioiden missioissa ja arvoissa on yhtäläisyyksiä ja yhteistyö perustuu kumppanuuteen. Tällä tasolla suhdetta käytetään taktisena työkaluna. Syvimmällä, integraation tasolla organisaatioiden missiot ovat kietoutuneet yhteen, organisaatiot jakavat samat arvot ja yhteistyösuhde tuo kumppaneille strategista kilpailuetua. (Austin 2000, 91.)

## **2.4 Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyösuhteen ulottuvuudet**

Tässä tutkimuksessa yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisiä yhteistyösuhteita pyritään ymmärtämään tarkastelemalla teoriakirjallisuudesta tunnistettuja suhteen ulottuvuuksia. Suhteen ulottuvuuksiksi tunnistettiin osapuolten *panokset* suhteeseen, yhteistyön *motiivit ja tavoitteet*, yhteistyön *saavutukset* sekä suhteeseen liittyvät *haasteet*. Tässä kappaleessa käydään läpi kukin suhteen ulottuvuuksista.

### **2.4.1 Panokset**

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteille on ominaista, että ne ovat luonteeltaan symbioottisia (Shumate & O'Connor 2010a). Osapuolet täydentävät yhteistyössä toisiaan, eivätkä kilpaile samoista resursseista, kuten samankaltaisesta työvoimasta tai markkinoista. Yhteistyösuhde perustuu muiden allianssien tavoin resurssien jakamiseen ja kummankin osapuolen panoksiin yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Osapuolten on mahdollista saada käyttöönsä pääomaa, joka ei ilman yhteistyökumppania olisi organisaation ulottuvilla (Shumate & O'Connor 2010a, ks. myös Sagawa & Segal 2000).

Yrityksen näkökulmasta yhteistyö järjestön kanssa tarjoaa mahdollisuuden päästä osalliseksi kansalaisjärjestön resursseista. Näitä resursseja yritys tarvitsee vastatakseen yhä moninai-  
semman sidosryhmäjoukkonsa tarpeisiin (Yaziji 2004). Kansalaisjärjestöt ovat kukin oman

alansa asiantuntijoita, joilla on paitsi tietoa ja näkemystä yhteiskunnasta myös suuri tuki-verkosto. Järjestösuhteiden kautta yrityksillä on mahdollisuus saada käyttöönsä uutta tietoa ja osaamista (Yaziji & Doh 2009, Yaziji 2004, Burchell & Cook 2006, Argenti 2004). Yhteistyö kansalaisjärjestön kanssa voi näin ollen tarjota yritykselle konkreettista kilpailuetua (Sharma & Vredenburg 1998, Bonfiglioli, Moir & Ambrosini 2006, Selsky & Parker 2005).

Yaziji ja Doh (2009) tunnistavat neljä järjestöjen voimavaraa, joiden vuoksi ne ovat yritysten näkökulmasta kiinnostavia yhteistyökumppaneita. Voimavaratekijöissä kuvastuvat järjestöjen panokset yhteistyösuhteisiin. Ensinnäkin, järjestöt ovat legitiimejä. Järjestöjen legitiimi asema on tärkeä tekijä yritysten ja järjestöjen yhteistyösuhteissa. Järjestöjä pidetään yleisesti luotettavampina yhteisen edun ajamisen näkökulmasta kuin yrityksiä. Yritysten taloudellisten motiivien ajatellaan ajavan yli muista tavoitteista. Järjestöt ovat myös tietoisia yhteiskunnallisista trendeistä. Järjestöillä voi olla jo kauan ennen yritystä hallussaan informaatiota, joka voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla myös yrityksen liiketoimintaan. Järjestö ei aina kuitenkaan jaa kaikkea yritystä kiinnostavaa informaatiota yrityskumppanin kanssa. Usein järjestöillä on myös tiheät ja suuret verkostot. Järjestöjen on kokonsa ja rajallisten resurssien vuoksi oltava menestyäkseen tehokkaita verkostoitujia. Järjestöjen verkostoihin lukeutuu usein myös tahoja, jotka puuttuvat täysin yritysten omista verkostoista, kuten toiset kansalaisjärjestöt tai tiettyjen alojen lobbaajat. Kansalaisjärjestön kanssa yhteistyössä toimimalla yritys voi päästä osaksi myös kansalaisjärjestön verkostoissa liikkuvasta tiedosta. (Yaziji & Doh 2009). Tärkeänä voimavarana Yaziji ja Doh (2009) pitävät myös järjestöjen erikoistunutta teknistä osaamista. Järjestöillä saattaa olla hallussaan sellaista teknistä osaamista, joka yrityksiltä puuttuu.

Perinteisissä sponsorointiin perustuvissa yhteistyösuhteissa yrityksen panoksia yhteistyölle mitataan lahjoitusten kautta. Yrityksen panokset sponsorointiin vaihtelevat suhteesta ja sopimuksesta riippuen. Berger ym. (2004) huomauttavat tuottoihin sidotun lahjoitussumman olevan riskittömämpi vaihtoehto yrityksen näkökulmasta. Toisaalta kansalaisjärjestön näkökulmasta muuttuvat tulot voivat tehdä toiminnan operationaalisesta suunnittelusta erittäin vaikeaa. Mikäli yhteistyösuhteesta halutaan rakentaa syvempi, yrityksen panokset suhteeseen eivät voi rajoittua vain säännöllisiin taloudellisiin lahjoituksiin. Tällöin tarvitaan

kummankin osapuolen ajallisia ja henkilöresursseja. Syvemmät yhteistyömuodot vaativat osapuolten aktiivista mukanaoloa. Osapuolten on sitouduttava yhteistyöhön panoksin, jotka eivät ole ainoastaan rahallisia. (Waddock 1988.)

Yhteistyösuhteessa on pohjimmiltaan kyse yhteisestä arvonluonnista. Yhteisen arvon määrittämiseksi on tutkittava tarkoin organisaatioiden resurssit ja kyvyt sekä selvitettävä, miten niiden avulla voidaan luoda yhteistä arvoa (Austin 2000). Arvon muodostumista suhteessa voidaan mitata sekä määrällisesti että laadullisesti – arvo on usein myös subjektiivista. Mitä tahansa mittareita arvon määrittämiseen käytetäänkin, on niiden oltava oleellisia ja tärkeitä juuri kyseessä olevien organisaatioiden ja niiden sidosryhmien näkökulmasta. On kuitenkin huomattava, että strateginen arvo on monimutkainen yhtälö, jonka mittaaminen ei ole yksinkertaista. Kaikki kulut ja hyödyt eivät ole suoraviivaisesti mitattavissa ja muutettavissa rahamääräiseen muotoon. Mitä osallistavampi ja syvempi yhteistyösuhde on kyseessä, sitä monimutkaisempaa on arvon määrittäminen. (Austin 2000.)

Austin (2000) jakaa yrityksen ja kansalaisjärjestön välisen arvon luonnin kolmeen tasoon: *yleiseen resurssien siirtämiseen, ydinkyvykkyyksien vaihtamiseen ja yhteiseen arvonluontiin*. Alimmalla, *yleisellä resurssien siirtämisen* tasolla luovutetaan eteenpäin sellaisia resursseja, jotka ovat yleisiä myös muissa samankaltaisissa organisaatioissa. Yritys tekee esimerkiksi lahjoituksen järjestölle, joka käyttää rahan hyväntekeväisyysprojektiin. Kumpikin organisaatio luo toisilleen arvoa uskottavuuden ja luotettavuuden muodossa omassa sidosryhmäverkostossaan. Tämä taso kuvaa arvonluonnin osalta Austinin jo aiemmin esitetty yhteistyösuhteiden jatkumon ensimmäistä, hyväntekeväisyyden tasoa.

Toisella, *ydinkyvykkyyksien vaihtamisen* tasolla on kyse kummankin osapuolen erityisistä kyvyistä luoda arvoa toiselle osapuolelle ja yhteistyösuhteelle. Organisaatioiden omat, toisistaan eroavat vahvuudet ja resurssit muodostavat paremmat mahdollisuudet arvonluonnille.

Ylin, *yhteisen arvon luomisen* taso ei perustu kahdenväliseen resurssien vaihtoon. Tällä tasolla arvonluonti pohjautuu yhdessä luotuihin tuotteisiin tai palveluihin, jotka ovat synty-

neet organisaatioiden resurssit ja kyvyt yhdistämällä. Austinin jatkumolla yhteiseen arvon luomiseen viitataan syvimmällä, integraation tasolla. Tälle tasolle on ominaista suuren arvon luominen, sillä se perustuu allianssin uniikkiin luoteeseen, eikä ole siten helposti matkittavissa. (Austin 2000.)

Kestävälle yhteistyösuhteelle on ominaista panosten tasainen jakautuminen. Mikäli toinen osapuoli joutuu jatkuvasti investoimaan yhteistyöhön toista osapuolta enemmän, aiheuttaa tämä helposti tyytymättömyyttä suhteeseen ja voi uhata sen jatkuvuutta. (Austin 2000.) Yhteinen missio toimii yhteistyön vahvistajana. On kuitenkin muistettava, että henkilökohtaiset suhteet pitävät yhteistyösuhteet toiminnassa. Ylimmän johdon sitoutuminen on elintärkeää yhteistyösuhteen kestävyydelle. (Austin 2000.) Henkilökohtaisilla verkostoilla on siten suuri vaikutus yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteisiin (Kourula 2009a, 41).

Yhteistyösuhteiden onnistumisen taustalla näyttää vaikuttavan paitsi avainhenkilöiden sitoutuminen yhteishankkeen missioon, myös heidän suhteensa muihin avainhenkilöihin. Henkilöiden välisellä luottamuksella on siten suuri vaikutus organisaatioiden välisen luottamuksen rakentamiseen. (Austin 2000, 82–83.) Luottamusta rakentaakseen yhteistyön osapuolten on kehitettävä tehokas, taloudellinen ja säännöllinen tapa kommunikoida. Avoimuus on olennainen osa toimivaa yhteistyösuhdetta. Hyvä kommunikaatio rakentaa luottamusta ja päinvastoin. (Austin 2000, 86.) Sekä yrityksen että kansalaisjärjestön tulisi pohtia, minkä tyyppiset allianssit toimivat parhaiten heidän organisaationsa näkökulmasta sekä miten osapuolet voisivat tehokkaimmin hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista toimivan yhteistyösuhteen rakentamisessa ja ylläpidossa (Rondinelli & London 2003).

#### **2.4.2 Motiivit ja tavoitteet**

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen motiivit liittyvät suhteen avulla saavutettaviin pääomiin, joiden muodot ja määrä voivat kuitenkin vaihdella osapuolten välillä. Järjestö voi esimerkiksi ryhtyä yhteistyöhön saadakseen taloudellista pääomaa, kun taas yrityksen motiivina voi olla kulttuurisen pääoman kerryttäminen. (Shumate & O'Connor 2010a.) Yritysten kan-

salaisjärjestöyhteistyön motiiveina nähdään muun muassa: legitimiteetin hankkiminen tai säilyttäminen, maineen tai brändin hallinta, negatiivisten kampanjoiden välttäminen tai niihin vastaaminen (riskien hallinta), sitovan lainsäädännön välttäminen, operationaalisen tehokkuuden parantaminen, uusien tuotteiden tai palvelujen luominen (innovaatiot), työntekijöiden motivointi ja säilyttäminen sekä rekrytoinnin parantaminen, sijoittajasuhteiden kehittäminen, paikallistuntemuksen parantaminen tai yhteiskuntasuhteiden edistäminen. (Austin 2000, Rondinelli & London 2003, Oetzel & Doh 2009, Vernis, Iglesias, Sanz & Saz-Carranza 2006, ks. Kourula 2009a, 40–41; Burchell & Cook 2006.) Kansalaisjärjestöjä pidetään lisäksi hyvänä kanavana kommunikoida esimerkiksi paikallisyhteisöjen kanssa (Burchell & Cook 2006, 215).

Julkisen talouden kiristyttyä ja järjestöjen saaman valtionavun vähennyttyä järjestöt ovat yhä kiinnostuneempia yritysyrityksestä taloudellisen tuen vuoksi. Järjestöillä on kuitenkin myös paljon muita tavoitteita yhteistyösuhteille. Kansalaisjärjestöt tavoittelevat näkyvyyttä ohjelmilleen, ne pyrkivät vaikuttamaan yritysjohtajien näkemyksiin yhteiskunnallisista asioista sekä tuomaan esiin käyttökelpoisia toimintamalleja yksittäisille yrityksille tai kokonaisille toimialoille (Rondinelli & London, 2003). Tämän lisäksi kansalaisjärjestöjen yhteistyömotiivit voivat sisältää seuraavia syitä: legitimiteetin hankkiminen tai säilyttäminen, yhteiskunnallisen muutoksen vauhdittaminen, tasa-arvoisen vuoropuhelun edistäminen, sellaisten toimijoiden edustaminen, jotka eivät ole saaneet ääntään kuuluville, lakiin perustuvan säätelyn vahvistaminen ja edistäminen tai uusien resurssien hankkiminen (ks. esim. Martinez 2003, MacDonald & Chrisp 2005). Kansalaisjärjestöt voivat saada yrityksiltä käyttöönsä myös taloudellisia ja ei-materiaalisia resursseja, kuten johtamistaidollista, viestinnällistä tai teknistä osaamista, vaikutusvaltaa markkinoilla, osaavaa vapaaehtoistyövoimaa tai muita voimavaroja. (Kourula 2007, 82; Berger ym. 2004.) Yhteistyö voi olla myös kansalaisjärjestön näkökulmasta hyödyllisempää kuin vastustuskampanjat. Esimerkiksi ympäristökysymyksissä on usein kansalaisjärjestön näkökulmasta mielekkäämpää toimia ennakoiden yhteistyössä yritysten kanssa kuin reagoida yrityksen toimiin jälkeenpäin. (London ym. 2005.)

### 2.4.3 Saavutukset

Edellä kuvattiin suhteen osapuolten yhteistyölle asettamia tavoitteita. Osapuolten onnistuminen suhteen rakentamisessa ratkaisee kuitenkin lopulta sen, millaisia saavutuksia yhteistyösuhteelta on odotettavissa. Yksi tärkeistä yhteistyösuhteen mahdollisista saavutuksista on osapuolten oppiminen. Oppiminen edellyttää osapuolten sitoutumista suhteeseen sekä kahdensuuntaista vuorovaikutusta. Tärkeäksi muodostuu olemassa olevien oletusten murtaminen ja uusien oppimistapojen omaksuminen. Esimerkiksi vuoropuhelussa suhteen osapuolet voivat saada uutta tietämystä ja näkemyksiä, jotka eivät aiemmin olleet niiden ulottuvilla. (Burchell & Cook 2006.) Yritykset voivat oppia järjestöiltä ohjautumaan enemmän missiosta käsin, kuuntelemaan enemmän johtokunnan mielipiteitä ja motivoimaan paremmin henkilöstöään (Drucker 1989). Osborne ja Gaebler (1992) taas huomauttavat järjestöjen voivan oppia yrityksiltä kilpailullisuutta, asiakaslähtöisyyttä sekä tulos- ja markkinaorientoitumista.

Kaikki yhteistyön hyödyt eivät aina ole yrityksen tietoisia valintoja. Osa yhteistyön positiivisista seurauksista saattaa tapahtua ilman osapuolten tietoista suunnittelua. Yaziji (2004, 112) on nimennyt viisi pääasiallista hyötyä yritykselle yhteistyöstä kansalaisjärjestön kanssa:

*Konfliktien ennaltaehkäisy.* Vuorovaikutus toimii konfliktien ennaltaehkäisijänä; ristiriidat tulevat aikaisemmin esille, ja niistä voidaan keskustella. Näin kansalaisjärjestön mahdollinen tarve arvostella yritystä vähenee. Kansalaisjärjestöt eivät kuitenkaan aina halua olla tekemisissä huonomaineisten yritysten kanssa oman uskottavuutensa tahraantumisen pelossa. (Yaziji 2004.) Myös Burchell ja Cook (2006) huomauttavat vuoropuhelun auttavan yritystä hahmottamaan, millaisena toimijana sitä pidetään markkinoilla. Onnistunut vuoropuhelu edistää osapuolten ymmärrystä toistensa näkemyksistä ja tilanteesta. Mikäli yritys on kohdannut julkista kritiikkiä, vuoropuhelu auttaa yritystä hahmottamaan kohtaamansa kritiikin syitä sekä erittelemään mitä puolia yrityksen toiminnasta pidetään kaikkein ongelmallisimpina. Vuoropuhelu myös yleensä lisää ulkopuolisten tahojen ymmärrystä ja luottamusta yritystä ja sen toimintaa kohtaan. (Burchell & Cook 2006.)

*Innovaatioiden lisääntyminen.* Toinen pääasiallinen hyöty yritykselle yhteistyöstä kansalaisjärjestöjen kanssa on innovaatioiden lisääntyminen. Kansalaisjärjestöjen vaatimukset yritystä kohtaan saavat yrityksen panostamaan muihinkin liiketoiminnan aspekteihin kuin ainoastaan kuluihin ja kannattavuuteen. Tuloksena voi olla radikaaleja ratkaisuja, jotka kehittävät paitsi yhteiskuntaa myös parantavat yrityksen kilpailukykyä. (Yaziji 2004.) Myös Arya ja Salk (2006) argumentoivat allianssien lisäävän organisaation oppimista uusien toimintatapojen kautta.

*Kysynnän muutosten ennustaminen.* Kolmantena hyötynä voidaan pitää yrityksen tuotteiden tai palvelujen kysynnän muutosten aistimista. Kansalaisjärjestöt johtavat usein sosiaalisia muutoksia ja ovat hyviä aistimaan muutoksia yhteiskunnassa vallalla olevassa arvomaailmassa. Uudet normit ja arvot vaikuttavat lopulta kuluttajien tottumuksiin. Näin ollen vuoro vaikutus kansalaisjärjestön kanssa saattaa auttaa yritystä aistimaan esimerkiksi kokonaista toimialaa koskevan kysynnän laskun ajoissa. Näin on käynyt esimerkiksi ydinenergia- ja geneettisesti muunnellun ruoan toimialoilla. (Yaziji 2004.)

*Lainsäädännön muokkaaminen.* Kansalaisjärjestöillä on usein arvokkaita suhteita lainsäätäjiin. Yhteistyön hyötynä voidaan pitää myös mahdollisuutta osallistua lainsäädännön muokkaamiseen. Yrityksellä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa tulevien lakien sisältöön kun se toimii kansalaisjärjestön kautta, kuin jos se toimisi vain omia taloudellisia intressejään ajaen. (Yaziji 2004.)

*Toimialan standardien luominen.* Ongelmien välttämisen lisäksi yhteistyö kansalaisjärjestön kanssa antaa yritykselle mahdollisuuden vaikuttaa toimialan käytäntöihin. Edelläkävijäyritys voi muokata toimintatavoistaan alan yleisiä standardeja yhdessä kansalaisjärjestön kanssa ja saavuttaa näin kilpailuetua. (Yaziji 2004.)



#### 2.4.4 Haasteet

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteisiin liittyy myös haasteita ja riskejä, joita osapuolten tulisi ymmärtää ja johtaa (Argenti 2004). Jopa kaikkein menestyksekkäimmätkin allianssit kohtaavat haasteita, jotka vaikeuttavat niiden toimintaa. Kun hyvin erilaiset organisaatiot toimivat yhteistyössä on odotettavissa tavoitteiden, arvojen, kulttuurien, strategioiden, johtamistyylien ja toimintamallien törmäyksiä. Usein ongelmat ovat ennustettavissa ja niitä voidaan ehkäistä tai lieventää, mikäli niihin osataan varautua. On myös hyvin yleistä, että ongelmat liittyvät kulttuurisiin eroavaisuuksiin ja ovat seurausta organisaation kokemattomuudesta toimia yhteistyössä yli sektorirajojen. (Berger ym. 2004.) Kansalaisjärjestöt kohdistavat yrityksiin aivan uudenlaisia vaatimuksia, kuin mihin yritykset ovat perinteisesti tottuneet vastaamaan. Yritykset ovat luonnollisesti orientoituneet markkinoihin ja kilpailuun ja osaavat näin ollen kilpailla esimerkiksi tuotteen ominaisuuksilla ja hinnalla. Kansalaisjärjestöjen intressit kohdistuvat kuitenkin tuotantoprosessiin ja sen vaikutuksiin, ja usein vieläpä ei-materiaalisiin kustannuksiin. (Yaziji 2004, 111; Yaziji & Doh 2009) Yksi keskeisimmistä haasteista sektorien välisessä yhteistyössä onkin yhteistyön osapuolten joskus vahvasti eroavat toimintakulttuurit ja ajattelutavat (Berger ym. 2004, 61; Argenti 2004, 108; Yaziji 2004). Kansalaisjärjestöissä voidaan myös yleisesti suhtautua yrityksiin ja niissä toimiviin henkilöihin epäluuloisesti, yritysten ja kansalaisjärjestöjen perinteisen vihamielisen suhteen vuoksi (Argenti 2004, 113). Eroavaisuudet voivat paitsi aiheuttaa erimielisyyksiä myös tehdä tiedon jakamisesta suhteessa haastavaa (London ym. 2005). Sektorien välinen yhteistyö vaatii suhteen osapuolilta uusien näkökulmien hahmottamista ja ajattelutapojen muutosta.

Monipuolista ja syvää yhteistyötä pidetään tavoiteltuna muun muassa organisaation oppimisen näkökulmasta. On kuitenkin huomattava, että mitä syvempää yhteistyö on, sitä haavoittuvaisempia yhteistyösuhteen osapuolet ovat toistensa suhteen (Austin 2000, 78). Yritysten on usein jaettava yhteistyösuhteissa kansalaisjärjestökumppaneidensa kanssa arkaluontoiseksi luokiteltavaa informaatiota, jota ne eivät muuten jakaisi ulkopuolisille. Esimerkkejä tämänkaltaisesta arkaluontoisesta tiedosta on tutkimus- ja kehitystoimintaa kos-

kevä tieto tai vaikkapa strategiset suunnitelmat. Tiedon jakaminen saattaa kehittää suhdetta, mutta tekee samalla kansalaisjärjestökumppanista yrityksen kannalta riskialttiin. Kansalaisjärjestösuhteiden hoitaminen vaatii myös paljon yrityksen niukkoja aikaresursseja. Lisäksi sopivien kumppaneiden valinta voi osoittautua haasteelliseksi. Potentiaalisilla kumppaneilla ei useinkaan ole hyviä tietolähteitä, joiden avulla niiden olisi mahdollista löytää toisensa. (Kourula, 2009b, Austin 2000, 88.)

Yhteistyö kansalaisjärjestön kanssa asettaa yrityksen tarkemman julkisen tarkastelun alle. Yritystä saatetaan arvostella yhteistyösuhteen motiiveista ja syyttää kansalaisjärjestön hyväksikäyttämistä omiin mainonnallisiin tarkoituksiinsa. (Yaziji 2004, 115; Argenti 2004, 108). Yritystä voidaan esimerkiksi syyttää ”viherpesusta”, mikäli yhteistyöltä puuttuvat selkeät ja mitattavat tavoitteet tai yhteistyön konkreettisia tuloksia ei viestitä kunnolla. (Argenti 2004, 108.) Yrityksen paineet toimia vastuullisesti voivat myös kasvaa, mikäli yritystä aletaan pitää johtavana toimijana vastuullisuuden saralla (Kourula, 2009b). Yhteistyösuhteeseen liittyy ongelmia myös kansalaisjärjestön näkökulmasta. Joskus yritys yhteistyö saattaa asettaa kansalaisjärjestön legitimitetin kyseenalaiseksi, mikäli suuri yleisö tulkitsee kansalaisjärjestön luopuneen yritys yhteistyön myötä omista periaatteistaan. (Yaziji & Doh 2009, Argenti 2004, 108.)

Berger ym. (2004, 61-69) jakavat yhteistyön mahdolliset ongelmat kuuteen kategoriaan: (1) väärinkäsityksiin, (2) panosten ja hyötyjen epätasaiseen jakautumiseen, (3) vallan epätasaiseen jakautumiseen, (4) kumppaneiden yhteensopimattomuuteen, (5) ajan mukanaan tuomiin haasteisiin sekä (6) luottamuksen puutteeseen.

*Väärinkäsitykset.* Väärinkäsityksiä voi muodostua kumppaneiden erilaisten tavoitteiden ja yhteistyön odotusten ympärille. Tavoitteita ei usein ole määritelty yhdessä suhteen alussa, vaan ne muovautuvat hankkeen edetessä. Yhteistyön tavoitteet voivat olla myös epärealistisia. Yritykset saattavat harhaanjohtavasti kuvitella yhteistyön kansalaisjärjestön kanssa tarjoavan nopean parannuksen imago-ongelmiin. Kansalaisjärjestöt taas saattavat turvautua kaavamaiseen yritys yhteistyömalliin, sen sijaan että laatisivat yrityksen liiketoiminnan huomioon ottavan räätälöidyn yhteistyömallin. Usein näitä ongelmia esiintyy silloin, kun

yhteistyötä yritetään rakentaa liian nopeassa aikataulussa. (Berger ym. 2004.) Myös Burchell ja Cook (2006) huomauttavat vuoropuheluiden epäonnistumisen keskeisenä syynä olevan ongelmat odotusten ja tavoitteiden määrittämisessä.

*Panosten ja hyötyjen epätasainen jakautuminen.* Toinen tai molemmat yhteistyön osapuolista saattavat kokea saavansa yhteistyöstä liian vähän suhteen vaatimiin panoksiin nähden. Panosten ja hyötyjen epätasainen jakautuminen onkin yksi yleisimmistä syistä yhteistyösuhteiden epäonnistumisen taustalla. Usein syiden taustalta löytyvät kulttuurilliset tekijät. Syynä saattaa olla myös osapuolten kyvyttömyys mitata yhteistyön hyötyjä. Kansalaisjärjestöosapuoli voi myös kokea olevansa liian alhaalla yrityksen yhteistyösuhteiden arvoasteikossa, kun taas yritysosapuoli voi pitää kansalaisjärjestön vaatimuksia yhteistyölle kohtuuttomina. (Berger ym. 2004.)

*Vallan epätasainen jakautuminen.* Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyösuhdetta määrittää usein vallan epätasainen jakautuminen. Tämä saattaa aiheuttaa konflikteja suhteessa, mikäli valta-asemassa oleva kumppani pyrkii hyödyntämään asemaansa välittämättä toisen osapuolen tavoitteista ja aikatauluista. Myös liiallinen byrokratia ja suhteen joustamattomuus koetaan usein ongelmallisiksi. (Berger ym. 2004.)

*Kumppaneiden yhteensopimattomuus.* Kuten muissakin alliansseissa, myös yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyössä on ensiarvoisen tärkeää, että kumppaneilla on toisiaan täydentäviä kykyjä ja resursseja. Jos yhteistyön osapuolet ovat kuitenkin liian erilaisia tavoitteiden, toimintakulttuurin, markkinoiden ja organisaatorakenteiden osalta, voi yhteistyö osoittautua mahdottomaksi. Osapuolten yhteensopimattomuus voi ilmetä usealla eri tavalla. Organisaatioilla voi olla erilainen päätöksentekokulttuuri, joka taas usein heijastelee rakenteellisia eroavaisuuksia. Myös suunnittelun aikajänne on usein erilainen. Järjestöt toimivat usein hyvin pitkäjänteisesti, kun taas yritykset ovat tottuneet lyhyemmän aikajänneen suunnitteluun. (Berger ym. 2004.)

*Ajan mukanaan tuomat haasteet.* Yhteistyösuhteen jatkuessa on tavanomaista, että se kehittyy ja muuttaa muotoaan. Kumppaneiden tulisi myös alkuinnostuksen jälkeen olla valmiita

kehittämään suhdetta ja uhraamaan sille aikaa ja muita resursseja. Jopa hyvin toimivia yhteistyösuhteita uhkaa stagnaatio (Austin 2000, 80). Usein myös avainhenkilöiden vaihtuminen voi johtaa suuriin ongelmiin suhteessa, silloin kun yhteistyö on perustunut henkilökohtaisiin kontakteihin. Yhteistyösuhde tulisikin saattaa mieluummin organisaatioiden kuin avainhenkilöiden väliseksi suhteeksi. (Berger ym. 2004.)

*Luottamuksen puute.* Kumppanit saattavat kokea toisiinsa luottamisen vaikeaksi. Luottamuspuula voi johtaa opportunistiseen käyttäytymiseen, joka johtaa yhä syvempiin kommunikointiongelmiin. Yhteistyösuhde ei voi saavuttaa parhaita tuloksia ilman osapuolten luottamusta toisiinsa. (Berger ym. 2004.)

Yhteistyössä on keskeistä olla avoin oppimaan toiselta osapuolelta ja onnistua luomaan yhteistä arvoa. Tiiviistä yhteistyöstä huolimatta organisaatiot eivät kuitenkaan saisi unohtaa omia toimintaansa ohjaavia missioita. Kansalaisjärjestön ylikaupallistuminen saattaa vaarantaa sen legitimitetin sekä vähentää lahjoittajia ja vapaaehtoistyöntekijöitä. Vastaavasti yritykset, jotka tavoittelevat yhteiskunnallista muutosta huolehtimatta kannattavuudestaan vaarantavat lopulta oman olemassaolonsa. Keskeistä onkin oikeanlaisen tasapainon löytäminen yhteistyösuhteissa. (Sagawa & Segal 2000.)

## **2.5 Yhteenveto: Suhteen ulottuvuudet eri yhteistyöstrategioissa**

Edellisen tarkastelun pohjalta voidaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteet jakaa kolmeen tasoon: sponsorointiin, vuoropuheluun ja kumppanuuteen. Sponsoroinnin taso on suhteen muodoista pinnallisim, ja tarkoittaa usein yrityksen järjestölle antamaa taloudellista tukea. Yhteistyö voi lisäksi sisältää työntekijöiden työajallaan tekemää vapaaehtoistyötä järjestön hyväksi. Vuoropuhelun tasolla yhteistyösuhteessa on kyse kaksisuuntaisen, avoimen dialogin luomisesta. Esimerkkinä vuoropuhelusta voidaan pitää niin kutsuttuja *pyöreitä pöytiä (roundtables)*, jotka ovat yleistyneet yritysten ja kansalaisjärjestöjen kohtaamistapana, esimerkiksi liiketoimintaan liittyvistä ongelmakohdista keskusteltaessa. Kumppanuuden tasolla yritys ja kansalaisjärjestökumppani solmivat pitkäaikaisen, sopi-

muspohjaisen yhteistyösuhteen. Tällä tasolla yhteistyösuhde voi olla *yhteisyrittäjien (joint venture)* kaltainen. Taulukkoon 3 on koottu suhteen eri yhteistyömuodot sekä suhteen ulottuvuudet kussakin yhteistyöstrategiassa.

Taulukko 3 Yrityksen ja kansalaisjärjestön yhteistyösuhteen muodot ja ulottuvuudet eri yhteistyöstrategioissa

|                                   | Sponsoroinnin taso  | Vuoropuhelun taso   | Kumppanuuden taso  |
|-----------------------------------|---|---|--|
| Yhteistyön sisältö                | Yritykseltä taloudellista tukea järjestölle, työntekijöiden vapaaehtoistyötä  | Kaksisuuntainen dialogi, kuten ns. <i>pyöreät pöydät (roundtables)</i>  | Pitkäaikainen, sopimus pohjainen kumppanuus, strategisesti syvin yhteistyön taso vrt. <i>yhteisyrittäjien (joint venture)</i>  |
| Panokset                          | Panokset jakautuneet epäsuhtaisesti osapuolten kesken. Yleisien resurssien eteenpäin luovuttamista -> Yrityksen panokset rajoittuvat usein taloudelliseen tukeen järjestölle. | Panokset sponsorointia tasavertaisempia. Olennaisista kummankin osapuolen erityiset kyvyt luoda arvoa toiselle osapuolelle ja yhteistyösuhteelle. Vaatii osapuolilta sponsorointia suurempia panoksia, mukana usein tieto- ja henkilöstöresursseja.   | Panokset usein yhdenvertaisia. Arvonluonti perustuu yhteistyön osapuolten resurssien ja kykyjen yhdistämiseen. Mukana aina moninaisia resursseja, kuten tieto- ja henkilöstöresursseja.  |
| Yhteistyön motiivit ja tavoitteet | Yrityksen näkökulmasta: maine- ja brändiarvon kasvattaminen<br><br>Järjestön näkökulmasta: taloudellinen tuki   | Yrityksen näkökulmasta: tehokkaammat ja vastuullisemmat liiketoimintaprosessit, mahdollisuus organisaation oppimiselle, pääsy osalliseksi kansalaisjärjestön resursseista<br><br>Järjestön näkökulmasta: mahdollisuus oppia yritykseltä, mahdollisuus vaikuttaa, pääsy osalliseksi yrityksen resursseista | Yrityksen näkökulmasta: mahdollisuus uusien liiketoimintaratkaisujen syntymiseen ja uusien markkinoiden valtaamiseen ->strateginen kilpailuetu<br><br>Järjestön näkökulmasta: uusien yhteiskunnallisten toimintatapojen ja ratkaisujen kehittäminen yhdessä yrityksen kanssa |
| Yhteistyön saavutukset            | Yritykselle ei aina välittömiä liiketoimintahyötyjä<br><br>Järjestölle: säännöllinen taloudellinen tuki takaa toimintaedellytykset  | Kummankin osapuolen uusi tietämys ja uudet näkemykset -> organisaatioiden oppiminen, konfliktien ennaltaehkäisy ja luottamuksen lisääntyminen yrityksen liiketoimintaa kohtaan  | organisaatioiden oppiminen, uudet innovaatiot -> yrityksen tehokkuuden parantuminen uusien liiketoimintaratkaisujen muodossa, yhteiskunnalliset ratkaisut  |
| Yhteistyön haasteet               | Toiseen osapuoleen liittyvä imatoriski, hyödyn vaikea mitattavuus   | Arkaluontoisen tiedon jakaminen, epäsuhtaiset resurssit ja vallan epätasainen jakautuminen, eroavat toimintakulttuurit ja ajattelutavat, tulosten vaikea mitattavuus  | Panosten ja hyötyjen epätasainen jakautuminen, niukat aikaresurssit, erilaiset maailmankuvat, kumppaniin liittyvä imatoriski   |

Sponsoroinnin tasolla osapuolten panokset suhteeseen eivät aina ole tasavertaisia; kyseessä on yleensä yrityksen yksipuoliset lahjoitukset järjestölle, jolloin tärkeimpään arvoon nousevat yrityksen taloudelliset resurssit. Tällä tasolla ei useinkaan kiinnitetä huomiota kansalaisjärjestön osaamiseen. Vuoropuhelun tasolla on suhteen toimimisen kannalta välttämätöntä, että osapuolten panokset ovat suhteellisen tasavertaisia. Vuoropuhelu vaatii yleensä kummankin osapuolen tieto- ja henkilöstöresurssien kaltaisia panoksia. Suhteessa korostuu tällöin kummankin organisaation oppiminen, joka perustuu osapuolten erityisiin kykyihin luoda arvoa toisilleen ja yhteistyösuhteelle. Kumppanuuden tasolla korostuu yhteinen arvonluonti, joka syntyy organisaatioiden resurssit ja kyvyt yhdistämällä. Kumppanuuden tasolla on mahdollista luoda kokonaan uusia toimintamalleja ja siten yhteistä arvoa.

Erilaisten yhteistyöstrategioiden taustalla vaikuttavat erilaiset tavoitteet yhteistyölle. Sponsoroinnin tasolla yrityksen motiiveja ovat usein maine- ja brändiarvon kasvattaminen. Tällä tasolla yhteistyöltä ei useinkaan odoteta välittömiä liiketoimintahyötyjä. Järjestön motiivi yhteistyölle on ilmeinen – yritysten taloudellinen tuki on monelle järjestölle elinehto. Vuoropuhelun taustalla vaikuttaa usein yrityksen halu parantaa liiketoimintaprosessiensa vastuullisuusnäkökulmia. Tähän yritystä voivat kannustaa paitsi riskienhallinta myös vuoropuhelun kautta mahdollisesti saavutettava liiketoimintaprosessien tehostuminen. Vuoropuhelua käydään liiketoimintaan liittyvistä asioista ja epäkohdista, jolloin toiminnan keskiöön nousee jo olemassa olevien liiketoimien organisoiminen vastuullisemmin. Järjestöä vuoropuheluun yrityksen kanssa kannustavat mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan sekä oppiminen ja resurssien jakaminen suhteessa. Kumppanuuden tasolla yritys tavoittelee usein uusia liiketoimintamalleja ja uusia markkinoita. Järjestön motiiveja ovat vastaavasti uusien yhteiskunnalliset toimintatapojen ja ratkaisujen kehittäminen. Kumppanuuden tasolla yhteistyön tavoitteet kietoutuvat strategisen kilpailuedun ympärille.

Yhteistyösuhteisiin liittyy myös haasteita ja riskejä. Sponsoroinnin tasolla konkreettisin riski lienee imagoriski. Yrityksen maineen tahriintuessa myös järjestön uskottavuus on vaarassa – ja toisin päin. Yhteistyösuhteen perustuessa pelkkään sponsorointiin voi yhteistyön saavutuksia myös olla vaikea mitata. Vuoropuhelussa suurimmat riskit liittyvät arkaluontoisen tiedon jakamiseen sekä vallan ja resurssien epäsuhtaisuuteen. Myös vuoropuhelun

tuloksia saattaa joskus olla vaikea mitata tai arvioida. Kumppanuustason suhteissa riskit ovat hyvin samanlaisia; panokset ja hyödyt voivat jakaantua epätasaisesti, erilaiset maailmankuvat voivat vaikeuttaa tasa-arvoisen suhteen rakentamista, ja erityisesti yrityksen niukat aikaresurssit voivat muodostua haasteeksi yhteistyölle. Myös imagoriski on olemassa, vaikkakin kumppaneiden mahdollisuudet arvioida tämän riskin suuruutta ovat paremmat kuin sponsoroinnin tapauksessa.

## 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Metodi

Metodina tutkimuksessa on käytetty laadullista sisällönanalyysia. Laadulliselle tutkimusmenetelmälle on ominaista kokonaisvaltainen reaalimaailman ilmiöiden tarkastelu. Metodikirjallisuudessa laadullisen tutkimuksen synonyymeinä käytetään monia eri nimikkeitä, kuten kenttätutkimusta, naturalistista tutkimusta tai vaihtoehtoista paradigmaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 10). Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, josta analyysillä luodaan sanallinen ja selkeä kuvaus. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Laadullista sisällönanalyysia voidaan tehdä hyvin eri tavoin suhteessa teoriaan. Eskola (2001) esittää kolme analyysimallia: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen. Aineistolähtöisessä analyysissä on tavoitteena luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. (Eskola 2001.) Aineistolähtöiseen analyysiin liittyy kuitenkin ongelmia muun muassa siksi, että ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Tällä viitataan siihen, että ei ole olemassa objektiivisia, ”puhtaita” havaintoja sinällään, vaan jo käytetyt käsitteet ja tutkimusasetelma sekä tutkimusmenetelmät ovat tutkijan ennalta päättämiä. Näin ollen ne myös vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96.)

Tässä tutkimuksessa aineistolähtöisen analyysin sijaan on valittu teoriaohjaava analyysi. Analyysimuodossa hyödynnetään teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaa suoraan teoriaan. Teoriaohjaavassa analyysissä, teoria voi toimia myös apuna analyysin etenemisessä. Tässä analyysimallissa analysoitavat yksiköt valitaan aineistosta aikaisemman tiedon



ohjatessa tai auttaessa analyysia. Näin ollen aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta sen merkitys ei ole teoriaa testaava, vaan paremminkin uusia ajatusuria aukova. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

### **3.2 Internet-lähteet tutkimusaineistona**

Yritysten Internet-sivut sisältävät usein laajasti informaatiota yrityksen toiminnasta. Internet-sivuja voidaan verrata ikkunaan, jonka kautta nähdään sisälle yritykseen. Kuka tahansa yrityksestä kiinnostunut voi käyttää Internet-sivuja tietolähteenään. Sivuilla on usein laajasti tietoa paitsi yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista myös esimerkiksi yrityksen historiasta, arvoista ja rekrytointipolitiikasta. Sivuilla oleva tieto pohjautuu osaltaan yrityksen strategiaan. Näin ollen Internet-sivuja voidaan pitää eräänlaisena strategian ilmentymänä, strategiadokumenttina. Tällainen oletus mahdollistaa yrityksen sivujen analysoinnin sidosryhmäviestinnän näkökulmasta. Yrityksen Internet-sivut kertovat muun muassa siitä, keille yritys haluaa viestiä ja mitä sidosryhmiä yritys pitää itselleen tärkeinä. (Lehtimäki, Kujala & Rehbein 2005.) Tässä tutkimuksessa onkin päädytty käyttämään lähteenä yritysten Internet-sivuja. Sivuilta on löydettävissä yrityksen tuottamat julkiset dokumentit, jotka voidaan nähdä strategiadokumentteina. Internet-sivuilla olevan materiaalin ajatellaan tällöin ilmentävän yrityksen kansalaisjärjestöyhteistyötä koskevaa strategiaa.

On kuitenkin huomioitava, että yrityksellä saattaa olla kuvattua syvempi suhde kansalaisjärjestöön, vaikka yritys kerro tästä julkisuuteen. Koska aineistona ovat Internet-lähteet, perustuu analyysi niihin tietoihin, joita yritys on itse julkisuuteen antanut. Toisin sanoen tutkimukseen sisältyvät vain ne suhteet, joista tutkimuksen kohdeyritykset aktiivisesti viestivät. On myös huomautettava, että on todennäköistä, että yritys painottaa viestinnässään kansalaisjärjestösuhteen positiivisia, yhteistoiminnallisia puolia. Näin suhteen negatiiviset tapahtumat, kuten kansalaisjärjestön yritystä kohtaan kohdistama kritiikki, saattavat jäädä todellisuutta pienemmälle huomiolle (Kourula 2007).

### 3.3 Empiirisen aineiston kuvaus ja analyysi

#### 3.3.1 Empiirisen aineiston kuvaus

Tutkimuksen kohdeyritykset toimivat eri toimialoilla metsäteollisuudesta vähittäiskauppaan. Kohdeyritykset on koottu yhteen taulukkoon 4. Taulukosta käy ilmi kohdeyrityksen nimi, toimiala, liikevaihto (miljoonaa euroa), henkilöstömäärä ja päämarkkina-alueet. Yritykset esitetään läpi tutkielman liikevaihdonmukaisessa suuruusjärjestyksessä.

Taulukko 4 Tutkimuksen empiirisen osan kohdeyritykset

| Yritys               | Toimiala  | Liikevaihto<br>(milj. euroa)<br>v. 2009 | Henkilöstömäärä | Päämarkkina-alueet                          |
|----------------------|---|---|-----------------|---|
| Nokia Oyj            | tietoliikenne   | 40.984                                  | 123.500         | toimii maailmanlaajuisesti                  |
| Neste Oil Oyj        | polttoaineiden jalostus- ja markkinointi  | 9.636                                   | 5.100           | Pohjoismaat ja Itämeren alue                |
| Stora Enso Oyj       | metsäteollisuus   | 8.945                                   | 27.000          | Eurooppa, Pohjois-Amerikka ja Aasia         |
| SOK-konserni         | päivittäis- ja käyttötavarakauppa, hotelli- ja ravintola-ala, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä auto- ja maatalouskauppa | 8.578                                   | 37.700          | Suomi, Baltia ja Venäjä (Pietari)           |
| Kesko Oyj            | elintarvike- ja käyttötavarakauppa sekä rauta-, auto- ja konekauppa   | 8.447                                   | 22.200          | Pohjoismaat, Baltia, Venäjä ja Valko-Venäjä |
| UPM Kymmene Oyj      | metsäteollisuus   | 7.719                                   | 25.000          | Eurooppa ja Pohjois-Amerikka                |
| Tamro-konserni       | lääkkeiden tukku-kauppa   | 5.467                                   | 5.100           | Pohjoismaat, Baltia ja Puola sekä Venäjä    |
| Fortum Oyj           | sähkön ja lämmön tuotanto, myynti ja jakelu   | 5.435                                   | 11.600          | Pohjoismaat, Venäjä ja Itämeren alue        |
| Wärtsilä Oyj         | merenkulun ja energiamarkkinoiden voimaratkaisut  | 5.260                                   | 18.000          | Eurooppa, Aasia ja Amerikka                 |
| Metsäliitto-konserni | metsäteollisuus   | 4.837                                   | 14.000          | Eurooppa                                    |

Tutkimuksen kohdeyrityksistä selvästi suurin on Nokia Oyj 40.984 miljoonan euron liikevaihdollaan. Muiden yritysten liikevaihto vaihtelee hieman alle kymmenen tuhannen miljoonan ja hieman alle viiden tuhannen miljoonan euron välillä. Metsäliitto-konserni on tutkimuksen kohdeyrityksistä pienin 4.837 miljoonan euron liikevaihdollaan. Tutkimuksen kohdeyritykset toimivat sekä B2B- että B2C-markkinoilla. Vähittäiskauppaa harjoittaa viisi kohdeyritystä: Nokia, Neste Oil, SOK, Kesko sekä Fortum. Loput yrityksistä toimivat ainoastaan B2B-sektorilla. Toimialoista eniten edustettuna on metsäteollisuus, jossa toimii kolme kohdeyritystä: Stora Enso, UPM Kymmene ja Metsäliitto.

Tutkimuksen empiirisenä aineistona on käytetty Internet-aineistoa. Hyödynnetty aineisto on koottu yrityksittäin taulukkoon 5. Aineisto on jaettu Internet-osoitteisiin, raportteihin ja muuhun aineistoon. Raportit ja muu aineisto on löydettävissä yritysten Internet-sivuilta. Internet-sivut viittaavat sivuille tuotettuihin markkinointiteksteihin. Aineistoa koskevat tarkemmat Internet-osoitteet on löydettävissä tutkimusraportin lähteistä.

Taulukko 5 Hyödynnetty aineisto yrityksittäin

| Yritys               | Internet-sivut   | Raportit  | Muu aineisto   |
|----------------------|--|---|--|
| Nokia Oyj            | www.nokia.fi<br>www.nokia.com  | Yritysvastuu-raportti ”Sustainability Report 2009” sekä suomenkielinen yritys vastuu-raportti vuodelta 2006 | Gloaalia hyvinvointia rakentamassa - artikkeli (10.9.2008), lehdistötiedotteet   |
| Neste Oil Oyj        | www.nesteoil.fi<br>www.nesteoil.com  | Yhtiön Internet-sivuilla löytyvät ympäristöraportit ja ympäristöesitteet, vuosikertomus 2009                | Yhtiön julkaiseman Refine-sidosryhmälehdien verkkoversio, lehdistötiedotteet   |
| Stora Enso Oyj       | www.storaenso.com<br>www.storaenso.com/globalresponsibility (globaali yritys vastuunettisivusto) | Sustainability performance 2009 -raportti, vuoden 2009 vuosikertomus, EMAS-raportit                         | Lehdistötiedotteet, Sustainability-viikkoset, erilaiset vastuullisuutta koskevat toimintatapa-julkaisut                          |
| SOK-konserni         | www.s-kanava.fi  | SOK-yhtymän vuosikertomus 2008, vastuullisuuskatsaukset 2008 & 2009   | Vastuullisuusperiaatteet –julkaisu   |
| Kesko Oyj            | www.kesko.fi   | Yhteiskuntavastuu-raportti 2008 & 2009  | Vastuullisuusperiaatteet, lehdistötiedotteet   |
| UPM Oyj              | www.upm.com/fi<br>www.upm.com  | Vuosikertomus 2009  | Griffin-sidosryhmälehti, ”UPM sponsorointi ja yhteiskuntatuki-periaatteet”-julkaisu, artikkelit ja julkaisut (www.upm.com/media) |
| Tamro-konserni       | www.tamro.fi<br>www.tamro.com  | Vuosikertomus 2009, yritys vastuu-raportti 2009   | -  |
| Fortum Oyj           | www.fortum.fi<br>www.fortum.com  | Vuosikertomus 2009 sekä erillinen kestävä kehityksen raportti   | Fortum ja ilmastonmuutos 2009-esite  |
| Wärtsilä Oyj         | www.wartsila.fi<br>www.wartsila.com  | Vuosikertomus 2008, kestävä kehityksen raportti 2005 & 2009   | -  |
| Metsäliitto-konserni | www.tamro.fi<br>www.tamro.com  | Vuosikertomus 2009, yritys vastuu-raportti 2009   | -  |

Tutkimusaineisto kerättiin käymällä systemaattisesti läpi kymmenen suurimman suomalaisen yrityksen sekä suomen- että englanninkieliset Internet-sivut. Sivuilta selattiin kaikki pääotsikoista aukeavat sivut. Näiden alta aukeavat alaotsikot avattiin, mikäli otsikko viittasi yritysvastuuseen, kansalaisjärjestöyhteistyöhön tai yrityksen kumppanuuksiin. Vaikka kansalaisjärjestöyhteistyöstä on tavanomaista kertoa yritysvastuun tai yhteistyösuhteiden yhteydessä, kaikki sivujen pääotsikot avattiin ja tarkistettiin sen varmistamiseksi, ettei kansalaisjärjestöyhteistyöstä kerrottu jonkin muun otsikon alla. Tämän lisäksi Internet-sivuilta luettiin erilaiset raportit. Mikäli sivuilta oli löydettävissä vastaavia raportteja useilta eri vuosilta, pääsääntöisesti luettiin uusin mahdollinen raportti. Jotkut kohdeyrityksistä julkaisivat paitsi vuosikertomuksen myös erillisen yhteiskuntavastuuraportin. Tällöin molemmat raportit käytiin läpi. Myös yrityksen Internet-sivuillaan julkaisemat yhteiskuntasuhteisiin viittaavat dokumentit, esitykset, esitteet, katsaukset, toimintatapajulkaisut ja -ohjeet sekä multimediaesitykset sisällytettiin tutkimusaineistoon.

Internet-sivuilta mahdollisesti löytyvät lehdistötiedotteet ja muu mediamateriaali selattiin etsien otsikoista yhteiskuntasuhteisiin tai kansalaisjärjestöihin viittaavia sanoja. Kaikki relevantit tiedotteet kopioitiin yrityskohtaisesti omiin dokumentteihinsa myöhempää analyysia varten. Esimerkiksi Nokian Oyj:n tapauksessa lehdistötiedotteita löytyi Internet-sivuilta vuodesta 1996 vuoteen 2010 saakka. Englannin- ja suomenkieliset lehdistötiedotteet yhteenlaskettuna, tiedotteita löytyi yhteensä 4.237 kappaletta. Näistä 63 tiedotetta käsitteli järjestöyhteistyötä. Lehdistötiedotteet haluttiin huomioida kokonaisuudessaan, koska niissä kerrotaan usein yrityksen projekteista ja sopimuksista itse Internet-sivuille tuotettua sisältöä yksityiskohtaisemmin. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tehtiin lisäksi hakulauseita aiheeseen liittyvillä hakusanoilla, kuten: kansalaisjärjestö, järjestö, yhteistyö, yritysvastuu, vastuu, yhteiskuntavastuu sekä yrityskohtaisilla hakusanoilla. Yrityskohtaiset hakusanat muodostettiin Internet-sivuilta löytyneen aiheeseen liittyvän materiaalin avulla. Esimerkiksi Neste Oilin kansalaisjärjestöyhteistyötä tutkittaessa Internet-sivuilta löytyneen materiaaliin pohjalta muodostettiin seuraavat hakusanat: Jorvin sairaala, Jorvi, Suomen Mielenterveysseura, Lastenklonikoiden kummit, kummit, Nuorten Akatemia, mielenterveys, Non Fighting Generation, NFG, WWF, Operaatio Merenneito sekä Itämeri. Yrityskohtaisten hakusanojen avulla löydettiin samat lehdistötiedotteet kuin arkistoa selaamalla.

### 3.3.2 Analyysiprosessin kuvaus ja empiiriset tutkimuskysymykset

Teoreettisen viitekehyksen muodostamisen jälkeen empiirinen analyysiprosessi eteni kahdessa vaiheessa. Se aloitettiin tutustumalla yksitellen kunkin tutkimuksen kohdeyrityksen Internet-sivuihin. Yrityksistä valmisteltiin lyhyet yleisesittelyt, ja sivuilta löytyvä aineisto koottiin erillisiin dokumentteihin myöhempää analyysikierrosta varten. Ensin käytiin läpi itse Internet-sivuille tuotettu materiaali, sen jälkeen raportit ja muut julkaisut. Lopuksi selatettiin lehdistötiedotteet. Tässä vaiheessa kirjoitettiin kuvaus kunkin yrityksen kansalaisjärjestöyhteistyöstä, eli koko aineisto pyrittiin kuvaamaan systemaattisesti. Teoria ohjasi kysymään aineistolta kysymyksiä, jotka muotoiltiin empiiristen tutkimuskysymysten muotoon. Tutkimuskysymykset on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6 Suhteen ulottuvuudet ja empiiriset tutkimuskysymykset

| Suhteen ulottuvuus     | Empiirinen tutkimuskysymys  |
|------------------------|---|
| Panokset               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Millaisia panoksia osapuolet sijoittavat suhteeseen?</li><li>- Mitä panoksia pidetään yhteistyösuhteen kannalta tärkeinä?</li></ul>   |
| Motiivit ja tavoitteet | <ul style="list-style-type: none"><li>- Millaisia tavoitteita yhteistyölle asetetaan?</li><li>- Millaisia motiiveja yhteistyön taustalta on löydettävissä?</li><li>- Mitä ja kenen tavoitteita suhteessa pidetään tärkeinä?</li></ul> |
| Saavutukset            | <ul style="list-style-type: none"><li>- Millaisia yhteistyön saavutuksia esitetään?</li><li>- Miten saavutuksia kuvataan?</li><li>- Kenen saavutuksia pidetään tärkeinä?</li></ul>  |
| Haasteet               | <ul style="list-style-type: none"><li>- Millaisia haasteita suhteelle esitetään?</li><li>- Miten haasteita kuvataan?</li></ul>  |

Empiiriset tutkimuskysymykset muodostettiin erikseen jokaiselle suhteen ulottuvuudelle. Panosten osalta aineistolta kysyttiin: ”millaisia panoksia osapuolet laittavat suhteeseen?” sekä ”mitä panoksia pidetään yhteistyösuhteen kannalta tärkeinä?”. Yhteistyön motiiveille ja tavoitteille muodostettiin kolme tutkimuskysymystä: ”millaisia tavoitteita yhteistyölle asetetaan?”, ”millaisia motiiveja yhteistyön taustalta on löydettävissä?” sekä ”mitä ja kenen tavoitteita suhteessa pidetään tärkeinä?”. Saavutusten osalta empiiriset tutkimuskysymykset muotoiltiin seuraaviksi: ”millaisia yhteistyön saavutuksia esitetään?”, ”miten saavutuksia kuvataan?” ja ”kenen saavutuksia pidetään tärkeinä?”. Haasteista pyrittiin saamaan tietoa kysymällä: ”millaisia haasteita suhteelle esitetään?” sekä ”miten haasteita kuvataan?”. Tutkimuskysymykset muodostavat yhdessä suhteen ulottuvuuksien kokonaisuuden, jonka avulla pyrittiin tuottamaan kuvaus tutkimuksen aineiston, suomalaisten suuryritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteista.

Kun empiiriset tutkimuskysymykset oli täsmennetty, analyysiprosessi eteni varsinaiseen analyysikierrokseen. Aineisto käytiin läpi sisällönanalyysin avulla, teoreettisessa viitekehksessä määriteltyjä suhteen ulottuvuuksia tunnistaen. Analyysissa keskityttiin siihen, miten julkisissa dokumenteissa kerrottiin panoksista, yhteistyön motiiveista ja tavoitteista, saavutuksista sekä yhteistyön haasteista. Huomioita kiinnitettiin myös yhteistyön muotoihin. Suhteet pyrittiin jakamaan kolmeen kategoriaan, sen mukaan oliko suhteessa kyse sponsoroinnista, vuoropuhelusta vai kumppanuudesta.

Lopputulokseksi saatiin yrityskohtaiset analyysit suhteiden muodoista ja ulottuvuuksista. Analyysikappaleet siirrettiin erilliseen dokumenttiin, jossa niitä oli helpompi tarkastella ja analysoida kokonaisuutena. Suhteen muodoista (sponsorointi, vuoropuhelu ja kumppanuus) muodostettiin ryhmät, joiden alle yritykset jaettiin. Yritykset listattiin kaikkien niiden suhteen muotojen alle, joita niiden osalta tunnistettiin. Näin ollen sama yritys saattoi olla yhteistyömuotojen osalta kaikkien otsikoiden alla tai mahdollisesti ei yhdenkään. Yrityskohtaisten analyysien jälkeen toteutettiin vielä yksi analyysikierros, jolloin yrityskohtaiset tiedot koottiin yhteen ja muodostettiin yksi suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteita kuvaava synteesi. Lopullisen synteessin pohjalta kirjoitettiin johtopäätökset, joista muodostui kolme propositiota.

Seuraavassa luvussa kuvataan tutkimuksen kymmenen kohdeorganisaation kansalaisjärjestösuhteet. Aineistona toimivat yritysten tuottamat julkiset dokumentit, kuten Internet-sivut, lehdistötiedotteet, raportit ja muut julkaisut. Kappale etenee kuvaten ensin yritysten järjestösuhteet ja sen jälkeen analysoiden suhteiden ulottuvuuksia: panoksia, motiiveja ja tavoitteita, saavutuksia sekä haasteita. Luku päättyy synteisiin kymmenen suomalaisen suuryrityksen kansalaisjärjestösuhteiden ulottuvuuksien analyysistä.



## 4 SUOMALAISTEN SUURYRITYSTEN JA KANSALAISJÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖSUHTEEN ULOTTUVUUDET

### 4.1 Suhteiden kuvaus

#### 4.1.1 Nokia Oyj

Yrityksen tuottamista dokumenteista käy ilmi, että Nokia on tehnyt pitkäaikaista yhteistyötä kansalaisjärjestökumppaneidensa kanssa. Kansainvälisesti yhtiö toimii yhdessä International Youth Foundationin (IYF), WWF:n, Grameen Foundationin, Punaisen Ristin ja Punaisen Puolikuun, Unicefin, United Wayn, Peason Foundationin sekä Planin kanssa. Nokia on toteuttanut vuodesta 2000 lähtien yhteistyössä IYF:n kanssa maailmanlaajuista nuorten koulutushanketta. Tähän mennessä Nokia kertoo sijoittaneensa hankkeeseen 26 miljoonaa dollaria 24 maassa, kuten Kolumbiassa, Unkarissa, Nigeriassa ja Brasiliassa. Suomessa vastaavaa elämäntaito-ohjelmaa on toteutettu yhdessä Suomen Lasten ja Nuorten Säätiön kanssa. Nokia on tehnyt IYF:n kanssa yhteistyötä myös Bridge it -ohjelman puitteissa. Ohjelman tavoitteena on kehittää edullinen tapa toimittaa opetusmateriaalia kehitysmaiden kouluihin langattoman teknologian, opetusohjelmien ja luokassa tapahtuvan opettajakoulutuksen avulla. Ohjelmassa toimitetaan multimediamateriaalia opettajille ja oppilaille olemassa olevia langattomia laitteita ja satelliittiteknologiaa hyödyntäen. *Bridge it* on toteutettu yhteistyössä Nokian, IYF:n, Pearson-yhtiön ja YK:n kehitysjärjestön UNDP:n kanssa.

Vuonna 2006 Nokia aloitti yhteistyön kansainvälisen lastenjärjestö Planin kanssa. Nokia ja Plan ovat yhteistyössä toteuttaneet useita hankkeita eri puolilla maailmaa. Yhtiön Internet-sivuilla kerrotaan, että ohjelmien avulla on haluttu tukea lasten mahdollisuutta saada äänensä kuuluville sekä lisätä tulevaisuudessa heidän yhteiskunnallista osallistumistaan ja työllistymismahdollisuuksiaan. Nokiolla on myös Pearson Foundationin kanssa yhteistyöohjelma

nimeltä Mobile Learning Institute (MLI). Tarkoituksena on antaa koululaisille mahdollisuus tuottaa omaa materiaalia, kuten elokuvia, musiikkia ja Internet-sivustoja, ja jakaa näitä langattomien viestintälaitteiden välityksellä.

WWF:n kanssa Nokia aloitti yhteistyön vuonna 2003. Yhteistyösopimuksen keskeiseksi tavoitteeksi on mainittu muun muassa Nokian työntekijöiden ympäristötietoisuuden lisääminen, Nokian ympäristötyön parantaminen ja WWF:n luonnonsuojelutavoitteiden tukeminen. Käytännössä yhteistyö on sisältänyt johtamiskoulutusta ympäristöasioiden huomioimisesta liiketoiminnassa, seminaareja ajankohtaisista ympäristöasioista sekä road show -tyyppisiä tilaisuuksia. Tiedon jakamisen tueksi on otettu käyttöön myös verkkopohjainen Connect to Protect -oppimisverkkosivusto. WWF:n kerrotaan auttavan Nokiaa ympäristötyön tärkeimmillä osa-alueilla eli materiaalien hallinnassa, energiatehokkuudessa, laitteiden takaisinotossa ja kierrätyksessä. Tammikuusta 2008 Nokia on lisäksi kuulunut Climate Savers -ohjelmaan, jossa WWF yrityskumppaneineen pyrkii yhdessä vaikuttamaan ilmastonmuutokseen. Ohjelman kerrotaan auttaneen Nokiaa parantamaan liiketoimintaprosessiensa, työtapojensa ja tuotteidensa energiatehokkuutta. Lisäksi Nokia on toiminut WWF:n One Planet Business -konseptin testaajana. Konseptin tavoitteena on yritysten ympäristövaikutusten pienentäminen.

Grameen Foundation -järjestön kanssa Nokia on toteuttanut yhteisprojektia nimeltä Village Phone. Projektin tavoitteena on edesauttaa kehittyvissä maissa uudenlaisten yrittäjäyrysmallien syntymistä langattoman teknologian avulla. Ideana on auttaa erityisesti vähätuloisia naisia perustamaan pienyrityksiä kyläpuhelinien omistajina, ja näin parantaa viestintämahdollisuuksia köyhissä maalaiskylissä. Kyläpuhelimien avulla tietoa on mahdollista välittää entistä nopeammin ja paremmin. Tästä hyötyvät muun muassa maanviljelijät, jotka saavat tietoa säästä tai markkinahinnoista, ja tätä kautta paremman tuoton viljelytuotteilleen. Projekti luo jo itsessään mahdollisuuksia työntekoon ja oman liiketoiminnan kehittämiseen erityisesti naisille, jotka toimivat Village Phone -yrittäjinä. Projekti perustuu bangladeshilaisen Nobel-palkitun professori Muhammed Yunuksen ja Grameen Telecomin vuonna 1997 aloittamaan Village Phone -projektiin. Hankkeita on käynnistetty muun muassa Haitilla, Filippiineillä, Ruandassa, Ugandassa ja Madagaskarilla. Mukana projektissa ovat olleet

myös Afrikan, Aasian ja Latinalaisen Amerikan paikalliset mikrolainoihin erikoistuneet instituutiot sekä matkapuhelinoperaattorit.

Nokia myös lahjoittaa varoja hyväntekeväisyyteen useissa maissa. Nokian hyväntekeväisyystoiminnan päätavoitteena esitetään sellaisten ohjelmien tukeminen, jotka ovat luonteeltaan ennaltaehkäiseviä, kestävän kehityksen periaatteiden mukaisia ja joissa yhdistyy asiantuntemusta useilta yhteiskunnan osa-alueilta. Osa Nokian hyväntekeväisyystyöstä on sisällytetty yhtiön normaaliin liiketoimintaan, kuten työntekijöiden tekemään vapaaehtoistyöhön, osa taas toteutetaan hätä- tai kriisitilanteen sattuessa. Rahalahjoitusten lisäksi Nokia on toimittanut matkapuhelimia kriisialueille. Työntekijöiden tekemä vapaaehtoistyö on Nokiasa organisoitu yhtiön kansainvälisen vapaaehtoistyöohjelman, Helping Hands, kautta. Vuonna 2007 nokialaiset tekivät yhteensä 32.000 tuntia vapaaehtoistyötä 32 maassa. He esimerkiksi osallistuivat luontotalkoihin, luovuttivat verta ja järjestivät vaate- ja koulutarvikekeräyksiä. Käytännössä Helping Hands mahdollistaa sen, että vapaaehtoistyöstä kiinnostuneet nokialaiset voivat ottaa vuodessa yhdestä kahteen päivää vapaata vapaaehtoistyötä varten. Lisäksi Nokian kerrotaan tukevan UNICEFia joulunaikaan toteutettavan e-korttikampanjan avulla. Yhdysvalloissa ja Kanadassa yhtiö tukee hyväntekeväisyysjärjestö United Wayta. Nokian kerrotaan myös tukeneen useissa maissa henkilöstönsä varainkeruukampanjoita lahjoittamalla keräyksiin työntekijöiden lahjoituksia vastaavan summan.

#### **4.1.2 Neste Oil Oyj**

Neste Oil kertoo solmineensa vuonna 2006 kaksivuotisen yhteistyösopimuksen WWF:n kanssa Itämeren suojelemiseksi. Yhteistyöhön kerrotaan kuuluvan myös toimia kestävän energiantuotannon edistämiseksi. Toimia ei kuitenkaan kuvata tarkemmin yhtiön Internet-sivuillaan julkaisemissa dokumenteissa. Sopimuksella Neste Oilin kerrotaan jatkavan WWF:n Operaatio Merenneidon pääyhteistyökumppanina. Yhteistyön tavoitteena on parantaa Itämeren ja sen rannikon elinympäristöjen ja uhanalaisten lajien suojelua, pysäyttää rehevöitymiskehitys ja ehkäistä öljyonnettomuuksia sekä vaarallisten ympäristömyrkkujen käyttöä. WWF:n pääsihteeri Timo Tanninen toteaa Refine-sidosryhmälehdessä yhteistyötä

käsittelevässä artikkelissa, että ”ilman Operaatio Merenneidon yritystukijoita WWF:llä ei olisi taloudellisia mahdollisuuksia toimia tehokkaasti Itämeren pelastamiseksi”. Pääsihteeri toteaa myös Neste Oilin olevan arvokas yhteistyökumppani järjestölle muun muassa vapaaehtoisten öljyntorjuntajoukkojen koulutustilaisuuksia järjestettäessä. Järjestön yhtiön tuella organisoimissa öljyntorjuntajoukoissa oli vuonna 2006 3500 jäsentä.

Neste Oil osallistuu erilaisiin kestävästä kehitystä edistäviin yhteistyöhankkeisiin, kuten Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), Roundtable on Sustainable Biofuels (RSB) ja Roundtable on Responsible Soy (RTRS). Edellisistä eniten mediahuomiota on saanut Kestävän palmuöljyn pyöreä pöytä (RSPO), joka on voittoa tavoittelematon yhdistys. RSPO yhdistää palmuöljyn tuottajat ja kuluttajat, viranomaiset sekä ympäristö- ja kansalaisjärjestöt kehittämään palmuöljylviljelyn kansainvälisiä standardeja. Neste Oil on kuulunut organisaatioon vuodesta 2006. Yhtiön vuosikertomuksesta 2009 selviää, että yhtiö on myös tukenut lasten kouluttamista palmuöljyn hankintamaassa, Malesiassa. Kansalaisjärjestö Borneo Child Aid Society on tarjonnut RSPO:n jäsenyritysten tukemana peruskoulutusta palmuöljylviljelmillä työskentelevien vierastyöläisten lapsille reilussa sadassa koulussa Borneon saarella Sabahin osavaltiossa Malesiassa. Raportissa todetaan Neste Oilin avustuksella voitavan tarjota koulupaikka vuosittain 265 lapselle.

Neste Oil on tukenut myös Jorvin Sairaalan laitehankintoja yhteistyössä Lastenklonikoiden Kummien kanssa. Lisäksi yhtiö on tehnyt lahjoituksia Suomen Mielenterveysseuralle lasten ja nuorten mielenterveystyön tukemiseen sekä Non Fighting Generationille nuorten väkivaltaisen käyttäytymisen ehkäisemiseen. Yhtiö on toiminut myös Nuorten Akatemia ry:n yhteistyökumppanina nuorten työelämätaitojen kehittämiseen tähtäävässä Homma-hankkeessa. Internet-sivuilla kerrotaan yhtiön harjoittaman sponsoroinnin pohjautuvan suunnitelmallisuudelle ja pitkäjänteisyydelle. ”Yhtiö sponsoroi tarkkaan valittuja kansainvälisiä, valtakunnallisia ja paikallisia kohteita tavoitteenaan vahvistaa asiakas- ja yhteisösuhteita. Sponsorointi tukee myös yhtiön arvoja ja rakentaa kuvaa vastuullisesta yhteiskunnallisesta toimijasta”. Yhtiö toteaa, että tärkeimpiä perusteita sponsorointikohteiden valinnassa ovat yhteensopivuus yhtiön arvomaailman kanssa sekä mahdollisuus hyödyntää sponsorointikohteita sidosryhmäyhteistyössä ja saada medianäkyvyyttä. Sponsorointikoh-

teiden joukossa on paitsi kansalaisjärjestöjä myös urheilu- ja kulttuurikohteita. Näin ollen kansalaisjärjestöt muodostavat vain osan Neste Oilin sponsorointikohteista.

Vuosikertomuksen 2009 vastuullisuus-osiossa Neste Oil listaa järjestöt yhdeksi sidosryhmäkseen. Vuorovaikutuksen kanaviksi raportissa mainitaan jäsenyys, työryhmätyöskentely, muu yhteistyö, säännöllinen yhteydenpito, raportit ja Internet-sivut. Vuorovaikutuksen tapoja tai sisältöä ei raportissa tarkemmin eritellä. Vuosikertomuksessa listataan vuonna 2008 asetettuja tavoitteita ja arvioidaan näiden toteutumista sekä asetetaan uusia vastuullisuustavoitteita vuodelle 2009. Vastuullisuustyön tuloksia arvioitaessa vastuu on jaettu perinteisen mallin mukaisesti kolmeen kohtaan: ympäristövastuuseen, sosiaaliseen vastuuseen ja taloudelliseen vastuuseen. Kansalaisjärjestöyhteistyön kehittäminen ei ole suoraan dokumentissa esillä, mutta järjestöyhteistyöhön viitataan epäsuorasti tavoitteessa ”kemianteollisuuden sekä Neste Oilin työnantajakuvan vahvistaminen”. Saavutuksina pidetään muun muassa yhteistyötä Nuorten Akatemian kanssa, minkä uskotaan vahvistaneen Neste Oilin yrityskuvaa.

#### **4.1.3 Stora Enso Oyj**

Vastuullisuusraportissaan ”Sustainability performance 2009” Stora Enso listaa kansalaisyhteiskunnan yhdeksi keskeisimmistä sidosryhmistään. Yhtiö kertoo saattavansa tämän sidosryhmän äänen esiin muun muassa julkisten kuulemisten kautta, yksittäisiä ongelmia käsittelevien vuoropuheluiden avulla, yhteistyöllä sekä raportoinnilla. Raportista selviää, että vuoden 2009 aikana yhtiö on myös toteuttanut kyselyn sidosryhmilleen. Kyselyn tarkoituksena on ollut selvittää, mitkä vastuullisuuskysymykset koetaan sidosryhmien taholta kaikkein keskeisimmiksi. Tutkimukseen kutsuttiin osallistumaan 70 sidosryhmän edustajaa. Näiden sidosryhmien joukossa oli myös kansalaisjärjestöjen edustajia. Vastaavanlainen kysely on toteutettu myös aiemmin, vuonna 2006.

Yhtiö on kuvannut vuoropuhelua kansalaisjärjestöjen kanssa muun muassa vastuullisuuskysymyksiä kommentoivalla, englanninkielisellä Global responsibility-sivustolla. Sivustol-

la on katsottavissa toimitusjohtaja Jouko Karvisen keskustelu yhtiötä julkisuudessa arvostelleen, Greenpeace-järjestön edustajan, Sini Harkin kanssa. Videolla toimitusjohtaja ja ympäristöaktiivi keskustelevat yhtiön uusiutuvien materiaalien käytöstä sekä yrityksen roolia luonnontilaisten metsien säilyttämisessä. Molemmat osapuolet esittävät avoimesti kantojaan yhtiön toiminnasta ja vastuusta esillä oleviin ympäristökysymyksiin. Yhtiö kertoo sidosryhmävuoropuhelustaan myös Sustainability performance 2009 -raportissa, jossa yrityksen kerrotaan pyrkivän luomaan avoin vuoropuhelu sidosryhmiensä kanssa. Toimitusjohtajan katsauksessa Jouko Karvinen nostaa esiin Stora Enson käymän dialogin ympäristöjärjestö Greenpeacen kanssa. Karvinen kertoo osapuolten erimielisyyksistä, mutta valottaa myös vuoropuhelun kautta saavutettuja tuloksia sekä painottaa osapuolten mahdollisuutta oppia toisiltaan. Yhtiön, Metsähallituksen ja Greenpeacen vuoropuhelun seurauksena Metsähallitus päätti 35 000 hehtaarin metsäalueen rauhoittamisesta ja jättämisestä kaupallisen käytön ulkopuolelle.

Toimitusjohtaja nostaa katsauksessaan esiin myös toisen vuoropuhelun; Brazilian maattomien maatyöläisten liikkeen (Landless Workers' Movement, MST) kanssa käydyn keskustelun paikallisten puuplantaasien ongelmista. Yhtiön Internet-sivuilta löytyy myös tiedote MST:n yhtiötä vastaan kohdistamasta kritiikistä ja sen seurauksena aloitetusta vuoropuhelusta. MST on syyttänyt yritystä maareformin vaarantamisesta Brasiliassa. Yhtiö kertoo vastanneensa kritiikkiin muodostamalla avoimen vuoropuhelun yrityksen ja MST:n sekä muiden sen toimintaa arvostelleiden kansalaisjärjestöjen välille. Yhtiö toteaa, että asiassa haluttiin kuulla kaikkia osapuolia ja näkökulmien kerrottiin eronneen radikaalisti. Vuoropuhelussa ei päästy yhteisymmärrykseen, mutta tästä huolimatta keskustelua MST:n kanssa kerrotaan jatkettavan yhteistyömahdollisuuksien kartoittamiseksi.

Yhtiö osallistuu vuoropuheluihin yksittäisten järjestöjen lisäksi myös erilaisten yhteenliittymien kanssa. Sustainability performance 2009 -raportista sekä vuosikertomuksesta 2009 selviää, että Stora Enso on mukana metsiä koskevassa The Forests Dialogue (TFD) -vuoropuhelussa. TFD on eri sidosryhmien muodostama yhteenliittymä, jonka tarkoituksena on edistää metsien suojelua ja kestäväää käyttöä. Yhtiö kertoo julkisissa dokumenteissaan myös kuulumisestaan erilaisiin ympäristö- ja sosiaalisia asioita edistäviin verkostoihin. Sto-

ra Enso on kuulunut aloitusvuodesta 2000 YK:n Global Compact -hankkeeseen. Global Compact on yksityissektorin, YK-järjestöjen, ammattiyhdistyksen ja kansalaisyhteiskunnan verkosto, jonka tarkoituksena on edistää yritysten vapaaehtoista sitoutumista kestävä kehityksen mukaiseen yritystoimintaan. Joulukuussa 2009 Stora Enso kertoo allekirjoittaneensa lisäksi Yhdistyneiden Kansakuntien vesimandaatin (Global Compact CEO Water Mandate) sekä osallistuneen Vesijalanjälkiverkoston (Water Footprint Network) vedenkulutuksen seurantakokeiluun. Stora Enso toimii yhteistyössä kansalaisjärjestöjen kanssa myös erilaisten metsäsertifiointien puitteissa. Kahden suuren, globaalisti toimivan metsäsertifiointijärjestelmän the Forest Stewardship Councilin (FSC) sekä the Programme for the Endorsement of Forest Certification schemesin (PEFC) takana toimii joukko kansalaisjärjestöjä. Stora Enso on sitoutunut kumpaankin sertifiointijärjestelmään. Sertifiointien tehtävänä on taata, että tuotantoon käytettävä puu on tuotettu hyvän metsänhoidon standardien mukaisesti.

Stora Ensolla on myös erilaisia hankkeita paikallisten ja kansainvälisten järjestöjen kanssa. Yhtiön Internet-sivujen tiedotteista selviää, että yritys on solminut yhdessä YK:n kehitys-yhteistyöjärjestö UNDP:n kanssa viisivuotisen paikallisyhteisön kehittämishankkeen Guangxin maakunnassa, Kiinassa. Yksi hankkeen tavoitteista on ollut Internet-yhteyksien rakentaminen syrjäseuduille. Internet-yhteys auttaa maanviljelijöitä saamaan paremmin tietoa markkinoista sekä viljely- ja metsänhoitomenetelmistä. Tietoverkkojen avulla voidaan jakaa informaatiota myös biodiversiteetista, hygieniasta, sairauksista, kuten AIDSista sekä mahdollistaa yhteisön sisäinen kommunikaatio. Stora Enso on toiminut yhteistyössä UNDP:n kanssa myös ympäristö- ja sosiaalisten vaikutusten arviointityössä. Stora Ensolla on lisäksi ollut yhteisprojekti Venäjän WWF-järjestön kanssa. Ensuring the Legal Origin of Wood -projektissa on nimensä mukaisesti kyse osapuolten yhteisistä pyrkimyksistä taata Venäjältä tuotavan puun laillisuus. Projektin tavoitteena oli analysoida ja kehittää Stora Enson puunjäljittämisjärjestelmää. Puolassa Stora Enso on toiminut yhteistyössä paikallisviranomaisten sekä Our Earth Foundationin kanssa puolalaisten metsien suojelemistyössä.

Julkisissa dokumenteissa kommentoidaan myös yhtiön osallistumista erilaiseen sponsorointitoimintaan. Huhtikuussa 2004 Stora Enso ja Unicef allekirjoittivat viisi vuotta kestävä

sopimuksen, jonka tarkoituksena on edistää lasten koulutusta. Tiedotteessa kerrotaan Stora Enson lahjoittaneen Unicefille vuosien 2004–2006 aikana yli miljoona yhdysvaltain dollaria vuosittaisten lahjoitusten ja lahjojen (kuten muistiinpanovihkoja varten tarvittavan paperin) muodossa. Lisälahjoituksia on kerätty myös yksiköiden ja työntekijöiden toimesta sekä paikallisesti että kansainvälisesti. Osapuolet ovat yhdessä toteuttaneet muun muassa tyttöjen koulunkäyntiä edistäviä sekä lapsiystävällisiin kouluihin tähtääviä projekteja. Kansallisella ja paikallisella tasolla Stora Enso kertoo keskittyvänsä tukemaan Unicefin lapsiin kohdistuvaa hanketta Sudanissa. Stora Enson tuella koulutetaan opettajia, korjataan koulurakennuksia, parannetaan sanitaatiota ja hankitaan koulutarvikkeita. Stora Enso on tukenut Unicefia myös joulunaikaan toteutetulla korttikampanjalla. Korttikampanja on tuonut Unicefille kolmen vuoden aikana noin 80.000 euroa. Suomessa Stora Enso on tukenut WWF:n Perintömetsä-ohjelmaa ja toiminut järjestön taloudellisena tukijana. Stora Enso ei kuitenkaan tuo tätä seikkaa esiin omilla Internet-sivuillaan, vaan tieto on löydettävissä järjestön pääyhteistyökumppanit-listauksesta.

#### **4.1.4 SOK-konserni**

Vastuullisuuskatsauksessa kerrotaan SOK:n käyvän jatkuvaa vuoropuhelua monien yleishyödyllisten yhteisöjen ja järjestöjen kanssa. Näihin lukeutuvat muun muassa Animalia, WWF sekä Keliakialiitto. Luottamuksen kerrotaan olevan suhteen osapuolille tärkeää. Yhteistyöverkostoissa korostetaan läpinäkyvyyttä. S-ryhmällä on valtakunnalliset yhteistyösopimukset Suomen Punaisen Ristin (SPR) ja Mannerheimin Lastensuojeluliiton (MLL) kanssa. Valtakunnalliset sopimukset kattavat maanlaajuisen yhteistyön paikallisjärjestöjen tehdessä yhteistyötä alueosuuskauppojen kanssa.

Vuonna 2002 alkaneen SPR-yhteistyön kohteena kerrotaan olevan erityisesti järjestön jäsenhankinta. Yhteistyö tarjoaa järjestölle myös näkyvyyttä sekä tuotteiden myyntimahdollisuuksia. SPR:n paikallisosastoilla on mahdollisuus käyttää S-ryhmän toimipaikkaverkoston toimintansa esittelyyn ja uusien jäsenten rekrytointiin. Vuonna 2002 solmittu sopimus pitää Internet-sivujen mukaan sisällään myös runsaasti yhteistyötä SPR:n piirien ja osastojen se-



kä alueosuuskauppojen välillä. MLL:n valtakunnallisena yhteistyökumppanina SOK on toiminut vuodesta 2000. Tällä hetkellä yhteistyön kerrotaan näkyvän muun muassa vanhemmuutta tukevana Internet-palveluna sekä alueellisina Yhdessä vanhempana - tapahtumina.

S-ryhmän tärkeä kansalaisjärjestöyhteistyön muoto on järjestöjen taloudellinen tukeminen. Konsernin kerrotaan tukevan monia yleishyödyllisiä yhteisöjä, ja sen maksamien kannatusmaksujen kerrotaan nousseen vuonna 2009 lähes kahteen miljoonaan euroon. SOK:n hallintoneuvosto lahjoitti käyttörahastostaan yhteensä 25.000 euroa. Summa jaettiin MLL:lle, Suomen Ympäristökasvatuksen Seura ry:lle, Suomen sydänliitolle, Syöpäsäätiölle, Maanpuolustuksen tuki ry:lle sekä Rintamanaisten liitolle. Konsernin sivuilta selviää SOK:n osallistuneen myös WWF:n Itämeren suojelemiseen tähtäävään Operaatio Merenneito -kampanjaan lahjoittamalla osan tiettyjen tuoteryhmien myynnistä järjestölle. Tämän lisäksi S-ryhmä on osallistunut myös Unicefin Jano-kampanjan sponsorointiin.

Sponsorointia kerrotaan ohjattavan SOK-konsernissa sponsoroinnin pelisääntöjen avulla. Yhtiö kertoo, että muutoksen suunta sponsoroinnissa on ollut viime vuosina yhä enemmän perinteisen huippu-urheilun parista lasten ja nuorten toiminnan tukemiseen. SOK tukee sponsorivaroin paitsi kansalaisjärjestöjä, myös urheilua ja kulttuuria. Internet-sivuilla lisäksi todetaan, että alueosuuskaupoilla on runsaasti yhteistyötä oman alueensa järjestöjen kanssa. Vastuullisuuskatsauksessa 2009 on sponsorointiin käytetyt rahasummat kerätty taulukon muotoon. Eniten sponsorointivaroja keräsi urheilu (53 %), yhteiskunnallisen toiminnan osuuden jäädessä 22 prosenttiin.

#### **4.1.5 Kesko-konserni**

Kesko kertoo määritelleensä sidosryhmäanalyysin tuloksena kansalaisjärjestöt yhdeksi sidosryhmäkseen. Tämän sidosryhmän kerrotaan kohdistavan yritykseen odotuksia, kuten yleinen vastuullisuus, selkeät toimintaperiaatteet ja ostolinjaukset, luotettava raportointi sekä avoin ja säännöllinen kanssakäyminen. Kesko kertookin keskustelewansa säännöllises-

ti ja avoimesti kansalaisjärjestöjen kanssa. Käytännön toimenpiteiksi järjestöyhteistyössä Kesko kuvaa toiminnan esittelyn, yhteydenpidon toimintaperiaatteiden ja -mallien valmistelussa ja toteutuksessa, yhteistyösopimukset sekä taloudellisen tuen yhteiskunnallisesti merkittävälle järjestöille ja yhteisöille. Yhteistyön mittareiksi on määritelty yrityskuvatutkimukset sekä yleishyödyllisen tuen määrä ja jakautuminen. Keskon yhteiskuntavastuu-raportissa 2009 todetaan yhtiön tukevan monenlaisia yhteiskunnan hyväksi toimivia järjestöjä. Tuen kerrotaan perustuvan useassa tapauksessa vuorovaikutteiseen yhteistyöhön, jossa yritys ei ole mukana pelkästään rahoittajana, vaan aktiivisena toimijana. Yhtiön sponsoroinnin kerrotaan rakentuvan Keskon arvoille ja tukevan koko konsernin strategian ja vision toteutumista. Yhteiskunnallisesti vastuullisen toiminnan ja kestäväen kehityksen edistämisen kerrotaan olevan keskeisessä roolissa yhteistyökohteiden valinnassa. Yhtiö tukee ensisijaisesti hankkeita, jotka koskettavat lapsiperheiden arkea, edistävät elämisen laatua ja kestäväää kehitystä.

Yhteiskuntavastuu-raportista 2009 selviää, että Kesko on tehnyt yhteistyötä ympäristöjärjestöjen kanssa hyödyntäen näiden näkemyksiä ja asiantuntemusta tuotevalikoimia ja ostokriteerejä koskevia vastuullisuuslinjauksia laadittaessa. Ruokakeskolla kerrotaan olevan laaja yhteistyösopimus Suomen Reilun kaupan edistämisyhdistyksen kanssa. Keskon kuluttajapalvelu taas toimii yhteistyössä Helsingin allergia- ja astmayhdistyksen sekä Ke-liakialiiton kanssa. Kuluttajapalvelu välittää tuotteiden ainesosien tiedot järjestölle, joka informoi näistä jäsenistöään. Kesko on tehnyt yhteistyötä myös kuluttajaliike Porkkanamafian kanssa. Yhteistyössä on muun muassa järjestetty ympäristöä vähemmän kuormittavan ruoan tapahtuma K-ruokakaupan asiakkaille. Lehdistö-tiedotteesta selviää Keskon solmineen vuonna 2005 kumppanuussopimuksen Rautakeskon kanssa. Tiedotteen mukaan yritys toimitti tarvikkeita Hengitysliiton Homeloukkuprojektin homevaurioista kärsivien asuntojen korjaukseen. Yhteistyötä kerrotaan syvennetyn myös erillisellä koulutuskampanjalla, jossa Hengitysliitto Helin korjausasiantuntijat kouluttivat K-ryhmän rautakauppojen henkilökuntaa ja tuottivat materiaalia erilaisiin koulutuksiin. Osapuolet myös lupaavat lehdistö-tiedotteessa jatkavansa yhteistyön kehittämistä niin, että he löytäisivät hyviä käytäntöjä homeongelmien ehkäisemiseksi. Kesko kuuluu myös YK:n Global Compact -verkostoon.

Keskolla on useita sponsorointisuhteita, ja yritys tekee säännöllisesti lahjoituksia eri järjestötaidoille. Näihin lukeutuvat Nuori Suomi ry, WWF, Mannerheimin Lastensuojeluliitto (MLL), Suomen Punainen Risti (SPR) sekä Lastenklirikoiden kummit. Sponsorointisuhteet ovat olleet pitkäkestoisia. Keskon yhä jatkuva yhteistyö Nuori Suomi -järjestön kanssa käynnistyi vuonna 1998. Sopimusta ovat täydentäneet erilaiset lyhytkestoisemmat kampanjat, joiden avulla on niin ikään kerätty varoja järjestölle. Vuodesta 2004 Keskon kerrotaan tukeneen WWF:n Itämeren suojelutyötä. Taloudellisen tuen lisäksi Keskon kerrotaan tehneen yhteistyötä WWF:n kanssa muun muassa seuraamalla lähialueiden luonnonkalojen kantoja, pyyntisuosituksia ja viljeltyjen kalojen viljelyolosuhteita järjestön kalaoppaan avulla. Kesko on tukenut myös muita järjestöjä (kuten Suomen Mielenterveysseuraa) satunnaisiin lahjoituksiin. Unicefille Keskon kerrotaan lahjoittaneen varoja lasten koulutuksen turvaamiseen Vietnamissa. Hankkeen todetaan olevan jatkoa kolmivuotiselle Vietnam-yhteistyöhankkeelle, joka keskittyy tavarantoimittajien vastuullisten työolosuhteiden edistämiseen. Keskon mukaan Unicefin tukeminen on osa järjestön kanssa toteutettavaa laajempaa yhteistyötä.

Kesko on osallistunut myös erilaisiin kansalaisjärjestöjen organisoimiin keräyksiin ja kampanjoihin. Tällaisia keräyksiä ovat muun muassa vuotuinen Hyvä joulumieli -keräys, rintasyöpätutkimusta tukeva Roosa nauha -kampanja sekä Elämä Lapselle -keräys, jossa kerättiin vaippapaketteja myymällä varoja Unicefin rokotekampanjaan. Syyskuussa 2009 Inter-sport järjesti yhdessä Suomen Punaisen Ristin ja Haltin kanssa yhteistyökampanjan, jossa kerättiin vanhoja talvitakkeja kierrätettäväksi kriisialueille. Yhtiön Yhteiskuntavastuuraportissa kerrotaan kaikkien keräysten toteuttamisesta, yhteistyökumppaneista, keräyksen tuotoista sekä kerätyillä varoilla tehdyistä investoinneista.

#### **4.1.6 UPM Kymmene Oyj**

UPM Kymmene Oyj:n (myöhemmin UPM) Internet-sivuilla kerrotaan vastuullisuudesta suppeasti ja kansalaisjärjestöjen kanssa tehtävään yhteistyöhön viitataan vain muutaman kerran. UPM kertoo pyrkivänsä aktiivisesti ylläpitämään ja kehittämään hyviä suhteita si-

dosryhmiinsä paikallisyhteistyön kautta. Vuoropuhelu mainitaan keinoksi lisätä yhteisymmärrystä yrityksen ja sidosryhmien välillä. Yhtiön lehdistötiedotteista selviää, että UPM on ottanut ensimmäisten yritysten joukossa käyttöön WWF:n paperiyhtiöille lanseeraaman vapaaehtoisen arviointityökalun hienopaperien valmistuksen ekologisen jalanjäljen mittaamiseen. Työkalun avulla arvioidaan hienopaperin valmistuksessa käytettävän puukuidun hankkimisen vaikutusta metsäekosysteemiin, tuotantoprosessista syntyviä päästöjä, kuten kasvihuonekaasuja ja vesipäästöjä sekä toiminnan läpinäkyvyyttä. UPM kuuluu YK:n Global Compact -verkostoon ja on allekirjoittanut myös Yhdistyneiden Kansakuntien vesimandaatin. Griffin-sidosryhmälehdessä ilmenee, että yhtiö on sitoutunut myös metsäsertifiointijärjestelmiin Forest Stewardship Counciliin (FSC) ja Programme for the Endorsement of Forest Certification schemesiin (PEFC).

UPM on ollut tukemassa WWF:n Perintömetsäohjelmaa, jonka tarkoituksena on edistää vapaaehtoista metsänsuojelua Suomessa. UPM:n ja WWF:n yhteistyöhön kuuluu kahden toista perintömetsäsopimuskohteen lisäksi myös nuorten metsä- ja ympäristökasvatusta, missä nuorille järjestetään mahdollisuus tutustua metsäluontoon ja kestävään metsätalouteen. Kiinassa UPM on tukenut China Green järjestöä (CGF) lahjoittamalla järjestölle 10.000 puuta Kiinan muurin viereisten alueiden metsittämiseen. UPM linjaa Internet-sivuillaan yhtiön sponsorointi- ja lahjoitusperiaatteita. Sponsorointisuhteiden kerrotaan olevan pitkäkestoisia. Erilaisten satunnaisten lahjoitusten saajat ovat usein kansalaisjärjestöjä. Yhtiö haluaa kohdistaa sponsorointitukea muun muassa yhteiskunnallisiin hankkeisiin, jotka tukevat yhteisöjä, joissa UPM toimii.

#### **4.1.7 Tamro-konserni**

Tamro-konserni kertoo keskustelevansa avoimesti ja ennakkoiden henkilöstön, asiakkaiden, viranomaisten ja muiden sidosryhmiensä kanssa yhtiön vastuullisuuskäytännöistä. Kansalaisjärjestöjä tai kansalaisyhteiskuntaa ei kuitenkaan mainita yhtenä sidosryhmänä, eikä näin ollen Tamron kansalaisjärjestösuhteita kommentoida. Yritysvastuu-raportista selviää, että Tamro on sitoutunut WWF:n ympäristöpalvelu Green Officeen. Palvelun tavoitteena

on saada yritykset vähentämään ympäristökuormitustaan ja saavuttamaan säästöjä esimerkiksi jäte- ja energiakuluissa. Green Office -projekti aloitettiin Tamrolla kesäkuussa 2009, jonka jälkeen kertakäyttöisistä tuotteista on luovuttu, henkilöstöä on koulutettu ja kulutuslukuja tutkittu. Tämä WWF:n kanssa tehtävä ympäristösertifiointia koskeva yhteistyö on ainoa kansalaisjärjestösuhde, josta Tamro kertoo julkisissa dokumenteissaan.

#### **4.1.8 Fortum Oyj**

Fortum kertoo vuorovaikuttavansa sidosryhmiensä kanssa vastuullisuuskäytäntöjä koskevissa asioissa. Myös kansalaisjärjestöt mainitaan yrityksen yhdeksi sidosryhmäksi. Vuoropuhelua käydään muun muassa monen ilmastokysymyksiä ajavan kansalaisjärjestön kanssa. Internet-sivuilla todetaan Fortumin markkinoimien ympäristömyönteisten sähkötuotteiden perustuvan yhteistyöhön Suomen ja Ruotsin luonnonsuojeluliittojen kanssa. Yhteistyösuhteesta ei kuitenkaan kerrota tarkemmin. Lisäksi yhtiön kerrotaan osallistuvan WWF:n kansainvälisen puukaupan verkostoon, joka tukee puuraaka-aineen hankintaa kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Fortum on mukana myös RSPO:ssa (Roundtable on Sustainable Palm Oil).

Yhtiö kertoo sponsoroivansa useita eri kohteita, joiden joukkoon lukeutuu myös kansalaisjärjestöjä. Tukea yhteiskunnalle -otsikon alle on Internet-sivuilla listattu yhtiöltä sponsorointitukea saaneita tahoja. Sponsorointiohjelmassa kerrotaan yhdistyvän lapsille ja nuorille sekä yhteiskunnallisiin ja ympäristöhankkeisiin annettavan tuen. Tärkeimmiksi yhteiskunnallisiksi tukihankkeiksi mainitaan Suomen lasten ja nuorten säätiön Kalevalan Sankarit -hanke Venäjän Karjalassa ja ruotsalaisen Ung Företagsamhet -järjestön tukeminen. Sponsorointitukea on saanut myös Suomen luonnonsuojeluliitto, jonka kanssa Fortum kertoo aloittaneensa konkreettiset toimenpiteet uhanalaisen saimaannorpan pelastamiseksi. Vuodesta 2008 osapuolet ovat organisoineet Katiskan vaihtoviikot -tapahtumia, joissa kalastajien on mahdollista vaihtaa verkkonsa katiskaan ja sitoutua norppien suojelutyöhön. Yhtiö toimii myös Ruotsin WWF:n Naturewatch-ympäristökasvatusprojektin pääkumppanina. Fortum tukee lisäksi John Nurmisen Säätiön Puhdas Itämeri -hanketta. Hanke toteutetaan

yhteistyössä ruotsalaisen Baltic Sea 2020 -säätiön ja puolalaisten kaupunkien kanssa. Yhtiö on tukenut myös WWF:n Itämeri-ohjelmaa. Fortumin kerrotaan tukeneen muun muassa vapaaehtoisten öljyntorjuntajoukkojen varustamista ja antaneen asiantuntija-apua niiden koulutuksessa.

#### **4.1.9 Wärtsilä Oyj**

Wärtsilän Suomen maakohtaisilla Internet-sivuilla ei käsitellä yritys vastuuta lainkaan. Konsernin kansainvälisiltä sivuilta löytyy tietoa aiheesta otsikolla ”kestävä kehitys”. Yhtiö on julkaissut vastuullisuuskäytännöistään Kestävän kehityksen -raportin, joista viimeisin on vuodelta 2009. Kestävän kehitys 2009 -raportissa mainitaan vuorovaikutuksen kanaviksi jäsenyys, säännöllinen yhteydenpito, osallistuminen paikallisten toimiala- ja teollisuusjärjestöjen toimintaan, toimiminen aktiivijäsenenä työryhmissä, yhteydenpito eri toimielinten kanssa sekä raportit.

Wärtsilän tavoitteiksi kansalaisjärjestöjen kanssa toteutettavalle sidosryhmäyhteistyölle mainitaan aktiivinen vaikuttaminen, teknologian kehitys ja verkostoituminen. Yhtiö kertoo tukevansa kansallisella tasolla kansalaistoimintaa, kulttuuria ja hyvinvointia. Sivustolla tuesta kansalaisyhteiskunnalle käytetään nimitystä ”yhteiskuntatuki”. Wärtsilä kertoo tukeensa lapsi- ja nuorisotyötä, maanpuolustustyön ja sotainvalidien vapaata kansalaisjärjestötoimintaa sekä lääketieteellistä ja teknillistä tutkimusta. Vuonna 2009 tukeen kaikille tahoille käytettiin yhteensä 70.000 euroa. Sivulla ei kerrota järjestöjen nimiä tai hankkeita, joihin lahjoitetut varat olisi kohdistettu. Sivulla esitetään ainoastaan vuosittain lahjoitetut summat jaoteltuina hallituksen myöntämiin lahjoituksiin ja lahjoituksiin paikallisyhteisöjen toimintaan. Wärtsilän kansainväliseltä Internet-sivustoltakaan ei ole löydettävissä lisäinformaatiota yhteistyöstä järjestökentän kanssa.

#### **4.1.10 Metsäliitto-konserni**

Metsäliitto-konsernin arvoissa kerrotaan, että Metsäliitto pyrkii avoimeen ja rehelliseen vuoropuheluun kaikkien sidosryhmiensä kanssa vahvistaakseen mainettaan ja kumppaneiden luottamusta konserniin. Yhteistyötahoista mainitaan viranomaiset ja julkinen valta. Kansalaisjärjestöjä tai kolmatta sektoria ei mainita. Metsäliitto ei kommentoi kansalaisjärjestösuhteitaan millään tavalla konsernin julkisissa dokumenteissa.

### **4.2 Suhteiden ulottuvuuksien analyysi**

#### **4.2.1 Panokset**

Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisten suhteiden panoksia kuvataan aineistossa yhteistyön edellyttämien resurssien ja suhteessa jaettavan tiedon kautta. Yhteistyölle esitetään omistettavan taloudellisia sekä henkilöstö-, aika- ja tietoresursseja. Eniten dokumenteissa korostuvat yritysten yhteistyösuhteeseen investoimat taloudelliset resurssit. Taloudellinen panos kuvataan usein tärkeänä ja arvokkaana, ja sen merkitystä korostetaan muun muassa kertomalla tuen varmistavan monen pienen järjestön toimintaedellytyksiä. Yrityksen taloudellisen panoksen korostuminen ilmenee myös siten, että taloudellisista panoksista puhuttaessa esillä ovat konkreettiset, mitattavat esimerkit. Julkisissa dokumenteissa yrityksen panosta kuvataan yhteistyöohjelmiin sijoitettuna euromääräisinä lahjoitussummina. Esimerkiksi Nokia kertoo sijoittaneensa nuorten koulutus- ja elämäntaito-ohjelmiin 26 miljoonaa dollaria ja Plan yhteistyön pesämunaksi miljoona euroa vuodelle 2006. Henkilöstö-, aika- tai tietoresursseista puhuttaessa ei julkisissa dokumenteissa esitetä esimerkkejä panosten määrästä tai laadusta. Rahalahjoitusten ohella panoksista puhuttaessa teksteissä nousevat esiin myös yritysten järjestöille tekemät tuotelahjoitukset.

Kansalaisjärjestöosapuolen panoksia yhteistyösuhteeseen kuvataan osaamisen ja tiedon kautta. Yritysten tuottamissa dokumenteissa korostuvat kansalaisjärjestöjen tietopääoma ja

järjestöt kuvataan yritykselle olennaisen tiedon lähteinä. Järjestöiltä kerrotaan saatavan tärkeää asiantuntijatietoa yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi. Niin kutsutut ”pyöreät pöydät” nousevat aineistossa tärkeiksi tavoiksi jakaa tietoa yritysten ja kansalaisjärjestökumpaneiden kesken. Yhteistyösuhdetta kuvataan puhtaasti vastikkeettomana, asiantuntijoiden vuoropuheluun perustuvana tiedonvaihtona. Yhteistyösuhhteessa jaettava tieto on luonteeltaan usein liiketoimintaan liittyvää tietoa, tutkittua tietoa esimerkiksi ympäristövaikutuksista sekä yrityksen ja järjestön toiminnan kautta hankkimaa, hiljaista sekä eksplisiittistä tietoa.

Yrityksillä on liiketoimintaan liittyvää tietoa, joka vaikuttaa vaikkapa yrityksen intresseissä oleviin ympäristökysymyksiin. Esimerkiksi Neste Oilin tieto koskee muun muassa öljynkuljetuksia ja öljyntorjuntaa Itämerellä sekä palmuöljyn hankintaa. Kansalaisjärjestöillä taas on usein syvä tietämys yrityksen harjoittaman liiketoiminnan ympäristövaikutuksista ja vaikutuksista paikalliseen yhteisöihin ja ekosysteemeihin. Kansalaisjärjestöjen esille nostamien epäkohtien kuvataan auttaneen yritystä. Esimerkiksi palmuöljyn hankintaan liittyvien ongelmien tunnistamisen kerrotaan helpottaneen Neste Oilia kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin tuottajavalinnoissa. Tiedon kuvataan myös jakautuvan tasaisesti yhteistyösuhhteissa. Tiedon tasainen jakautuminen viestii osaltaan vallan tasaisesta jakautumisesta. Esimerkiksi Stora Enso esittää kansalaisjärjestösuhteensa kriittisinä liiketoiminnan kannalta ja osallistaa kansalaisjärjestöjä aktiiviseen vuoropuheluun. Kansalaisjärjestöt näyttäytyvät tärkeänä osana yrityksen sidosryhmäsuhteiden verkostoa.

Kansalaisjärjestöjen osaamista hyödynnetään myös yritysten ja järjestöjen yhdessä organisoimien koulutusten kautta. Aineistossa mainitaan muutamia yritysten ja järjestöjen yhteisiä koulutusprojekteja, joissa on kyse järjestön yritykselle tarjoamasta konsultoinnista. Rautakeskon lehdistötiedotteessa kerrotaan Hengitysliitto Helin asiantuntijoiden kouluttaneen yrityksen henkilökuntaa, ja tuottaneen materiaalia koulutuksiin. Nokian ja kansalaisjärjestöjen yhteistyö taas pitää sisällään muun muassa ympäristöaiheisia koulutuksia. Myös yrityksen kerrotaan jakavan tietoresurssejaan kansalaisjärjestön kanssa. Yhteistyötä voidaan tällaisessa tapauksessa pitää kaksisuuntaisena oppimiskokemuksena. Kansalaisjärjestöjen osaamisen merkitystä korostetaan myös painottamalla järjestöjen asiantuntemusta yrityksen



sponsoroimissa hankkeissa. Esimerkiksi Nokia toteaa, ettei yrityksellä ole omaa asiantunte-  
musta nuorten elämäntaitojen kehittämisessä, minkä vuoksi kaikki nuorisoprojektit tehdään yh-  
teistyössä hyväntekeväisyysjärjestöjen kanssa.

#### **4.2.2 Motiivit ja tavoitteet**

Analysoiduissa suomalaisten suuryritysten dokumenteissa korostuvat neljä eri tavoitetta  
yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteille: (1) yhteistyömuotojen ja vuoropuhelun  
kehittäminen, (2) liiketoimintaprosessien tehokkaampi ja vastuullisempi organisointi, (3)  
liiketoimintariskien hallinta sekä (4) paikallisyhteisöjen kehittäminen. Ensimmäinen ja toi-  
nen tavoite ovat käytännössä usein päällekkäisiä – yhteistyötä ja vuoropuhelua kehitetään,  
jotta päästäisiin tehokkaampiin ja vastuullisempiin liiketoimintaprosesseihin. Myös liike-  
toimintariskejä hallitaan vuoropuhelujen kehittämisen kautta. Aineistossa vuoropuhelua  
kuitenkin kuvataan erillään liiketoiminnan kehittämisen tavoitteista ja liiketoimintariskien  
hallinnasta, minkä vuoksi ne ovat myös tässä yhteydessä erotettu erillisiksi tavoitteikseen.

Yhtenä tulevaisuuden tavoitteena kansalaisjärjestöjen kanssa tehtävälle yhteistyölle esite-  
tään aineistossa yhteistyömuotojen ja vuoropuhelun kehittämistä kansalaisjärjestökenttään.  
Esimerkiksi Stora Enso kuvaa julkisissa dokumenteissaan haluaan kehittää yhteistyösuhdet-  
ta MST:n sekä muiden yhtiön Brasilian plantaaseja arvostelleiden kansalaisjärjestötahojen  
kanssa. Metsädialogi TFD:n tavoitteeksi esitetäänkin metsäteollisuusyritysten, ympäristö-  
ja sosiaalisen alan kansalaisjärjestöjen ja muiden keskeisten sidosryhmien välisen yhteis-  
työn edistäminen. Dialogin avulla kerrotaan neuvoteltavan eri osapuolten kesken esimer-  
kiksi viljelmiin ja vesihuoltoon sekä alueelliseen maankäytön suunnitteluun liittyvistä on-  
gelmistä. Vuoropuhelun kerrotaan keskittyvän tärkeisiin lokaaleihin kysymyksiin, joita  
kansalaisjärjestöt ovat usein myös mediassa nostaneet esiin. Wärtsilä mainitsee aktiivisen  
vaikuttamisen ja verkostoitumisen järjestökenttään yhdeksi kansalaisjärjestöyhteistyön ta-  
voitteista.

Toisena selkeänä yhteistyön tavoitteena nousee aineistossa esiin liiketoimintaprosessien tehokkaampi ja vastuullisempi organisointi. Esimerkiksi Neste Oil kuvaa WWF:n kanssa tehtävän yhteistyön tavoitteena olevan öljykuljetusten turvallisuuden parantaminen sekä öljyntorjuntavalmiuksien kehittäminen. RSPO:n toimintaan osallistumisella yritys taas tavoittelee yhtiön liiketoiminnan kannalta keskeisessä asemassa olevan raaka-aineen, palmuöljyn, kansainvälisten standardien kehittämistä. Yhteistyön tavoitteena esitetään myös osapuolten mahdollisuus oppia toisiltaan ja kehittää esimerkiksi yrityksen henkilöstön ympäristötietoisuutta. Yhteistyösuhde esitetään vastavuoroisena – yrityksen ympäristötietoisuuden kehittyessä tuetaan samalla kansalaisjärjestöjen tavoitteita.

Järjestöt kohdistavat usein kritiikkiä sellaisia yrityksiä kohtaa, jotka toimivat tavalla, jota järjestöt eivät hyväksy. Tämä luo yritykselle selvän sosiaalisen riskin median aikakaudella, jolloin negatiivinen viesti yrityksen toiminnasta voi levitä laajalle ja nopeasti. Myös tutkimuksen kohdeyritysten julkisissa dokumenteissa tuodaan esiin liiketoimintariskien hallinta yhtenä kansalaisjärjestöyhteistyön tavoitteista. Suurin osa yrityksistä kommentoi kansalaisjärjestökritiikkiä kuitenkin epäsuorasti. Ainoastaan Stora Enso kuvaa järjestöjen yritykseen kohdistamaa kritiikkiä sekä sen johdosta käynnistettyä vuoropuhelua suoraan julkisissa dokumenteissaan. Vuoropuhelu tuodaan tällöin esiin riskienhallinnan näkökulmasta, jolloin pyritään viestimään sidosryhmille yrityksen hallitsevan kansalaisjärjestökritiikkiin liittyviä riskejä.

Neljäntenä tavoitteena aineistossa korostuu paikallisyhteisöjen kehittäminen. Yritysten kansalaisjärjestöyhteistyön motiivina esitetään halu toimia yhteistyössä ympäristön kanssa ja tukea sitä yhteisöä, jossa yritys toimii. Esimerkiksi Stora Enso kertoo tavoittelevansa yhteistyöhankkeella UNDP:n kanssa muun muassa tietoliikenneyhteyksien parantamista Kiinan syrjäisillä maaseuduilla, jossa myös Stora Enson puuplantaaseja sijaitsee. Yhteyksien parantamisen katsotaan lisäävän paikallisyhteisöjen tietoa muun muassa elinkeinoaan koskevissa asioissa sekä mahdollistavan yhteisön sisäisen kommunikoinnin. Tämän taas korostetaan olevan ensiarvoisen tärkeää alueen kehitykselle. Hankkeen merkityksestä kerrottaessa tuodaan esiin Kiinan plantaasien tärkeys Stora Ensolle kuitumateriaalin lähteenä. Nokian ja Grameen Foundationin yhteistyön tavoitteena on auttaa naisia perustamaan pienyrityksiä

ja parantaa viestintämahdollisuuksia köyhissä maalaiskylissä kehittyvillä markkinoilla. Yhteistyölle esitetään myös konkreettisia tavoitteita: ”Ruandassa Village Phonen tavoitteena on luoda seuraavan kolmen vuoden aikana yli 3 000 uutta pienyritystä eri puolille maata”.

Suomalaiset suuryritykset tukevat laajalti koti- ja ulkomaista terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen tähtäävää työtä. Yhteistyö on usein sisällöllisesti sponsorointia, jota pidetään yhteistyömuodoista pinnallisimpana. Useissa tapauksissa sponsorointi ei liity välittömästi yhtiön liiketoimintaan, jolloin myös sponsoroinnin voidaan katsoa tähtäävän paikallisyhteisöjen kehittämiseen. Joissakin tapauksissa sponsorointi voi liittyä läheisesti myös yhtiön liiketoimintaan, jolloin sitä voidaan tarkastella myös liiketoimintaprosessien vastuullisuuden näkökulmasta. Borneo Child Aid Societyn ja Neste Oilin yhteistyö tähtää vierastyöläisten lasten koulutuksen parantamiseen Malesian palmuöljylviljelmillä. Sponsoroinnin voidaan tässä tapauksessa katsoa paikallisyhteisöjen kehittämisen ohella tavoittelevan myös vastuullisempaa raaka-ainehankintaa.

Sponsorointia lukuun ottamatta on tavoitteiden asettamisessa esillä sekä yrityksen että kansalaisjärjestön intressit. Ainoastaan sponsoroinnista kerrottaessa korostuvat aineistossa yrityksen liiketoiminnasta lähtevät tavoitteet. Sponsoroinnin odotetaan tuottavan hyötyä yrityksen liiketoiminnalle ja brändille. Kaiken kaikkiaan lahjoitusten ja sponsoroinnin kaltaisen yhteistyön tavoitteet ovat aineistossa esillä selkeämmin kuin esimerkiksi vuoropuhelun tavoitteet.

#### **4.2.3 Saavutukset**

Aineistossa kerrotaan myös yritysten ja kansalaisjärjestöjen yhteistyösuhteiden saavutuksista. Saavutukset ovat kuitenkin yhteistyösuhteiden tavoitteita huomattavasti vähemmän esillä. Osa aineiston yrityksistä ei kerro yhteistyösuhteiden ja yhdessä kansalaisjärjestöjen kanssa toteutettujen hankkeiden saavutuksista mitään. Osa aineiston yrityksistä kuvaa vuoropuheluiden saavutuksia epäsuorasti. Esimerkiksi Neste Oil kertoo RSPO:n hyväksyneen kestävän palmuöljytuotannon kriteerit ja periaatteet, joita vasten plantaaseja tarkastetaan.

WWF:n kanssa tehtävän yhteistyön tuloksista taas kerrotaan vapaaehtoisten öljyntorjuntajoukkojen merkityksen ja toiminnan kuvaamisen kautta. Stora Enso on aineiston yrityksistä ainoa, joka kuvaa avoimesti vuoropuhelun saavutuksia – ja toisaalta myös saavuttamatta jääneitä tavoitteita. Kansalaisjärjestöyhteistyön saavutuksista kerrottaessa nostetaan esiin myös yhtiön erimielisyydet ympäristöjärjestö Greenpeacen kanssa. Toimitusjohtaja Karvonen kertoo ”erittäin positiivisista kokemuksista” liittyen vuonna 2009 yhtiön, ympäristöjärjestön, Metsähallituksen ja muutamien paikallisten sidosryhmien avoimen vuoropuhelun tuloksena saavuttamaan ratkaisuun. Osapuolten kuvataan päässeen rakentavaan yhteisymmärrykseen. Yhteistyön saavutuksilla korostetaan olleen vaikutuksia myös itse liiketoimintaan; Venäjän WWF:n kanssa toteutetun yhteisprojektin tuloksena saadut tiedot kerrotaan integroitavan yhtiön omaan puunjäljittämisjärjestelmään.

Konkreettisimmin suomalaiset suuryritykset kuvaavat sponsoroinnin saavutuksia. Tämä ilmenee kertomalla jaettujen lahjoitusvarojen ja sponsorointikohteille annettujen avustusten määrä ja kuvaamalla sponsorointivarojen aikaansaatuja tuloksia. Ohjelmien saavutuksia kuvataan kertomalla ohjelmien kautta autettujen henkilöiden määrä sekä ohjelmiin investoidut rahasummat. Esimerkiksi Kesko-konserni esittää vuoden 2009 keskeisinä kansalaisjärjestöyhteistyön tuloksina yhdessä järjestöjen kanssa toteutetut hyväntekeväisyyskampanjat. Kampanjoiden kerrotaan tuottaneen ennakoituja suurempia tuottoja. Kesko-konsernin taloudellinen tuen määrä yleishyödyllisiin tarkoituksiin mainitaan yhtiön tuottamassa yhteiskuntavastuu-raportissa. Myös lahjoituksen saaneiden järjestöjen nimet sekä kerätyin varoin tuetut kohteet mainitaan dokumentissa. Nokia taas mainitsee Village phone -projektin saavutuksena ohjelman avulla perustettujen yritysten määrän. Katastrofiavun osalta esiin nostetaan auttamisen tavat (kuten suora rahallinen apu, tuotteiden ja palveluiden lahjoittaminen sekä työntekijöiden vapaaehtoistyön organisointi), avun määrä sekä käynnistetyt hankkeet.

#### **4.2.4 Haasteet**

Teoriakirjallisuuden pohjalta yhteistyön haasteet näyttävät tärkeinä ulottuvuutena yritysten kansalaisjärjestösuhteiden tutkimisessa. Tämän tutkimuksen aineistossa haasteet ovat

kuitenkin yhteistyösuhteiden ulottuvuuksista vähiten esillä. Yritykset, jotka kuvaavat yhteistyön panoksia, tavoitteita ja saavutuksia, eivät puhukaan yhteistyön haasteista julkisissa dokumenteissaan. Haasteet eivät ole aineistossa esillä yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Ainoan poikkeuksen tutkimuksen kohdeyritysten joukossa tekee Stora Enso, joka kertoo kansalaisjärjestöjen kanssa käymänsä vuoropuhelun ongelmakohdista. Stora Enson lähestymistapa suhteen haasteiden esille nostamiseen onkin hyvin poikkeava kohdeyritysten tuottamien julkisten dokumenttien joukossa. Kansalaisjärjestöyhteistyön haasteet nostetaan esiin Sustainability performance 2009 -raportin toimitusjohtajan vuosikatsauksessa. Jouko Karvinen toteaa yhtiön pyrkivän avoimeen sidosryhmädialogiin vuoropuhelun käytännön toteuttamisen haasteista huolimatta. Esimerkkinä vuoropuhelun haasteista esitetään yhtiön ja ympäristöjärjestön kauan jatkunut erimielisyys Suomen Lapin metsien hakkuista. Myös videoleikkeellä nähtävä Jouko Karvisen ja Greenpeacen edustaja Sini Harkin keskustelu viestii sidosryhmävuoropuhelun ongelmakohdista. Haasteiden avoin viestiminen kertoo yhtiön suhtautuvan vakavasti sidosryhmiensä esittämään kritiikkiin ja pyrkivän aidosti ratkaisemaan suhteen ongelmakohtia.

On hyvin todennäköistä, että myös muut aineiston yrityksistä kohtaavat haasteita kansalaisjärjestösuhteissaan. Esimerkiksi Nokia tekee kansalaisjärjestökumppaneidensa kanssa syvempää yhteistyötä, joten on epätodennäköistä, ettei suhteeseen liittyisi myös haasteita. Haasteista siis osittain vaietaan suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteiden kuvauksissa. Osalla kohdeyrityksistä on hyvin pinnallisia ja lyhytkestoisia kansalaisjärjestösuhteita. Tällöin haasteet eivät ehkä nouse yhteistyösuhteessa oleellisiksi.

### **4.3 Synteesi tutkimuksen tuloksista**

Tutkimuksen empiirisenä osana on tarkasteltu kymmenen suomalaisen suuryrityksen kansalaisjärjestösuhteiden kuvauksia ja analysoitu suhteita niiden ulottuvuuksien näkökulmista. Aikaisemmissa kappaleissa yritysten kansalaisjärjestösuhteet on kuvattu ja suhteista on muodostettu analyysi suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteiden ulottuvuuksista. Tässä kappaleessa tutkimuksen tuloksista esitetään synteesi, joka vetää yhteen analyysin

tulokset. Synteesin pohjalta on muodostettu kolme propositiota, jotka esitellään johtopäätösten muodossa luvussa viisi.

Yrityskohtaisissa analyyseissa pyrittiin suhteiden ulottuvuuksien ohella selvittämään, millä tavoin yritykset ovat yhteistyössä kansalaisjärjestöjen kanssa eli millaisia yhteistyömuotoja näiden toimijoiden väliltä on löydettävissä. Tutkimuksen kohdeyrityksistä seitsemän kymmenestä mainitsi kansalaisjärjestöt sidosryhmikseen. Vain Metsäliitto, Tamro ja Wärtsilä eivät maininneet kansalaisjärjestöjä julkisissa dokumenteissaan. Vuorovaikutuksen tapoja tuotiin esille useita. Näitä olivat jäsenyys, työryhmyöskentely, yksittäistä asiaa koskeva vuoropuhelu, säännöllinen yhteydenpito, raportit, Internet-sivut, julkiset kuulemiset, muu yhteistyö, toiminnan esittely, yhteydenpito toimintaperiaatteiden ja -mallien valmistelussa ja toteutuksessa, yhteistyösopimukset sekä taloudellinen tuki.

Tässä tutkimuksessa yhteistyön muodot jaettiin kolmeen kategoriaan: sponsorointiin, vuoropuheluun ja kumppanuuteen. Joidenkin suhteiden jakaminen kategorioihin koettiin haasteelliseksi. Toiset suhteista oli hyvin yksinkertaista sijoittaa esimerkiksi vuoropuhelu- tai sponsorointikategoriaan, kun taas esimerkiksi kumppanuuden määrittely koettiin hankalana. Jotkut yritykset kertoivat suoraan kansalaisjärjestösuhteistaan (Nokia, Stora Enso, Neste Oil), toisten yritysten Internet-sivuilta oli tieto löydettävissä hajallaan.

Sponsorointi oli aineistossa suosituin yritysten kuvaama yhteistyömuoto. Sponsorointisuhteita kansalaisjärjestöjen kanssa oli yhteensä kahdeksalla kohdeyrityksistä. Näitä yrityksiä olivat: Neste Oil, Stora Enso, SOK, Nokia, Kesko, UPM, Fortum ja Wärtsilä. Vuoropuheluun järjestötahojen kanssa osallistui seitsemän yritystä Neste Oil, Stora Enso, SOK, Nokia, UPM, Tamro ja Fortum. Myös Kesko ilmoitti käyvänsä vuoropuhelua kansalaisjärjestöjen kanssa, muttei kertonut järjestöjen nimiä, eikä kuvannut vuoropuheluita, niiden aiheita tai kestoja tarkemmin. Tästä syystä oli hyvin vaikeaa arvioida, oliko tämän yrityksen kohdalla todellakin kyse vuoropuhelusta – toisin sanoen aidosta dialogista jostakin kumppanuuden intresseissä olevasta aiheesta. Kumppanuussuhteita löydettiin vain kahdelta aineiston yrityksistä, Stora Ensolta ja Nokialta. Myös kumppanuuden määrittely tuotti tutkimuksessa haasteita. Kumppanuutena pidettiin taloudellista tukemista syvempää yhteistyötä, jo-

ka sisältää yhteisiä hankkeita ja perustuu pitkäaikaiseen sopimukseen suhteen osapuolten välillä. Aineiston yritysten välillä havaittiin suuria yritysکوhtaisia eroja. Yritysten tapakuva kansalaisjärjestösuhteitaan vaihteli myös suuresti. Aineistosta tunnistetut yhteistyömuodot yrityksittäin on esitetty taulukossa 7.

Taulukko 7 Tutkimuksen yritysten suosimat yhteistyömuodot

|                             | <b>Sponsorointi</b> | <b>Vuoropuhelu</b> | <b>Kumppanuus</b> |
|-----------------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| <b>Nokia Oyj</b>            | X                   | X                  | X                 |
| <b>Neste Oil Oyj</b>        | X                   | X                  |                   |
| <b>Stora Enso Oyj</b>       | X                   | X                  | X                 |
| <b>SOK-konserni</b>         | X                   | X                  |                   |
| <b>Kesko Oyj</b>            | X                   |                    |                   |
| <b>UPM Oyj</b>              | X                   | X                  |                   |
| <b>Tamro-konserni</b>       |                     | X                  |                   |
| <b>Fortum Oyj</b>           | X                   | X                  |                   |
| <b>Wärtsilä Oyj</b>         | X                   |                    |                   |
| <b>Metsäliitto-konserni</b> |                     |                    |                   |

Tutkimuksessa lähestyttiin yritysten kansalaisjärjestösuhteita suhteen ulottuvuuksien näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ulottuvuuksiksi tunnistettiin yrityksen ja järjestön yhteistyölle omistamat *panokset*, osapuolten *motiivit ja tavoitteet* yhteistyölle, yhteistyön *saavutukset* sekä suhteen ongelmat ja *haasteet*. Suhteen ulottuvuuksien tutkiminen toi esiin taloudellisten panosten korostumisen yritysten tuottamissa julkisissa dokumenteissa. Tämä ilmeni taloudellisista resursseista puhumisena sekä niiden tärkeänä esittämisenä. Yritykset kuvasivat yhteistyösuhteeseen omistamiaan taloudellisia panoksia arvokkaiksi. Taloudellisia panoksia korostettiin kuvaamalla niiden merkitystä ja kertomalla lahjoitettujen varojen tarkat määrät. Muita yhteistyölle omistettuja panoksia ei aineistossa kuvattu yhtä konkreettisesti.

Muina panoksina aineistossa esiin nousivat tieto ja osaaminen. Erityisesti kansalaisjärjestöjen osaaminen nähtiin tärkeänä panoksena suhteelle. Kansalaisjärjestöjen tietoa pidettiin

useiden yritysten taholta tärkeänä. Kansalaisjärjestöt kuvattiin olennaisen tiedon lähteinä; järjestöillä on tärkeää osaamista, joka hyödyttää myös liiketoiminnan kehittämisessä. Aineistossa kuvattiin tiedon jakamista muun muassa vuoropuhelujen ja kansalaisjärjestöjen organisoimien koulutusten kautta. Yksi yrityksistä kuvasi vuoropuhelun auttavan yritystä kiinnittämään huomiota liiketoiminnan ongelmakohtiin. Toinen kohdeyrityksistä esitti tiedon jakamisen vastikkeettomana asiantuntijoiden välisenä ajatustenvaihtona. Aineistosta nousikin esiin näkemys tiedon jakamisesta kaksisuuntaisena oppimiskokemuksena.

Yhteistyösuhteiden motiiveina korostuivat aineistossa liiketoiminnan kehittäminen, julkisuuskuvan rakentaminen sekä yritysten halu toimia aktiivisena osana yhteiskuntaa. Tavoitteina esitettiin liiketoimintaan liittyvien prosessien parantaminen, mutta myös riskienhallinta tuli dokumenteissa esille. Aineistossa kerrottiin vuoropuheluilla haluttavan parantaa paikallistason toimintaa ja toisaalta vähentää liiketoimintaan liittyviä riskejä. Yhteiskunnan tukeminen ja kehittäminen nähtiin yritysten näkökulmasta tärkeänä. Yritykset ilmaisivat dokumenteissa halunsa toimia osana suomalaista yhteiskuntaa. Toisaalta sponsoroinnista kerrottaessa korostui myös hyötynäkökulma. Sponsoroinnin odotetaan tuottavan hyötyä yrityksen toiminnalle. Sponsoroinnin vaikuttimina toimivatkin yrityksen näkökulmasta julkisuuskuvan parantaminen ja muut imagoon liittyvät syyt. Yksi aineiston yrityksistä mainitsi yhteistyön tavoitteeksi myös henkilöstön ympäristötietoisuuden lisääntymisen. Merkittävää oli, että *vuoropuheluista* kerrottaessa ei tavoitteista useinkaan puhuttu täsmällisesti. Sen sijaan *sponsoroinnin* tavoitteet tuotiin yksityiskohtaisesti esille.

Yhteistyösuhteiden saavutuksia kuvattaessa korostuivat tutkimuksen aineistossa kuvaukset sponsoroinnin saavutuksista muiden tulosten jäädessä vähemmälle huomiolle. Yleisesti aineistossa puhuttiin kansalaisjärjestöyhteistyön saavutuksista hyvin vähän. Sponsoroinnin tuloksina esitettiin faktatietoa, kuten projektien kautta avun saaneiden määrä, auttamisen tavat (kuten suora rahallinen apu, tuotteiden ja palveluiden lahjoittaminen, työntekijöiden vapaaehtoistyön organisointi), avun määrä sekä käynnistetyt hankkeet. Myös tukea saaneet tahot kuvattiin usein tarkasti. Sen sijaan vuoropuheluiden tuloksista ei juuri kerrottu aineiston yritysten tuottamissa julkisissa dokumenteissa. Yrityksistä ainoastaan Stora Enso kuvasi vuoropuhelun saavutuksia. Stora Enso oli myös kohdeyrityksistä ainoa, joka kuvasi yh-



teistyösuhteiden haasteita ja ongelmia. Yhtiö kommentoi esimerkiksi ympäristöjärjestö Greenpeacen kanssa käydyn vuoropuhelun ongelmakohtia. Muiden yritysten dokumenteissa haasteet ja ongelmat eivät nousseet esiin. Aineistosta tehdyn analyysin keskeisimmät havainnot on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8 Analyysin keskeiset tulokset suomalaisten suuryritysten järjestösuhteiden ulottuvuuksista

| Suhteen ulottuvuus     | Keskeiset tulokset   |
|------------------------|--|
| Panokset               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- yrityksen taloudelliset panokset korostuvat</li> <li>- kansalaisjärjestöjen tieto ja osaaminen nähdään myös tärkeänä</li> </ul>                                 |
| Motiivit ja tavoitteet | <ul style="list-style-type: none"> <li>- liiketoiminnan kehittäminen</li> <li>- julkisuuskuvan rakentaminen</li> <li>- halu toimia aktiivisena osana yhteiskuntaa</li> <li>- riskien hallinta</li> </ul> |
| Saavutukset            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sponsoroinnin saavutukset korostuvat</li> </ul>   |
| Haasteet               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- haasteista ei juuri kerrota</li> </ul>  |

## 5 LOPUKSI

### 5.1 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa on kuvattu yhteistyösuhteita yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä sekä tarkasteltu, millaisia yhteistyösuhteita suomalaisilla suuryrityksillä on kansalaisjärjestöihin. Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu analysoimalla kymmenen suurimman suomalaisen yrityksen julkisia dokumentteja laadullisen sisällönanalyysin avulla. Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset kolmen proposition muodossa. Propositionit sijoittavat tutkimuksen keskeiset havainnot aiemman teoriakirjallisuuden kenttään. Propositionien yhteydessä esitetään myös ehdotelmia, jotka muodostavat tutkimuksen kontribuution käytännön johtamistyölle. Ensimmäinen ja toinen propositioni keskittyvät yritysten kansalaisjärjestösuhteiden muotoihin. Ne liittyvät läheisesti toisiinsa; toinen propositioni syventää ensimmäisen sisältöä. Kolmas propositioni käsittelee toimialan merkitystä kansalaisjärjestöyhteistyössä sekä suhteiden viestinnässä.

*Propositio 1. Yritykset kuvaavat julkisissa dokumenteissaan eniten pinnallisia kansalaisjärjestösuhteitaan.*

Teoriakirjallisuudessa yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisiä suhteita luokitellaan muun muassa suhteen syvyyden perusteella (ks. esim. Austin 2000, Rondinelli & London 2003, Kourula 2007). Suhteen syvyys konkretisoituu muun muassa osapuolten yhteistyöstä saamina hyötyinä. Syvempien suhteiden hyödyt ovat suurempia verrattuna pinnallisemmän tason suhteisiin. Syvempien suhteiden hyötyinä esitetään muun muassa innovaatioiden lisääntymistä, kun taas pinnallisimpien yhteistyösuhteiden hyödyt rajoittuvat usein imago-hyötyihin.

Teoriakirjallisuudessa sponsorointia ja muita lahjoituksia pidetään usein esimerkkinä pinnallisen tason suhteista. Sponsoroinnin hyödyt jäävät usein pienemmiksi sekä yrityksen että järjestön näkökulmasta (Kourula 2007, Austin 2000, Rondinelli & London 2003). Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta havaittiin kuitenkin, että yritykset kuvaavat julkisissa dokumenteissaan laajimmin juuri pinnallisimpia yhteistyösuhteitaan, kuten sponsorointia. Niiden yritysten kohdalla, joiden dokumenteista oli selvästi havaittavissa syvempää kansalaisjärjestöyhteistyötä, jäi syvempien suhteiden kuvaus pinnallisempia suhteita vähemmälle huomiolle. Tämä ilmeni muun muassa konkretian puuttumisena syvempien suhteiden kuvauksista. Vuoropuhelun ja muiden syvempien yhteistyömuotojen tavoitteita ei joko ollut määritelty tai niitä ei osattu viestiä selkeästi.

Sponsorointisuhteiden suosio perustunee niiden helppouteen ja imagohyötyihin. Syvemmän tason suhteet ovat haastavia rakentaa, kun taas sponsorointisuhde on yksiselitteinen, eikä siihen usein sisälly haasteita. Lisäksi sponsorointisuhteet korostavat yrityksen imagoa epäitsekkäänä toimijana. Sponsorointisuhteista viestiminen eri sidosryhmille, kuten kuluttajille on usein myös yksinkertaisempaa. Sponsoroinnin avulla aikaan saatujen tulosten korostuminen saattaa johtua lisäksi sponsoroinnin helposta mitattavuudesta. Esimerkiksi vuoropuhelun tuloksia on huomattavasti vaikeampi saattaa mitattavaan muotoon kuin usein euromääräisiin lahjoituksiin perustuvan sponsoroinnin tuloksia.

Toisin kuin Porter ja Kramer (2006) suosittelevat, yritykset näyttäisivät nostavan esiin muitakin kuin omaa liiketoimintaansa lähellä olevia vastuullisuuskysymyksiä. Porterin ja Kramerin painottama vastuullisuuden strategialähtöisyys ei näyttäisi ohjaavan suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteita kovinkaan vahvasti. Suuri osa yritysten järjestösuhteista käsittelee yrityksen liiketoiminnan ulkopuolisia teemoja. Tutkimuksessa havaittiin myös kohdeyrityksillä olevan lukumäärällisesti monta kansalaisjärjestösuhdetta. Suhteiden hoitaminen voi tällöin muodostua aika- ja muilla resursseilla mitattuna vaativaksi, jolloin suhteet ja niistä viestiminen jäävät helposti pinnalliselle tasolle. Shumate ja O'Connor (2010b) huomauttavat, että liian monen yhtäaikaisen järjestösuhteen viestiminen sidosryhmille johtaa kommunikoinnin pirstaloitumiseen ja viestin arvon heikkenemiseen.

Käytännön johtamistyön näkökulmasta yritysten tulisi kuvata laajemmin syvempiä kansalaisjärjestösuhteitaan. Yritysten tulisi vahvistaa muidenkin kuin sponsorointisuhteiden viestintää sidosryhmille ja saattaa myös syvempien suhteiden tavoitteita ja saavutuksia mitattavaan muotoon. Yritysten tulisi myös keskittyä useampien pinnallisten suhteiden sijaan muutamaan strategisesti tärkeään kansalaisjärjestösuhteeseen. Resursseja keskittämällä yrityksillä olisi paremmat mahdollisuudet kehittää ja syventää järjestösuhteitaan.

*Propositio 2. Yritykset tunnustavat kansalaisjärjestöjen potentiaalın yhteistyökumppaneina, mutteivät hyödynnä järjestöjen osaamista syvempiä yhteistyömuotoja kehittämällä.*

Yrityksen näkökulmasta järjestöyhteistyön tavoitteena on yleensä maineen tai brändin hallinta, riskien välttäminen, operationaalisen tehokkuuden parantaminen tai yhteiskuntasuhteiden edistäminen (Austin 2000, Rondinelli & London 2003, Oetzel & Doh 2009, Vernis ym. 2006, ks. Kourula 2009a, 40–41). Tutkimuksen tulosten perusteella suomalaiset suuryritykset kuvaavat järjestösuhteiden motiiveja hyvin samankaltaisina. Suhteiden saavutuksina taas pidetään muun muassa organisaation oppimista, riskien hallintaa ja innovaatioiden lisääntymistä (Burchell & Cook 2006, Drucker 1989, Osborne & Gaebler 1992, Yaziji 2004). Tässä tutkimuksessa yhteistyösuhteiden saavutuksina korostuivat kuitenkin pinnallisemman tason suhteiden saavutukset, kuten avustusprojektien ja työntekijöiden vapaaehtoistyön tulokset. Tutkimuksen kohdeyritysten julkisissa dokumenteissa syvempien yhteistyösuhteiden saavutukset, kuten innovaatiot tai vuoropuhelun avulla ratkaistut konfliktit, olivat marginaalisessa roolissa.

Tässä tutkimuksessa kansalaisjärjestösuhteet jaettiin sponsorointiin, vuoropuheluun ja kumppanuuteen. Ainoastaan kahdella tutkimuksen kymmenestä kohdeyrityksestä oli kumppanuuden kaltainen suhde kansalaisjärjestöön. Kansalaisjärjestövuoropuhelua kävi seitsemän kymmenestä tutkimuksen kohdeyrityksestä. Sponsorointisuhteet olivat suosituimpia; niitä oli kaikkiaan kahdeksalla kymmenestä kohdeyrityksestä. Tämän tutkimuksen perusteella suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestöyhteistyön voidaan todeta jäävän suhteellisen pinnalliselle tasolle.

Yritysten julkisissa dokumenteissa oli havaittavissa, että yritykset näkivät omien taloudellisten resurssiensa olevan avainasemassa yhteistyösuhteen rakentamisessa. Yritysten taloudelliset panokset korostuivat yhteistyösuhteiden kuvauksissa. Taloudellisista panoksista puhuttiin tutkimusaineistossa määrällisesti eniten, ja ne esitettiin yhteistyösuhteen kannalta oleellisina ja tärkeinä. Toisaalta tutkimusaineistossa korostui myös kansalaisjärjestöjen osaaminen. Järjestöillä tunnustettiin olevan liiketoiminnan kannalta arvokasta tietoa, joka yhteistyön kautta olisi myös yrityksen hyödynnettävissä. Järjestöjen roolia kuvattiin jopa strategisesti tärkeänä yrityksille. Järjestöiltä kerrottiin saatavan tärkeää asiantuntijatietoa yrityksen liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Tutkimuksen kohdeyritykset eivät kuitenkaan julkisissa dokumenteissaan viestineet selkeästi, miten ja millaisten vuorovaikutuskanavien kautta ne hyödyntävät järjestöjen osaamista. Sponsorointia syvempien yhteistyösuhteiden muotojen, tavoitteiden ja tulosten kuvaus jäi pinnalliselle tasolle. Tällä hetkellä sidosryhmi- en on vaikea arvioida yritysten järjestöyhteistyötä ja sen merkitystä yrityksen tuottamista julkisista dokumenteista käsin.

Suomalaisten suuryritysten olisi perustelua panostaa syvempien yhteistyösuhteiden, vuoropuhelun ja kumppanuuden kehittämiseen. Syvemmän tason suhteet ovat haastavimpia, mutta niissä on myös eniten potentiaalia. Kumppanuudet luovat paremmat mahdollisuudet innovaatioille ja osapuolten oppimisille toinen toisiltaan. Yritykset voisivat kansalaisjärjestösuhteista viestiessään keskittyä yhteiseen arvонуontiin korostamatta vain yrityksen tarpeista lähteviä tavoitteita. Myös negatiivisten asioiden esittäminen viestinnässä antaisi suhteista uskottavamman kuvan. Tämä auttaisi vahvistamaan eri sidosryhmätahojen käsitystä yritysten kansalaisjärjestösuhteiden sisällöstä.

*Propositio 3. Eri toimialoilla toimivat yritykset kuvaavat eri tavalla kansalaisjärjestösuhteitaan.*

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan havaita, että B2B-markkinoilla toimivat yritykset (kuten Wärtsilä, Tamro ja Metsäliitto) kertoivat kansalaisjärjestöyhteistyöstään kaikkein niukimmin. Kuluttajamarkkinoilla toimivat yritykset taas kuvasivat laajemmin suhdettaan yhteiskuntaan ja kansalaisjärjestöihin ja kertoivat yhteistyösuhteistaan järjestökenttään. Yri-

tysten ja kansalaisjärjestöjen suhteita kuvaava kirjallisuus ei kuitenkaan yleisesti tee eroa eri markkinoilla toimivien yritysten välille. Tämän tutkimuksen perusteella näyttäisi siltä, että myös yrityksen toimiala on huomioitava tutkittaessa kansalaisjärjestöyhteistyötä. Kuluttajamarkkinoilla toimivilla yrityksillä on suurempi paine luoda ja viestiä kansalaisjärjestöyhteistyöstä, kuin B2B-markkinoilla toimivilla yrityksillä. Shumaten & O'Connorin (2010b) tutkimuksen mukaan yleishyödylliset ja lapsikeskeistä kehitysyhteistyötä tekevät järjestöt ovat suosituimpia yhteistyöorganisaatioita. Yhteistyökumppanin valintaan vaikuttavaa paitsi yrityksen strategiset tavoitteet myös kansalaisjärjestön herättämät mielikuvat.

Käytännön johtamistyön näkökulmasta keskeiseksi nousee se, että yritykset pohtisivat asiakaskuntansa intressejä kansalaisjärjestösuhteita rakentaessaan. Kuluttajamarkkinoilla toimivien yritysten on perusteltua valita yhteistyökumppaneikseen järjestöjä, jotka koskettavat yrityksen potentiaalista asiakaskuntaa. Myös B2B-markkinoilla toimivat yritykset voisivat viestiä laajemmin yhteistyöstään kansalaisjärjestöihin. Yrityksen julkiset dokumentit toimivat hyvänä kanavana suhteiden viestinnässä. Sekä itse suhteet että niistä viestiminen tulisi huomioida kokonaisuutena, jolloin viesti sidosryhmille välittyisi mahdollisimman tehokkaasti.

## **5.2 Tutkimuksen arviointi**

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteita ja yritysten kertomuksia yhteistyösuhteistaan. Tämän vuoksi yritysten julkiset dokumentit olivat luonnollinen valinta tutkimusaineistoksi. Ongelmalliseksi muodostui yritysten hyvin erilainen viestintäkulttuuri ja tapa kertoa kansalaisjärjestöyhteistyöstä. Muutamat tutkimuksen kohdeyrityksistä kertoivat kansalaisjärjestösuhteistaan hyvin niukasti. Lisäksi käsitteiden epäselvyys koettiin vaikeuttavan ilmiön systemaattista ymmärrystä. Teoriakirjallisuudessa vuoropuhelu ymmärretään yrityksen ja sidosryhmätahon kaksisuuntaisena kommunikationa, jota on kuvattu usein eri määritelmien (ks. esim. Burchell & Cook 2006). Yritysten julkisissa dokumenteissa ei vuoropuhelukäsitteen sisältöä ole kuitenkaan täsmennetty. On-

kin mahdotonta tyhjentävästi selvittää, onko yritysten kuvaamisessa vuoropuheluissa kyse juuri teoriakirjallisuuden tuntemista dialogeista.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 135) painottavat havaintojen luotettavuuden sekä niiden puolueettomuuden näkökulmia laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa. Puolueettomuudella viitataan tutkijan asemaan informaation suodattajana, sillä tutkijan valitsema näkökulma ja ennakkokäsitykset vaikuttavat havaintoihin. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään tämä seikka, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Puolueettomuuden vaatimuksella lähestytään tutkimuksen toistettavuutta, sillä puolueettomat tulokset ovat toistettavia siinä mielessä, että muutkin tutkijat voivat päätyä samoihin tuloksiin samoilla ennakkotiedoilla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Tässä tutkimuksessa ilmiötä on tarkasteltu yritysten tuottamien julkisten dokumenttien kautta. Dokumentteja on pyritty tarkastelemaan kokonaisvaltaisesti ja objektiivisesti siten, että kaikki tutkimuksessa tehdyt havainnot ovat löydettävissä tutkimusaineistosta. Tekstit sisältävät kuitenkin aina jonkin verran tulkintaa, minkä vuoksi täydelliseen objektiivisuuteen ei tämänkaltaisessa tutkimuksessa koskaan päästä. Objektiivisuutta on pyritty lisäämään tutkimusaineiston ja analyysiprosessin tarkalla kuvaamisella.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140–141) esittävät laadullisen tutkimuksen arviointiin muun muassa seuraavia näkökulmia: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineiston keruu, aineiston analyysi ja tutkimuksen raportointi. Tutkimuksen kohde ja tarkoitus valikoitui tässä tutkimuksessa tutkijan oman mielenkiinnon sekä teoriakirjallisuuteen perehtymisestä nousseiden ajatusten pohjalta. Tutkimusprosessin alussa syvennyttiin yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteesta kertovaan kirjallisuuteen sekä aiempiin tutkimuksiin. Näin ollen tutkimuksen kohdeilmiöistä oli tutkimusaineistoa kerättäessä ja tutkimuskysymyksiä laadittaessa hyvä käsitys. Tutkimuskohde on suhteellisen tuore, eikä tutkijalla ollut ennakkokäsityksiä tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. Tutkijalla ei näin ollen ollut tutkimustulosten kannalta oleellisia sitoumuksia aiheeseen.

Aineiston keruun ja analyysin raportointia pidetään tässä tutkimuksessa oleellisena luotettavuutta lisäävänä seikkana. Tutkimusraportissa käydään yksityiskohtaisesti läpi, miten ja

millä perusteilla aineisto on kerätty. Tutkimusaineisto kuvataan ja raportissa kerrotaan aineiston keruun ja analyysiprosessin etenemisestä. Luotettavuuden kannalta olennaista on myös tutkimuksen laadukas raportointi, johon tässä tutkimuksessa on pyritty muun muassa suomalaisten yritysten järjestösuhteiden tarkalla ja systemaattisella kuvaamisella.

### **5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotuksia**

Yrityksen ja kansalaisjärjestön suhteen ulottuvuudet toimivat tässä tutkimuksessa viitekehystenä suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteiden tutkimiselle. Suhteen ulottuvuudet ovat ohjanneet analyysia, mutta myös sitoneet kiinnittämään huomiota suhteen valikoituihin ominaisuuksiin. Täysin aineistolähtöinen analyysi voisi antaa tutkimuksen kohdeilmion ymmärtämiseen uudenlaisia näkökulmia. On myös huomioitava, että tutkimus käsittelee kymmenen suurimman suomalaisen yrityksen järjestösuhteita. Tutkimuksen tuloksia ei voida näin ollen laajentaa koskemaan kaikkia suomalaisia suuryrityksiä tai eri kokoisia yrityksiä. Olisikin mielenkiintoista tutkia eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä ja selvittää, olisivatko tulokset tämän tutkimuksen tulosten kaltaisia.

Tutkimuksen näkökulma määräytyi tutkimustehtävän ohjailemana. Tutkimuksessa haluttiin tutkia suomalaisten suuryritysten kansalaisjärjestösuhteita yritysten näkökulmasta. Kansalaisjärjestöjen näkökulman sisällyttäminen saattaisi kuitenkin tuottaa monipuolisemman kuvauksen yritysten ja järjestöjen suhteesta. Myös toisenlainen aineisto laajentaisi tutkimuksen näkökulmaa. Internet-lähteet valikoituivat aineistoksi usean yrityksen yhtäaikaisen äänen esiin saattamiseksi. Kuitenkin vain yrityksen tietolähteiden käyttämistä aineistona voidaan pitää myös tutkimuksen rajoitteena. Vain yrityksen tuottamien lähteiden hyödyntäminen saattaa antaa yksipuolisen ja mahdollisesti todellisuutta positiivisemmän kuvan kansalaisjärjestösuhteista (Kourula 2009b). Esimerkiksi haastatteluaineiston hyödyntäminen tuottaisi mahdollisesti rikkaamman kuvauksen, ja antaisi enemmän mahdollisuuksia arvioida suhteiden todellista luonnetta.



Diskurssianalyysi toimisi myös mielenkiintoisena tutkimusmetodina yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteiden tutkimisessa. Diskurssianalyysi avaisi järjestösuhteiden tutkimiseen uusia, laajempia näkökulmia. Tällöin tutkimus voisi keskittyä siihen, miten yritykset rakentavat kansalaisjärjestösuhteitaan esimerkiksi tuottamissaan julkisissa dokumenteissa. Kuvaatanko esimerkiksi sponsorointisuhteita syvemmiksi suhteiksi, kuin millaisina teoriakirjallisuus ne esittää? Tutkimukseen voisi sisällyttää myös kansalaisjärjestöjen dokumentit ja verrata, miten järjestöt näkevät samat suhteet omasta näkökulmastaan.

Yritysten kansalaisjärjestösuhteiden kehittyessä tulisi myös niiden tutkimiseen syventyä entistä paremmin. Yritysten kansalaisjärjestösuhteita tulisi jatkossa tutkia sekä monipuolisilla tutkimusmetodein että suhteen osapuolten eri näkökulmien kautta. Vaihtelevia tutkimusmetodeja ja -aineistoja hyödyntämällä saataisiin yritysten järjestösuhteista tuotettua entistä rikkaampia ja monipuolisempia kuvauksia. Suhteiden monipuolisempi kuvaus syventäisi ymmärrystä yritysten ja kansalaisjärjestöjen suhteista. Se myös parantaisi käsitystä yhteistyön merkityksestä osana yritysten vastuullista liiketoimintaa.

# LÄHTEET

## Kirjallisuus:

- Argenti, P.A. 2004. Collaborating with activists: how Starbucks works with NGOs. *California Management Review*, 47 (1), 91–116.
- Arya, B. & Salk, J. E. 2006. Cross-sector alliance learning and effectiveness of voluntary codes of corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*, 16 (2), 221–234.
- Austin, J. 2000. Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 69–97.
- Berger, I.E., Cunningham, P.H. & Drumwright, M.E. 2004. Social alliances: company/nonprofit collaboration. *Californian Management Review*, 47 (1), 58–90.
- Blood, R. 2004. Should NGOs Be Viewed as Political corporations? *Journal of Communications Management*, 9 (2), 120–133.
- Boli, J. & Thomas, G. 1997. World Culture in the World Polity: A Century of International Non-Governmental Organizations. *American Sociological Review*, 62 (2), 171–190.
- Bonfiglioli, E., Moir, L. & Ambrosini, V. 2006. Developing the wider role of business in society: the experience of Microsoft in developing training and supporting employability. *Corporate Governance*, 6 (4), 401–408
- Burchell, J. & Cook, J. 2006. Assessing the impact of stakeholder dialogue: changing relationship between NGOs and companies. *Journal of Public Affairs*, 6 (3/4), 210–227.
- Carroll, A. B. & Buchholtz, A. K. 2006. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. USA: Thompson South Western.
- Clarkson, M. B. E. 1995. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92–117.
- Doh, J. P. & Teegen, H. 2003. *Globalization and NGOs: Transforming Business, Government, and Society*. Praeger: Westport.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65–91.

- Drucker, P. 1989. What Business Can Learn from Nonprofits. *Harvard Business Review*, 67 (4), 88–94.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Halme, M. & Laurila, J. 2009. Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84 (3), 325–339.
- Heap, S. 2000. NGO-business partnerships. *Public Management*, 2 (4), 555–563.
- Holmes, S. & Moir, L. 2007. Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders. *Corporate Governance*, 7 (4), 414–422.
- Kanter, R. 1999. From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation, *Harvard Business Review*, 77 (3), 122–132.
- Khagram, S., Riker, J.V. & Sikkink, K. (toim.) 2002. *Restructuring World Politics: Transnational Social Movements, Networks and Norms*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kourula, A. 2009a. *Company Engagement with Nongovernmental Organizations from a Corporate Responsibility Perspective*. Helsinki: Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, HSE Print.
- Kourula, A. 2009b. Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts—A case study of a forest products company. *Journal of World Business*, 45 (4), 395–404.
- Kourula, A. 2007. Finnish Corporations' Engagement with Nongovernmental Organizations. Teoksessa: Kamppinen, M. & Nurmi, P. (toim.), *Vastuullinen liiketoiminta ja systeemiajattelu (Responsible Business and Systems Thinking)*, Turku: Turku University, CORECO research papers.
- Kourula, A. 2006. Stakeholder identification and engagement – nongovernmental organizations as corporate stakeholders. *Electronic Proceedings of European Business Ethics Network (EBEN) Annual Conference on "Ethics in and of Global Organizations"*, Vienna, Austria, September 21–23.
- Kujala, J. & Kuvaja, S. 2002. *Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Jyväskylä: Gummerus.

- Lehtimäki, H., Kujala, J. & Rehbein, K. 2005. Examining Strategy Documents in the Internet: How Companies Express Multi-Voicedness and Stakeholder Inclusion? Teoksessa: Seppä, M. ym. (toim.), FeBR 2005, *Frontiers of e-business Research* 2005, 685–693.
- London, T., Rondinelli, D. & O’Neill, H. 2005. Strange bedfellows: alliances between corporations and nonprofits. Teoksessa: Shenkar, O. & Reuer, J. (toim.), *Handbook of Strategic Alliances*. California: Sage.
- MacDonald, S. & Chrisp, T. 2005. Acknowledging the purpose of partnership. *Journal of Business Ethics*, 59 (4), 307–317.
- Martínez, C. V. 2003. Social alliance for fundraising: How Spanish nonprofits are hedging the risks. *Journal of Business Ethics*, 47 (3), 209–222.
- Myllykangas, Päivi 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa - Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis. Tampere University Press.
- Näsi, J. 1995. What is Stakeholder Thinking? Teoksessa Näsi, J. (toim.), *Understanding Stakeholder Thinking*. Helsinki: LSR-Publications, 19–32.
- Oetzel, J. & Doh, J.P. 2009. MNEs and Development: A review and reconceptualization. *Journal of World Business*, 44 (2), 108–120.
- Osborne, D., & Gaebler, T. 1992. *Reinventing the Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Pharr, S. J. 2003. “Preface” Teoksessa F. J. Scwartz & S. J. Pharr (toim.). *The State of Civil Society in Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 48 (12), 78–92.
- Powell, W. W. & Steinberg, R. 2006. *The non-profit sector. A research handbook* (2. painos), New Haven: Yale University Press.
- Rondinelli, D.A. & London, T. 2003. How corporations and environmental groups cooperate: Assessing cross-sector alliances and collaborations. *Academy of Management Executive*, 17 (1), 61–76.
- Rondinelli, D. A. & London, T. 2001. Partnering for sustainability: Managing nonprofit organization-corporate environmental alliances. Working Paper Series, Nonprofit Sector Research Fund, Aspen Institute, Washington, DC.

- Sagawa, S. & Segal, E. 2000. Common Interest, Common Good: Creating value through Business and Social sector Partnerships. *California Management Review*, 42 (2), 105–122.
- Schepers, D. H. 2006. The Impact of NGO Network Conflict on the Corporate Social Responsibility Strategies of Multinational Corporations. *Business & Society*, 45 (3), 282–299.
- Scherer, A. & Palazzo, G. 2007. Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1096–1120.
- Scwartz, F. J. 2003. What is Civil Society?, Teoksessa: Schwartz, F. J. & Pharr, S. J. (toim.). *The State of Civil Society in Japan*. Cambridge, UK: Cambridge University Press., 23–41.
- Seitanidi, M. M. & Ryan, A. 2007. A critical review of forms of corporate community involvement: from philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12 (3), 247–266.
- Selsky, J.W. & Parker, B. 2005. Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. *Journal of Management*, 31 (6), 849–873.
- Sharma, S. 2005. Stakeholder engagement for organizational innovation. *IABS Proceedings, Sonoma*, 347–352.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19 (8), 729–753.
- Shumate, M. & O’Connor, A. 2010a. The Symbiotic Sustainability Model: Conceptualizing NGO-Corporate Alliance Communication. *Journal of Communication*, 60 (3), 577–609.
- Shumate, M. & O’Connor, A. 2010b. Corporate Reporting of Cross-Sector Alliances: The Portfolio of NGO Partners Communicated on Corporate Websites. *Communication Monographs*, 77 (2), 207–230.
- Spar, D. & La Mure, L. 2003. The power of activism: Assessing the impact of NGO on global business. *California Management Review*, 45 (3), 78–101.
- Teegen, H., Doh, J. P. & Vachani, S. 2004. The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. *Journal of International Business Studies*, 35 (6), 463–483.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Utting, P. 2005. Corporate Responsibility and the Movement of Business. *Development in Practise*, 15 (3/4), 375–388.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Saz-Carranza, A. 2006. Nonprofit organizations – Challenges and collaboration. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Waddock, SA. 1988. Building successful social partnerships. *Sloan Management Review*, 29 (4), 17–23.
- Yaziji, M. & Doh, J. 2009. NGOs and Corporations – conflict and collaboration. New York: Cambridge University Press.
- Yaziji, M. 2004. Turning gadflies into allies. *Harvard Business Review*, 82 (2), 110–115.
- Ählström, J. & Sjöström, E. 2005. CSOs and business partnerships: strategies for interaction. *Business Strategy and the Environment*, 14 (4), 230–240.

### **Yritysten dokumentit:**

*Nokia Oyj:*

[http://nds1.nokia.com/NOKIA\\_COM\\_1/Corporate\\_Responsibility/Sustainability\\_report\\_2009/pdf/sustainability\\_report\\_2009.pdf](http://nds1.nokia.com/NOKIA_COM_1/Corporate_Responsibility/Sustainability_report_2009/pdf/sustainability_report_2009.pdf) (16.4.2010)

[www.nokia.fi/NOKIA\\_FINLAND\\_50/Nokia/Corporate\\_Responsibility/CR\\_Reports/Nokia\\_CR\\_Report\\_2006-FIN.pdf](http://www.nokia.fi/NOKIA_FINLAND_50/Nokia/Corporate_Responsibility/CR_Reports/Nokia_CR_Report_2006-FIN.pdf) (19.4.2010)

<http://www.nokia.fi/nokia/yritysvastuu/yrityskansalaisuus/langattomuus-kaikkien-ulottuville/village-phone> (luettu 19.4.2010)

Artikkeli: Globaalia hyvinvointia rakentamassa, 10.9.2008 [www.nokia.fi](http://www.nokia.fi) (19.4.2010)

<http://www.nokia.fi/nokia/yritysvastuu/yrityskansalaisuus/nuorten-kouluttaminen> (13.3.2010)

[www.nokia.fi/nokia/yritysvastuu/yrityskansalaisuus/langattomuus-kaikkien-ulottuville/bridgeit](http://www.nokia.fi/nokia/yritysvastuu/yrityskansalaisuus/langattomuus-kaikkien-ulottuville/bridgeit) (12.6.2010)

<http://www.nokia.fi/nokia/yritysvastuu/yrityskansalaisuus/hyvantekevaisuus> (19.4.2010)

*Neste Oil Oyj:*

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,88,100,592,13289,13568> (3.6.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,88,286,14047> (5.6.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,88,286,12059> (9.8.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35,52,88,100,101,5150,7081> (8.5.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35;52;88;100;101;7438;8925> (9.7.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35;52;88;100;101;7438;9420> (22.7.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35;52;88;100;101;9643;10018> (23.7.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35;52;88;100;101;9643;11466> (23.7.2010)

<http://www.nesteoil.fi/default.asp?path=35;52;88;100;101;13290;15702> (29.7.2010)

Refine-sidosryhmälehti (numero:1/2006):

<http://www.nesteoil.fi/binary.asp?GUID=7874F9EF-688F-40CA-BA7C-02FE11C21D06>  
(3.6.2010)

*Stora Enso Oyj:*

[http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/A\\_Stora\\_Enso\\_2009\\_report\\_FIN.pdf](http://www.storaenso.com/media-centre/publications/annual-report/Documents/A_Stora_Enso_2009_report_FIN.pdf) (17.7.2010)

[http://www.storaenso.com/sustainability/newsarchive/Documents/080829\\_Stora%20Enso%20WWF%20Russia%20Report.pdf](http://www.storaenso.com/sustainability/newsarchive/Documents/080829_Stora%20Enso%20WWF%20Russia%20Report.pdf) (21.7.2010)

[http://www.storaenso.com/media-centre/publications/sustainability-report/Documents/S\\_Stora\\_Enso\\_Sustainability\\_2009.pdf](http://www.storaenso.com/media-centre/publications/sustainability-report/Documents/S_Stora_Enso_Sustainability_2009.pdf) (16.7.2010)

<http://www.storaenso.com/products/product-stories/2009/Pages/stakeholder-dialogue-in-brazil.aspx> (2.11.2010)

<http://www.storaenso.com/products/product-stories/2009/Pages/community-development-plan-in-partnership-with-undp-china.aspx> (17.7.2010)

<http://www.storaenso.com/about-us/story-archive/2007/08/Pages/first-the-forests-then-the-world.aspx> (17.5.2010)

<http://www.storaenso.com/about-us/story-archive/2006/12/Pages/250-000-greetings-cards-to-support-unicef.aspx> (17.5.2010)

<http://www.storaenso.com/sustainability/publications/Sustainabilitybooklets/Pages/sustainabilitybooklets.aspx> (9.7.2010)

<http://www.storaenso.com/sustainability/publications/fact-sheets/Pages/fact-sheets.aspx> (14.7.2010)

<http://www.storaenso.com/media-centre/press-releases/2009/12/Pages/stora-enso-allekirjoittaa-ykn-global.aspx> (12.7.2010)

*SOK-konserni:*

<http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/45495/> (12.6.2010)

<http://www.digipaper.fi/sok-yhtyma/29173/> (14.6.2010)

[http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/Pdf-tiedostoja/SOK\\_Viestinta/S\\_vastuu2008\\_SU.pdf](http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/Pdf-tiedostoja/SOK_Viestinta/S_vastuu2008_SU.pdf) (13.9.2010)

[http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/Pdf-tiedostoja/SOK\\_Viestinta/Vastuullisuusperiaatteet\\_20\\_8\\_2009\\_-\\_lopulliset.pdf](http://www.s-kanava.fi/getbinary?siteId=1&src=/Pdf-tiedostoja/SOK_Viestinta/Vastuullisuusperiaatteet_20_8_2009_-_lopulliset.pdf) (12.9.2010)

*Kesko Oyj:*

<http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuus/Raportit/Keskon-yhteiskuntavastuun-raportti-2009/> (19.7.2010)

<http://www.kesko.fi/fi/Media/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/> (2.7.2010)

<http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuus/Vastuullisuuden-johtaminen/Politiikat-ja-periaatteet/Sponsorointiperiaatteet/> (22.4.2010)

<http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuus/Vastuullisuuden-johtaminen/Sidosryhmanalyysi/> (11.4.2010)

<http://www.kesko.fi/fi/Vastuullisuus/Vastuullisuuden-johtaminen/Vastuullisuutta-ohjaavat-periaatteet/> (21.4.2010)



*UPM Kymmene Oyj:*

[http://files.shareholder.com/downloads/UPMKYM/1116846305x0x352046/7ff1cd94-6eff-4beb-a6c3-b1151a45743c/UPM\\_VSK\\_FIN.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/UPMKYM/1116846305x0x352046/7ff1cd94-6eff-4beb-a6c3-b1151a45743c/UPM_VSK_FIN.pdf) (10.10.2010)

[http://www.upm.com/fi/upm/vastuullisuus/i ihmiset\\_ja\\_yhteiskunta/yhteistyö\\_sidosryhmien\\_kanssa/](http://www.upm.com/fi/upm/vastuullisuus/i ihmiset_ja_yhteiskunta/yhteistyö_sidosryhmien_kanssa/) (6.6.2010)

[http://www.upm.com/downloads/responsibility/grlinfo/UPM\\_committed\\_to\\_responsible\\_water\\_use.pdf](http://www.upm.com/downloads/responsibility/grlinfo/UPM_committed_to_responsible_water_use.pdf) (9.6.2010)

[http://www.upm.com/fi/upm/media/artikkelit/upm\\_haluaa\\_edistaa\\_vapaaehtoisuuteen\\_perustuvaa\\_metsien\\_suojelua/](http://www.upm.com/fi/upm/media/artikkelit/upm_haluaa_edistaa_vapaaehtoisuuteen_perustuvaa_metsien_suojelua/) (4.7.2010)

[http://www.upm.com/downloads/compinfo/UPM\\_sponsorship\\_and\\_support\\_guidelines.pdf](http://www.upm.com/downloads/compinfo/UPM_sponsorship_and_support_guidelines.pdf) (14.7.2010)

[http://www.upm.com/fi/upm/media/the\\_griffin/](http://www.upm.com/fi/upm/media/the_griffin/) (14.7.2010)

<http://www.upm.com/fi/upm/media/pressikansiot/> (14.7.2010)

<http://www.upm.com/fi/upm/media/artikkelit/> (14.7.2010)

*Tamro-konserni:*

<http://www.tamro.com/annualreport2009/eng/tamrogroup/tamrogroup.html> (12.8.2010)

<http://www.tamro.com/corporateresponsibility2009/eng/tamroandresponsibility/index.html> (13.8.2010)

<http://www.tamro.com/TamroCOM.nsf/all/67AA305C0D5F9E98C22574F6004827EE?opendocument&expand=7> (17.7.2010)

<http://www.tamro.com/corporateresponsibility2009/fin/ymparistovastuu/vihertyy.html> (18.7.2010)

[http://www.tamro.com/pdf/eettinen\\_toimintaohje\\_englanti\\_uusi.pdf](http://www.tamro.com/pdf/eettinen_toimintaohje_englanti_uusi.pdf) (9.10.2010)

*Fortum Oyj:*

[http://tools.euroland.com/arhtml/sf-fum/2009/ar\\_fin\\_2009/](http://tools.euroland.com/arhtml/sf-fum/2009/ar_fin_2009/) (17.6.2010)

<http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14211;14214;45398> (14.7.2010)

<http://www.fortum.com/binary.asp?page=48093&file=pdf\2009\9\1885556725055\090916FortumandClimateChange.pdf> (18.7.2010)

<http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14211;14214;34791;34796> (20.7.2010)

<http://www.fortum.fi/document.asp?path=14020;14028;14029;14055;14211;14214;34791;34798> (20.7.2010)

<http://www.saimaannorppa.fi/fi/intro/?id=3> (21.7.2010)

#### *Wärtsilä Oyj:*

<http://www.wartsila.com/fi,sustainability,0,generalcontent,EC9DFCAA-D56D-407F-A10B-4033D1566706,2C69886C-E66F-4B2D-9C2C-CF8522F83366,,.htm> (29.7.2010)

<http://www.annualreport2009.wartsila.com/Etusivu/Kest%C3%A4v%C3%A4%20kehitys/Default.aspx> (30.7.2010)

[http://www.euroland.com/arinhtml/sf-wrt/2005/bu\\_fin\\_2005/index.htm](http://www.euroland.com/arinhtml/sf-wrt/2005/bu_fin_2005/index.htm) (3.8.2010)

[http://tools.euroland.com/arinflash/sf-wrt/2008/ar\\_fin/](http://tools.euroland.com/arinflash/sf-wrt/2008/ar_fin/) (2.8.2010)

#### *Metsäliitto-konserni:*

<http://www.finnforest.fi/Vastuullisuus/Sitoumuksemme/arvot/Pages/Mets%C3%A4liittokonserninarvot.aspx> (16.7.2010)

<http://www.metsaliitto.com/Financial/Documents/Vuosikertomukset/ML%20Annual%20Report%202009%5B1%5D.pdf> (17.7.2010)