

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamiskorkeakoulu

Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta –  
case Fujitsu oy

Yrityksen johtaminen  
Pro gradu tutkielma  
Marraskuu 2012  
Ohjaaja: Arja Ropo  
Jaakko Arola

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen johtaminen

Tekijä: AROLA, JAAKKO MIKAEL  
Tutkielman nimi: Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta – case Fujitsu oy  
Pro gradu –tutkielma: 82 sivua, 2 liitesivua  
Aika: Marraskuu 2012  
Avainsanat: Sidosryhmä, vastuullinen liiketoiminta

---

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on tutkia kirjallisuuden ja Fujitsun organisaatioon keskittyvän empiirisen case-tutkimuksen avulla sidosryhmäajattelua vastuullisessa liiketoiminnassa. Tutkimusongelma keskittyy tarkastelemaan sidosryhmiä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta ja tapausesimerkkinä on tietokonealan Fujitsu. Tutkimuskysymyksinä ovat, mitkä ovat Fujitsun keskeiset sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, miten keskeisiin sidosryhmiin pidetään yhteyttä, ja millaisena sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta näyttäytyy Fujitsussa.

Pro gradu –tutkielmani teoreettinen tausta perustuu sidosryhmiä ja vastuullista liiketoimintaa käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Teoriaosiossa olen tarkastellut sidosryhmiä ja vastuullista liiketoimintaa aiempien tutkimusten perusteella. Empiirisen tutkimuksen kohteena on Fujitsu. Empiirinen aineisto muodostuu Fujitsun virallisista raporteista, yksilöhaastatteluista sekä sähköpostin välityksellä tehdyistä haastatteluista. Fujitsun virallisia raportteja analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Lisäksi tein johtajille Suomessa kolme sähköpostihaastattelua ja kaksi puolistrukturoitua yksilöhaastattelua kasvatusten. Tutkimukseni tulosten mukaan yhtiön tärkein sidosryhmä on asiakas, jota varten tietokoneita ja ohjelmia tehdään sekä korjataan. Seuraavaksi tärkeimmät sidosryhmät ovat johtajat, omistajat ja työntekijät, mutta myös muita sidosryhmiä, kuten median edustajia, tuotekehityskumppaneita, julkisyhteisöjä ja ruokailun, pysäköinnin, vartioinnin ja vuokratilojen järjestäjiä pyritään huomioimaan ja arvostamaan mahdollisimman paljon. Tulosten perusteella Fujitsussa vastuullisuus ilmenee sosiaalisissa, ympäristöllisissä ja taloudellisissa asioissa. Yrityksen tavoitteena on kantaa vastuunsa ihmisistä esimerkiksi työolojen myötä; ympäristöstä ekologisten ratkaisujen, kuten kierrätyksen avulla; ja kannattavuudesta, jotta toiminta voi jatkua pitkällä aikavälillä sekä näin mahdollistaen muun vastuullisuuden. Fujitsu pyrkii yrityksen ja sidosryhmien väliseen avoimeen vuoropuheluun ja viestintään yhä enemmän sähköpostin, matkapuhelinten ja muun teknologian avulla. Tyypillisiä ovat kokoukset, kehityskeskustelut ja asiakkaille tehtävät kohtaamiskyselyt. Fujitsu yrittää toimia vihreiden arvojen mukaan, kuten olemalla tuhlaamatta paperia ja liikkumaan mahdollisimman ekologisesti muun muassa turhia pakokaasuja välttäen. Fujitsu pyrkii myös auttamaan sidosryhmien keskinäiseen toimintaan ja kommunikaatioon muun muassa teknologiansa ja palveluidensa avulla.

## Sisälllys

1. JOHDANTO .....	5
1.1 Vastuullisen liiketoiminnan tärkeys sidosryhmänäkökulmasta .....	5
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	9
1.3 Tutkimuksen eteneminen .....	9
2. SIDOSRYHMÄAJATTELU OSANA VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA ....	11
2.1 SIDOSRYHMÄAJATTELU .....	11
2.1.1 Sidosryhmäajattelun taustaa .....	11
2.1.2 Sidosryhmän määrittely .....	12
2.1.3 Sidosryhmäanalyysi .....	14
2.1.4 Sidosryhmien luokittelu .....	15
2.1.5 Sidosryhmäjohtaminen ja johtamisen eettisyys .....	17
2.1.6 Sidosryhmäajattelu yritysideoissa .....	20
2.2 VASTUULLINEN LIIKETOIMINTA .....	23
2.2.1 Yritys vastuullisena toimijana.....	23
2.2.2 Vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuudet .....	24
2.2.3 Yhteiskuntavastuuraportointi .....	29
2.3 SIDOSRYHMÄAJATTELU VASTUULLISESSA LIIKETOIMINNASSA.....	31
3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	33
3.1 Case Fujitsu.....	33
3.2 Aineiston hankinta ja analysointi .....	34
3.3 Kvalitatiivinen case-tutkimus .....	35
3.4 Tutkimusaineiston luotettavuus.....	37
4. SIDOSRYHMÄAJATTELU OSANA FUJITSUN VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA.....	40
4.1 Sidosryhmäajattelun ja vastuullisen liiketoiminnan ilmeneminen Fujitsun virallisissa raporteissa .....	40
4.2 Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta Fujitsussa esimiesten kertomana .....	46
4.2.1 Fujitsun keskeiset sidosryhmät .....	46
4.2.2 Yhteydenpito sisäisiin sidosryhmiin .....	56
4.2.3 Yhteydenpito ulkoisiin sidosryhmiin .....	57
4.3 Vastuullisuus Fujitsussa .....	60
4.3.1 Sosiaalinen vastuu.....	61
4.3.2 Taloudellinen vastuu .....	63
4.3.3 Ekologinen vastuu.....	63

4.4 Sidosryhmien ja vastuullisen liiketoiminnan välinen suhde Fujitsussa.....	66
4.4.1 Sidosryhmäajattelun keskeinen sisältö.....	67
4.4.2 Vastuullisen liiketoiminnan keskeinen sisältö.....	70
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	74
LÄHDELUETTELO .....	77
LIITE 1: Fujitsun johtajien haastattelukysymykset yhtiön sidosryhmäajattelusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta .....	82
LIITE 2: Julkaisut vastuullisuudesta .....	82

# 1. Johdanto

## 1.1 Vastuullisen liiketoiminnan tärkeys sidosryhmänäkökulmasta

Yritysten yhteiskunnallisen vastuun diskurssin juuret voidaan jäljittää vuosikymmenten päähän. Sanottu pätee myös suomalaisen talous- ja liiketaloustieteelliseen keskusteluun, sillä esimerkiksi Unto Virtanen (1959) on teoksessaan ”Hyvä kauppiastapa ja kirjanpidon perusteet” käsitellyt kohtuullisen laajastikin taloustoiminnan eettisiä kysymyksiä. Todella muodikkaaksi tutkimuskohteeksi aihepiiri muodostui kuitenkin varsinaisesti vasta 1980-luvulla. (Kallio ja Nurmi 2006, 5).

Carroll (1991, 42) määrittelee neliosaisen ja hyvin usein viitatus yrityksen yhteiskuntavastuun pyramidimallin. Mallissa yritysten yhteiskuntavastuun harjoittaminen ja organisaation vastuullisuus sidosryhmilleen näkyy nelitasoisesti: filantrooppiset-, eettiset-, lailliset-, ja taloudelliset vastuut kuuluvat siihen. Filantropian taso on toivottu, etiikan taso odotettu, sekä laillisuuden ja taloudellisuuden taso vaadittuja yhteiskunnallisesti yritystoiminnassa (Kallio 2006, 76). Shumin ja Yamin (2011) mukaan organisaatioiden avoimuus ynnä muu asiaan kuuluva olisi yleisempää, jos Carrollin mallia mukaillen olisi lisää eettisyyttä arvostavia, taloudellista etua asiasta, sekä oikealta osin lain vaatimaa ja vapaaehtoista suorittamista vastuullisen liiketoiminnan ja yhteiskuntavastuun osalta. Vastuullisuus, kestävät arvot ja eettisyys ovat yhtä tärkeitä asioita kuin raha ja taloudellisuuskin (Freeman – luento 14.6.2011).

Kallion ja Nurmen (2006, 25) mukaan kova kilpailu ei ole aina yhteiskunnan kannalta hyvä asia muun muassa siksi, että liikkumavaran kapeneminen rajoittaa yritysten mahdollisuuksia vastuulliseen liiketoimintaan. Vastuullinen liiketoiminta on jo peruslähtökohdiltaan varsin problemaattista, sillä vapaassa markkinataloudessa menestyäkseen yrityksen on kyettävä raivaamaan itselleen ”paikka auringossa” ja siksi vastattava kilpailijoiden toimenpiteisiin. ”Lopulta kyse onkin kilpailusta ja omasta

edusta, ei yhteistyöstä ja yleisestä hyvästä – olkoonkin, että markkinatalouden sosiaalisen legitimaation on perinteisesti katsottu rakentuvan juuri sille, että ajaessaan omia etujaan yritykset ajavat niin sanotun näkymättömän käden saattamana myös yhteiskunnan etua laajemmin”. (Kallio & Nurmi 2006, 7).

Kallion ja Nurmen (2006) mielestä yrityksen yhteiskuntavastuu merkitsee tärkeimmillään ja samalla vähimmillään yhteiskuntasopimuksessa sovittujen lakien noudattamista ja sopimukset on pidettävä [rangaistuksen uhalla]. Toiminnan laillisuus ei ole vielä riittävä edellytys vastuullisuudelle, sillä yhteiskuntasopimus on käytännössä aina epätäydellinen ja siihen pystytään ottamaan vain osa pelisäännöistä. Kallion mukaan vastuullisen liiketoiminnan tavoitteena on hyveellisyys. Hyveellä tarkoitetaan moraalisesti arvokasta luonteenpiirrettä ihmisessä. Hyveellisyys merkitsee ihmisen taipumusta toimia moraalisesti oikein silloinkin, kun se on hänelle itselleen epäedullista. (Kallio ja Nurmi 2006, 16–17).

Kallion ja Nurmen kirjassa on määritelty yhteiskuntavastuun toteuttamisen tasot eli syitä vastuulliseen liiketoimintaan. Pohjalla suurimpana syynä ovat lait ja säännökset, sitten sidosryhmien odotuksiin vastaaminen, omaehtoinen vastuullisuus ja ylimpänä kilpailuedun tavoittelu (Kallio ja Nurmi 2006, 61). ICT-alalta (information and communication technology) eli tietoliikenneteknologia-alalta, jossa case-yritys Fujitsukin toimii, on Kallio muodostanut etiikan ja vastuullisuuden käsitteentän rakentumisen kolmion. Siinä laajimpana tasona on yleinen etiikka ja vastuullisuus, sitten yritysetiikka ja vastuullisuus, ICT-alan etiikka ja vastuullisuus, sekä kärkenä yritys ja ihmiset, joista vastuullisuus (taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöllinen) liiketoiminnassa aina syntyy. (Kallio ja Nurmi 2006, 77).

Yritykset tunnetusti rakentavat itsestään vastuullista ja luotettavaa mielikuvaa julkisuudessa. Yritysorganisaatio voi oppia - yksittäisten sidosryhmien avulla ja välityksellä toki – poliittisesti korrektin toimintatavan, jolloin kritiikki vastuullisuudesta vähenee. Esimerkiksi yritysten kotisivut ja vuosikertomukset antavat yritysten toiminnasta varsin positiivisen ja kestävän kuvan. Ironisesti onkin todettu monien suurten raskaan- ja jalostusteollisuuden alan yritysten kotisivujen olevan jopa siinä määrin vastuullisen mielikuvan varaan rakennettuja, että lukija saattaa erehtyä luulemaan yrityksen liiketoiminnan liittyvän suoraan ympäristö- ja yhteiskuntavastuun

kysymyksiin. Tämä voidaan tulkita yksinkertaisesti niin, että yrityksille on äärimmäisen tärkeää noudattaa poliittisesti korrekkeja toimintatapoja, joiden keskeisellä agendalla tällä hetkellä sattuvat olemaan ympäristö- ja yhteiskuntavastuukysymykset. Toisaalta olisi kuitenkin liioiteltua väittää, että yritysten toiminta olisi yleisesti ottaen mallikelpoista mainittuihin seikkoihin liittyen. Yritysten toimintaa ohjaavat edelleen samat pelisäännöt kuin aina ennenkin, eikä liiketoimintaan siksi useinkaan kuulu aito, pyyteetön vastuullisuus. (Kallio ja Nurmi 2006, 109).

Keskuskauppakamarin vuonna 2003 tekemän yritystutkimuksen mukaan johtajat sanovat, että vastuullisuus on yrityksen perustehtävien hoitamista eli sitä, että asiakkaille annetut lupaukset pidetään, kannattavuudesta huolehditaan ja lainsäädännön velvoitteita noudatetaan. Vastuullisuus on tärkeätä, koska se ehkäisee talousrikollisuutta, vaikuttaa yritysten taloudelliseen menestymiseen pitkällä aikavälillä sekä vaikuttaa myönteisesti yritysten tuotteisiin ja palveluihin sekä henkilökunnan olosuhteisiin. (Kujalan luennot, 01/2011).

Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan vastuullisuuden tiennäyttäjiksi yrityksille ovat muun muassa:

- Yhdistyneet kansakunnat (YK): Global Compact
  - Vastuullisen sijoittamisen periaatteet (Principles for Responsible Investment, UNPRI)
  - Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö (OECD): Toimintaohjeet monikansallisille yrityksille
  - Hyvän hallintotavan periaatteet (Principles of Corporate Governance)
  - Kansainvälinen työjärjestö (ILO): Julistus työelämän peruseriaatteista ja – oikeuksista
  - Kolmikantainen periaatejulistus, joka koskee monikansallisia yrityksiä ja sosiaalipolitiikkaa
  - Global Reporting Initiative (GRI): Yhteiskuntavastuun raportointiohjeisto GRI G3
  - Euroopan unioni (EU): Vihreä kirja yritysten yhteiskuntavastuun eurooppalaisten puitteiden edistämisestä
- ([http://www.tem.fi/files/24938/Vastuullisuuden\\_tiennayttajat\\_yrityksille.pdf](http://www.tem.fi/files/24938/Vastuullisuuden_tiennayttajat_yrityksille.pdf)).

Vastuullisesta yritystoiminnasta käytetään useita nimiä. EK:ssa on päädytty käyttämään käsitettä vastuullinen yritystoiminta (corporate responsibility), koska se on laajalle

jäsenkentälle ymmärrettävin ja kuvaa parhaiten asian luonnetta yrityksissä. Elinkeinoelämän Keskusliiton jäsenyritykset käyttävät kuitenkin myös muita käsitteitä, kuten yhteiskuntavastuu, hyvä yrityskansalaisuus, kestävän kehityksen mukainen yritystoiminta tai yritysvastuu. Leif Fagernäs on sanonut myös, että vastuullinen yritystoiminta on haasteellista ja edellyttää yrityksiltä jatkuvaa toimintojen kehittämistä. (Elinkeinoelämän keskusliiton Vastuullinen yritystoiminta -raportti 2006).

Vastuullinen yritystoiminta on yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ja ottaa huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset. Sen sisältö ja painotukset vaihtelevat yrityksittäin, raportoi EK:n vastuullinen yritystoiminta-työryhmä. Metso Oyj:stä on sanottu, että ”se, että olemme toimialojemme teknologia- ja markkinajohtaja, jo yksin velvoittaa meitä läpinäkyvään ja vastuulliseen toimintaan”. Turku Energia Oy:stä sanotaan, että ”yhteiskuntavastuu nojaa luottamukseen”. M-Real Oyj:stä taas sanotaan, että ”sitoutuminen vastuulliseen toimintaan ei ole uusi askel uuteen aikakauteen, vaan osoitus siitä, että olemme päättäneet toteuttaa periaatteitamme entistä johdonmukaisemmin”. Tapiolasta painotettiin elinkeinoelämän keskusliitolle, että vastuullinen liiketoiminta on vastuuta itsestä ja muista. UPM-Kymmene Oyj yhtiöstä raportoitiin asian tiimoilta, että ”eettisesti hyväksyttävä ja yhtiön arvojen mukainen toimintatapa auttaa saavuttamaan tavoitteemme olla alan kiinnostavin yhtiö niin työnantajana, yhteistyökumppanina kuin sijoituskohteena”. ”Tavoitteenamme on vastuullisuus läpi koko kahviketjun. Asian merkitys korostuu tulevana vuosina entisestään”, kerrottiin Oy Gustav Paulig Ab:stä. ”Yrityksen on välttämätöntä käyttäytyä vastuullisesti menestyäkseen ja säilyttääkseen sidosryhmien luottamuksen. Viime kädessä kysymys on siitä, kuinka vetovoimainen ja hyvin hoidettu yritys on, mitkä ovat sen päämäärät ja kuinka onnistuneesti eri sidosryhmien tarpeet on toiminnassa tasapainotettu” selvittää Neste Oil Oyj. Fortum Oyj informoi EK:a, että se tavoittelee vastuullista liiketoimintaa tuottavasti. Kesko Oyj:n mukaan vastuullisuus on osa yritysten kilpailukykyä. Sillä käydään kilpailua asiakkaista, henkilökunnasta ja sijoittajista. Vastuullisuus on myös parempaa johtamista, jolla tähdätään hyvään työyhteisöön ja jossa ympäristötehokkuus on myös kustannustehokkuutta. (Elinkeinoelämän keskusliiton Vastuullinen yritystoiminta -raportti 2006, 4).



Tässä tutkimuksessa esiintyy termi *yhteiskuntavastuu*, jota käytetään synonyyminä vastuulliselle liiketoiminnalle. Tämän tutkimuksen vastuullisuuskäsityksen taustalla on ajatus siitä, että yhteiskunta(vastuu)-käsitteen piiriin kuuluu suurin osa taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vastuusta sekä sidosryhmistä. Tässä pro gradu -tutkielmassa käytetään kuitenkin pääasiassa nimeä *vastuullinen liiketoiminta*, koska käsite vastuullinen liiketoiminta (engl. corporate responsibility ja corporate accountability) kuvaa asiakokonaisuutta hieman kattavammin ja on laajempi termi, ja koska esimerkiksi ulkomaat eivät Suomen yhteiskuntaan kuulu, vaikka sen sidosryhmiä ovatkin. (Kujala ja Kuvaja 2002, 15).

## **1.2. Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset**

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvata ja analysoida tietoa sidosryhmäajattelusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Tutkimukseen kuuluu case-tutkimus Fujitsu yhtiöstä, jonka avulla saan käytännönläheistä tietoa aiheista.

Tutkimusongelma keskittyy tarkastelemaan sidosryhmiä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta ja tapausesimerkkinä on tietokonealan Fujitsu. Tutkimuskysymyksinä ovat, mitkä ovat Fujitsun keskeiset sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät, miten keskeisiin sidosryhmiin pidetään yhteyttä, ja millaisena sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta näyttäytyy Fujitsussa. Kyseessä on kvalitatiivinen case-tutkimus, jossa empiriinen aineisto on kerätty yksilöhaastatteluiden ja sähköpostihaastattelujen avulla sekä perehtymällä yrityksen virallisiin raportteihin.

## **1.3. Tutkimuksen eteneminen**

Pro gradu -tutkielmani prosessi eteni siten, että ensin perehdyin kirjallisuuteen ja sen pohjalta työstin tutkielmaa eteenpäin. Käytännössä tämä tarkoittaa johdannon ja teorian kirjoittamista pro gradu -tutkielmaani. Sen jälkeen loin haastattelulomakkeen

sidosryhmille edistäen empiria prosessia. Kerättyäni ensin informaatiota aiheen tiimoilta kirjoista, lehdistä ja sähköisesti, tein haastattelut ja sisällönanalyysin. Fujitsusta saamiani tietoja vertasin aiemmin oppimaani tietoon aiheistani. Nämä tutkimuksen tiedot löytyvät kappale neljän empiriasta, kuten myös haastattelujen ja vuosikertomuksen tietojen vertailu. Lopuksi teorian ja empirian pohjalta tein johtopäätökset sidosryhmäajattelu vastuullisessa liiketoiminnassa -teemasta.

Pro gradu -tutkielmaani varten olen tutkinut, mitä sidosryhmät ja vastuullinen liiketoiminta termeinä ja asioina tarkoittavat. Oletuksena on, että jokaisella organisaatiolla, kuten Fujitsulla on sidosryhmiä, ja että organisaatioiden tavoitteena on harjoittaa vastuullista liiketoimintaa. Työnimeksi määrittyi *Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta – case Fujitsu oy*. Empiria-osuus koskee vain Fujitsu-yhtiötä ja vain sen Suomessa toimivaa tulosityksikköä. Ennen haastatteluita päätimme yhdessä Fujitsun kontaktihenkilön ja pro gradu -ryhmän ohjaajan kanssa rajata haastattelut Fujitsun johtajiin kaikista mahdollisista sidosryhmistä Osa Fujitsun sidosryhmistä en pystynyt tavoittamaan haastatteluita tehtäessä, joten osa tavoitelluista johtajista ei mielipiteitään Fujitsun sidosryhmäajattelusta ja -toiminnasta sekä vastuullisesta liiketoiminnasta ehtineet sanomaan. Kuitenkin vastaajat edustavat Fujitsua ja sen tytäryhtiö Isoworksiä Tampereelta, Helsingistä ja Turusta, ei Fujitsun Nice-tytäryhtiötä tai muita sidosryhmiä. Ollessani yhteydessä kontaktihenkilöihini Fujitsuun päätimme rajata tutkimuksen juuri näihin kysymyksiin (ks. Liite 1.) Hieman vähäisemmällä kysymysmäärällä mahdollistettiin palautteen saanti edes osalta kiireisistä tavoitelluista henkilöistä.

Tutkimusaluetta on rajattu siten, että vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuuksista käsitellään lähinnä sosiaalista ja ekologista (ympäristöön liittyvää). Sen sijaan taloudellisuus on jätetty vähemmälle huomiolle, koska sen informaatio on yleensä lähinnä numeerista tai sitä analysoivaa.

## **2. Sidosryhmäajattelu osana vastuullista liiketoimintaa**

### **2.1 Sidosryhmäajattelu**

#### **2.1.1 Sidosryhmäajattelun taustaa**

Sidosryhmäajattelu yrityksen johtamisessa on Pohjoismaista lähtöisin. 1960-luvulla Eric Rhenman loi perustan tälle johtamisen näkökulmalle. Paljon myöhemmin ajatus tuotiin esiin Yhdysvalloissa, kun R. Edward Freeman (1984) kirjoitti sidosryhmäteorian perusteokseksi muodostuneen kirjan *Strategic management: A stakeholder approach*. Freeman (1984, 53) määritteli, että ”yrityksen sidosryhmät ovat niitä yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa”. Freeman (1984) on myös sanonut, että sidosryhmäsuhteet voivat perustua niihin sidoksiin eli intresseihin, panoksiin, arvoihin, odotuksiin tai vaatimuksiin, joita sidosryhmillä on organisaation suhteen.

Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan liiketoiminnan moraalikysymykset kytkeytyvät nimenomaan organisaatioiden suhteisiin eri sidosryhmien kanssa. Yritykset eivät menesty käpertymällä sisäänpäin, vaan sidosryhmien mielipiteiden ja näkemysten kuunteleminen on yhä tärkeämpää. Vastuullinen yritys huomioi sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset, ja sidosryhmillä on annettavaa yrityksille niin liikeidea ja toiminta-ajatusta tarkastettaessa kuin missiota pohdittaessa (Kujala ja Kuvaja 2002, 59). Sidosryhmillä on annettavaa yrityksille varmasti myös niin arvoja, etiikkaa kuin moraaliakin määritettäessä.

Sidosryhmiä edustamme me kaikki; osa on merkittävämpi, useammin ja läheisempi ja osa taas vähemmän, mutta me kaikki voimme tehdä hyvää ja kantaa vastuumme (Edward R. Freemanin luento 14.6.2011). Sidosryhmät luovat arvoa organisaatiolle. Arvonluonti on kestävä, kun sidosryhmien tarpeet tyydyttyvät. Sidosryhmät ovat arvonluonnista vastuussa organisaatiossa, ja muun muassa johto eettisestä osasta. Arvonluonti ja kilpailu puolestaan luovat kapitalismin perustan (Edward R. Freemanin luento 14.6.2011). Jokaisen toimivan sopimusteorian ydinajatus on, että yritys on sarja monenvälisiä sopimuksia sidosryhmien kesken (Freeman & Evan 1990, 337). Alansa

asiantuntijoiden ja suurtuotannon etujen hyödyntäminen on jokaisen menestystä tavoittelevan organisaation ja sidosryhmän etu (Myllykangas 2009, 44).

1990-luvulla oli esillä keskustelu siitä, tulisiko sidosryhmäteorian muodostaa yhtenevä yrityksen teoria (Jones & Wicks 1999, 206). Keskustelu sai alkunsa Donaldsonin ja Prestonin (1995) julkaistua tutkimuksen, jossa he erottavat sidosryhmäteoriaan pääsääntöisesti kolme lähestymistapaa: kuvailevan, välineellisen ja normatiivisen (Donaldson & Preston 1995, 70–71). Kuvaileva sidosryhmätutkimus analysoi sidosryhmäjohtamista sellaisena kuin se organisaatiossa ilmenee (Frooman 1999, 191). Välineellinen sidosryhmäteoria (Jones 1995, 406) tutkii yrityksen sidosryhmäjohtamisen ja saavutetun tuloksen välistä yhteyttä. Normatiivinen sidosryhmäteoria puolestaan esittää, että sidosryhmillä itsessään on oikeutettu intressi yrityksen toimintaan, ja johdolla on moraaliset velvoitteet sidosryhmiä kohtaan (Goodpaster 1993). Donaldson ja Preston (1995, 65) toteavat, että kaikki lähestymistavat ovat tärkeitä, mutta normatiivinen sidosryhmäteoria on kaikkien muiden perusta. Kuvaileva, välineellinen ja normatiivinen lähestymistapa eivät ole tutkimuksessa aina selvästi erotettavissa toisistaan, vaan ne ovat osin päällekkäisiä. (Myllykangas 2009, 35).

### **2.1.2 Sidosryhmän määrittely**

Sidosryhmiä on monia erilaisia, mutta niin on myös määritelmiä siitä, mikä on sidosryhmä. Ruotsalainen Eric Rhenman on määritellyt vuonna 1964 sidosryhmän tahoksi, joka on riippuvainen yrityksestä saavuttaakseen tavoitteensa ja johon yrityksen olemassaolo nojaa. Suomalaiset Leo Ahlstedt ja Iiro Jahnukainen ovat määritelleet vuonna 1974, että sidosryhmät ovat yrityksessä omien etujensa ja tavoitteidensa vuoksi ja että ne luottavat yritykseen ja yritykset luottavat niihin.

Freeman ja Reed määrittelivät vuonna 1983 sidosryhmät siten, että kapeasti katsottuna nämä ryhmät ovat elintärkeitä organisaation selviytymiselle ja menestykselle, ja laajasti katsottuna sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka vaikuttaa organisaatioon tai johon organisaatio vaikuttaa (Beauchamp & Bowie 1997, 69).

Vuonna 1984 R. Edward Freeman on määritellyt sidosryhmäteorian perusteoksessa *Strategic management: a stakeholder approach* niin, että ”sidosryhmä vaikuttaa organisaation kohteiden saavutuksiin tai johon vaikuttavat organisaation kohteiden saavutukset”. (Freeman 1984, johdanto).

Bowien (1988) mukaan sidosryhmä on taho, jonka olemassaoloon organisaatio nojaa. Evanin (1990) ja Thompsonin (1991) mukaan sidosryhmällä on organisaation kanssa sopimuksia. Savage (1991) on todennut, että sidosryhmällä on mielenkiintoa yritystä kohtaan ja kykyä vaikuttaa sen toimintaan. Carrollin (1993) mukaan sidosryhmällä on panosta liiketoiminnassa – se joko vaikuttaa tai siihen vaikutetaan. Clarksonin (1994) mukaan sidosryhmällä on jonkinlaista riskiä seurauksena liiketoimintaan sijoitetusta pääomasta – taloudellisesta tai inhimillisestä – tai muusta arvokkaasta tai sidosryhmällä on riskiä seurauksena yrityksen toiminnasta. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 858).

Donaldson ja Preston (1995) ovat kuvailleet sidosryhmien olevan ihmisiä tai ryhmiä, joilla on oikeutettua mielenkiintoa ja panosta yrityksen liiketoiminnan osa-alueisiin, ja heidän mukaansa yritykseen vaikuttavat osapuolet, joilla ei ole yritykseen liittyvää panosta, eivät ole sidosryhmiä. Näsin (1995) mukaan sidosryhmällä on vuorovaikutusta organisaation kanssa ja se mahdollistaa organisaation toiminnan. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 858).

Sidosryhmiä eivät ole suoranaisesti organisaation kannalta monen muun toimialan yritykset, työntekijöiden perheenjäsenet, resurssit, luontoympäristöön kuulumattomat eläimet, rakennukset ja ylipäättään tahot, joita ei hieman organisaatiota kaukaisempaan kategoriaan eli ”muihin sidosryhmiin” lokeroida. Eli ne, jotka eivät tutkimuksessani käyttämäni määritelmän – sidosryhmä vaikuttaa keskeisesti organisaation tulokseen – sisälle tahi käsitepiiriin kuulu. Erilaisia määrittelyjä sidosryhmistä on paljon ja niillä on eri sisältöjä tai ulottuvuuksia, kuten yhteyttä sopimukseen, riskiin, panostukseen, tavoitteiden saavuttamiseen tai yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasoihin. Tässä tutkimuksessa sidosryhmä on käsitetty lähinnä tahoksi, jolla on merkittävä vaikutus organisaation tuloksen muodostumiseen.

### 2.1.3 Sidosryhmäanalyysi

Organisaation tehtävänä on määrittää eloon jäämisensä kannalta tärkeimmät sidosryhmät (Rhenman & Stymne 1964, 60–61). Freeman (Freeman 1984, 54–74) esittää kolme eri tasoa, jotka tulee ymmärtää, jotta organisaatio saa sidosryhmäsuhteistaan strategisesti tärkeää tietoa. Sidosryhmäanalyysi tulee tehdä rationaalisella tasolla, prosessitasolla ja liiketoimintatasolla. Rationaalisella tasolla yhtiön tulee selvittää yhteytensä ja sidonnaisuutensa yhteiskunnalliseen ympäristöön. Yhtiö tunnistaa sidosryhmänsä ja pyrkii kuvaamaan ne esimerkiksi sidosryhmäkarttana. Tällä tasolla ymmärretään, mikä intressi sidosryhmällä on yhtiön toiminnassa ja minkälaisia resursseja sillä on käytössään saadakseen yhtiön toimimaan haluamaansa tapaan. (Freeman 1984, 54–74).

Rationaalista analyysiä tulee seurata perusteellinen strategisten ja operationaalisten prosessien analyysi ja ymmärrys. Analyysin tulisikin olla jatkuvaa, koska sidosryhmäkartat eivät ole pysyviä, vaan muuttuvat organisaation ja sen ympäristön muuttuessa. Prosessitasolla keskeinen kysymys on, mitä ovat ne prosessit, joiden avulla johdetaan sidosryhmäsuhteita. Liiketoiminnan tasolla organisaation päätarkoitus on olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Ilman vuorovaikutusta ei muillakaan analyysin tasoilla ole merkitystä. Organisaation neuvottelu- ja kommunikointikyky sidosryhmäsuhteissa on ratkaiseva, ja liiketoimintatason analyysissa on tarkoitus selkeyttää eri yhteyksiä sidosryhmien välillä. Menestyksekkäät liiketoimet rakentuvat siten, että yritys ymmärtää ja hyväksyy sidosryhmien oikeutuksen ja käy rutiininomaisesti läpi sidosryhmien huolenaiheita. (Freeman 1984, 54–74).

Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan sidosryhmäkohtaamisten prosessi alkaa sidosryhmäanalyysilla eli sidosryhmien tunnistamisella, nimeämisellä ja luokittelulla, sekä sidosryhmien arvojen, odotusten ja panostusten selvittämisellä. Tätä seuraa sidosryhmäviestintä ja -vuorovaikutus eli nykyisten vuorovaikutussuhteiden analysointi ja arviointi sekä vastuuhenkilöiden nimeäminen ja kontaktien etsiminen. Vuoropuheluvaiheeseen kuuluu sidosryhmien kohtaaminen ja yhteisten tavoitteiden asettaminen sekä vuoropuhelun toteuttaminen ja dokumentointi. Loppuun kuuluu

arviointi ja raportointi kriittisesti, moniäänisesti, avoimesti, luottamuksellisesti ja läpinäkyvästi. (Johanna Kujalan luennot 01/2011, Kujala & Kuvaja 2002).

Sidosryhmien kohtaamisessa neuvottelun tavoitteena on toisen osapuolen vakuuttaminen. Keskustelijalla on hyvä olla kykyä ja halua ymmärrykseen. Vuorovaikutustaidot korostuvat, pitää kuunnella ja olla empaattinen, mutta oma näkemys on kuitenkin ensisijainen. Vastuullisen liiketoiminnan sidosryhmävuoropuhelussa eettisestä näkökulmasta voi sanoa jopa hieman runollisesti itse prosessinkin olevan arvokas. Vuoropuhelussa pyritään yhteisen ymmärryksen löytämiseen tai kompromissiin. (Kujala & Kuvaja 2002).

#### **2.1.4 Sidosryhmien luokittelu**

Organisaation tehtävä on myös määrittää eloon jäämisensä kannalta tärkeimmät sidosryhmät. Perinteisesti on tunnistettu kuusi eri sidosryhmää: omistajat, työntekijät, asiakkaat, johtajat, alihankkijat ja paikallisyhteisöt (Beauchamp & Bowie 1997, 54).

Sidosryhmiä voidaan jaotella sisäisiin ja ulkoisiin (Freeman 1984, 12). Tällä tavalla jaottelun ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin ovat tehneet muun muassa Archie B. Carroll, Juha Näsi ja Edward R. Freeman. Sisäisiä sidosryhmiä ovat omistajat, johto ja työntekijät (Carroll 1991). Eri organisaatioiden pohjalta tutkijoiden määritelmistä koottuna voisi sanoa, että ulkoisiksi sidosryhmiksi luokitellaan yleensä organisaation asiakkaat, kilpailijat, rahoittajat, media, alihankkijat tai tavarantoimittajat, julkinen sektori, kuten valtio ja kunta, ja luontoympäristö sekä muut yhteistyökumppanit.

Clarkson (1995, 106–107) tiivistää sidosryhmäajattelun siten, että ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat osakkeenomistajat ja investoijat, työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat sekä tämän lisäksi valtion ja seutukunnan viranomaiset. Toissijaisiin sidosryhmiin kuuluvat ne, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan, mutta eivät ole oleellisia yrityksen selviytymisen kannalta eivätkä ole suoraan liikesuhteessa yritykseen. Clarksonin (1995) selkeä luokittelu ensi- ja toissijaisiin sidosryhmiin esiintyy suuressa osassa sidosryhmäkirjallisuutta. Sidosryhmien tärkeyden määrittely on yleistä organisaatioissa. Media ja suuri määrä

eturyhmiä ovat tämän määritelmän mukaan toissijaisia sidosryhmiä. (Myllykangas 2009, 40).

Jaottelun ensi- ja toissijaisiin sidosryhmiin tekevät myös Niskala ja Tarna (2003). Heidän mukaansa ensisijaisiin sidosryhmiin kuuluvat ryhmät, joilla on formaali eli sopimukseen perustuva suhde organisaation kanssa eli Clarksonin mainitsevat ryhmät sekä suoran vaikutuksen omaavat ryhmät, kuten paikallisyhteisöt. Toissijaisia sidosryhmiä ovat kaikki muut ryhmät. (Niskala & Tarna 2003, 53).

Niskala ja Tarna (2003, 53–54) tekevät myös jaon välillisiin ja välittömiin sidosryhmiin. Tällöin välittömät ovat varsinaisia sidosryhmiä ja välilliset sidosryhmät ovat lähinnä edustuksellisia sidosryhmiä, eli esimerkiksi kansalaisjärjestöt voivat edustaa ekologista ympäristöä, eläimiä, tulevia sukupolvia tai heikompien ryhmien, kuten alkuperäiskansojen, oikeuksia. Myös viranomaiset, media, työntekijäjärjestöt, akateemiset tahot ja toimialajärjestöt ovat muita vastaavia ja laajempia intressejä edustavia sidosryhmiä. Yleensä organisaatio huomioi vain osan sidosryhmistään, mutta esimerkiksi globalisaation vaikutuksen myötä suunta on kasvamaan päin ja ylipäättään avoimuus on lisääntymässä. (Niskala & Tarna 2003, 53–54).

Yksi sidosryhmäajattelun työkalu on sidosryhmien tärkeyden analysointi siihen vaikuttavien ominaisuuksien avulla (Mitchell ym. 2003). Siinä vallan, kiireellisyyden ja oikeutuksen ulottuvuuksien mukaan sidosryhmä voi olla joko todellinen, potentiaalinen, joku piilevistä (nukkuva, harkinnanvarainen tai vaativa) tai joku odottavista (hallitseva, riippuvainen, vaarallinen). Todellisella sidosryhmällä on valtaa, oikeutusta ja kiireellisyyttä, ja potentiaalisella sidosryhmällä ei varsinaisesti vielä mitään ominaisuutta. Nukkuvalla sidosryhmällä on valtaa, harkinnanvaraisella sidosryhmällä oikeutusta, ja vaativalla sidosryhmällä kiireellisyyttä. Hallitsevalla sidosryhmällä on valtaa ja oikeutusta, riippuvaisella sidosryhmällä on oikeutusta ja kiireellisyyttä, ja vaarallisella sidosryhmällä on valtaa ja kiireellisyyttä. Valta on kyky saada toinen taho tekemään jotain, mitä se ei ilman toisen aloitetta tekisi. Oikeutus on sopimukseen ja lakiin perustuva oikeus tehdä asioita. Kiireellisyys on tämän päivän yhä hektisemmäksi muuttuvassa globalisoituvassa maailmassa yhä tavallisempaa, kun tahot pyrkivät tyydyttämään omia ja läheistensä tarpeita, vaikka maltti usein olisikin niin sanotusti valttia. (Mitchell ym. 1997; Myllykangas 2009, 48).



Sidosryhmäajattelun työkalu on myös sidosryhmien luokittelumatriisi, jossa sidosryhmän vaikuttavuus ja kiinnostus määritellään vähäisen ja suuren välillä (Kujala & Kuvaja 2002).

Savagen ja kumppanit (1991) luokittelivat sidosryhmästrategioita sen mukaan, kuinka suuri uhka sidosryhmä on ja kuinka yhteistyöhaluinen sidosryhmä on. Tukeva sidosryhmä otetaan mukaan, marginaalista sidosryhmää tarkkaillaan, hyökkäävää sidosryhmää vastaan puolustaudutaan ja molemmilla asteikoilla korkealla olevan tahon kanssa tehdään yhteistyötä. Sillä onhan organisaatiolla tavoitteena yleensä ihmisten auttaminen laadukkain tuottein ja palveluin, joten strategia ja sidosryhmään oikea suhtautuminen on tärkeää (Friedman & Miles 2006, 88).

Yhteistyösuhteiden luonti ja ylläpito liittyy organisaation sidosryhmätoimintaan. Mediassa puhutaan nykyään paljon verkostoitumisesta sekä verkostotoiminnasta. Verkot elävät vahvasti ajan myötä. Yhdestä ytimestä lähtevän verkon kehittymistä kuvataan käsitteellä verkkoutuminen. Se on yhden verkon muodostumista. Eri verkkojen kohtaamista ja verkoston kehittymistä voidaan kuvata käsitteellä verkostuminen. Verkostuminen on monimutkaisempi ilmiö kuin verkkoutuminen. (Raatikainen & Ahopelto 1994, 30). Avoimuus on verkostotaloudessa tärkeää siinä, missä sidosryhmätoiminnassakin ja vastuullisessa liiketoiminnassa. (Raatikainen & Ahopelto 1994, 30, 82).

### **2.1.5 Sidosryhmäjohtaminen ja johtamisen eettisyys**

Liiketoiminnassa organisaatio joutuu usein puntaroimaan päätöksiään muun muassa eettisyyden näkökulmasta. Ratkaisuja olisi kyettävä tekemään eettisesti ja olisi aina kyettävä ajattelemaan asioita kaikkien sidosryhmien näkökulmista oman toiminnan turvaamista unohtamatta.

Johdolle on varattu oma roolinsa sidosryhmäajattelussa (Donaldson & Preston 1995, 85). Johdolla sanotaan toisinaan olevan keskeinen rooli verrattuna muihin sidosryhmiin. Johto saavuttaa asemansa, koska se neuvottelee muiden sidosryhmien

kanssa suoraan tai epäsuorasti ja on strategisesti tärkeässä asemassa yrityksen tärkeimpiä päätöksiä tehtäessä (Jones 1995, 407). Johdon haasteena on päättää, mikä tai mitkä sidosryhmät vaativat huomiota päätöksentekoprosessissa (Carroll 1991, 43). Carroll (1991, 39) korostaa johdon roolia sidosryhmänä organisaation vastuullisuuden muodostumisessa. Eettisesti vastuullinen johtaminen huomioi tarkkaan paitsi osakkeenomistajat myös yleisesti kaikki sidosryhmät mahdollisimman hyvin päätöksentekoprosessissa (Beauchamp & Bowie 1997, 76). Yrityksen johtajien käsitetään toimivan ikään kuin uskotun miehen roolissa, joka tasapainottaa omistajien ja muiden intressiryhmien vaateita (Takala 1985, 26).

Preston ja Sapienza ovat osoittaneet (1990, 363–366), että yrityksen johto pitää ensisijaisina omia tavoitteitaan omistajien tavoitteiden kustannuksella. Johdon rooli yrityksen muiden sidosryhmävaateiden tasapainottajana saa kuitenkin tukea Reynoldsin ja kumppaneiden (2006, 286–288) tutkimuksesta, jossa selvitettiin yksittäisten johtajien päätöksentekoa sidosryhmien intressien tasapainottamisessa. Tutkimuksen mukaan yksittäiset johtajat ovat taipuvaisia tasapainottamaan yrityksen sidosryhmien intressejä, mutta resurssien rajallisuus ja sidosryhmävaatimusten suhteellinen tärkeys rajoittavat kuitenkin johdon toimia. Kun esimerkiksi sidosryhmistä omistajat tahtovat vaurautta ja asiakkaat laatua, johtajat pyrkivät usein huomioimaan molemmat tärkeät sidosryhmät sekä tasapainottamaan vaatimuksia. Vaatimuksen tärkeyden ja organisaation tilanteen parhaiten hahmottaa sidosryhmistä johto – heitä kuunnellaan eniten, toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. Siten kaikkia sidosryhmiä voidaan huomioida mahdollisimman paljon. Johdon tehtävän organisaation hyvinvoinnin turvaajana ja sidosryhmien vaatimusten tasapainottajana tunnustavat myös muut tutkijat (Beauchamp & Bowie 1997, 71).

Organisaatioilla on useita eri sidosryhmiä, mutta johtaja on ainoa, jolla on todellista päätösvaltaa (Mitchell ym. 1997, 871). Jokaisella sidosryhmällä on oltava johtajuutta tai ainakin ote omasta toiminnasta, ja on siis oltava oman sidosryhmätoimintansa toimitusjohtaja – sitä on hankala ulkoistaa. Sidosryhmätoiminnassa täytyy pystyä ”pitämään useita eri naruja samaan aikaan hallussa” eli varmistamaan, että kontaktit sidosryhmiin, kuten johtajiin, työntekijöihin, omistajiin, asiakkaisiin, kilpailijoihin, alihankkijoihin tai tavarantoimittajiin, mediaan, rahoittajiin, julkiseen sektoriin (valtio

ja kunta ym.), kansalaisjärjestöihin, luontoympäristöön ynnä muihin tahoihin ovat sujuvia ja suhteissa kannetaan oma vastuu itsestä ja muista. (Palmu 2003, 175–178).

Eettinen johtaminen on organisaatiossa toimintaa, joka pyrkii lainmukaisuuteen ja sidosryhmien kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja edun tavoitteluun johtamisen avulla. Eettinen johtaminen on nykyään iso osa sidosryhmätoimintaa. Johto tekee organisaation sidosryhmistä aina isot ja viimeiset päätökset, jotka toivottavasti ovat eettisiä sellaisia. Siksi eettinen johtaminen kuuluu sidosryhmäajatteluun. Mikä teki kansainvälisesti tunnetut Martin Luther Kingin tai äiti Teresan hyväksi johtajiksi? Millainen suomalaisen johtajuuden esikuva oli Yhtyneiden Paperitehtaiden patruuna Juuso Walden? Mitä ylipäätänsä on hyvä johtajuus? Viime aikoina kiinnostus eettiseen johtajuuteen on ollut nousussa niin meillä Suomessa kuin myös kansainvälisesti. Johtajiin liitetään suuria odotuksia ja heidän odotetaan olevan esimerkillisiä ihmisiä. Myytti johtajan sankaruudesta on voimissaan. Merkittävässä johtotehtävissä toimivat ovat julkisuuden valokeilassa, ja julkisuus on entistä enemmän läsnä ihmisten elämässä. (Lämsä & Hautala 2005, 237).

Eettisyys kuuluu johtajuuteen, koska toisiin ihmisiin vaikuttaminen on perimmiltään vallankäyttöä ja arvovalintoja (Kanungo & Mendonca 1996). Tästä syystä johtajuutta on voitava arvioida oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden, hyvän ja pahan, oikean ja väärän valossa. Eettisyyttä on vaikeampi arvioida kuin tehokkuutta. Mitä on eettisyys johtajuudessa? Mistä tiedämme, että jokin eettinen näkökulma johtajuuteen on oikea tai väärä? Voiko ja pitäisikö eettisyyttä mitata, kuten tehokkuutta? Max De Pree (1989) sanoo kuuluisassa teoksessaan ”Leadership is an Art”, että johtajan keskeisin taito on mahdollistaa tehokkaasti ja inhimillisesti, että ihmiset tekevät organisaatiossa sen, mitä heidän odotetaan tekevän. Hän asettaa sekä inhimillisyyden että tehokkuuden tärkeiksi arvoiksi. (Lämsä & Hautala 2005, 237–238).

Eettisen johtajuuden näkökulmat ovat motiivien tai syiden, keinojen ja seurausten näkökulma. Filosofin Timo Airaksisen mukaan johtajuudessa on mahdollista tutkia tekoja tiettyjen pelisääntöjen avulla. Hänen mukaansa johtajan teko on väärin, jos kieltäviä vastauksia antavia näkökulmia on yksikin, kaikki, tai yli puolet. Viimeisin on yleisin kanta. (Lämsä & Hautala 2005, 239).

Tunnetuimmat eettisen johtajuuden teoriat ovat palvelujohtajuuden teoria ja transformationaalisen johtajuuden teoria. Palvelujohtajuuden (Greenleaf 1977) ideaa havainnollistetaan usein tarinalla palvelija Leosta, joka on matkaa tekevän ryhmän todellinen johtaja. Hän kiinteyttää ryhmää ja kantaa muiden laukut ja tekee muuta ryhmän hyväksi. Palvelujohtajuus korostaa, että johtajuudessa onkin kyse toisten auttamisesta ja palvelemisesta, eikä johtajan omista tavoitteista, itsekeskeisyydestä, maineesta tai vallasta. Palvelujohtajuuden tausta on paikannettavissa humanistiseen ihmiskäsitykseen. Siinä on voimakas altruistinen, toisten ihmisten hyvinvoinnin ja edun edistämisen sävy. Palvelujohtajuus on läheisessä yhteydessä välittämisen etiikkaan (Gilligan 1982). Välittämisen etiikan piirissä on esitetty ajatus, että johtajan empatian tunne, toisen ihmisen näkökulman ymmärtäminen, olisi keskeinen eettisyyden mahdollistaja.

Transformationaalista johtajuuden teoriaa (Burns 1978) on kuvattu syvälliseen muutokseen tähtääväksi johtajuudeksi. Johtaja ja johdettavat nostavat toinen toisensa korkeammalle tasolle moraaliin ja motivaatioon liittyvissä asioissa. Eettisesti kypsä karismaattisuus on transformationaalisen johtajan keskeinen ominaisuus. Transaktionaalinen johtajuus motivoi johdettavia muutokseen palkkioiden ja rangaistuksien avulla sekä johtajan asemavaltaa hyödyntämällä. Transaktionaalinen johtajuus keskittyy enemmän muutoksen toteuttamisen keinoihin kuin päämäärään, arvoihin ja kehityksen suuntaan. Aito muutosjohtajuus on enemmän transformationaalista kuin transaktionaalista. Transformationaalista johtajuutta on arvosteltu vähäisestä huomiosta sellaisia organisaation kehittämisen perusarvoja, kuten ihmisten tasa-arvoisuutta, yhteisymmärrystä ja osallistavaa päätöksentekoa, kohtaan. Transformationaalinen johtajuusteoria kiinnittää huomiota johtajan motiiveihin, ja sitä on pidettävä yhtenä varsin kehittyneenä eettisen johtajuuden teoriana, koska se painottaa eettisyyttä monesta näkökulmasta. (Lämsä & Hautala 2005, 239–243).

### **2.1.6 Sidosryhmäajattelu yritysideologioissa**

(Takala 1989) jakaa liiketoiminnan kolmeen ideologiaan suhteessa yrityksen vastuullisuuteen jotka ovat perinteinen ideologia, moderni ideologia ja liiketoiminnan

moraalinen ideologia. Perinteinen ideologia nojaa Adam Smithin näkymättömän käden ajatukseen ja sen vankkumaton kannattaja on esimerkiksi taloustieteiden Nobel-voittaja Milton Friedman (ks. myös Beauchamp & Bowie 1997, 50). Tämän ideologian mukaan yhtiö on olemassa vain maksimoidakseen voittonsa. Moderni ideologia korostaa yhtiön sosiaalisen osallistumisen olevan mittari sen menestyksestä. Liiketoiminnan moraalisen ideologian mukaan yhtiön suoritus nojaa moraalisiin periaatteisiin, kuten velvollisuus ja oikeudenmukaisuus. Tämä ideologia myöntää, että yhtiöllä on kaksi velvollisuutta, jotka ovat 1) hyödykkeiden ja palveluiden tuottaminen sekä voiton kerääminen ja 2) sosiaalisen ja muun vastuun toteuttaminen liiketoiminnan ohessa. Näin ollen kaksi viimeistä ideologiaa ovat varsin lähellä toisiaan varsinkin sosiaalisen vastuun korostamisessa (Takala 1989, 7–9). Toisaalta viimeisen ideologian voi sanoa olevan yhdistelmä kahta ensimmäistä.

Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologia sisältyy yhtenä osana yritysideoologiaan, joka määrittelee laajemmin yhteiskunnan ja yrityksen välistä suhdetta. Takala (2000) on esitellyt kolme erilaista yrityksen yhteiskuntavastuun ideologiaa, jotka ovat *omistajalähtöinen, sidosryhmälähtöinen ja laajan vastuun ideologia*. Tämä jaottelu pohjautuu ajatukseen siitä, että yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan käsittää hyvin kapeasta vastuunotosta hyvin laajaan, koko universumin huomioonottavaan vastuuseen. Jokaisessa ideologiassa yrityksen vastuu saa erilaiset tulkinnat, koska niiden lähtökohdat yhteiskuntasuhteille ovat erilaisia. Jokaisessa ideologiassa on kannattavan liiketoiminnan panos yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta merkittävä, mutta ideologiat eroavat siinä, kuinka tuottavuus ja hyvinvointi määritellään, ja kuinka yritys voi hyvinvoinnillaan edistää yhteiskunnallista hyvinvointia. (Sillanpää 1990, 6–7; Takala 2000, 9–15).

*Omistajalähtöisen ideologian* peruslähtökohtana on avoimeen ja vapaaseen kilpailuun perustuva markkinatalousmalli, jossa yrityksen tehtävänä on vastata markkinoilla esiintyviin kulutustarpeisiin toteuttamalla palvelu sekä tuote tuotantoa ja jakelua mahdollisimman tehokkaasti. Sidosryhmistä etusijalla ovat *omistajat*. *Sidosryhmälähtöisen ideologian* mukaan yrityksessä pyritään huomioimaan moraaliset velvollisuudet *lähiympäristöä* kohtaan. Yritykset huomioivat moraaliset periaatteet turvatakseen toimintansa jatkuvuuden pidemmällä aikavälillä. *Laajan sosiaalisen*

*vastuun ideologiassa* omistajien eettiset periaatteet ohjaavat koko yritystoimintaa. Näkemyksen lähtökohtana on se, että yritys toimii taloudellisessa ja moraalisisessa vastuusuhteessa juuri *yhteiskunnalle*. (Takala 2000, 10–15; Ketola 2005, 19–20).

Nämä kolme yhteiskunnallisen vastuun ideologiaa ovat ideaalisia tyypittelyjä, jotka toimivat jäsenyksinä tarkasteltaessa yritysten toimintaa. Yritykset eivät käytännössä edusta puhtaasti näitä käsityksiä vaan piirteet sekoittuvat. Yhteiskunnallisen vastuun ideologiat kuvaavat erilaisia yrityksen yhteiskunnallisia rooleja. Toisin sanoen ne kuvaavat sitä tasoa, jolla yritys on sitoutunut yhteiskunnalliseen toimintaan. Teijo Rytteri (2002) on tutkinut yhtiöiden käsityksiä yhteiskuntavastuusta 1800-luvun lopulta vuosituhannen vaihteeseen. Tutkimuksensa perusteella hän on lisännyt yhteiskunnallisen vastuun ideologioihin neljännen luokan, *ohjelmallisen omistajalähtöisen ideologian*, jossa itsearvoiset tavoitteet on liitetty omistajalähtöiseen ideologiaan. Laajan sosiaalisen vastuun ideologiassahan itsearvoiset tavoitteet on liitetty sidosryhmälähtöiseen ideologiaan. Ohjelmallinen omistajalähtöisyys eroaa sidosryhmäpohjaisesta ideologiasta siinä, että yleistä moraalialia ei lähtökohtaisesti huomioida yrityksen toiminnassa. Yritys voi siis toteuttaa liiketoiminnan ohella omistajan asettamia päämääriä, mutta nämä päämäärät eivät välttämättä ole yleisen moraalikäsitteen mukaisia. (Rytteri 2002, 172–173).

Vehkaperä (2003) on tutkinut lisensiaatintyössään diskurssianalyysillä ja retorisisella analyysillä puhetapoja, joilla yritysetiikasta ja yrityksen yhteiskuntavastuusta kirjoitettiin Talouselämä-lehdessä 1990-luvulla. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä olivat etiikan teoriat, yritysetiikka ja sidosryhmäteoriat. (Vehkaperä 2003, 5, 26–27, 57) Tutkimuksessa nostetaan esiin koko aineistossa esiintyvä luottamuksen metadiskurssi, jossa korostetaan eettisen toiminnan lisäävän luottamusta liike-elämässä. Tämän lisäksi aineistossa esiintyi neljä yhteiskuntavastuun diskurssia, jotka ovat koko yhteiskunnan edun, kaikkien sidosryhmien edun, omistajien edun ja yrityksen edun diskurssit. Vehkaperän (2003) esittämä *koko yhteiskunnan edun* diskurssi vastaa Takalan laajan sosiaalisen vastuun ideologiaa, *kaikkien sidosryhmien edun* diskurssi sidosryhmälähtöistä ideologiaa ja *omistajan edun* diskurssi omistajalähtöistä ideologiaa. Suoraa vastinetta Vehkaperän käyttämälle *yrityksen edun* diskurssille ei Takalan (2000) esittämässä ideologiaaluokittelussa löydy. (Vehkaperä

2003, 21–24, 66–100). Ensimmäisen retoriikka on sitä, että yritys on yhteiskuntaa varten, toinen on vastuun välttämättömyysretoriikkaa, kolmas omistajan vallan ja vastuun ja neljäs liberalismien puolustuksen retoriikkaa (Vehkaperä 2003, 2).

## **2.2 Vastuullinen liiketoiminta**

### **2.2.1 Yritys vastuullisena toimijana**

Vastuu voidaan käsittää vastuuna jostakin teosta tai toiminnasta, jolla on määriteltävissä olevia seurauksia. Jos toimija tekee minkä tahansa teon, voidaan sanoa, että toimija on vastuussa teoistaan. (Takala 1987, 12–29.) Siten yritykset voidaan nähdä teoistaan ja toiminnastaan vastuullisina, sillä yrityksen päätökset vaikuttavat aina jollakin tapaa sekä sen sidosryhmien että muun yhteisön elämään ja toimintamahdollisuuksiin (Sillanpää 1990, 2). Tällaisella vastuun käsitteellä ei ole normatiivista sisältöä, koska se on vain kuvaus toimijan ja toiminnan kohteen suhteesta ja toiminnan seurauksista. Teon ja seurausten suhteen toteaminen on kuitenkin edellytys sille, että toimijaa voidaan syyttää tai kiittää jostakin teosta. Lisäksi toimijan täytyy olla aina vastuussa jotakin kriteeriä vasten, jolloin toimijan voidaan sanoa olevan vastuullinen tai vastuuton. Esimerkiksi aidon vastuunoton edellytyksenä on pidetty vapautta valita, ja siten pakon vuoksi tehtyä tekoa ei yleensä pidetä aidosti vastuullisena. (Takala 1987, 14).

Vastuu voidaan ymmärtää myös rooliin kuuluvana velvoitteena, jolloin asemaan tai tehtävään liittyy jokin velvollisuus ja vastuu sen hoitamisesta. Tällöin yritys toimii vastuullisesti vain siinä määrin kuin sen rooliin kuuluu yhteiskunnassa. (Takala 1987, 12–29.) Esimerkiksi suomalaisessa yhteiskunnassa toimivan ulkomaisen yhtiön, kuten tietotekniikka-alan ohjelmistoja valmistavan sekä tietokoneita valmistavan ja korjaavan Fujitsun roolina voidaan ajatella olevan tuotteiden ja palveluiden laadun, arvon, työpaikkojen ja varojen tuottaminen. Toimijoilla voi olla samanaikaisesti erilaisia rooleja, jolloin jokaiseen rooliin kuuluu oma tapa, jolla tietyn roolin kantajan odotetaan toimivan. Kun tietyn roolin kantaja toimii siten kuin hänen odotetaan toimivan, tästä

seuraa kiitos. Kun toimija ei toimi odotetulla tavalla, toimijaa rankaistaan. (Takala 1993, 29). Vastuun käsite saa siten erilaisia merkityksiä eri tilanteissa.

Vastuun ottamisen motiivit voidaan karkeasti jakaa egoistisiin ja altruistisiin motiiveihin niin ihmisten kuin organisaatioidenkin osalta. Egoistille vastuun ottaminen on keino ajaa omaa etuaan. Hän luopuu vastuun ottamisesta silloin, kun se ei enää palvele hänen omia päämääriään. Vastuunkantaminen on altruistille päämäärä ja egoistin päämääränä oman edun ajaminen. Altruistisen toiminnan taustalla on epäitsekäs halu edistää toisten ihmisten hyvinvointia, toisin sanoen altruistisesti toimiva ihminen ei odota teoistaan koituvan itselleen mitään välitöntä hyötyä. (Takala 1985, 6). Vastuullisesti toimiva organisaatio saa yleensä taloudellisia tai muita, kuten mainehyötyjä ja kykenee auttamaan sidosryhmiään ja saa kerroinvaikutuksena itselleen taas lisää hyötyä. Menestyvän organisaation on oltava altruistinen ja tuettava muita, mutta oikealla tavalla ja siinä määrin myös egoistinen, että ymmärtää pitkän ajan toiminnan edellyttävän laatua ja tuloksellisuutta eikä pelkkää hyväntekeväisyyttä.

## 2.2.2 Vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuudet

Vastuullinen liiketoiminta käsittää taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun. *Sosiaaliseen vastuuseen* kuuluu henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen sekä tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja, hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkossa, suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen, ja siinä sidosryhmät otetaan mukaan liiketoiminnan ytimeen. *Taloudelliseen vastuuseen* kuuluu kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen ja yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen, taloudelliset vastuut, tulokset ja panokset eri sidosryhmille. *Ympäristövastuuseen* kuuluu vesien, ilman ja maaperän suojeleminen, ilmastonmuutoksen torjunta ja luonnon monimuotoisuuden turvaaminen sekä tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö. Etenkin 1990-luvulla puhuttiin paljon yritysten ympäristövastuusta siinä missä 2000-luvulla työn inhimillisyydestä. Vastuullisella liiketoiminnalla on monta synonyymia, kuten yhteiskuntavastuu – englanninkielellä usein puhutaan corporate social responsibility termistä. Vastuullinen liiketoiminta on vastuunkantoa tehdystä, luvatussa, sanotusta ja omista sidosryhmistä. Muiden yritysten, toimialan, yhteiskunnan ynnä muiden sidosryhmien odotukset ja



valmiudet vaikuttavat organisaation vastuullisen liiketoiminnan toteuttamiseen – resurssien puitteissa toki. Vastuullisessa toiminnassa organisaation arvot, teot ja puheet ovat yhdenmukaiset (Ketola 2005). Vastuullinen liiketoiminta vaikuttaa maineeseen, jolla on vaikutusta taloudellisuuteen. (Kujalan luennot, 01/2011).

Vastuullinen yritystoiminta (Corporate Responsibility) on yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta. Se määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella, ja sen muotoutumisessa yritys ottaa huomioon keskeisten sidosryhmien vaatimukset ja odotukset. Taloudellisten näkökohtien lisäksi vastuullinen yritys kiinnittää huomiota ympäristöasioihin sekä sosiaalisiin, yhteiskunnallisiin ja eettisiin näkökohtiin. Vastuullisuuden sisältö ja painotukset muuttuvat ajan myötä ja ovat erilaisia eri yrityksissä. Monien yritysten vastuullisen toiminnan painopisteitä ovat muun muassa kilpailukyvyn turvaaminen globaalissa taloudessa, koko tuotantoketjun menestyksen parantaminen ja siihen liittyvä yhteistyö asiakkaiden ja tuotantoketjun muiden yritysten kanssa, henkilökunnan osaaminen ja hyvinvointi, terveys ja turvallisuus, kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen, materiaalien tehokas käyttö koko tuotantoketjussa (eli ekotehokkuus), raaka-aineen alkuperän varmistaminen, ja kemikaaliriskien vähentäminen. Vastuullisuuden järjestelmällinen haltuunotto käsittää yrityksissä seuraavat vaiheet: ensin katsotaan, missä ollaan; sitten päätetään, mitä tehdään; tehdään, mitä on päätetty; sekä seurataan ja raportoidaan. Tavoitteena on jatkuva parantaminen. Virallisemmin sanottuna vastuullisuuden toimintapolitiikka käsittää yrityksissä seuraavat vaiheet: ensin yrityksessä tapahtuu noudatettavista arvoista sopiminen ja niiden kirjaaminen, sitten toimintaperiaatteiden ja -politiikan laatiminen, vuoropuhelu sidosryhmien kanssa, toimintaohjeiden laatiminen, ja vastuullisuuden liittäminen osaksi yrityksen hallintajärjestelmää, sekä lopuksi vastuullisuuden mittaaminen raportointi toiminnasta. ([http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/index.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/index.php)).

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2006 -tutkimuksen mukaan kolme neljästä yritysjohtajasta sanoo, että ”ilman vahvaa taloutta yritys ei voi hoitaa ympäristö- tai sosiaalista vastuutaan”, ja ”haasteena on sovittaa lyhyen aikavälin tuotto-odotukset pitkän aikavälin kannattavuuteen ja vastuullisuuden kokonaisuuteen”. Taloudellinen vastuu onkin oltava etusijalla, jotta toiminta organisaation osalta ylipäätään voi jatkua

pitkällä tähtäimellä ja sitten toteuttaa sosiaalista ja ekologista vastuuta. Suunnittelun sosiaalisissa ja ekologisissa asioissa on toki oltava ennakoivaa, eikä niitä pidä aloittaa vasta, kun toiminta on positiivista, koska moni liiketoiminta on aluksi tappiollista. (EK 2006, 4–7.)

Kotimaiset ja ulkomaiset yhtiöt ovat nykyään yhä suuremmissa määrin kiinnostuneita vastuullisesta liiketoiminnasta (englanniksi *CSR* eli *Corporate Social Responsibility*). On kuitenkin olemassa myös tapauksia, että vapaaehtoiset yhteiskuntavastuuraportit on jätetty tekemättä, koska ne ovat johtaneet oikeustoimiin ja muihin ikäviin selkkauksiin. Hyvänä esimerkkinä on Nike, joka on moisista raporteista pidättäytynyt vuodesta 2001 asti. (Carroll & Buchholtz 2006).

Yhdysvalloissa on kansallinen liiketoiminta yhdistys (englanniksi *BSR* eli *Business for Social Responsibility*), joka auttaa yhtiöitä muodostamaan käytäntöjä ja politiikkoja vastuullisen liiketoiminnan ja kestävä kehityksen hengessä. Vastuullinen liiketoiminta on paitsi eettistä myös suurta liiketoimintaa toisille. Esimerkiksi *BSR*:llä on kuitenkin myös voittoa tavoittelematon opetusrahasto, joka opettaa ja tutkii vastuullista liiketoimintaa liiketoimintayhteisöissä ja yhteiskunnassa. *BSR*:n toiminnassa on sellaisia sosiaalisen vastuun ja sidosryhmäajattelun muotoja kuin liiketoiminnan etiikka, työpaikka, markkinat, yhteisö, ympäristö ja globaali talous. Tällaisia vastuullista liiketoimintaa harjoittavia, siihen pyrkiviä tai sitä konsultoivia organisaatioita on maailmassa miljoonia. Jokainen voi kantaa kortensa kekoon siten kuin pystyy – joko ihan vain kierrättämällä; käyttämällä uusiutuvia luonnonvaroja; huolehtimalla omasta ja sidosryhmien muusta taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä hyvinvoinnista; tai suorittamalla vastuullista liiketoimintaa vielä laajemmalla skaalalla. ([www.BSR.org](http://www.BSR.org)).

Vastuullinen liiketoiminta voidaan ilmaista monella eri tavalla:

- Yritysten yhteiskuntavastuu
- Yhteiskunnallinen vastuullisuus
- Vastuullinen yritystoiminta
- Yritysvastuu
- Yrityskansalaisuus
- Kestävä kehityksen mukainen toiminta
- Kestävä kasvu
- Kestävä liiketoiminta

- Kestävä yrittäjäyys
  - Yritysetiikka
  - Sustainable business
  - Corporate social responsibility
  - Corporate citizenship
  - Responsible business
  - Sosiaalinen vastuullisuus
- (Vehkaperä 2003, 19; Ketola 2005, 9).

## Sosiaalinen vastuu

Nobelin palkinnon saanut taloustieteilijä Milton Friedman on sanonut yritysten ainoan yhteiskunnallisen vastuun olevan kasvattaa voittojaan ilman petosta tai kavallusta. Tästä näkemyksestä on neljässä vuosikymmenessä päästy yhteiskunnallisen tilanteeseen, jossa ainakin kehittyneissä maissa suuri osa yrityksistä ja niiden sidosryhmistä ainakin sanoo yrityksillä olevan taloudellisen vastuun lisäksi myös sosiaalista ja ekologista vastuuta. Yritysten *sosiaalinen vastuu* sisältää vastuun omasta henkilöstöstä, tavarantoimittajista, alihankkijoista, urakoitsijoista, muista yhteistyökumppaneista, asiakkaista, paikallisista asukkaista ja suuresta yleisöstä eli ihmisistä kaikkialla maailmassa. Yrityksen sosiaalinen vastuu on osittain lakisääteistä, mutta yritysکوhtaisille sosiaalisille arvoille löytyy kyllä tilaa. Sosiaalisessa vastuussa on perimmiltään kyse ihmisoikeuksista. Vanhatkin, yhteiskunnan jäsenten hyvinvointia turvaavat perusihmisoikeudet saattavat unohtua liike-elämän kovassa kilpailussa. Ihmisten fyysisestä terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen, heidän kohtelunsa ja ihmisoikeuksiensa kunnioittaminen sekä psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten tarpeidensa tyydyttämisen taso ja tavat vaihtelevat paljon yrityksissä. (Ketola 2005, 37, 40–41.)

Lovio ja Halme (2004) jakavat yritysten sosiaalisen vastuun muodot pohjoismaisille tyypilliseen vastuullisuuteen oman liiketoiminnan piirissä (esimerkiksi lapsityövoiman käytön standardien ja tasa-arvo periaatteiden noudattaminen) ja amerikkalaisille tyypilliseen hyväntekeväisyyteen (esimerkiksi koulujen ylläpito ja harrastustoiminnan tukeminen). Esimerkiksi brittiläis-alankomaalainen Shell, brittiläis-amerikkalainen BP (Amoco) sekä amerikkalaiset ChevronTexaco ja ExxonMobil keskittyvät

hyväntekeväisyyteen. Monet suomalaiset yritykset harjoittavat molempia vastuun muotoja yhdessä. (Ketola 2005, 37, 40–41).

Yritysten liiketoimintavastuun painotusvaihtoehdoista ideaalinen on se, jossa taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu ovat maksimissaan – toisinaan joku vastuu saa enemmän painoarvoa organisaatiossa. Sosiaalinen, taloudellinen tai ekologinen painotus johtuu siitä yleensä, että tasapaino on hankala saavuttaa. Standardit edellyttävät yrityksiltä minimissään lainnoudattamisstrategiaa, ja osa niistä kannustaa jatkuvaan parantamiseen, mutta ne eivät kuitenkaan rohkaise yrityksiä johtajiksi tai esitaistelijoiksi.

### **Ekologinen vastuu**

Yritysten ekologinen vastuu kattaa vastuun oman toiminnan kaikista vaikutuksista luonnonympäristöön kaikkialla missä toimitaan (Ketola 1997). Nykyään puhutaan yhteiskunnan ja yrityksen ekologisesta jalanjäljestä (ks. esim. Hart 1997, Korhonen 2003). Kaikki yrityksen ympäristövaikutukset – kuten luonnonvarojen käyttö, päästöt maahan, ilmaan ja vesiin sekä jätteiden määrä ja kohtalo – lasketaan mukaan sen ekologisten jalanjälkeen. Mitä pienempi jalanjälki on, sen parempi ekologisesti. S-Ryhmä jakaa ympäristövastuullisuutensa neljään aiheeseen, joita myös Kesko (2004) käsittelee vastuuraportissaan. Näitä ovat vesien, ilman ja maaperän suojeleminen; ilmastonmuutoksen torjunta; luonnon monimuotoisuuden turvaaminen; sekä tehokas ja säästävä luonnonvarojen käyttö. (Ketola 2005, 42, 46, 52).

*Ekologisen eli ympäristöllisen vastuun* standardeihin kuuluvat kansainvälinen ISO14001 ja Euroopan Unionin oma Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Niiden osat ovat samantapaiset sillä erolla, että EMAS vaatii yrityksen julkaisevan vuosittain ympäristöselonteon, mitä ISO14001 ei vaadi. Molemmat standardit edellyttävät yrityksen sitoutuvan jatkuvaan parantamiseen. Ympäristöstandardit kattavat seuraavat aihealueet:

- ympäristövaikutusten arviointi, valvonta ja vähentäminen
- päästöt ilmaan, veteen ja ilmaan
- energia-asiat

- jäteasiat
- meluasiat
- tuotantoprosessit
- tuotteiden elinkaarisuunnittelu
- urakoitsijoiden, aliurakoitsijoiden ja alihankkijoiden ympäristösuoritus
- ympäristövahingot
- henkilöstön ympäristötiedottaminen ja -koulutus
- ulkoinen tiedottaminen ympäristöasioissa (EMAS vaatii ympäristöselonteon julkaisun).

(Ketola 2005, 111, 154–155).

Vastuullinen yritys on selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista ja kehittää toimintaansa jatkuvasti. Tavoitteena on ottaa ympäristöasiat huomioon jo tuotesuunnittelussa. Tärkeitä painopisteitä ovat kasvihuonekaasupäästöjen vähentäminen, materiaalien käytön tehostaminen ja kemikaaliriskien hallinta. (EK 2006, 29).

2000-luvun alun keskusteluissa on painottunut yritysten laajempi sosiaalinen vastuu kaikista sidosryhmistä kaikkialla maailmassa. Yrityksen kaiken liiketoiminnan tulisi olla vastuullista. Tällöin yrityksen *arvot* (eli ajatukset), *sanat* (eli puheet) ja *teot* (eli käytännöt) olisivat yhdenmukaiset. Vastuullisen liiketoiminnan kolmesta alueesta (ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu), kolmesta tasosta (arvot, sanat ja teot) ja kolmesta suunnitteluvaiheesta (strategiat, operaatiot ja mittaus tai palaute) voidaan rakentaa vastuullisen liiketoiminnan kokonaisvaltainen malli, jonka avulla yritykset voivat kehittää omia vastuullisen liiketoiminnan ohjelmiaan sekä opiskelijat, tutkijat ja muut sidosryhmät arvioida yritysten liiketoiminnan vastuullisuutta. (Ketola 2005, 7-8).

### **2.2.3 Yhteiskuntavastuuraportointi**

Yhteiskuntavastuuraportoinnissa on kysymys perinteisen lakisääteisen tilinpäätöksen ja vuosikertomuksen lisäksi laadituista raporteista, jotka yhtäältä voidaan yritysjohdon parissa kokea raskaaksi lisätaakaksi, mutta toisaalta strategiseksi välineeksi, jolla eri

sidosryhmien *taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset odotukset* voidaan integroida päätöksentekoon. (Salme Näsin luento).

CSR raporteista 2000-luvulla käytettyjä termejä ovat lähinnä:

- Yhteiskuntavastuuraportti
- Kestävyysraportti
- Kestävän kehityksen raportti
- Triple bottom line reporting (3BLreport)
- Sustainability reporting

Yhteiskuntavastuuraportointi on läpinäkyvää ja avointa sidosryhmäviestintää tilivelvollisuushengessä. Toiset sanovat sen olevan kansainvälinen muotivirtaus, trendi. Joidenkin mielestä se on vain retoriikkaa, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen imagoon, asemaan ja menestykseen yhteiskunnassa. CSR raportointi on yleistynyt suurten yritysten keskuudessa seuraavasti: vuonna 2005 86 prosenttia pörssilistatuista yhtiöistä raportoi ympäristöstä Suomessa. Suomessa 65 prosenttia sadasta suurimmasta yhtiöstä laati yhteiskuntavastuuraportin tilikaudella 2006–2007. Globaalisti 250:stä suurimmasta yhtiöstä 80 prosenttia julkaisi yhteiskuntavastuuraportin vuonna 2008 - vuonna 2005 määrä oli noin 50 prosenttia. Noin 75–80 prosenttia raporteista on tehty GRI:tä seuraten. (Salme Näsin luento).

Uskottava raportointi perustuu toiminnan ja sen tulosten seurantaan. Esimerkkejä mittareista *taloudellisen* suorituskyvyn ja hyvinvoinnin tuottamisen osalta (eli vastuullisen liiketoiminnan taloudellinen ja sosiaalinen osa) ovat esimerkiksi pääoman tuotto, omavaraisuus, liikevaihdon kasvu, jalostusarvo, työpaikat, investoinnit, verot ja sosiaalivakuutusmaksut, sekä tutkimus- ja teknologiapanostus. *Ympäristön* suojelun ja luonnonvarojen kestävä käytön osalta mittareita ovat ainakin päästöt ja jätteet, energian ja raaka-aineiden kulutus, ympäristönsuojeluinvestoinnit ja käyttökustannukset. *Henkilöstön* hyvinvoinnin ja osaamisen saralla seurannankohteita ovat ainakin henkilöstörakenne, tapaturmat ja poissaolot, panostus koulutukseen, sekä työtyytyväisyys. Tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja mittaavat sellaisia asioita kuin tuotevirheet, ympäristö- ja terveystuotteiden kehityspanostus, puolueettomat tuotetestaukset ja niin edelleen. Hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa voidaan mitata asiakkaiden ja liikekumppanien tyytyväisyydellä, alihankkijoiden

arvioinnin menetelmillä ja kattavuudella, sekä lahjomattomuudella. Suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen saa aikaan sellaisiakin tuloksia kuin yhteistyöhankkeet koulujen kanssa, asukkaiden hyvä palaute, sekä avustukset yhteisöille. (EK 2006, 32).

Euroopan Unionissa laaditaan tällä hetkellä sääntelyä, jolla isot yritykset pakotetaan kantamaan vastuunsa. EU:n komissio työstää parhaillaan pakollista yritysten vastuun raportointijärjestelmää, joka koskisi isoja yrityksiä. Kyseinen EU-lainsäädäntö valmistunee vuoden 2012 aikana, ja lait tulisivat voimaan vuonna 2013. Tällä hetkellä raportointi on vapaaehtoista, mutta se ei ole ilmeisesti tuottanut EU:n haluamia tuloksia. 500:sta suurimmasta suomalaisesta yrityksestä vain joka viides raportoi yritys vastuusta. Yrityksille alkaa olla selvää, että ympäristöä ei voi pilata. Vaikka vastuu on kaikilla, korostuu johtajien merkitys, koska he valvovat sidosryhmän vastuullisuutta. Toimitusjohtajan pitää viimeistään ymmärtää globaalisti, mitkä asiat ihmisiä kiinnostavat, liikuttavat, pelottavat, ja tietää että nämä asiat saattavat vaikuttaa liiketoimintaan. Sosiaalinen vastuu on alue, joka jää helposti huomioimatta, kun yrityksissä ajatellaan, että asia kuuluu yhteiskunnalle. (Hirvelä 2011, 9).

### **2.3 Sidosryhmäajattelu vastuullisessa liiketoiminnassa**

Sidosryhmäajattelu, joka johtamisalalla on lähtöisin pohjoismaista, on saanut usealta eri tutkijalta sisällönmäärittelyä. Esimerkiksi Bowien (1988) mukaan sidosryhmä on taho, jonka olemassaoloon organisaatio nojaa. Evanin (1990) ja Thompsonin (1991) mukaan sidosryhmällä on organisaation kanssa sopimuksia. Sidosryhmiä voidaan luokitella muun muassa ensi- ja toissijaisiin (mm. Clarkson 1995) sekä sisäisiin ja ulkoisiin (mm. Carroll 2006). Tyypillinen yritysideojako sidosryhmän tärkeyden mukaan on Takalan (2000) ja Ketolan (2005) mainitsema jako omistajalähtöiseen, sidosryhmälähtöiseen eli lähiympäristöä korostavaan ja laajan sosiaalisen vastuun ideologia, joka arvostaa koko yhteiskunnan etua. Sidosryhmiä on tärkeä johtaa eettisesti. Lisäksi sidosryhmäanalyysi tulee tehdä rationaalisella tasolla, prosessitasolla ja liiketoimintatasolla. Rationaalinen on yhteiskunnallisen kontekstin määrittystä, prosessuaalinen on sidosryhmäsuhteiden johtamisen määrittystä ja

liiketoimintatasolla organisaation päätarkoitus on olla vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (Freeman 1984, 54-74).

Sidosryhmäajattelu liittyy kiinteästi vastuulliseen liiketoimintaan. Esimerkiksi Value Clinic teki vuonna 2010 tutkimuksen, jonka mukaan sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä vastuullisia toimintatapoja, kuten vastuullisesti tuotettuja tuotteita ja palveluja sekä avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Kuluttajat ovat enemmän ja enemmän tietoisempia hiilijalanjäljestään ja tekevät ekologisia ja eettisiä valintoja. Pk-yrityksilläkään ei ole varaa jäädä tästä kehityksestä jälkeen. Menestyvällä organisaatiolla voidaan ajatella olevan enemmän varoja käytettävissä vastuullisuuteen, toisaalta pienellä organisaatiolla voi olla vähemmän ongelmia vastuullisuuden suhteen ratkaistavana.

(<http://www.jamk.fi/tutkimus/projekteja/vastuullinenliiketoiminta/vastuullinenliiketoiminta>).

Vastuullisen liiketoiminnan keskeiset ulottuvuudet ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. Sosiaalinen vastuu on muun muassa henkilöstön hyvinvointia, tuoteturvallisuutta ja kuluttajansuojaa. Taloudellinen vastuullisuus turvaa yrityksen toiminnan jatkumisen ja paljolti omistajan edun ajamista. Ekologinen eli ympäristöllinen vastuullisuus on ympäristön hyvinvoinnista huolehtimista, kuten materiaalien kierrätystä. Yhteiskuntavastuuraportointi on yrityksen vapaaehtoista ja lainsäädännön edellyttämän tilinpäätöksen lisäksi lähinnä vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuuksia käyttäen. Vastuu on vastuunkantoa toiminnan seurauksista, mutta aitoa vastuullisuutta on haluttu ja vapaaehtoinen vastuullisuus (Takala 1987, Sillanpää 1990).

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullinen yritys johtaa ja kehittää toimintaansa pitkäjänteisesti ja läpinäkyvästi kiinnittäen huomiota toimintansa sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin jopa yli lakien asettamien minimivaatimusten. Yrityksen kannattaa kehittää vastuullisuuttaan muun muassa kilpailuetujen, luottamuksen ja maineen lisäämiseksi sekä riskien minimoimiseksi. (<http://www.jamk.fi/tutkimus/projekteja/vastuullinenliiketoiminta/vastuullinenliiketoiminta>).



## 3. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 3.1 Case Fujitsu

Tutkimuksen case-yrityksenä eli kohdeorganisaationa on ICT-alan yritys nimeltä Fujitsu, joka on lähtöisin Aasian Japanista ja joka on Suomen johtava tietotekniikan palvelu- ja laitetoimittaja. Fujitsu on tullut tutuksi tietokoneiden rakentamisesta ja ohjelmistojen kehittämisestä sekä niiden korjaamisesta. Yrityksen tavoitteena on helpottaa yritysten ja yhteisöjen toimintaa edistyksellisten ict-toimintamallien ja teknologioiden avulla. Fujitsun Patja- ja Sohva-palvelut huolehtivat asiakkaiden tieto- ja viestintäteknikasta sekä sovellusten tukipalveluista, toiminnasta ja kehittämisestä.

Patja- ja Sohva -palveluiden piirissä ovat 130 asiakkaan 150 000 työasemaa ja 7 000 palvelinta. Muita vahvoja osaamisalueita Fujitsulla ovat muiden muassa liikkuvan työn palvelut, sähköinen asiointi sekä Microsoft, SAP- ja EMC Documentum -pohjaiset ratkaisut.

Fujitsun teknologiatuotteiden valikoima kattaa tietokoneiden koko kirjon kannettavista päätelaitteista aina konesaliratkaisuihin saakka. Maaliskuussa 2010 päättyneellä tilikaudella Suomessa toimivan palveluyhtiö Fujitsun liikevaihto oli 366 miljoonaa euroa. Suomessa ja Baltiassa Fujitsu työllistää 2 900 ihmistä. Fujitsulla on Suomessa kaksi tytäryhtiötä Isoworks Oy ja Nice-business Solutions Finland Oy. Fujitsu on maailman kolmanneksi suurin it-palvelutoimittaja, joka työllistää 170 000 palvelu- ja järjestelmäosaajaa 70 maassa. Fujitsun ict-ratkaisut, tietojenkäsittely- ja viestintätuotteet sekä maailmanlaajuinen järjestelmä- ja palveluasiantuntijoiden joukko edustavat kehityksen kärkeä ja auttavat asiakkaita menestymään. Vuonna 1935 perustetun yhtiön pääkonttori on Tokiossa.

Maaliskuussa 2010 päättyneellä tilikaudella konsernin liikevaihto oli 35,4 miljardia euroa. Noin kaksi kolmasosaa liikevaihdosta tulee Japanista, ja vajaat 15 prosenttia Euroopasta.

## 3.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Olen haastatellut Fujitsun viittä esimiestä aiheena yhtiön sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta. Tutkielmani empiriaosassa käytin monipuolista aineistoa. Virallisina dokumentteina käytettiin Fujitsun yhteiskuntavastuuraporttia sen kansainväliseltä Internet-kotisivulta, joka sisältää muun muassa CSR-raportin ja johdon haastattelun vastuullisuudesta sidosryhmille; sekä lisäksi johtajien sähköpostihaastatteluita, joita täydensin kasvotusten tapahtuvien haastatteluiden avulla. Lisäksi empiriassa hyödynsin muuta Fujitsun vastuulliseen liiketoimintaan liittyvää materiaalia, kuten Fujitsun Suomen Internet-kotisivua, Fujitsun asiakaslehtiä ja Toiminnan kuvausta vuodelta 2008. Empirian keruutapa haastatteluiden osalta on ollut tutkielmassa lähellä teemahaastattelua (<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/>).

Haastattelu on käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja ja se tunnetaan hyvin joustavana informaation keruumenetelmänä. Lisäksi se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja etenkin sellaisiin tapauksiin, kun kyseessä on vähän kartoitettu, tuntematon alue ja tutkijan on vaikea tietää vastausten suuntia (Hirsjärvi & Hurme 2001. 34–35). Haastatteluja on useita lajeja ja niitä erotellaan strukturoituneisuuden ja muodollisuuden asteiden mukaan. Ääripäinä nähdään täysin strukturoitu haastattelu, jossa ennalta laaditut kysymyssarjat esitetään tiettyssä järjestyksessä ja strukturoimaton, täydellisen vapaa keskustelu, jossa haastattelijalla on mielessään vain tietty aihe tai alue ja keskustelu käydään vapaasti rönsyillen tämän aihepiirin sisällä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 197). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta strukturoidusta haastattelusta poiketen ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin, lisäksi kysymysten muoto on päätetty ennalta (Eskola & Suoranta 1998, 87).

Haastateltaviksi valitsin yhdessä pro gradu -ryhmän vetäjän ja Fujitsun yhteyshenkilön eli omien työtehtävieni esimiehen kanssa johtoa Tampereelta, Helsingistä ja Turusta. Valitsin johtajat tarkkaan harkiten kansainväliset mitat täyttävistä ehdokkaista varsin globaaleilta työmarkkinoilta. Haastattelujen määräksi määrittelin aluksi noin neljä ja tarkoituksenani oli jatkaa haastatteluita tarvittaessa niin kauan, että informaatiota

Fujitsun sidosryhmäajattelusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta olisi riittävästi. Ainakin alustavasti tutkielmaa tehdessäni on näyttänyt siltä, että materiaalia on riittävästi pro gradu –tutkielmaani, mutta haasteena on ollut ettei aiheeseen liittyvää asiaverkostoa levitä liian laajalle.

Lopullinen haastattelumäärä oli viisi. Tein haastattelut (kaksi kappaletta) puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina ja sähköpostihaastatteluina (kolme kappaletta). Kasvotusten tein Fujitsun taloushallinnon esimiehen haastattelun Tampereella 20.3.2011 ja Fujitsun Isoworksin osastopäällikön haastattelun Tampereella 27.4.2011. Lähinnä Fujitsun sähköisestä materiaalista tehdyllä sisällönanalyysillä ja tekemilläni haastatteluilla pyrin saamaan selville, millaista sidosryhmäajattelu ja vastuullisuus ovat Fujitsussa, ja miten se eroaa teoriani materiaalissa olevasta informaatiosta.

Puolistrukturoitujen yksilöhaastattelujen teemana olivat Fujitsun sidosryhmät ja vastuullisuus (ks. liite 1). Haastattelut kestivät noin tunnin verran. Viisi haastateltua esimestä ovat Rainer Hassi, Heikki Pylkkänen, Fujitsun Suomen palvelupäällikkö, Matti Venetpalo ja Marketta Pahlman. Rainer Hassi on Fujitsu Isoworksin Tampereen toimipisteellä työskentelevä Länsi-Suomen aluejohtaja, Heikki Pylkkänen on Fujitsun Turun alueen aluejohtaja Turusta, Fujitsun Suomen palvelupäällikkönäkin tunnettu on Fujitsun myyntipäällikkö Helsingistä vastaten lähinnä OP-Pohjola ryhmittymän asiakkuuksista, Matti Venetpalo on Fujitsun Isoworksin osastopäällikkö Tampereelta ja Marketta Pahlman taloushallinnon esimies Tampereelta. Isoworks on Fujitsun tytäryhtiö siinä missä esimerkiksi Nice on, mutta jälkimmäinen on puoliksi Nokia Oy:n omistuksessa.

### **3.3 Kvalitatiivinen case-tutkimus**

Kvalitatiivinen tutkimus on nimensä mukaisesti tutkimusta, jossa tutkimusaineisto on verbaalista tai visuaalista. Kvantitatiivisen tutkimuksen aineisto on puolestaan esitettävissä numeraalisessa muodossa. Kvalitatiivinen tutkimusote on saanut enenevästi jalansijaa ja vahvaa asemaa liiketaloustieteistä yrityshallinnossa (Uusitalo 1991, 79). Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän

kuvaaminen ja tutkimuksella pyritään kuvaamaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Toteutin tämän tutkimuksen kvalitatiivisena, jonka tuloksena voidaan saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä pikemminkin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. Ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 152 ja 197). Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusta, jossa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet (Uusitalo 1991, 80).

Case-tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa tutkitaan jotain ilmiötä luonnollisessa ympäristössään käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa (Yin 2003). Case-tutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tyypillisiä piirteitä ovat: valitaan yksittäinen tapaus, tilanne tai joukko tapauksia; kohteena on yksilö, ryhmä tai yhteisö; yksittäistapausta tutkitaan yhteydessä ympäristöönsä luonnollisissa tilanteissa, josta yksittäistapaus on osa; aineistoa kerätään useita metodeja käyttämällä muun muassa havainnoin, haastatteluin ja dokumentteja tutkien; sekä tavoitteena on tyypillisimmin ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125–126). Näin on asian laita myös tässä tutkimuksessa Fujitsu-yhtiön osalta (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 125).

Tapauksena tutkielmassani käytin Fujitsu-yhtiön Suomen tulosityksikköä ja sen Tampereella, Helsingissä sekä Turussa toimivia aluejohtajia ja muita esimiehiä. Tapaustutkimus ei Yinin (2003) mukaan tähtää tilastolliseen vaan analyyttiseen yleistettävyyteen. Tapaustutkimukseni avulla voin parhaimmillaan onnistua tekemään teoreettisia tai analyyttisiä yleistyksiä, joilla on pätevyyttä yli tutkitun tapauksen (Uusitalo 1991, 78). Tapaustutkimusta voidaan käyttää erityisesti etsinnällisiin, kuvaileviin ja selittäviin ongelmiin (Uusitalo 1991, 76). Tutkimuskohteena singulaarinen ilmiö on jokin tietty yksilöitävissä oleva ilmiö tai tapahtuma tai tapahtumaketju. Tapaustutkimukset soveltuvat juuri singulaaristen ilmiöiden tutkimukseen (Uusitalo 1991, 79).

Tutkielmani teoriaosan toteutin kirjoituspöytätyönä ja sen aineistona käytin oppikirjoja ja tutkimuksia vastuullisesta liiketoiminnasta, yhteiskuntavastuusta, sidosryhmistä ja yritysetiikasta. Lisäksi hyödynsin lehtiartikkeleita, liiketaloudellista kirjallisuutta, haastatteluja, luentoja ja Internet-materiaalia. Sähköisen materiaalin, lehtien ja Toiminnan kuvauksen analysoinnissa käytin kvalitatiivista sisällönanalyysia. Fujitsun vuosikertomuksen temaattinen sisällönanalyysi oli lähinnä aiheeseen liittyvien teemojen esiin nostamista aineistosta. Eli tutkin kotisivulla olevan vuosikertomuksen avulla, mitä juuri Fujitsun toiminnassa korostuu sidosryhmäajattelun osalta ja vastuullisuudessa. Otsikoita määrittelin vuosikertomuksen sisällön analyysissä Fujitsun kotisivulla kertoman ja korostaman teemojen esille noston mukaan. Haastatteluiden teemat määrittelin kirjallisuudesta ja luennoilta esille nousseiden, sidosryhmiä ja vastuullisuutta koskevien, teemojen mukaan.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusta tehdessä on huomioitava tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti ja validiteetti eli pätevyys. Hyvän tutkimuksen peruspääpiirteet, kuten tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, tehokkuus, taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys, käyttökelpoisuus ja sopiva aikataulu toteutuvat tutkijan mielestä hyvin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa sekä pyrkimystä välttää sattumanvaraisia tuloksia että mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetin taustalla on siis oletus, että tutkimustulokset ovat samat, vaikka kaksi eri henkilöä tekisi tutkimuksen. Tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos, voidaan jälleen todeta tulokset reliabileiksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka pätevä ja luotettava tutkimusaineisto on tutkimuksen tarkoituksen kannalta. Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. Jos tutkimuksesta puuttuu validiteetti, on tutkimus arvoton. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217.) Tällaisessa tilanteessa tutkimuksessa on tutkittu muuta asiaa, kuin on ajateltu ja empiirinen aineisto kohdistuu enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä on tarkoitettu tutkittavan.

Kun tutkimus on reliaabelia ja validia voidaan sanoa, että tutkimus on luotettavaa. Hirsjärvi & Hurme (2001) jakavat tutkimushaastattelun luotettavuuden neljään eri kategoriaan: sisältö ja käsitevalidius, haastattelijasta johtuvat virheet, haastateltavien valinta ja johtopäätökset. Tässä tutkimuksessa luotettavuus voidaan perustella seuraavasti: Väärinymmärrysten välttämiseksi haastatteluissa pyrittiin kysymään mahdollisimman käytännönläheisiä ja selkeitä kysymyksiä, joiden perusteella pyrittiin muodostamaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva yrityksen sidosryhmäajattelusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Käytännönläheisten kysymysten avulla varmistettiin myös se, että saataisiin vastaukset juuri niihin kysymyksiin mihin haluttiinkin. Haastattelukysymyksien laadinta onnistui suhteellisen hyvin, sillä tutkija sai tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta olennaiset tiedot esille. Sisältövalidius varmistettiin myös lisäkysymyksillä ja tiettyjen kysymyksien hylkäämisellä. Kysymyksiä oli tutkijan mielestä kaiken kaikkiaan tarpeeksi.

Haastatellut esimiehet on valittu oman organisaatiossa tapahtuneen työkokemukseni ja tuntemukseni sekä avustavan yhteyshenkilön eli esimieheni avulla siten, että haastatelluilla olisi olennaista, oikeaa, ajankohtaista ja luotettavaa tietoa Fujitsun sidosryhmäajattelusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta.

Tulokset perustuvat sähköpostihaastattelulomakkeista, kasvotusten tapahtuneista haastatteluista ja yhtiön vuosikertomuksista saatujen tietojen analysoinnista. Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat vastaajien henkilökohtaiset näkemykset sidosryhmistä ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Siksi että yhtiö on suuri ja alueellisesti jakautunut, ja kaikki eivät tunne toisiaan, joten subjektiivisia mielipiteitä ja eri kokemuksia löytyy. Objektiivisuutta tuo toki organisaation verkostoa yhdistävät palaverit ja oma yrityslehti

ynnä muut vastaavat asiat. Kaikkiin kysymyksiin vastattiin lähes poikkeuksetta –  
muutamaan otteeseen haastateltu tarkasti asiaa ja vastasi myöhemmin sähköpostilla  
muotoiltuaan mielipidettään.

## **4. SIDOSRYHMÄAJATTELU OSANA FUJITSUN VASTUULLISTA LIIKETOIMINTAA**

### **4.1 Sidosryhmäajattelun ja vastuullisen liiketoiminnan ilmeneminen Fujitsun virallisissa raporteissa**

Fujitsun vuoden 2012 toimintakertomuksessa kerrotaan organisaation arvoista ja strategioista seuraavasti: ”Perustamisestaan lähtien Fujitsu on pyrkinyt tuotteiden valmistamiseen harmoniassa ympäristön kanssa. Ympäristön suojeleminen on yhtiön prioriteettijärjestyksessä korkealla.”

Fujitsu on perustamisestaan eli vuodesta 1935 alkaen pyrkinyt ihmisten auttamiseen tuotteidensa ja palveluidensa avulla. Yhtiön arvoja onkin laaja-alaisesti vähempiossaisten ja apua tarvitsevien auttaminen. Lapsia, terveydenhuoltoa ja ympäristöä yritetään tukea monipuolisesti ja esimerkiksi ympäristöpolitiikka on osa Fujitsun strategiaa. Raporteissa painotetaan ympäristön suojeleminen tuottamisessa, tuottamista ihmisiä ajatellen, ja taloudellisten tulosten olevan sijoittajia varten – mitään tärkeysjärjestystä vastuullisen liiketoiminnan ominaisuuksista ei anneta tai käy ilmi vuosittaisista Internetissä julkaistavista raporteista. Tase ja tuloslaskelma ovat talouteen vuosittain keskittyviä, mutta toimintakertomus pitkälti sosiaalisiin ja ympäristöä koskeviin asioihin pohjautuvia. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus - <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Hiroaki Kurokawan johtamalla Fujitsulla on vuodesta 1972 ollut joka tehtaalla ympäristökontrollin osasto huolehtimassa tuotannon ”vihreydestä”. Vuodesta 1989 lähtien yhtiöllä on ollut ympäristökomitea ja vuodesta 1991 lähtien ympäristöinsinöörien koulutuskeskus. Vuonna 1993 aloitettiin erityinen ympäristönsuojelu ohjelma. Vuonna 1997 Fujitsun kaikki tuotantoyksiköt Japanissa saivat ISO 14001-ympäristöstandardin ja vuonna 2006 Fujitsun yksiköt ympäri maailman. ISO 14001 on ympäristöasioiden hallintaa käsittelevä kansainvälinen standardisarjan päästandardi, joka on laajasti käytössä maailmalla ympäristöasioiden hallinnan perustana. Vuosituhannen vaihteessa ympäristöasioiden yksikkö perustettiin



Fujitsuun, jonka kotipaikka on Kawasakissa Japanissa. Sen omaa ympäristöpolitiikkaa on tehty tunnetuksi vuodesta 2002 lähtien. Joulukuussa 2009 Fujitsu asetti globaalin tavoitteen vähentää hiilidioksidipäästöjä yli 15 miljoonalla tonnilla neljän seuraavan vuoden aikana. Tavoitteena on toteuttaa ”vihreä visio vuodelle 2020” (Green Policy 2020 vision) ja vähentää kasvihuonekaasuja maailmanlaajuisesti. Visioon kuuluu CO<sub>2</sub>-päästöjen vähentäminen 30 miljoonalla tonnilla vuosittain Japanissa, asettaa energiatehokkuuskeskiarvot maailman kärkitasolle koko liiketoiminnassa, ja säilyttää luonnon monimuotoisuus. Fujitsulla uskotaan, että tavoitteet voidaan saavuttaa vihreän politiikan mukaisilla innovaatioilla, vihreän ICT:n ratkaisulla, asiakkaita kuunnellen ja muuta sidosryhmävuoropuhelua toteuttaen. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus - <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Fujitsun vuoden 2012 toimintakertomuksessa yhtiön vastuullisuuspyrkimyksistä ja yhteistyöhalusta kerrotaan seuraavaa: *”Hyväksi yrityskansalaiseksi pyrkivässä Fujitsussa uskotaan harmonian paikallisten yhteisöjen kanssa olevan hyväksi ja voimavara myös yhtiölle.”*

Fujitsulla on globaalina yhtiönä vahvoja suhteita ympäri maailman ja siksi yhtiö on mukana laajalla skaalalla erilaisessa toiminnassa lokaalilla tasolla. Esimerkiksi Afrikassa yhtiöllä on opetustoimintaa lapsille, koska koulutuksen uskotaan lisäävän tasa-arvoa ja vähentävän köyhyyttä, nälänhätää ja muita ongelmia. Muun muassa Australiassa yhtiö on taistellut kodittomuutta ja huumeita vastaan. Taiteen, urheilun ja kansainvälisten ekspatriaattien sekä vaihto-opiskelijoiden tukeminen on myös yleistä. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus - <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Käytännön tasolla yhtiö on, vuoden 2012 verkkosivun toimintakertomuksessa olevan, puheenjohtaja Masami Yamamoton haastattelun mukaan osallistumassa vastuulliseen liiketoimintaan pyrkimällä ratkaisemaan niitä monia haasteita, joita yhteiskunnalla on nykyään aloittamalla ympäristön huolenpidosta. Ympäristöongelmat ovat Yamamoton mukaan suurimpia mahdollisia haasteita tällä vuosisadalla, mitä ihminen kohtaa. Ympäristön kuormitusta Fujitsussa on pyritty rajoittamaan viimeistään vuodesta 1992 lähtien, jolloin yhtiön politiikka sitoutumisesta ympäristöön sinetöitiin. ICT-liiketoiminnan vastuu asiakkaiden ja yhteiskunnan puolesta ympäristön taakkaa

vähennettäessä on puheenjohtajan mielestä huomattava. Kiinnittämällä huomiota kuljetukseen, jakeluun ja sähkönkulutukseen ICT-liiketoiminta (eli informaatio- ja kommunikaatioteknologia) voi minimoida energiankulutuksen ja hiilidioksidipäästöjen määrän. Fujitsun teknologiaa voidaan myös hyödyntää taistelussa ilmastonmuutosta ja -lämpenemistä vastaan. Informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa voidaan myös käyttää innovatiivisesti lääketieteen, maatalouden, opetuksen ja sosiaalisen hyvinvoinnin alojen haasteita kohdattaessa. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus - <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>). Kehittyvillä markkinoilla, joissa Fujitsukin toimii jo, (muun muassa Venäjä, Kiina, Intia, Brasilia) toimivilla yrityksillä ajankohtaisia asioita ovat lisäksi ihmisoikeuksien edistäminen, korruption torjuminen, yhteistyömuotojen kehittäminen asioiden eteenpäin viemiseksi esimerkiksi UNICEFin ja YK:n kehitysohjelman UNDP:n kanssa. Haasteena on löytää kaikenkokoisille yrityksille yhteinen kieli vastuullisuudesta puhuttaessa. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat usein osa suurempien yritysten kuten Fujitsun tuotantoketjua, jolloin toimintatavat leviävät yritykseltä toiselle. Globaalisti Fujitsun tavoin toimivan yrityksen haasteena on luoda yleispätevät arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa kaikissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa. Samalla yritys joutuu sopeutumaan ja ottamaan huomioon kohdemaan kulttuurierot, toimintatavat ja lainsäädännön vaatimukset. (EK 2006, 4–7).

Fujitsun vuosittaisessa toimintakertomuksessa on sanottu, että ympäristöllä on suuri merkitys organisaation toiminnassa. Yrityksen Internet-sivuilla on paljon asiaa CSR:stä (corporate social responsibility) eli vastuullisesta liiketoiminnasta. Fujitsun sidosryhmänäkemys kattaa sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristö ulottuvuuden. Perustamisestaan eli vuodesta 1935 lähtien Fujitsu on pyrkinyt vahvasti vaikuttamaan ympäristön sosiaaliseen infrastruktuuriin ICT:n eli informaatio- ja kommunikaatioteknologian avulla ja sitähän yritys tekee nykyäänkin eli valmistaa organisaatioille ja ihmisille ympäri maailman laadukkaita tietokoneita ja ohjelmistoja sekä korjaa niitä. Pääsidosryhmiksi organisaation ympärille ovat Fujitsun Internet-sivujen mukaan muodostuneet asiakkaat, työntekijät, liiketoiminnan yhteistyökumppanit, globaalit ja paikalliset yhteisöt sekä sijoittajat. ”Think global, act local” on yksi strategian päälinjaukset Fujitsussa. (<http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Fujitsu-yhtiölle vastuullinen liiketoiminta on Fujitsun oman tavan heijastamista toiminnassa. Fujitsu tahtoo olla yhteydessä vastuullisiin yhteisöihin. Fujitsu pyrkii jatkamaan vastuullisen yhtiön toimintaansa sopeuttaen sitä sosiaalisiin asioihin. Yhtiö pyrkii myös läheiseen kommunikaatioon kaikkien sidosryhmiensä kanssa. Fujitsu pyrkii olemaan erinomainen omissa operaatioissaan, noudattamaan hyvää hallintotapaa ja integroimaan eettiset, sosiaaliset sekä ympäristölliset näkökohdat osaksi omaa toimintaansa siinä missä hyvät taloudelliset tuloksetkin. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus - <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Fujitsu-konsernin puheenjohtajan Masami Yamamoton mukaan johto pyrkii luomaan globaalin informaatio- ja kommunikaatioteknologiaperustaisen liiketoiminnan, joka pystyy auttamaan seitsemän miljoonan ihmisen yhteisöä. Fujitsun verkkosivuilla olevassa toimintakertomuksessa Yamamoto kertoo, että: *”Informaatio- ja kommunikaatioteknologiasta on tullut korvaamaton väline sosiaaliseen infrastruktuuriin yksilöiden, liiketoiminnan ja talouden kommunikaatiovälineenä.”*

Tällaista teknologiaa ja innovaatioita edustavat Fujitsun tietokoneet, ohjelmistot sekä niiden korjaus. Fujitsu pyrkii useista eri sidosryhmistä koostuvan verkostoituneen yhteiskunnan nopeamman ja helpomman viestinnän ja työnteon mahdollistajaksi.

*”Fujitsu pyrkii turvallisesti toteuttamaan tulevaisuuden unelmia,”* sanoo Fujitsu-konsernin puheenjohtaja Masami Yamamoto yhtiön Verkkosivuilla olevassa toimintakertomuksessa.

Näistä asioista koostuu Fujitsun visio ja niiden toteuttaminen on yhtiön vastuullisen liiketoiminnan - CSR:n - ydintä. Fujitsun vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu vision toteuttaminen ja se mahdollistuu sisäisellä valvonnalla, ympäristön esteiden vähentämisellä ja varmistamalla, että jokainen yrityksen työntekijä on hyvä yrityskansalainen osana prosessia. Ideaalisen tilanteen saavuttamiseksi yhtiö kouluttaa työntekijöitään varsin paljon. Vahvistaakseen sitoutumistaan vastuulliseen liiketoimintaan (CSR), Fujitsu ilmoitti vuoden 2009 lopuksi sisäisen ja ulkoisen tukensa Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) globaalille sopimukselle. (Fujitsun vuosittainen

toimintakertomus

-

<http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Fujitsu-konsernin puheenjohtajan Masami Yamamoton mielestä informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa pitää tehdä tutummaksi ja helpommaksi käyttää, jotta sen hyödyntäminen eri aloilla maailman eri puolilla olisi mahdollista. Kehitys esimerkiksi matkapuhelinviestintä teknologian saralla on mahdollistanut yhä laajemman Fujitsunkin palveluiden ja tuotteiden käyttämisen. Samaan aikaan yritetään luoda parempia tuotteita ja palveluita kaikkien saataville – esimerkiksi langattomien kommunikaatioyhteyksien matkapuhelinten kehityksen ja leviämisen tapaan. Asiakkaiden maksamia kustannuksia on myös mahdollista karsia. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Fujitsun Yamamoto sanoo Fujitsun strategian asiakaslähtöisyydestä ja tavoitteista: *”Yhteistyökumppanuudet erityisesti asiakkaisiin ovat oleellisia, kun yritämme osallistua ja tukea yhteisöjämme informaatio- ja kommunikaatioteknologian avulla yrittäessämme toteuttaa ihmiskeskeistä ja älykästä yhteiskuntaa.”*

Fujitsu yrittää saavuttaa kestäväää kasvua yhdessä asiakkaidensa ja muiden sidosryhmiensä kanssa. Tämä tarkoittaa keskittymistä Fujitsun johdon kolmeen pääprioriteettiin eli asiakkaiden asiakkaisiin, globalisaatioon ja pitkäjänteiseen ympäristötoimintaan. Huhtikuussa 2010 yhtiö loi brändilupauksensa ”muodostaa huomista kanssasi” ilmaistakseen sitoutumisensa työskennellä asiakkaidensa kanssa luodakseen menestyvää tulevaisuutta. Yamamoton mukaan tämä ei ole pelkkä iskulause, vaan siihen kiteytyy Fujitsun vakava sitoutuminen vastuulliseen liiketoimintaan (corporate social responsibility). Brändin ja lupauksien eteen työskentelee Fujitsussa 170,000 työntekijää kantaakseen vastuunsa tämän ICT-yhtiön tavoitteen eli seitsemän miljardin ihmisen elämän helpottamisen eteen. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus - <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

Kuviossa 1 on kuvattu Fujitsun Isoworaksin strategiaa, jonka pohjalta myös vastuullisuuteen ja sidosryhmien huomioimiseen yhtiössä pyritään. Fujitsun Isoworaksin strategiaan kuuluvat innovatiiviset tuotteet ja palvelut eli tietokoneet ja koneiden korjaus sekä sisältö. Yritys pyrkii korkealaatuiseen tietotaitoon ja jatkuvaan

parantamiseen. Yritys haluaa olla aktiivinen, tunnettu ja hyvä verkostokumppani. Yhtiö haluaa olla paras työpaikka uudistumisen, palkitsemisen ja hyvän johtamisen avulla.



**Kuvio 1. Fujitsun tytäryhtiön Isoworksin strategia**

Masami Yamamoto kertoo Fujitsun vuosikertomuksessa yrityksen pyrkivän ihmiskeskeiseen ja älykkääseen yhteiskuntaan, joka on palkitseva ja turvallinen ihmisille, jotka siinä asuvat. Informaatio- ja kommunikaatioteknologia voi mahdollistaa nämä asiat. Hän korostaa ICT:n olevan mahdollisuus muuttaa liiketoimintaa, yhteiskuntaa ja ihmisten jokapäiväistä elämää. ”Esimerkiksi maanviljelyssä hankkimalla sensoreiden avulla tietoja sadosta, ilmastosta, maaperästä ja vedestä voidaan luoda liiketoimintamalleja, joilla mahdollistetaan parempi sadonkorjuutulos pienemmillä energia- ja työvoimamäärillä”, kertoo Yamamoto. Tämän seurauksena tuottavuutta ja turvallisuutta saadaan lisättyä sekä nälänhätää vähennettyä siinä missä voidaan samalla tähdätä myös kestäväan taloudelliseen kasvuun. Liikenteen ja kuljetusten osalta Fujitsu voi auttaa hankkimaan tietoa teiden kunnosta ja liikennemuutoksista autoihin ja teihin asennettujen sensoreiden avulla. Tutkimalla ja

informoimalla ihmisten autojen käytöstä voidaan tulevaisuudessa vähentää onnettomuuksien ja ruuhkien määrää. Terveystieteiden saralla käyttämällä langattomia viestimiä voidaan terveyskeskusten ja sairaaloiden tietojärjestelmiin ilmoittaa tietoja entistä tehokkaammin ja helpommin ennaltaehkäisten sairastumisia ja mahdollistaen parempien terveydenhuoltopalveluiden saatavuuden. Yhtiön arvot ovat vihreitä ja hyväntekeväisyys on yleistä. Strategiassa korostuu yhtiön pyrkimys auttaa yhteiskuntaa omalla panoksellaan eli luomalla ICT-tekniikkaa mahdollisimman vastuullisesti. Fujitsun strategia edustaa sen arvoja ja tähtää vastuulliseen liiketoimintaan organisaation sidosryhmäsuhteissa. (Fujitsun vuosittainen toimintakertomus - <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/>).

## **4.2 Sidosryhmäajattelu ja vastuullinen liiketoiminta Fujitsussa esimiesten kertomana**

### **4.2.1 Fujitsun keskeiset sidosryhmät**

Yrityskulttuuri vastuullisuuden ja sidosryhmäajattelun osalta on useammankin Fujitsun johtajan mukaan sama kaikkialla, ja Fujitsulla on Suomessa 40 toimipistettä – pohjoisessa kuten Utsjoella ja etelässä kuten Helsingissä. Yhtiön tärkeimpinä sidosryhminä ovat Fujitsun asiakkaat, joita varten asioita tehdään, ja Fujitsun sidosryhmäajattelussa asiakas on tietysti aina se, jonka mukaan Fujitsu toimii. Fujitsussa yhtiö on lähinnä vastuussa johdolle, asiakkaille ja sisäisille sidosryhmille – juuri tässä järjestyksessä. Palveluita ja tuotteita kehitetään heidän toiveidensa mukaisesti. ”Yhtiö pyrkii ottamaan useita sidosryhmiä huomioon”, sanovat kaikki haastatellut ja strategiassakin useita sidosryhmiä tavoitellaan läheisiksi yhteistyökumppaneiksi. Fujitsun tärkeitä sidosryhmiä on kuvannut esimerkiksi Fujitsun Suomen palvelupäällikkö ja samaa kuvaa kuvio 2.

Fujitsun Isoworksin osastopäällikkö Tampereelta sanoo haastattelussa sidosryhmistä yhtiössä seuraavaa: ”Arvot ja laki muodostuvat sidosryhmien toimesta ja määrittävät vastuullisuuden, omat arvot on kirjattu paperille, ja kaikki perustuu sopimukseen sidosryhmätoiminnassa.”

Fujitsun myyntipäällikkö Helsingistä sanoo Fujitsun sidosryhmien vastuusta: *”Yhtiö ja johto ovat lähinnä vastuussa asiakkaille, omistajille... ja kaikille sidosryhmilleen, kuten työntekijöille. Fujitsu kantaa yhtiönä vastuunsa. Yhtiö on vastuussa asiakkailleen, mutta myös itselleen. Lisäksi yhtiö kantaa yhteiskunnallisen ja ympäristövastuunsa.”*

*”Asiakas on tietysti aina se, jonka mukaan menemme. Palveluita ja tuotteita kehitetään heidän toiveidensa mukaisesti.”* - Fujitsun Turun alueen aluejohtaja

Asiakkaiden maksamilla tuotteilla Fujitsun toiminta rahoitetaan ja luodaan liiketoiminta kestäväksi ja kannattavaksi. Myös omistajien sijoituksilla on tärkeä merkitys. Johto on yksi Fujitsun tärkein sidosryhmä – he tekevät kaikki tärkeät päätökset. Myös Fujitsun johto kantaa vastuunsa. Johto toimii sovitun strategian mukaisesti ja on kokonaisvastuussa yhtiön toiminnasta asiakkailleen ja omistajilleen ja kaikille sidosryhmilleen. Johto raportoi kansainväliseen organisaatioon, mainitsevat vastaajat Fujitsun ja sen johdon vastuista. Sidosryhmistä esimiesten työhön kiinnitetään yhä enemmän huomiota – Fujitsussa puhutaan paljon kokonaisvaltaisesta laatujohtamisesta (TQM). Johtajat määrittävät tavoitteet ja strategiat, joiden mukaan sidosryhmät sitten toimivat. Samantapainen tilanne on myös Fujitsulla, jossa haastatteluiden perusteella johtajat tärkeänä sidosryhmänä pyrkivät pitämään kaikkia sidosryhmäsuhteiden naruja yhtä aikaa käsissään.

Fujitsun taloushallinnon esimies Tampereelta korostaa johdon tärkeyttä seuraavasti: *”Fujitsussa johto on myös vastuussa kaikille sidosryhmille. Ei voi sanoa, että johto on lähinnä vastuussa jollekin taholle tai kääntäisi selkänsä jollekin. Johto onkin yksi Fujitsun tärkein sidosryhmä – he tekevät kaikki tärkeät päätökset.”*

Sidosryhmistä esimiesten työhön kiinnitetään yhtiössä yhä enemmän huomiota. Paitsi yhteistyökumppaneiden myös kilpailijoiden kanssa on keskusteluita – onhan ICT-alalla kilpailua paitsi sisäisesti myös muiden toimialojen kanssa. Pääkilpailijoita Fujitsulla ovat Hewlett-Packard ja IBM – sidosryhmiä Fujitsulle nekin.

*”Yhtiö pyrkii ottamaan useita sidosryhmiä huomioon, ja strategiassakin useita sidosryhmiä otetaan tavoitellaan läheisiksi yhteistyökumppaneiksi. Sidosryhmistä*

*esimiesten työhön kiinnitetään yhä enemmän huomiota.”* - Fujitsun Isoworxsin osastopäällikkö Tampereelta

Pahlman ja Venetpalo totesivat luetteloiden täydentäen toisten vastauksia, että kaikkiaan Fujitsussa huomioidaan niin omistajat, johto, työntekijät, asiakkaat, media, valtio, kunnat, tavarantoimittajat, alihankkijat, kilpailijat, luontoympäristö ja muut tärkeät yhteistyökumppanit kuten verkkopalvelutuottajat, jotka ennen kaikkea ovat taloushallinnon kannalta tärkeitä, koska maksuliikenne toimii heidän avullaan kiitettävästi.

Fujitsun sisäisiä sidosryhmiä edustavat muun muassa tärkeät aluekeskukset, jotka alueellisesti ovat vastuussa toiminnasta Fujitsussa. Fujitsussa jokaisella sidosryhmällä on omat mittarinsa. Muun muassa käyttötukihenkilöillä on seurannassa vastaamisajat eli yhteydenottoihin tulee vastata tietyn ajan kuluessa ja siitä ollaan henkilöstön taholta vastuussa johdolle ja asiakkaille. Yhtiössä myös seurataan tarkasti asiakkaiden kannattavuuksia eli tarkkaillaan, kenen kanssa liiketoiminta on kannattavaa. Eli sidosryhmillä on Fujitsussa paljonkin merkitystä.

Omistajat (lähinnä Japanissa) odottavat myös jotain henkilökohtaisesti – nykyään varmastikin sijoittajien tapaan lähinnä hyvää taloudellista tulosta ja sitä kautta pääomatuloja ja yhä enemmän vastuullisuutta yhtiöltä myös heidän tavoitteidensa toteuttamiseksi. Työntekijät taas odottavat hyvää työympäristöä ja mielekästä työtä. Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että Fujitsulla on kolme sidosryhmää, jotka ovat Fujitsussa erityisen tärkeitä: asiakkaat, joita varten yhtiö on olemassa; työntekijät, jotka mahdollistavat yhtiön toiminnan; ja omistajat, jotka asuvat kaukana. Kaikkien sidosryhmien arvostus ja yhteistyön tärkeys korostuu haastateltujen mielipiteissä.

Kaikki haastatellut toteavat sidosryhmistä, että kaikki pyritään kuitenkin huomioimaan toiminnassa ja arvostamaan sidosryhmiä hyvin paljon. Sidosryhmien näkemykset yhtiössä huomioidaan mahdollisimman tarkasti. Yhtiö tekee asioita asiakkaille, sekä nykyisille että tuleville. Omistaja ja johto määräävät toisaalta suunnan ja kehityksen painotuksen - omat mahdollisuudet huomioiden. Koska Fujitsun osalta haastatteluiden kohteena olivat johtajat, korostui vastauksissa erityisesti heidän näkökulmansa, ja tutkimuksen mukaan johtajan oma toimialue ja vastuualue yhtiön osalta korostuivat



joka haastattelussa. Johtajien mukaan laadun toteutus, kehittyminen, joustavuus, operatiivisen tason valtuuttaminen, uuden ICT-tekniikan (tietokoneet, internet, sähköposti, kännykät) käyttö viestinnässä ja muutoshallinta korostuvat nykyajan vastuullisessa sidosryhmätoiminnassa. Johtajilla on paljon valtaa ja siksi paljon vastuuta. Johtajat ovat Fujitsussa myös vastuussa alaisistaan sekä laajemmin koko yhtiöstä, ja jokainen tietysti itsestään – myyjät myynnistä, huoltajat korjauksista ja asennuksista ja niin edelleen.

*”Ne sidosryhmät, jotka Fujitsun Isoworksissa ja Isoworksiin vaikuttavat sekä ovat niitä, joihin se keskeisesti vaikuttaa, ovat seuraavanlaisia: Fujitsun Isoworksin keskeisimpiä sisäisiä sidosryhmiä ovat johto eri tasoilla; myynti ja markkinointi -osasto; palvelun hallinta -osasto; tuotanto-osasto eli palvelukeskus (töiden avaajat, tuki- ja analysointihenkilöt, työnjohtajat, logistiikka- ja ostohenkilöt) ja kenttätoiminto-osasto (tekniset asiantuntijat eri alueilla); tietohallinto-osasto; ja talousosasto.”* - Fujitsu Isoworksin Tampereen toimipisteellä työskentelevä Länsi-Suomen aluejohtaja sanoo nostaan esiin johtoa ja eri alojen työntekijöitä Fujitsussa.

*”Keskeisiä ulkoisia sidosryhmiä taas ovat Fujitsu omistajana, asiakkaat (sekä Fujitsun että Fujitsu Isoworksin), tavarantoimittajat, ohjelmistojen toimittajat, päämiehet ja laitetoimittajat (Microsoft, HP etc.), kilpailijat, alihankintayritykset (vuokrahenkilöt, työkohtainen alihankinta, varaosien korjauspalvelut), koulutuspalveluja tuottavat yritykset, laaduntarkastus ja konsultointiyritys Inspecta (yhtiö myöntää muun muassa laatujärjestelmä ISO9001-sertifikaatteja), lounaspalvelut eri paikkakunnilla, kiinteistöpalvelut (eli siivous ja vartiointi), vuokranantajat, henkilöstökyselyjä tuottavat yritykset, pysäköintipalveluita tuottavat yritykset, alueelliset vaikuttajat (kuten kunnan työntekijät vedestä ja sähköstä huolehtien), mainos- ja mediatoimistot, sekä telemarkkinointiyritykset.”* - Fujitsu Isoworksin Tampereen toimipisteellä työskentelevä Länsi-Suomen aluejohtaja kertoo Fujitsun ulkoisista sidosryhmistä.

Isoworksin toiminta on hyvin riippuvainen kaikista sidosryhmistä ja ne kaikki ovat tärkeitä. Mutta kaikkein tärkeimmät sidosryhmät ovat haastatteluiden mukaan selvästi asiakkaat ja asiakkaiden palvelun tuottamiseen ja sen laadun varmistamiseen liittyvät sidosryhmät – lähinnä omistajat, työntekijät ja johto sekä seuraavaksi muut sidosryhmät, selviää Pahlmanin ja Venetpalon kommentteista.

*”...Näitä muita sidosryhmiä ovat muun muassa yhteiskunta, julkinen sektori, ympäristö, kumppanit, kilpailijat, palvelukehitys ja palvelutuotanto.”* Fujitsun Isoworxsin osastopäällikkö Tampereelta täydentää tällä tavalla eli hän, joka haastatelluista tietää Fujitsun Isoworxsin tilanteen parhaiten.

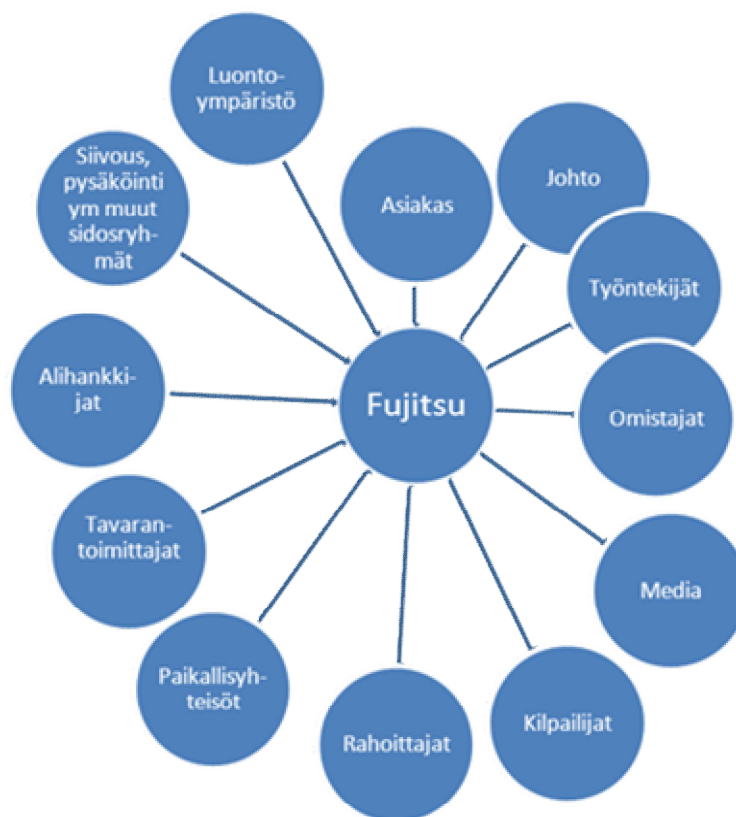
Fujitsun Suomen tulosityksikön suomalaiset johtajat nostavat tärkeiksi sisäisiksi sidosryhmiksi osastot, kuten valmistuksen, markkinoinnin, myynnin ja Isoworxsin työn eli huollon ja korjauksen. Liiketoimintaperiaatteiden ja arvojen mukaan työskentelemällä asiakkaat saavat haluamansa palvelut, maksavat niistä ja ovat valmiit suosittelemaan Fujitsua muillekin asiakkaille. Toimintaperiaatteet, toimintamallit tietyillä painopistealueilla tukevat tapaa toimia näiden sidosryhmien kanssa.

*”Fujitsulla on paljon kumppaneita. Fujitsun ratkaisut perustuvat maailmanluokan teknologioihin. Fujitsulla ja Microsoftilla on merkittävää kansainvälistä yhteistyötä. Fujitsu on myös Suomen johtava SAP-ratkaisujen tarjoaja. Suomen Fujitsu on Cisco Silverin partneri. Fujitsulla on Suomessa kaksi tytäryhtiötä: Nice-business Solutions Finland Oy (Nice) ja Isoworx Oy. Ohjelmisto- ja tuotekehityskumppaneita Fujitsulla ovat muun muassa Cisco, Cognos, Efecte, GoodMood, HP, F-Secure, Microsoft, Miradore, SAP, Nokia, Oracle, RM5 Software, Seven, Siebel, SUN ja Tandberg. Fujitsun palvelutuotanto-kumppaneita ovat BMC, Elisa, EMC, TDC; ja yhteistyöfoorumeita Dimes ry eli suomalaista teknologiaosaamista edistävä yhdistys, OMA eli (Open Mobile Alliance), mobiiliteknikka-alan yhteistyöfoorumi, MeT (Mobile electronic Transactions) eli mobiiliteknikka-alan yhteistyöfoorumi, ja RosettaNet, elektroniikkavalmistajien standardointiverkosto.”* - Fujitsun Suomen palvelupäällikkö

*”Fujitsu toimii myös terveydenhuoltoalan ict-kumppanina (eli tieto- ja kommunikaatioteknologia partnerina). Fujitsu on mukana useissa merkittävässä, koko yhteiskuntaamme koskevissa hankkeissa. Esimerkiksi Kelan KanTa-hankkeessa Fujitsu on vastuullinen järjestelmätoimittaja. Kansalliset ja alueelliset palvelut sekä sähköinen asiointi hoituu monesti Fujitsun avustamana. Terveystieteiden ammattilaisten tietoturvaratkaisut hoituvat yleensä Fujitsun kautta. Perustietotekniikan Patja-palvelu tuo 24/7-periaatteella toimivan perustietotekniikan käyttötukipalveluineen terveydenhuollon ammattilaisten käyttöön. Yhteistyössä kumppaneiden kanssa yhtiö*

*rakentaa erittäin monipuolisia ict-ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin. Ratkaisuilla voi hoitaa esimerkiksi yhteydenpitoa potilaiden, terveydenhuollon ammattilaisten, omaisten ja muiden sidosryhmien välille.” - Sidosryhmiä luetteli kattavimmin Fujitsu Isoworxsin Tampereen toimipisteellä työskentelevä Länsi-Suomen aluejohtajan ohella Fujitsun Suomen palvelupäällikkö, joka haastatelluista Helsingissä toimiessaan luultavasti useimman eri toimijan kanssa Suomessa toimii.*

Kuviossa 2 olen esittänyt haastatteluihin perustuen Fujitsun sidosryhmistä sidosryhmäkartan. Haastatteluiden mukaan Fujitsu keskittyy omiin suhteisiinsa eikä rakenna toimintaansa muiden sidosryhmien toiminnan mukaan tai kautta. Koska kuvio kuvaa Fujitsun tilannetta ja on melko pelkistetty (tämä tutkimus ei kuvaa muita organisaatioita), ei muiden Fujitsun sidosryhmien keskinäisiä suhteita kuvailta. Kuviossa organisaation ydintä lähinnä sijaitsevat sidosryhmät ovat tärkeimpiä – tärkeimpien eli asiakkaiden jälkeen löytyy kolmen sidosryhmän seuraavaksi tärkein rypäs. Muut näkyvät renkaat ovat myös silti varsin tärkeitä yhtiölle sen liiketoiminnan sujuvan jatkumisen kannalta.



## **Kuvio 2. Haastattelujen pohjalta muodostettu sidosryhmäkartta Fujitsun tärkeistä sidosryhmistä (epävirallinen)**

Vaikka ICT-ala on jatkuvassa muutoksessa uusien teknologiainnovaatioiden myötä, on alan sisällä Fujitsun tilanne vakaampi kuin yhtiön alkuvaiheessa, koska alkuvaiheen kuihtuminen on vältetty toisin kuin monelle muulle yhtiölle usein käy. Fujitsulla on myös paljon analyysoijia ja tutkijoita sidosryhmissään, joiden avulla ICT-alalla toimiva Fujitsu voi muuttuvaa tilannetta hallita, eikä joudu muiden toimijoiden jokaiseen ratkaisuun reagoimaan säilyäkseen, vaan hallitsee itse oman tilanteensa ja kehityksensä asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien toiveita mukailleen. Jo pelkästään tilinpäätöksen kannattavuutta osoittavista luvuista voi päätellä Fujitsun hahmottavan tulevaisuuden ja alan trendit mainiosti. Esimerkiksi yhtiön www-sivulla ei ole Fujitsun virallista kuvaa sidosryhmistä. Osa yhtiön sidosryhmistä on selvästi myös toistensa sidosryhmiä (esimerkiksi kilpailijat keskenään sekä yhteisiä tavarantoimittajia ym.). Solmimalla suhteita on mahdollisuus saada suosituksia tahi neuvoja myös muista mahdollisista yhteistyökumppaneista uudelta sidosryhmältä.

Haastatellut eivät varsinaisesti kerro sidosryhmien jakamisen yleisyyttä Fujitsussa sisäisiin ja ulkoisiin, mutta sanovat tärkeysjärjestyksen selvästi eli asiakkaat ovat tärkein sidosryhmä ja sitten tulevat johto, omistajat ja työntekijät sekä lopuksi muut. Fujitsun järjestys noudattaa Carrollin (1991) määrittelemää sisäisistä ja ulkoisista, mutta asiakkaat on nostettu tärkeysjärjestyksessä kärkeen.

Olen tehnyt sidosryhmäanalyysin Mitchellin ja kumppaneiden (1997) sidosryhmän tärkeyden analysoinnin tapaan sidosryhmän vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden määrittäystä käyttämällä (ks. taulukko 1). Valta on määritelty kyvyksi saada joku tekemään jotain, mitä hän ei muuten tekisi; oikeutus on hyvyttä, oikeutta (eli lainmukaisuutta) ja tarkoituksenmukaisuutta sosiaalisissa järjestelmissä; ja kiireellisyys on välittömän huomion vaatimista (Mitchell ym. 1997. kts myös Myllykangas 2009, 49-52). Tehtäessä Mitchellin luomaa sidosryhmien tärkeyden analysointia voi sanoa tärkeimpien sidosryhmien Fujitsulla kuten esimerkiksi asiakkaiden ja johdon olevan todellinen sidosryhmä, jolla on valtaa, oikeutusta ja kiireellisyyttä. Riippuvaisella sidosryhmällä kuten siivoojilla on lähinnä oikeutusta ja kiireellisyyttä. Vaarallisella

sidosryhmällä, kuten kilpailijoilla Hewlett-Packardin ja IBM:n tapaan, on valtaa ja kiireellisyyttä.

**Taulukko 1. Sidosryhmien tärkeys Fujitsun osalta Mitchellin mallia tarkastellen**

Sidosryhmä	Tärkeys	Selitys
Asiakkaat	Todellinen	-Asiakas käyttää valtaa ostamalla tai olemalla ostamatta tahi valitsemalla toisen myyjän tuotteita.
Johtajat	Todellinen	-Johtajilla on valtaa henkilöstöön, omistajiin ja usein mm. tuotehinnoittelussa ja -kehityksessä ja siten myös asiakkaisiin nähden.
Omistajat	Hallitseva	-Heillä on oikeutus olla yhtiökokouksissa ja saada osinkoa, kun niitä jaetaan. Valtaa on, mutta sananvaltaa on Fujitsun hajautetun omistuksen isossa osakeyhtiössä vähemmän kuin johtajilla, kuten hallituksella. Kiireellisyyttä ei ole.
Muu oma henkilöstö	Riippuvainen	-Henkilöstöllä on johtajia ja omistajia vähemmän valtaa, joukkovaltaa kuitenkin.
Mediat	Todellinen sidosryhmä	-Heillä on valtaa

		vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin viestimissä kerrottavan informaation avulla.
Tavarantoimittajat	Riippuvainen	-Heillä on oikeutusta eli hyvyyttä, lainmukaisuutta eli oikeutta ja tarkoituksenmukaisuutta sosiaalisessa järjestelmässä. Kiirettä on aikataulussa pysymisen suhteen, mutta valta on vähäistä.
Kilpailijat (HP, IBM jne.)	Vaarallinen sidosryhmä	-He saattavat ajaa toimillaan Fujitsun tiukoille käyttäen valtaansa eri tavoin.
Ulkoistetut palvelut (parkki-, ruoka-, siivous-, ja laatusertifikaattien myöntäjäpalvelut)	Riippuvaisia sidosryhmiä	-Heillä on sopimukseen ja lakiin perustuva oikeus työhönsä ja usein kiire, valta vähäistä.
Julkisyhteisöt (valtio, kunnat)	Hallitseva	-Heillä on paljon valtaa ja oikeutusta, mutta ei kiireellisyyttä.
Potentiaaliset asiakkaat	Potentiaalinen sidosryhmä	-He saattavat ajaa toimillaan Fujitsun tiukoille käyttäen valtaansa eri tavoin.

Vaikka haastattelut eivät Mitchellin mallia käsitelleet, korostivat haastatellut esimerkiksi asiakkaiden ja johtajien asemaa ja nostivat ne sidosryhmistä esiin. Asiakas

käyttää valtaa ostamalla tai olemalla ostamatta tahi valitsemalla toisen myyjän tuotteita, sillä on siihen lainmukainen oikeus ja usein kiire tyydyttää edustamansa tahon tarpeet. Johtajilla on valtaa henkilöstöön, omistajiin ja usein mm. tuotehinnoittelussa ja -kehityksessä ja siten myös asiakkaisiin nähden. Heillä on oikeutusta eli on hyvyttä, oikeutta (eli lainmukaisuutta) ja tarkoituksenmukaisuutta sosiaalisissa järjestelmissä kuten Fujitsussa; ja usein kiireellisyyttä eli on toisinaan välittömän huomion vaatimista muilta SR:ltä. Johtajat hallitsevat ajankäytön ja saavat tarvittaessa muiden SR:n huomion välittömästi. Omistajilla on oikeutus olla yhtiökokouksissa ja saada osinkoa, kun niitä jaetaan. Valtaa omistajilla on, mutta lähinnä vähemmän kuin johtajilla ellei puhuta pääomistajista, ja osakesijoittaminen ei ole kiireisille vaan pitkän tähtäimen tavallista säästämistä epävarmempaa sijoittamista. Sijoitukset ovat lähinnä pitkän ajan satsauksia, jolloin tuottoa odotetaan lähinnä pitkällä tähtäyksellä, toisin kuin pörssimeklarit, jotka saattavat käydä tiheämmin osakekauppaa. Muulla omalla henkilöstöllä on johtajia ja omistajia vähemmän valtaa, koska heidät on usein helppo kansallisesti korvata muilla koulutetuilla henkilöillä ja kansainvälisesti halvemmän työvoiman maan työvoimalla. Joukkovaltaa kuitenkin voi toteuttaa esim. lakoilla. Heillä on kuitenkin usein kiireellisyyttä ja myös oikeutusta eli eettistä hyvyttä, lainmukaisuutta ja tarkoituksenmukaisuutta sosiaalisissa järjestelmissä kuten Fujitsussa. Medioilla on valtaa vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin viestimissä kerrottavan informaation avulla; eettinen hyvä tahto, tarkoituksenmukaisuutta ja lainmukaisuutta tuoda julki avoimesti tietoa; sekä kiireellisyyttä raportoida asiasta ennen muita ja ajankohtaisesti, jotta saavan tuotteensa myytyä. Jos taas tavarantoimittaja kuljettaa kannettavat tietokoneet, on oikeutusta eli hyvyttä, lainmukaisuutta eli oikeutta ja tarkoituksenmukaisuutta sosiaalisessa järjestelmässä. Kiire on pysyvä aikataulussa, ja valtaa ei sinällään ole, koska joku muukin voi kuorman ajaa ja tuskin moni nykyään ilman palkkaa muiden tuotteita ajaisi, vai onko vielä niin ystävällisiä ihmisiä? Kilpailijat saattavat ajaa toimillaan Fujitsun tiukoille käyttäen valtaansa eri tavoin, kuten vaikuttamalla tuotteidensa ja palveluiden laatuun ja hintaan. Heillä on usein markkinoilla toimiessaan kiire. Ulkoistetuilla palvelun järjestäjillä on sopimukseen ja lakiin perustuva oikeus työhönsä ja usein kiire. Lakossa tai lopettava ruokala korvataan kuitenkin toisella läheisellä tai tilapäisesti eväillä ja siksi ”heidän valtansa on vähäistä”, ovat Fujitsun työntekijätkin sanoneet. Esimerkiksi turvaton suljettava parkkihalli korvataan toisella parkkihallilla tai -paikalla tai bussi-, pyörä- ja kimppakyydeillä. Julkisyhteisöillä on paljon valtaa ja oikeutusta, mutta ei

kiireellisyyttä, koska byrokratian rattaat ovat tunnetusti hitaat. Vaikka valtiot ja kunnat kilpailevat hyvistä organisaatioista, jotta saavat veronmaksajia ja palveluita asukkaille, eivät ne sinällään hoputa Fujitsua paitsi veronmaksussa. Potentiaalisilla asiakkailla ei ole yhtiön asiakkaaksi kiire ostokäyttäytymisestä päätellen, oikeutusta ei ole ennen kuin tarjoavat rahaa tuotteista sekä palveluista vastineeksi, ja valtaa he eivät varsinaisesti käytä ellei ostamattomuutta lasketa vallankäytöksi, kuten vaaleissa äänestämättömyyttä – onko kaikilla siis maailmassa valtaa vai enemmän niillä joilla on millä ostaa?

#### 4.2.2 Yhteydenpito sisäisiin sidosryhmiin

Palauteprosessin mukaisesti informaatio käsitellään johdonmukaisesti analysoinnin jälkeen. Palautteet kirjataan järjestelmään ja vastuulliset henkilöt käsittelevät tiedot ja toimittavat sen eteenpäin. Esimerkiksi organisaation omalla web-sivulla on kohta Ideat, jolla henkilöstö voi antaa palautetta sekä kertoa ideoistaan eteenpäin.

*”Organisaatio saa informaatiota sidosryhmiltä monipuolisesti.”* – Fujitsu Isoworxsin Tampereen toimipisteellä työskentelevän Länsi-Suomen aluejohtaja

*”Työntekijöiltä kysellään yhtiössä usein tyytyväisyyttä; samoin asiakkailta, joka keikan eli tietokoneiden ynnä muiden laitteiden asennuksen ja korjauksen jälkeen; käyttäjiltä ja vielä johdoltakin erikseen.”* - Fujitsun Isoworxsin osastopäällikkö Tampereelta sisäisestä palautteesta haastattelussa (04/2011).

*”Yhteydenpito sidosryhmiin on järjestetty normaalisti muun muassa kasvotusten tapahtuvin asiakastapaamisin. Johtoon samoin face to face – menetelmä on tyypillinen. Työntekijöiltä tietoa saa esimerkiksi Fujitsun **kehityskeskusteluiden** eli leirikeskusteluiden avulla, ja asiakkailta kohtaamiskyselyjen eli Fujitsun palautekyselyjen avulla”,* sanoo Fujitsun Isoworxsin osastopäällikkö Tampereelta Fujitsusta haastattelussa huhtikuussa vuonna 2011.

**Sisäinen** tiedottaminen on Fujitsussa kasvanut huomasti viime vuosina – muun muassa Internetin myötä. Fujitsun suomalaisten johtajien mielestä myös ulkoinen tiedottaminen



ja avoimuus ovat lisääntyneet, mikä on vastuullista toimintaa. ICT:n avulla yhä enemmän pidetään neuvotteluja ja yhä vähemmän kuljetaan autolla. Japanilaisessa Fujitsussa, jonka eurooppalaiset tietokoneet valmistetaan EU:n Saksassa, eri sidosryhmien näkemykset pyritään huomioimaan tarkoin. Asiakkaita ja heidän toivomuksiaan pyritään kuuntelemaan tarkoin ja enemmän kuin aikaisemmin. Laitemyyntiä ja huoltoa koskevia pyyntöjä asiakkailta tulee kiitettävästi. Henkilöstön mielipide haluttaisiin entistä enemmän kuuluviin ja toivotaan kaikilta aktiivisuutta asioiden kehittämiseksi entistäkin paremmiksi ja järkevämmiksi.

Fujitsu Isoworksin Tampereen toimipisteellä työskentelevän Länsi-Suomen aluejohtajan mielestä sidosryhmätoiminnassa yhteistyö korostuu: *”LEAN-filosofian hengessä pääasiakkaiden kanssa suunnitellaan ja toteutetaan esimerkiksi kampanjoita yhteistyössä molempien eduksi.”*

Kantaakseen vastuunsa Fujitsun Isoworksissa on myös kunnianhimoiset tavoitteet strategiassaan eli jatkuva parantaminen, laadukkuus, tehokkuus, kustannusjohtajuus ja ei enempää eikä vähempää kuin olla paras työpaikka. Uudet tuotteet ja palvelut huomioidaan yhtiön palvelutarjonnassa.

### **4.2.3 Yhteydenpito ulkoisiin sidosryhmiin**

”Yhtiö saa informaatiota sidosryhmiltä ainakin tietysti sisäisesti ohjeistuksina, tavoitteina ja niin edelleen. Markkinatutkimuksista, asiakastyytyväisyystutkimuksista, medioilta ja yhteistyökumppaneiden koulutuksista yhtiö saa myös informaatiota sidosryhmiltä. Informaatiota Fujitsun sidosryhmiltä saadaan kysymällä asiakkailta, kumppaneilta ja sidosryhmiltä. Yhtiö tekee erilaisia kyselyitä ja tutkimuksia jatkuvasti. Näitä ovat muun muassa palvelupeili, kohtaamiskysely, johdon haastattelut, markkinatutkimukset ja analysoinnit. Informaatiota Fujitsun sidosryhmiltä saadaan kysymällä asiakkailta, kumppaneilta ja muilta sidosryhmiltä. ”Informaatiota jaetaan NET-lehden välityksellä, web-sivuilla ja suoraan eri sidosryhmille sekä lisäksi erilaisissa asiakastilaisuuksissa, asiakastapahtumissa sekä asiakaskohtaamisissa ja kumppanitapaamisissa. Fujitsun asiakas- ja sidosryhmälehti Net on suunnattu yritysten ja yhteisöjen johdolle ja tietotekniikan päättäjille. Net on vienyt Fujitsun ja sen

edeltäjien viestiä eteenpäin jo vuodesta 1970.” - **NET-lehden** tärkeyttä korostaa Helsingissä usean eri asiakkaan kanssa lyhyen matkan päässä toimiva Fujitsun palvelupäällikkö.

Fujitsun Isoworxsin osastopäällikkö Tampereelta kertoo Fujitsun yhteydenpidosta ja informaation saannista seuraavaa: *”Informaatiota saa omalla **aktiivisuudella** ja sitä kaivamalla eli se on tiukassa. Omaa aktiivisuutta vaaditaan, että haluamaansa informaatiota saadaan. Yhtenä tärkeänä tietolähteenä ovat **asiakastyytyväisyystutkimukset**, joita tehdään eri kohderyhmille. Tavoitteena on muodostaa kokonaisnäkemys. Palautteet analysoidaan systemaattisesti ja hyödynnetään toiminnan kehittämässä. Näillä kartoitetaan palveluiden laatua ja näin kehitetään palveluiden tasoa.”*

Sidosryhmien näkemykset yhtiössä huomioidaan siten, että asiakaspalautteet ja huomiot käsitellään erityisen tarkasti ja pyritään palvelemaan asiakkaita heidän tarpeidensa mukaisesti. Esimerkiksi Fujitsun ja Isoworxsin välillä yhteistoiminta on runsasta ja jatkuvaa - näkemykset molemmin puolin pyritään huomioimaan niin hyvin kuin se on mahdollista. Yritysten välillä pyritään sopimaan mahdollisimman sujuvat ja tarkat, tehokkaat ja kustannustehokkaat toimintamallit.

Asiakkaille suoritetaan jatkuvasti niin sanottua **kohtaamiskyselyä** aina työn valmistuttua. Fujitsu kerää asiakaspalautetta kaikista mahdollisista lähteistä. Tilanteen alkukartoittamiseen asiakassuhteissa puhelin ja sähköposti ovat nykyään tyypillisiä. Myös esimerkiksi Fujitsun kehityskeskustelut eli ”leirikeskustelut” aloitetaan kirjallisella lomakkeen täytöllä. Organisaatio saa informaatiota sidosryhmiltä monipuolisesti. Erilaiset säännölliset ulkoiset ja sisäiset palaverikäytännöt sekä sisäiset aloite- ja palautekanavat ovat tyypillisiä. Johdon aamukahvitilaisuudet alueilla ovat tyypillisiä, ja esimiehet ovat toisinaan teknisten asiantuntijoiden mukana tutustumassa arkipäivän työntekoon ja rutiineihin.

Kaikki haastatellut puhuvat informaation saamisesta asiakkailta ja sen tärkeydestä. Organisaation yhteydenpito sidosryhmiin on järjestetty asiakkaasta riippuen erilaisin yhteistyöpalaveriin, sisäisesti on erilaisia säännöllisiä palaverikäytäntöjä, yhtiössä hyödynnetään **sähköisiä** apuvälineitä (kuten sähköposti ja Livemeeting) ja lisäksi

yhtiöllä on yhteistyöpalavereja, haastatteluita, asiakastilaisuuksia ja säännöllisiä tapaamisia esimerkiksi pääasiakkaiden kanssa. Matkapuhelinten ja sähköpostin avulla yhteydenpito on helpompaa ja erilaista kuin vielä 20 vuotta sitten – nykyään se on paikan ja myös ajan suhteen vapaampaa. Enää ei olla sidottuja toimistojen puhelinten ääreen tai postitoimistojen aikataulujen mukaan, vaan myös kotoa voi töitä edistää.

Fujitsun Isoworksin osastopäällikkö Tampereelta korostaa, että: *”Matkapuhelimiin turvaututaan Isoworksissä kiireessä, mutta sähköpostilla sidosryhmäsuhteita pääasiassa hoidetaan.”*

Paitsi yhteistyökumppaneiden myös kilpailijoiden kanssa on keskusteluita – onhan ICT-alalla kilpailua paitsi sisäisesti myös muiden toimialojen kanssa. Kilpailija voi toisaalta siis myös olla yhteistyökumppani, eikä pelkkä sidosryhmä Fujitsulle. Fujitsulla on palavereita muun muassa Hewlett-Packardin, IBM:n ja Dellin kanssa. Fujitussa on niin vuosi-, kuukausi- kuin viikkopalavereitakin, joten yhtiön sisäisiä yhteydenpitoja on usein kasvotustenkin, mutta kasvavassa määrin ICT:n avulla. Myös vanhanaikaisempia menetelmiä, kuten lankapuhelinta ja postia käytetään yhä. Yhteydenpito tapahtuu puhelimitse, sähköpostin avulla tai erilaisten web-lomakekyselyiden avulla riippuen kulloisestakin tilanteesta.

Fujitsu Isoworksin Tampereen toimipisteellä työskentelevä Länsi-Suomen aluejohtaja toteaa yhtiön monipuolisesta yhteydenpidosta: *”Fujitsun yhteydenpito sidosryhmiin on järjestetty monipuolisesti: pääasiakkaiden, tytäryritysten ja muiden sidosryhmien kanssa on kalenterin mukaisia asiakaspalavereita ja lisäksi puhelimen ja sähköpostin välityksellä Fujitsu pitää yhteyttä sidosryhmiinsä hoitaen asioita tehokkaasti. Asiakkaiden tarpeita kuunnellaan jatkuvasti tehtävien asiakaspalautekyselyjen eli kohtaamiskyselyjen myötä ja näin kehitetään palveluita ja tuotteita paremmiksi.”*

Fujitsu saa palautetta ja informaatiota sidosryhmiltä esimerkiksi **asiakaspalautteiden** ja -palavereiden avulla. Fujitussa vastuullisuus on sitä, että jokainen työntekijä pitää asiakaslupauksensa, liittyköön se sitten yhtiön sisäiseen tai ulkoiseen työhön.

Fujitsu **EDE**, Executive Discussion Event, on Fujitsu Services Oy:n järjestämä kansainvälinen seminaari, jossa käsitellään tieto- ja viestintäteknikan palvelujen ajankohtaisia asioita. Tapahtumiin osallistuu kerrallaan 30–60 kutsuvierasta, jotka edustavat Fujitsun keskeisiä sidosryhmiä. He edustavat yritystensä ylintä johtoa. Myös puhujat ovat eri alojen vaikuttajia tai asiantuntijoita. EDEn tarkoitus onkin saattaa yhteen huippuosaajia. Fujitsu valitsi Eventforumin ja Speakersforum kumppanikseen, koska hyvä palvelu ja sujuvat järjestelyt ovat tilaisuuden kannalta avainasemassa. Eventforum ja Fujitsu ovat yhteistyössä järjestäneet vuonna 2008 ja 2009 jo kuusi EDE-tilaisuutta.

*”Kansainvälisten puhujien lisäksi SpeakersForumia kautta tapahtumissa ovat puhuneet muiden muassa Esko Aho, Esa-Matti Puputti ja Eija-Riitta Korhola, ja moderaattorina on ollut Erkki Toivanen. Tilaisuudet ovat sujuneet mainiosti ja osallistujapalaute on ollut erinomaista. Yhtiön yhteistyö puhujista vastaavan SpeakersForumia kanssa on toiminut mutkattomasti”,* kertoo Fujitsu EDE:sta Fujitsun palvelupäällikkö Helsingistä. Analyttisesti voi todeta Fujitsun siis kannustavan esimerkiksi tällä tavoin sidosryhmiään vuoropuheluun ja aktiivisuuteen.

### **4.3 Vastuullisuus Fujitsussa**

Fujitsun Suomen palvelupäällikkö kertoo sähköpostihaastattelun vastauksissa kattavasti ja asiantuntevasti vastuullisuudesta yhtiössä: *”Isoworks on eniten vastuussa omistavalle yritykselle eli Fujitsulle. Johdon vastuu kattaa koko Isoworksia toiminnan ja sidosryhmästä riippuen on erilaista. Vastuu kannattavuudesta ja taloudellisesta menestyksestä on eniten omistajille. Fujitsun arvoja ovat kuulemma seuraavat: Pidä lupauksesi – eli tee haastavia lupauksia ja pidä ne, ole luova ja toimi kurinalaisesti - kannustamme luovuuteen ja työskentelemme sovitulla tavalla, aseta asiakas etusijalle - jokainen tehköön kaikkensa sen eteen, että asiakas on tyytyväinen, luo menestyksesi - hyödynnä Fujitsun verkostoa luodaksesi menestystä itsellesi ja yhtiölle. Fujitsu pyrkii laadukkuuteen. Fujitsun toiminta perustuu visiota, arvoja ja strategiaa tukeviin toimintaprosesseihin, jotka ovat: ydinprosessit eli asiakkuuden hallinta (sisältää*

*myynnin ja palvelun hallinnan ydinprosessit), projektiprosessi ja palveluprosessi; mahdollistajaprosessit eli johtaminen, palvelukehitys, osaamisen johtaminen; ja tukiprosessit, jotka tukevat ydin- ja mahdollistajaprosessien toimintaa. Prosessien kehittymistä, oppimista, tehokkuutta ja kannattavuutta seurataan systemaattisesti prosessimittareilla. Tavoitteena on hyvä asiakastytyväisyys.”*

Fujitsun Isoworksin Tampereen osastopäällikön haastattelun avulla voi luoda kokonaisvaltaista ja globaaliakin kuvaa Fujitsun vastuullisuudesta: vastuulliseen liiketoimintaan kuuluu vastuullisuuden kolmion mukaan sosiaalinen vastuu eli vastuu henkilöstöstä ja muista sidosryhmistä, ekologinen sekä taloudellinen vastuu. On olemassa alueellisia eroja siinä, mitä seikkoja yritykset painottavat – esimerkiksi Aasiassa keskitytään paljon lapsityövoiman käytön karsintaan, kun taas Suomessa esimerkiksi ylityösääntöihin. Ekologinen eli ympäristöllinen vastuullisuus on vastuun kantamista luonnosta ja sen hyvinvoinnista sekä kestämisestä kierrätystä parantamalla ja saasteita sekä jätteitä vähentämällä. Taloudellinen vastuu on kannattavuutta yrityksen toiminnassa ja sitä kautta muun vastuullisuuden taloudellinen mahdollistaminen yrityksen toiminnan jatkuvuutta takaamalla.

Haastatteluissa sanottiin, että vastuullisuuteen Fujitsussa kuuluu esimerkiksi säädöksiä, ohjeita ja nykyään paljon tietoturva-asioita. Vastuullisuuden suhteen Fujitsussa pitäisi tietoturvakoulutusta lisätä. Vastuullisuus on Fujitsussa haastatteluiden perusteella hyvällä tasolla sanovat Fujitsun johtajat. Vastuu on sosiaalista, taloudellista ja ympäristöön liittyvää. Niin sosiaalisen, taloudellisen kuin ympäristöön liittyvä ekologinenkin vastuu nähdään johtajien haastatteluissa Fujitsulle tärkeänä. Fujitsun Tampereen yksikön osastopäällikkö ja taloushallinnon esimies korostivat kokonaisvaltaisuutta. Vastuullisuus on Fujitsussa sitä, että jokainen pitää lupauksensa, olkoon kyseessä sitten sisäinen tai ulkoinen työ tai tehtävä.

### **4.3.1 Sosiaalinen vastuu**

Sosiaaliseen vastuuseen Fujitsussa kuuluu kehitysohjelmia, kuten esimiestyön onnistumisen mittaamista ja sitä, miten yhteistyökumppanit hoitavat omat tehtävänsä. Johtajien mukaan Lean-ajattelu panee ihmiset miettimään parannuksia omaan työhönsä,

se on moderni aihe, ja siihen panostetaan sen pyrkiessä ihmisten hyvinvointiin ja sosiaaliseen vastuuseen. Se nimenomaan antaa tekijätasolle vastuuta ja operatiivisen tason työntekijöiden mielipiteitä huomioidaan yhä enemmän. Johtajat vastaavat myös, että alaiset osaavat työnsä – suomalainen koulutus koetaan hyväksi. Japanilaisen Fujitsun globaalien organisaation Suomen tulosityksikkö on vastuussa Japanin suuntaan, mutta vahvasti myös asiakkaille esimerkiksi sitä, että sopimuksissa luvatut asiat pidetään. Vastuullinen liiketoiminta näkyy myös sidosryhmäsuhteissa ja niiden johtamisessa. *”Alhainen puuttumiskynnys mahdollisiin ongelmiin on myös vastuullisuuden tavoitteena”*, kertoo Fujitsun Turun alueen aluejohtaja.

*”Yhteistyösopimukset koetaan tärkeiksi ja se, mitä tahdotaan, on panostuksen kohde”*, sanoo Fujitsun Isoworksin osastopäällikkö Tampereelta.

Vastuullisuus on Fujitsu Isoworksin Länsi-Suomen aluejohtajan mukaan Fujitsun Isoworksissa: *”kokonaisvaltaista ja kaikessa toiminnassa pyritään toimimaan vastuullisesti eri asiat huomioiden.”*

*”Isoworksin toiminnassa halutaan ottaa huomioon vastuu kaikissa asioissa. Todisteena on pyrkimys parhaaseen työpaikkaan. Erityisesti henkilöstölle halutaan taata erinomaista johtamista, oikeaa osaamista, uudistuvaa kulttuuria ja kannustavaa palkitsemista. Koko toiminnan kattava laatujärjestelmä kattaa myös ympäristöön ja materiaalien käsittelyyn sekä tietoturvaan liittyvät asiat. Vastuu on myös erityisen suuri niistä palvelulupauksista, joita on annettu kaikille asiakkaille. Yhtiöllä on työterveydenhuolto ja ihmisten terveydestä ja jaksamisesta pyritään huolehtimaan”*, listaa vastuullisuuden periaatteita Fujitsu Isoworksin Länsi-Suomen aluejohtaja, joka myös korostaa muiden lupauksen pitämistä ja näin vastuun kantamista. Tavoitteena on myös alhainen puuttumiskynnys mahdollisiin ongelmiin.

Fujitsun palvelupäällikkö kertoo asiakastyytyväisyydestä, vastuullisuudesta, hyvän työpaikan tavoitteesta ja muusta sosiaalisesta vastuullisuudesta Fujitsussa seuraavaa: *”Hyvä asiakastyytyväisyys tarkoittaa sitä, että asiakas on valmis suosittamaan Fujitsua palvelutoimittajana muille yrityksille. Jokainen kantaa vastuun omasta alueestaan roolinsa mukaisesti Fujitsun arvojen ja Fujitsun Lean-johtamisperiaatteiden (9 kpl) mukaisesti. Jokainen ymmärtää tehtävänsä, tietää*

*tavoitteensa ja vastaa toiminnastaan. Vastuullinen yrittäjyys on osa Fujitsun toimintaperiaatteita. Periaatteessa jokainen asiakkuus, jolla on oma palvelupäällikkö, toimii ikään kuin omana yrityksenä, jonka toimitusjohtaja on palvelupäällikkö, joka vastaa sen toiminnasta. Tämä on vastuullista yrittäjyyttä, joka peilaa koko Fujitsun toimintaa, joka luo puitteet menestykselliselle toiminnalle yhteisössä, jossa kaikki viihtyvät ja josta on kehittynyt paras paikka työskennellä.”*

### **4.3.2 Taloudellinen vastuu**

Taloudellista vastuuta pidetään Fujitsussa ensiarvoisen tärkeänä – hyvä taloudellinen tulos mahdollistaa toiminnan jatkumisen pitkälläkin aikavälillä. Taloudellinen tulos heijastuu useaan sidosryhmään, ja taloudellinen seuranta on aluekohtaista - Fujitsulla on yli 40 toimintapistettä Suomessa - ja toisinaan asiakaskohtaistakin. Laadukkuuteen ja jatkuvaan parantamiseen tähdätään jo strategisellakin tasolla Fujitsu-konsernissa. Joustavuus on moderni asia, johon täytyy nykyään pystyä myös Fujitsun – hinnat ovat kuitenkin yleensä vakio, mutta kustannuksia pyritään säätämään, jos tulot muuttuvat.

*”Taloudellinen vastuu on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää – ilman taloudellista hyvää tulosta ei yritys voi jatkaa kannattavasti”,* myöntää taloushallinnon esimies. Taloudellisesta tuloksesta Tampereella ja Turussa ynnä muissa aluekeskuksissa ollaan vastuussa Helsinkiin ja sieltä Lontooseen ja sieltä taas eteenpäin Japaniin. Taloudellisesta tuloksesta ollaan vastuussa osakkeenomistajille ja pääkonttoriin Japaniin. Taloudellinen tavoite ohjaa fujitsulaisia kuulemma eniten.

### **4.3.3 Ekologinen vastuu**

Ekologista vastuullisuutta Fujitsussa on se, että kierrätyksen ja tuotteiden elinkaarien kokonaisvaltaisen huomioimisen lisäksi neuvottelut asiakkaiden kanssa hoidetaan yhä enemmän ICT:n avulla ja asiakkaiden luo liikutaan yhä harvemmin. Fujitsu kantaa vastuuta niin sosiaalisista, ympäristöllisistä kuin taloudellisistakin asioista. ”Yhtiö kierrättää materiaaleja ja kantaa muutenkin vastuuta ympäristön kestävydestä. CSR (corporate social responsibility) eli vastuullisen liiketoiminnan asioista Fujitsun myyntipäällikkö Helsingistä toteaa, että ”yrityksen yhteiskunnallinen vastuu on hyvin

hoidettu sääntöjen ja määräysten mukaisesti. Ympäristöön ja vihreisiin arvoihin on kiinnitetty erityistä huomiota”.

Fujitsun Isoworxsin osastopäällikkö sanoo yhteiskuntavastuusta, että:  
*”Yhteiskuntavastuuta tehdään, mutta ei kovin järjestelmällisesti.”*

Fujitsun Ympäristöohjelma 2020 luo vision tulevaisuudesta, joka on vihreä ja vähähiilinen. Yhtiön tavoitteena on tuottaa innovatiivisia informaatioteknologia-ratkaisuja, jotka pienentävät yhteiskuntamme hiilijalanjälkeä ja tietotekniikan ympäristövaikutuksia. Isoworxsin ympäristönäkökulmaan kuuluu ajatus siitä, että yksi yritys pystyy toiminnallaan vaikuttamaan hyvin paljon siihen, miten se kuormittaa ympäristöään. Energian säästö, paperin ja pakkausjätteen kierrätys sekä metalliromun kierrätys ovat esimerkkejä siitä, miten Isoworxissa on otettu ympäristöasiat huomioon. Paperin ja pakkausjätteen kierrätyksessä Isoworxissa pyritään systemaattisesti vähentämään pakkausjätteen määrää.

Fujitsu Isoworxsin Tampereen toimipisteellä työskentelevä Länsi-Suomen aluejohtaja listaa Fujitsun Isoworxsin vastuullisuuden periaatteita: *”Pakkausmateriaalia säästyy, kun tavaraa siirretään paikasta toiseen konteissa ja rullakoissa. Tällöin tavaran suojaksi riittää yleensä myyntipakkaus, eikä ylimääräistä pehmustetta tarvita. Meillä on käytössä myös pehmustettuja rullakoita, joissa tavaroita voidaan kuljettaa paikasta toiseen. Kaikki pakkausmateriaali käytetään uudelleen aina niin kauan kun se suojaaa tuotteita. Sitten kun materiaali ei enää suojaa tuotteita tai se on niin täynnä merkintöjä, että sitä ei voi enää hyödyntää, toimitetaan se kierrätykseen. Myös paperijätteet kierrätetään. Sanomalehdille, kirjekuorille ja paperijätteelle on erilliset keräysastiat. Tämän lisäksi tietosuoja-, pakkaus- ja pahvijätteet kerätään omiin astioihin. Tietokoneromun kierrätyksestä Isoworx on tehnyt sopimuksen kahden metallijätteen kierrättäjän kanssa. PC-Net Oy toimittaa sekalaisen metalliromun kierrätykseen. Akut yhtiö toimittaa Kuusakoski Oy:lle, joka hyödyntää niitä edelleen. Paristot, kännyköiden akut ynnä muu vastaava toimitetaan edelleen ongelmajätteeksi. Yhtiön logistiikassa metalliromua erotellaan jonkin verran, esimerkiksi piirilevyt toimitetaan Kuusakoskelle edelleen hyödynnettäviksi.”*



Joissakin tapauksissa rikkiäisistä koneista otetaan osia talteen varaosiksi. (Fujitsun asiakaslehti 01/2011) Vuonna 2010 Fujitsu toi markkinoille näppäimistön, jossa 45 prosenttia muovista on korvattu uudestikäytettävillä materiaaleilla. Yhtiön mukaan näppäimistö vähensi muovin käyttöä 60,000 kiloa vuodessa. Helmikuussa vuonna 2011 näppäimistö sai seurakseen maailman ensimmäisen biohajoavan hiiren. Fujitsu on myös ensimmäinen yhtiö, jonka näytöissä ei käytetä enää lainkaan elohopeaa.

Fujitsun Isoworksin energian säästöstä Fujitsu Isoworksin Tampereen toimipisteellä työskentelevä Länsi-Suomen aluejohtaja listaa Fujitsun Isoworksin vastuullisuuden periaatteita. Hän sanoo, että *”Isoworksissa toimintaa pyritään suunnittelemaan mahdollisimman pitkälle etukäteen, jolloin myös toiminnan tehokkuus paranee [ja pakokaasut vähenevät säästäen luontoa]. Hyvin toimivan toiminnanohjauksen myötä muun muassa ajettavat kilometrit keikkaa kohti pienenevät. Joissakin tapauksissa käytetään alueellisia alihankkijoita, kun omaa osaajaa ei kannata pitkän matkan takaa lähettää paikalle. Isoworksissa toimipisteet on pyritty sijoittamaan niin, että niistä on hyvät liikenneyhteydet asiakkaille. Tästä on hyvänä esimerkkinä Helsingin keskustan uusi toimipiste, sillä suuri osa asiakkaista sijoittuu ihan keskustaan. Näin matkat asiakkaalle lyhenevät ja monissa tapauksissa asiakkaalle voi auton sijasta mennä kävellen. Matkustusta vähennetään myös pitämällä mahdollisuuksien mukaan puhelinneuvotteluita, joissa yksi tai useampi osallistuja osallistuu palaveriin puhelimen välityksellä”*.

Fujitsun Isoworksissa on paljon toimenpiteitä ympäristön säästämiseksi - ympäristönäkökohdat on otettu esiin myös seuraavilla tavoilla, joita Hassi listasi:

- Värikasetit toimitetaan kierrätettäväksi Canonille.
- Kaikilla isoworksilaisilla on kestonukit eli kertakäyttömukien käyttö pyritään minimoimaan.
- Sisäisissä ja ulkoisissa esityksissä käytetään mahdollisimman paljon videotykkejä, jolloin säästetään huomattava määrä kalvo- ja paperimateriaalia ja sitä kautta myös lasereiden ja mustesuihkareiden värikasetteja.
- Asiakaspalautejärjestelmää ollaan siirtämässä internetin kautta tapahtuvaksi, jolloin paperijäte vähenee.

- Viestinnän ja tuen tarvitsemat valokuvat otetaan digitaalisesti, jolloin valokuvista ei valmisteta paperikopioita lainkaan.
- Tietokoneet sammutetaan päivän päätteeksi

## **4.4 Sidosryhmien ja vastuullisen liiketoiminnan välinen suhde Fujitsussa**

Sidosryhmien ja vastuullisen liiketoiminnan välistä suhdetta Fujitsussa on haastatteluiden mukaan tutkittu: ”Sitä mitataan ja se on todettu erittäin tärkeäksi”, sanoo haastateltu esimies Fujitsun taloushallinnon osastolta Tampereelta. Se on elintärkeä suhde yrityksen kehityksen ja jatkuvuuden kannalta.

*”Muun muassa asiakkaat täyttävät kohtaamiskyselylomakkeen, esimerkiksi kun IsoWorksin teknikko on ollut korjaamassa laitetta, asiakas arvostelee tuota korjaus-, asennus- ja palvelukäyntiä ja sen onnistumista tuolla kohtaamiskyselylomakkeella”,* sanoo Fujitsun Isoworksin osastopäällikkö Tampereelta. Näin IsoWorks kerää asiakaspalautteita, ja sitä kautta sitten parantavat ja kehittävät palvelutasoaan, palvelun laatua ja uusia palvelutuotteita, koska Fujitsu on vastuussa laadustaan ja asiakkaistaan sopimusten mukaisesti. Vastaavasti myös Fujitsussa kerätään asiakaspalautteita eri yksiköitten tuottamista palveluista, kuten muun muassa asiantuntijapalvelut, käyttötuen puhelinneuvontapalvelut ja niin edelleen. Asiakkaita ovat muun muassa osa pankki- ja vakuutuslaitoksia, kauppa-alan asiakkaat, osa teollisuusyrityksiä, osa valtion hallintoa, osa kuntia, osa terveydenhuollon asiakkaat ja niin edelleen.

”Sidosryhmien ja vastuullisen liiketoiminnan välistä suhdetta Fujitsussa kuvaavat muun muassa Leader Feedback -kyselyt. Ne ovat esimies ja johtamistavoista, henkilöstön työtyytyväisyydestä, oman työn ja työryhmän arviointia, ja tehdään Fujitsun henkilöstölle, koska johto on sidosryhmänä vastuussa toisesta sisäisestä sidosryhmästä eli työntekijöistä. Näillä palautteilla kartoitetaan ja kehitetään edellä mainittuja toimintoja. Palautteet käydään lävitse myös henkilöstöryhmien kanssa. Kyselyt suorittavat Fujitsun ulkopuoliset konsulttifirmat”, selvittää sidosryhmien ja vastuun suhdetta Fujitsun Tampereen toimipisteen taloushallinnon osaston esimies. Haastatellut

sanovat yhtiön olevan vastuullinen tekemisistään, ja strategialla yhtiö asettaa tavoitteet, joista pyritään olemaan myös vastuullinen.

Sidosryhmien rooli vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa tulee esiin niin sosiaalisena, ekologisena kuin taloudellisena vastuullisuutena. Sosiaalinen vastuu toteutuu pääasiallisesti asiakaspalautteina ja niiden käsittelynä sekä esimiesten työskentelyn arviointina suhteessa alaisiin. Sosiaalinen vastuu on paljon sidosryhmien yhteistyötä. Ekologinen eli ympäristöllinen vastuu on esimerkiksi kierrätystä ja taloudellinen vastuu kannattavaa liiketoimintaa yritykselle ja sen sidosryhmille, kuten sijoittajille sekä omistajille.

Fujitsun internet-sivuilla vuosittain julkaistavan englanninkielisen vuosikertomuksen ja johtajien sekä esimiesten haastatteluiden mukaan voi sanoa molempien korostavan asiakkaan tärkeyttä sidosryhmänä. Molemmat puhuvat myös johtajien, omistajien ja työntekijöiden tärkeydestä, mutta haastateltavat puhuvat useammista eri sidosryhmistä kuin vuosikertomus – ehkä siksi, että vuosikertomus pyrkii pitämään tilanteen yksinkertaistettuna ja korostaa tiettyjä ryhmiä. Johtajat mainitsevat esimerkiksi siivoojat, ruuan- ja parkkipalvelujen tarjoajat sekä laatustandardien myöntäjät. Haastateltavat kertoivat paljon enemmän sidosryhmäsuhteiden järjestämisestä, ylläpidosta ja tiedonsaannista kuin vuosikertomus. Vuosikertomuksessa taas oli laajemmin tietoa arvo-, lupaus- ja sopimustasolla vastuullisuudesta, siinä missä haastatteluissa korostui käytettävät ja toteutettavat vastuullisuustavat Suomessa Fujitsussa yksityiskohtaisemmin eli se, miten pieniä asioita tekemällä yksikin työntekijä voi toteuttaa yrityksen vastuullisuutta yrityskansalaisena. Tämäkin johtunee siitä, että virallinen dokumentti pyrkii pelkistykseen, vaikka kriittisesti voi sanoa avoimuuden olevan nykyään tavoite.

#### **4.4.1 Sidosryhmäajattelun keskeinen sisältö**

Fujitsun tärkeimmiksi sidosryhmiksi ovat muodostuneet tutkimukseni mukaan asiakkaat, joita varten tuotteet ja palvelut luodaan. Seuraavaksi tärkeimmät ovat johto, omistajat ja työntekijät. Muiksi sidosryhmiksi tunnistetaan myös media, valtio ja kunnat sekä muut alueelliset vaikuttajat (kuten kunnan työntekijät vedestä ja sähköstä

huolehtien), tavarantoimittajat, alihankkijat, kilpailijat, luontoympäristö ja muut tärkeät yhteistyökumppanit kuten Microsoft, Hewlett-Packard ja verkkopalvelutuottajat, sekä alihankintayritykset (vuokrahenkilöt, työkohtainen alihankinta, varaosien korjauspalvelut), koulutuspalveluja tuottavat yritykset, laaduntarkastus ja konsultointiyritys Inspecta (yhtiö myöntää muun muassa laatujärjestelmä ISO9001-sertifikaatteja), lounaspalvelut eri paikkakunnilla, kiinteistöpalvelut (eli siivous ja vartiointi), vuokranantajat, henkilöstökyselyjä tuottavat yritykset, pysäköintipalveluita tuottavat yritykset, mainos- ja mediatoimistot, sekä telemarkkinointiyritykset.

Fujitsun sidosryhmiltä, kuten johdolta, työntekijöiltä ja asiakkailta, tietoa saadaan muiden muassa kasvotusten kohtaamisin ja palautekeskusteluin. Erilaiset koulutukset, tutkimukset ja tapaamiset ovat tässä mielessä hyödyllisiä ja informatiivisia. Fujitsu saa sidosryhmiltä informaatiota valmistamiensa ICT-laitteiden avulla, kuten sähköpostilla, mutta myös kilpailijat-sidosryhmän matkapuhelinten avulla. Fujitsu järjestää sidosryhmilleen tapahtumia, joista voi ammentaa informaatiota, virikkeitä ja motivaatiota. Esimerkiksi Fujitsun Turun alueen aluejohtaja Turusta johtajat-sidosryhmästä sanoo yhtiössä vastuullisuuden olevan hyvällä tasolla.

Fujitsulla on paljon yhteistyökumppaneiden kanssa käytäviä neuvotteluita yhteistyön ja kilpailukyvyn parantamiseksi sekä ylläpitämiseksi, ilmenee johtajien haastatteluista. Teknologia innovaatioistaan kuuluisa valtio saanee tulevaisuudessa Suomestakin paitsi lahjakasta ja hyvin koulutettua työvoimaa, myös kilpailijoita Nokian tapaan, kun tietokonesovellusten tapaiset Windows-käyttöjärjestelmät Angry Birdseineen yleistyvät.

Jo aiemmin mainitsemani yksi tapa tunnistaa yhtiön sidosryhmä ovat sopimukset, joita yhtiöllä on vain sidosryhmiensä kanssa. Evanin (1990) ja Thompsonin (1991) mukaan sidosryhmällä on organisaation kanssa sopimuksia. Työsopimukset, asiakassopimukset sekä yhteistyösopimukset myös kilpailijoiden kanssa ovat esimerkki sidosryhmän tunnistamisesta sopimuksen avulla. Savagen (1991) määritelmän, että ”sidosryhmällä on mielenkiintoa yritystä kohtaan ja kykyä vaikuttaa sen toimintaan”, sekä Carrollin (1993) määritelmän, että ”sidosryhmällä on panosta liiketoiminnassa” piiriin voin todeta haastateltavien sidosryhmien kuuluvan selvästi. Sen sijaan Bowien (1988) mukaan ”sidosryhmä on taho, jonka olemassaoloon organisaatio nojaa”, kuten

asiakkaat, jotka maksavat yhtiön tekemästä työstä. Esimerkiksi siivoaja ei ole olemassaolon perusta yritykselle (Bowie), mutta on silti haastatteluiden mukaan sidosryhmä Fujitsulle, koska siivoojilla on sopimus Fujitsun kanssa (Evan ja Thompson). Jos esimerkiksi Bowien määritelmä olisi ollut vastaajien perusta sopimussuhteen sijaan, olisi myös yhteiskunta Fujitsun vastaajien korostama sidosryhmä Vehkaperän (2003) esittämän koko yhteiskunnan edun diskurssia ja Takalan laajan sosiaalisen vastuun ideologiaa mukaillen. Siksi, että yhteiskunta ja sen jäsenet sekä osat, kuten asiakkaat ovat se, joihin myös toiminta nojaa. Yhteiskunnalla ei sinänsä kuitenkaan ole mitään virallista sopimusta yhtiön kanssa, ellei lainsäädäntöä sellaiseksi lasketa.

Sidosryhmäajattelun ja vastuullisen liiketoiminnan välisestä suhteesta Fujitsussa voisi sanoa jotain nimittäin haastatteluiden pohjalta ja tilinpäätöksen sekä sen vuosikertomuksen avulla. Yhtiön sidosryhmien toiminta suunnitellaan tarkoin, tehdään huolelta ja laadulla, sekä kerätään palaute, jotta Fujitsun palveluiden ja tuotteiden laadukkuutta voidaan jatkuvan parantamisen strategiaosuuden mukaisesti kohentaa. Tämä kuuluu yhtiön vastuulliseen liiketoimintaan. Sidosryhmät ovat ne, jotka ovat organisaatiosta vastuussa ja joille ollaan vastuussa niin sosiaalisista, taloudellisista kuin ympäristöllisistä asioista. Sidosryhmät ovat myös tahoja, jotka esimerkiksi Fujitsussa määrittävät lähinnä johtajien johdolla, mistä ollaan vastuussa, ja työntekijöiden toimesta toteutetaan vastuullisuutta.

Vastuullinen liiketoiminta toteutuu, kun sidosryhmät tunnustetaan tärkeinä liiketoiminnassa ja ne otetaan huomioon eri tavoin. Kaikkia pitää arvostaa ja kohdella tarpeiden mukaan ja palvella asianmukaisesti. Asiakkaat tahtovat laadukkaita ja edullisia tuotteita, media avoimuutta informatiivisten juttujen toivossa, omistajasijoittajat rahallista tuottoa, tavarantoimittajat palkkaansa, kuten henkilöstö ja johtokin mielekkään työn ohessa, kilpailijat yhteistyötä muiden alojen uhkaa vastaan, julkisyhteisöt aktiivisuutta alueen asioiden hoidossa sekä lainmukaisuutta ja niin edelleen.

Johtajien tehtävä on valvoa myös vastuullisuuden toteutusta, mutta koulutettujen henkilöstön jäsenten omatoimisuuteen ja vastuullisuuteen ymmärtääkseni Fujitsussa

luotetaan. Kaikkien sidosryhmien yksilöiden toimista vastuullisuuden saralla tulee se kierrätyksen, lajittelun ja säästäväisyyden kokonaisprosessi, jota voi sanoa hienoksi vastuullisuudeksi, ja näin kestävä- ja jatkuva kehitys voi toteutua maailman ja luonnon kestävyyttä liikaa vaarantamatta.

Kunkin sidosryhmän oletetaan tekevän oma työnsä Fujitsun laadukkaaseen tapaan: asiakaspalautteella saavat johtajat tietoonsa, mitä on tuotettava ja miten palveltava, jonka sitten omistajat rahoittavat, julkisyhteisöt tukevat, johtajat näyttävät suunnan ja henkilöstö tekee, siivoojien, ruokaloiden ynnä muiden tukiessa suoritusta. Media kertoo yhtiöstä ja tuotteista avoimesti kuluttajille, jotta he voivat tehdä rationaalisia kulutuspäätöksiä eettisiltä tarjoajilta. Kilpailijat sparraavat parannuksiin, tavarantoimittajat ja logistiikkaorganisaatiot vastaavat tavaroiden kuljetuksesta paikasta toiseen. Yhteistyöstä syntyy sidosryhmien avulla hyvä tulos, jossa moni oppii ja hyötyy.

#### **4.4.2 Vastuullisen liiketoiminnan keskeinen sisältö**

Sekä Fujitsun vuosikertomus että johtajat haastatteluissa mainitsevat ympäristöstandardien käytön (mm. ISO 9001 ja ISO 14001), mutta niiden sisältö piti itse tutkijana selvittää eli millaiseen vastuullisuuteen ne yritystä suuntaavat. Sekä haastatellut että vuosikertomus nostavat sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen vastuun esiin korostaen viimeistä, koska sitä toteuttamalla yritys säilyy ja voi toteuttaa kahta muuta. Esimerkiksi sosiaalisen vastuun SA8000-standardin käyttöä ei mikään tahon myönnä, joten se lienee käyttämätön, mutta se olisi yhteensopiva usean muun standardin kanssa ja toisi käytettäessä mainehyötyjä ja sitä kautta taloudellista etua. Vuosikertomus korostaa kuitenkin johtajia enemmän taloudellisuutta numeerisesti ja tunnuslukujen tyyliin, kuten tilinpäätöksissä on lakien ja normistojen mukaan tapana. Esille nousseista teemoista sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden sekä arvojen ja strategian yhteyden niihin toteavat vertailtaessa niin tilinpäätökseen vuosittain yhdessä taseen, tuloslaskelman, rahoituslaskelman ja liitetietojen kanssa kuuluva toimintakertomus kuin johtajien haastattelutkin.

Sidosryhmien osallisuudesta ja vastuullisuuden toteutumisesta Fujitsun käytännöissä voi päätellä jotain tekemieni haastatteluiden ja sähköisesti lukemani tilinpäätöksen avulla. Esimerkiksi Rainer Hassin eli Fujitsu Isoworksin Tampereen toimipisteellä työskentelevän Länsi-Suomen aluejohtajan kommenteista saa kuvan, että vastuullisuus ympäristöstä on monipuolista ja näkyy esimerkiksi siinä, että yhtiössä ihmiset kierrättävät. Sosiaalisesta vastuusta ei paljon saanut vastauksia, sitä pidetään kai Suomessa itsestään selvänä, että ihmiset saavat hyvän palkan.

Vastuullinen liiketoiminta on vastuuta niin sosiaalisista, taloudellisista kuin ympäristöllisistä asioista. Fujitsun konserni on Matti Venetpalon mukaan vastuullinen myös laadukkaista, halvoista ja kilpailukykyisistä tuotteista sekä palveluista, kuten myös avoimesta kommunikaatiosta. Yhtiö tukee toimintakertomuksensa mukaan vuoden 2009 YK:n CSR-sopimusta ja on asettanut tarkkoja ja kunnianhimoisia ympäristön ja ihmisten hyvinvointiin tähtääviä päästötavoitteita. Fujitsu on vastuussa tärkeimmän sidosryhmän eli asiakkaiden kokemasta tuotteiden ja palveluiden laadusta. Fujitsu pyrkii avoimuuteen ja aktiiviseen tiedonvälitykseen, mikä on vastuullista toimintaa. Tietoa yhtiö saa työntekijöiltään esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla, asiakkailta palautekyselyjen avulla ja molempien kanssa käytävien palaverien avulla. Moderni teknologia auttaa ja helpottaa vuorovaikutusta organisaation eri sidosryhmien kanssa. Muun muassa yhtiön internetsivu ja asiakaslehti ovat tapoja jakaa informaatiota Fujitsusta sen sidosryhmille. Lakisääteisen vastuun lisäksi Fujitsu pyrkii kunnianhimoisiin tavoitteisiin vastuullisuudessa. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa lainmukaisia olosuhteita, mutta yhtiön huima tavoite on olla paras työpaikka. Taloudellinen vastuunkanto takaa toiminnan jatkumisen pitkällä tähtäimellä. Ekologinen vastuu tarkoittaa esimerkiksi huolehtimista kierrätyksestä ja tuotteiden elinkaarista. Fujitsun organisaation ja sen sidosryhmien välille pyritään luomaan mahdollisimman sujuvat, tarkat ja tehokkaat toimintamallit ja suhteet. Fujitsussa uskotaan hyvään tulokseen, kun kaikki sidosryhmät kantavat oman vastuunsa.

Tutkimukseni mukaan japanilaisten arvojen mukaisesti japanilainen Fujitsu pyrkii laadukkaaseen vastuullisuuteen ja kulttuurinsa mukaiseen harmoniaan niin ihmisten kuin ympäristön kanssa. Tarkat japanilaiset panostavat myös talouden tarkkailuun. Ehkä jopa entistä enemmän tsunamin ja sitä seuranneen ydinvoimalaonnettomuuden

jälkeen, joka toi taloudellisia ongelmia maahan, ja japanilainen (organisaatio)kulttuuri vaikuttanee Suomeen asti.

Fujitsu toimii sosiaalisesti vastuullisesti olemalla aktiivisesti eri maanosissa hyväntekeväisyystoiminnassa mukana. Yhtiö on ekologisesti vastuullinen taistelemalla muun muassa ilmastonmuutosta vastaan, kerrotaan Fujitsun toimintakertomuksessa. Fujitsun tavoite on myös jätteiden ja saasteiden vähentäminen. Joku kriitikko tai ympäristön tilasta huolestunut saattaisi sanoa, että lopettamalla tehtaat yhtiö ajattelisi parhaiten ympäristönsä tilaa, mutta se lienee toki vastoin ihmisten elämän kehittymisen tavoitetta.

Fujitsu hoitaa vastuullisuuttaan vihreydestä eli ihmisten ja luontoympäristön tilasta muiden muassa ympäristönsuojeluohjelmilla, toteuttamalla ympäristöpolitiikkaa, sekä ympäristöinsinöörien koulutuskeskusta ja ympäristökontrolliosastoa ylläpitämällä. Fujitsussa vastuullisuuden brändin ja tavoitteen eli seitsemän miljardin ihmisen elämän helpottamisen eteen työskentelee noin 170,000 ihmistä. Yhtiön vastuulle kuuluu myös terveydenhuollon, liikenteen ja logistiikan innovaatoratkaisuja kuten sensorit, tietokoneet ja näytöt, joilla tilastoja kerätään. Fujitsu on vastuullinen olemalla helpommin tavoitettavissa omien ICT-ratkaisujen avulla sekä ylläpitämällä Suomessa eri puolilla maata 40:tä toimipistettä. Vastuullisuuden piiriin kuuluva trendi Fujitsulla on tietoturva-asiat modernisoituvassa ja teknologisoituvassa maailmassamme. Yksi Fujitsun arvo ja vastuualue on lupauksen pitäminen ja sopimusten sekä lain noudattaminen.

Esimerkiksi Iso-Britannian suurimpien markkinatutkimusorganisaatioiden joukkoon kuuluvan MORI:n mukaan yhtiöiden vastuullisuus on ollut ostopäätöstä tehtäessä historian saatossa aina vaan ratkaisevampi tekijä, mitä lähempänä tätä päivää ollaan. MORI:n mukaan myyvät organisaatiot ovat ainoita, joiden mielestä avoimuus on jo riittävällä tasolla. Suurin osa organisaatioiden sidosryhmistä oli tutkimuksessa eri mieltä (Dawkins & Lewis 2003, 187). Tässäkään tutkimuksessa ei Fujitsun tai minkään muunkaan yhtiön nimeä mainita, mutta silti Fujitsun kunnianhimosta ja vastuullisuudesta kertoo se, että yhtiö pyrkii jatkuvaan parantamiseen myös vastuullisuudessaan sidosryhmien toimesta. Ilkka Lehtonen sanookin, että: ”yhtenä päätavoitteena on asiakastyytyväisyys”. Koska vastuullisuutta arvostetaan, pyrkii



Fujitsu siihen, mutta ei vain maine- ja taloushyötyjen vuoksi, vaan myös koska se on eettisesti oikein. Matti Venetpalo täydensi asiaa sanomalla, että: ”yhtiö pyrkii myös eettisyyteen, mutta meillä puhutaan enemmän laadusta”.

## 5. Johtopäätökset

Liiketoiminnassa mukana olevilta organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän vastuunkantoa, ja vaatimuksen esittävät yleensä sidosryhmät, jotka ovat yhä enemmän kiinnostuneita yritystoiminnan moraalista ja etiikasta. Siksi sidosryhmäajattelu kuuluu vastuulliseen liiketoimintaan. Sidosryhmien kuuntelu ja tunteminen on yhä tärkeämpää organisaatioille pyrittäessä vastuulliseen liiketoimintaan – vastuuseen taloudesta, sosiaalisista ja ympäristöseikoista. Organisaation sidosryhmät ovat vastuussa organisaatiossa - organisaation sidosryhmille... Muun muassa vastuullisuuden rajat ja sisällöt määrittyvät sidosryhmien avulla.

Suomessa 1930-luvulla ennen toista maailmansotaa vastuullinen liiketoiminta koettiin vastuuksi koko yhteiskuntaa kohtaan eikä vain vastuuksi yhtä sidosryhmää kohtaan (Takala 1989, 18). Nykyään Fujitsun Suomen tulosyksikössä tutkimuksessa haastatellut johtajat ovat yhä samalla linjalla eli kaikki sidosryhmät huomioidaan hyvin, mutta sidosryhmistä nousevat esiin valinnan edessä asiakkaat, joita varten toimintaa tehdään.

Voin päätellä Fujitsun johtajien haastatteluiden avulla asiakkaiden olevan se sidosryhmä, joita varten tietokoneyritys toimintaansa tekee. Myös esimerkiksi Keskon viestintäjohtaja Merja Haverinen kokee asiakkaat tärkeimmäksi sidosryhmäksi (Aamulehti, Laurila 2011). Sosiaalisista asioista yhtiö pyrkii myös huolehtimaan – työntekijöitä pyritään arvostamaan ja palkitsemaan oikein hyvin tehdystä työstä. Myös omistajat ovat tärkeä sidosryhmä, ja johtajien rooli korostuu nykyään yhä enemmän yhtiössä. Yhtiön ylimmän johdon haastatteluista taas voin päätellä, että yhtiö satsaa nyt ja tulevaisuudessa ympäristö ja sosiaaliin seikkoihin melkein yhtä paljon kuin taloudellisen tuloksen tekoon. Yhtiön toiminta- eli vuosikertomuksessa taloudellista tulosta kuvaa noin puolet informaatiosta – taloudellisuus onkin yhtiön kannalta tärkeää, koska siten yhtiö voi pysyä toiminnassa myös tulevaisuudessa. Siellä on muiden muassa tunnuslukuja, jotka ovat kauppatieteen korkeakouluopiskelijoille tuttuja laskentatoimesta, ja erilaisia taloudellisia analyyseja niistä kiinnostuneille sidosryhmille. Ekologiset ja sosiaaliset seikat joita Fujitsun vuosikertomuksessa kansainvälisesti painotetaan, ovat suomalaisten johtajien mielestä asioita, joita Suomen vastuullinen liiketoiminta pitää jo rutiinina.

Tunnusmerkkinä sidosryhmistä voi mainita, että yhtiöillä on aina vaikutusta sidosryhmiinsä tai niillä yhtiöön. Ne ovat organisaation kontaktiverkosto. Vastuullinen liiketoiminta on käytännössä etiikkaa, moraalialia, vastuunkantoa, avoimuutta ja arvoja sekä niiden mukaista toimintaa organisaatioissa, mutta käsitteenä asia on todella laaja. Vastuullinen liiketoiminta on haaste sekä mahdollisuus, ja vastuu organisaatiolla on lähinnä aina taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöä koskeva ja sidosryhmille suuntautuva. Sidosryhmät vaativat sitä ja niiltä vaaditaan sitä. Yritysten yhteiskuntavastuusta (englanniksi corporate social responsibility, CSR) on tullut standardinomainen käsite Suomen yhteiskunnan kielenkäyttöön vastuullisesta liiketoiminnasta – niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla. Termiä käyttävät niin media kuin akateemisetkin piirit.

Sidosryhmä on se, joka organisaatiossa vaikuttaa ja suorittaa vastuullista liiketoimintaa, ja johon vaikutetaan. Sisäisistä sidosryhmistä johtajat pyrkivät Fujitsussa eettisyyteen ja vastuulliseen liiketoimintaan niin taloudellisissa, ekologisissa kuin sosiaalisissa asioissa. Näin tekevät myös työntekijät, jotka kierrättävät, auttavat muita, verkostoituvat ja suorittavat liiketoimintaa lain mukaisesti. Omistajat ovat myös sisäinen sidosryhmä, mutta Fujitsussa Suomen johtajat harvoin toimivat omistajalähtöisesti, vaan yleensä asiakaslähtöisesti. Lähinnä koska omistajat ovat maantieteellisesti kaukana eli lähinnä japanilaisia, kuten yhtiökin. Asiakkaat ovat se sidosryhmä, joka määrää laadun tason tietokoneilla sekä korjauspalveluilla eli sen mitä tuotetaan. Asiakas vaikuttaa paljon myös siihen, mihin hintaan tuotetaan. Kilpailijat, kuten IBM, ovat Fujitsulle myös yhteistyökumppaneita, koska yhtiöt taistelevat ihmisten ajankäytöstä ja rahoista muita toimialoja vastaan, mutta myös muiden toimialojen organisaatioiden kanssa on verkostoidottu ja tehdään yhteistyötä sidosryhminä. Lainsäätäjät määräävät sidosryhmänä vastuullisen liiketoiminnan minimitason. Fujitsun sidosryhmiä ovat myös muun muassa kunta, valtio, media, rahoittajat, raaka-aineiden tuottajat, tavarantoimittajat ja luontoympäristö. Fujitsun johtajat, joita haastattelin, ovat selvästi kaikki saaneet kokemuksia yhteydenpidosta sidosryhmiin ja sen eri muodoista ja heidän pitkät urakokemuksensa tulevat ilmi vastauksista. Esimerkiksi kasvotusten käytyjen keskusteluiden myötä informaatiota tuli paljon ja heidän mainitsemansa kokemukset ja CV:nsä vahvistivat käytöksen ja ilmapiirin luomaa kuvaa sekä ensivaikutelmaa.

Sidosryhmistä asiakkaat ovat ne, joille Fujitsu on vastuussa lupauksista ja sopimuksistaan. Johtajille työntekijät ovat myös vastuussa toiminnastaan – lähinnä vastuusta puhetta syntyy, jos asiakas kohtaaminen tai kauppa epäonnistuu tai luvattuja asioita eli sopimuksia ei pidetä. Omistajille sidosryhmänä ollaan Suomen johtajien ja muiden työntekijöiden taholta myös vastuussa, mutta vain laajemmassa mittakaavassa. Omistajat ovat tärkeitä, koska kannustavat voiton tekemiseen, jolloin Fujitsun toiminta voi jatkua pidemmälläkin aikavälillä. Tämä taas mahdollistaa useamman sidosryhmän tavoitteiden huomioimisen. Helsingin toimipisteen jälkeen Fujitsusta vastuussa ovat johtajat Lontoossa ja aina edelleen Japanissa. Kaikkien sidosryhmien kanssa ei ole kirjoitettuja sopimuksia, vaan Fujitsu pyrkii lupauksien pitämiseen ja vastuullisuuteen – luontoympäristösuhteesta pidetään huolta ja pyritään välttämään saasteita ja niin edelleen, vaikkei asiasta lainsäädännöllistä pakkoa olisikaan.

Johtajat ovat esimerkki organisaation sidosryhmästä, jonka rooli on keskivertoa tärkeämpi – jonkun on kannettava vastuu ja tehtävä hyviä ratkaisuja. Vähäpätöisimmiltä tai asioihin kunnolla perehtymättömiltä sidosryhmiltä saattaa tärkeimpiä sisäisiä sidosryhmiä todennäköisemmin tulla hassuja ehdotuksia, jotka saattaisivat jopa vaarantaa yhteiskunnalle hyödyllisen tuotteiden tai palveluiden tuotannon olemassaolon.

Vehkaperän (2003, 21) mukaan yhteiskuntavastuun määritelmille on yhteistä yhteisen edun, lähiympäristöstä huolehtimisen ja erityisesti sidosryhmien tarpeiden korostaminen, joten vastuullisella liiketoiminnalla ja sidosryhmäajattelulla on Vehkaperänkin mukaan yhteys. Vastuullinen liiketoiminta on vastuuta yhteiskunnalle, tarkemmin eriteltynä eri sidosryhmille. Haasteelliseksi vastuullisen liiketoiminnan tekee se, että yritykset ja niiden sidosryhmät ovat hyvin erilaisia, samoin kuin niiden väliset suhteet. Yritykset joutuvat itse pohtimaan ja määrittelemään, mitä vastuullinen liiketoiminta käytännössä tarkoittaa yksittäisten yritysten kohdalla erilaisissa historiallisissa, kulttuurisissa ja muuttuvissa tilanteissa.

## Lähdeluettelo

Ahlstedt, Leo & Jahnukainen, Iiro. 1974. Yritysorganisaatio yritystoiminnan ohjausjärjestelmänä. Helsinki: Weiling & Göös.

Beauchamp, Tom L. & Bowie, Norman E. (edited by) 1997. Ethical Theory and Business (5. painos). NJ: Prentice-Hall.

Burns, J. M. 1978. Leadership. New York: Harper.

Carroll, A. 1991. The Pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons (July-August), 39–48.

Carroll, Archie B. & Buchholtz, Ann K. 2006. Business and society – ethics and stakeholder management. Thomson.

Clarkson, Max B. E. 1995. A Stakeholder framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. Academy of Management review 20 (1), 92–117.

De Pree, M. 1989. Leadership is an art. Doubleday.

Donaldson, Thomas & Preston, Lee E. 1995. The Stakeholder Theory of the corporation: Concepts, Evidence and Implications. Academy of management review 20 (1), 65–91.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino

Freeman, R. Edward. 1984. Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman

Freeman, R. E. & Evan, W. M. 1990. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. The Journal of Behavioral Economics 19 (4), 337–359.

Friedman, A. L. & Miles, S. 2006. Stakeholders: Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press.

Frooman, J. 1999. Stakeholder Influence Strategies. Academy of Management Review, 24 (2), 191–205.

Fujitsun asiakaslehti Net. Numerot 3/2009, 1/2010, 2/2010, 1/2011.

Gilligan, C. 1982. In a Different Voice. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Goodpaster, K. 1993. Business Ethics and Stakeholder Analysis. Teoksessa Winkler, E. R. & Coombs, J. R. (toim.), Applied Ethics: A Reader. Oxford UK: Blackwell.

Greenleaf, R. 1977. Servant Leadership. New York: Paulista Press.

Hart, Stuart L. 1997. Beyond Greening: Strategies for a Sustainable World. *Harvard Business Review* 75 (1):67–76.

Hirsjärvi, S. & Hurme S. 2001. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. (toisessa näistä kirjoista eri tietoa joten käytin kahta)

Jones, T. M. 1995. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404–437.

Jones, T. M. & Wicks, A. C. 1999. Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206–221.

Kallio, Tomi J. & Nurmi, Piia (toim.) 2006. Vastuullinen liiketoiminta – peruskysymyksiä ja esimerkkejä. Tampere: Esa Print Tampere.

Kanungo, R. N. & Mendonca, M. 1996. *Ethical Dimensions of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.

Ketola, Tarja 2005. Vastuullinen liiketoiminta – sanoista teoksi. Helsinki: Edita Prima oy.

Korhonen, Jouni 2003. On the Ethics of Corporate Social Responsibility – Considering the Paradigm of Industrial Metabolism. *Journal of Business Ethics*, 48: 301–305.

Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari 2002. Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum.

Lovio, Raimo 2004. Yrityksen sidosryhmät ja ympäristöjohtaminen. Teoksessa Heiskanen E. (toim.) *Ympäristö ja liiketoiminta*. Helsinki: Gaudeamus, 53–69.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima oy.

Mitchell, Ronald K. & Agle, Bradley L. & Wood, Donna J. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22 (4), 853–886.

Myllykangas, Päivi 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopiston paino.

Niskala, Mikael & Tarna, Kaisa 2003. Yhteiskuntavastuun raportointi. Jyväskylä: KHT-Media Oy.

Palmu, Hannu 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Hämeenlinna: Karisto oy.

Preston, L. E. & Sapienza, H.J. 1990. Stakeholder Management and Corporate Performance. *The Journal of Behavioral Economics*, 19 (4), 361–375.

Raatikainen, Ilkka (toim.) & Ahopelto, Johanna 1994. Verkostoajattelusta verkostotoimintaan. Kuopio: Kuopion Yliopiston painatuskeskus.

Reynolds, S. J., Schultz, F. C. & Hekman, D. R. 2006. Stakeholder Theory and Managerial Implications of Balancing Stakeholder Interests. *Journal of Business Ethics*, 64 (3), 285–301.

Rhenman, Eric. 1964. *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Stockholm: Thule.

Rytteri, T. 2002. Metsäteollisuusyrityksen luonto. Tutkimus Enso-Gutzeitin ympäristö- ja yhteiskuntavastuun muotoutumisesta. Joensuun Yliopisto. Maantieteiden laitos. Julkaisuja nro 10.

Savage, G., Nix, T., Whitehead, C. & Blair, J. 1991. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive* 5 (2), 61–75.

Shum, Paul K. & Yam, Sharon L. 2011. Ethics and Law: Guiding the Invisible Hand to Correct Corporate Social Responsibility Externalities. *Journal of Business Ethics*, 98:4, 549–571.

Sillanpää, M. 1990. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite ja sen implikaatiot yrityksen strategiselle päätöksenteolle. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden julkaisuja. Sarja A2: Tutkielmia ja raportteja 53. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Takala, Tuomo 1985. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun kaksi ideologiaa. Nro 56. Jyväskylä: University of Jyväskylä, departement of economics and management.

Takala, Tuomo 1987. Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930–1940 sekä 1972–1982. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylän Yliopiston taloustieteen laitoksen julkaisuja nro 72/1987.

Takala, Tuomo 1989. The discourse of business social responsibility – managerial talk about social responsibility in Finland. Jyväskylä: University of Jyväskylä, departement of economics and management. Nro 86.

Takala, Tuomo 1993. Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu – historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylän Yliopiston taloustieteiden laitoksen julkaisuja nro 89/93.

Takala, Tuomo 2000. Yrityksen vastuut. Nykyajan yrityskansalaisuus. Yrityksen vastuut ja viestintä. Helsinki: Taloudellinen tiedotustoimisto.

Unerman, J., Bebbington J., & O'Dwyer, B. 2007. *Sustainable Accounting and Accountability*. London: Routledge.

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

Vehkaperä, M. 2003. Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja. Nro. 135/03. Jyväskylä.

Valpola, Veli & et al. 1970. Facta tietosanakirja. Helsinki: Sanomapaino.

Yin, Robert K. 2003. Case study research: design and methods. 3<sup>rd</sup> edition. Thousand Oaks, California: Sage.

## Internet

Business for Social Responsibility kotisivu – [www.BSR.org](http://www.BSR.org) (luettu 28.1.2011)

Eettinen forumi, [www-sivusto](http://www-sivusto.eettinenfoorumi.fi). Eettinen foorumi Tampereella. [www.eettinenfoorumi.org](http://www.eettinenfoorumi.org) (luettu 25.2.2011)

EK 2006. Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä –raportti. Tampereen Yliopiston Moodle-materiaalinjakosovellus - 19.1. Yritysten yhteiskuntavastuu. <https://learning.uta.fi/course/view.php?id=5012> (Luettu 30.8.2011) ja Elinkeinoelämän keskusliiton vastuullinen yritystoiminta -internet sivu. [http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/index.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/index.php) (luettu 20.9.2012)

Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. Tampereen Yliopiston professori Johanna Kujala määrittelee sidosryhmäajattelua ja -johtamista, sekä etiikkaa liike-elämässä. ([http://ejbo.jyu.fi/articles/0801\\_2.html](http://ejbo.jyu.fi/articles/0801_2.html)). (luettu 10.4.2011)

Friedman, Andrew L., Miles, Samantha 2006. Stakeholders – Theory and Practise. Oxford. (Google Scholar haku, 10.4.2011)

Fujitsun kotisivut – [www.fujitsu.com](http://www.fujitsu.com) ja [www.fujitsu.fi](http://www.fujitsu.fi) (luettu 28.1.2011)

Fujitsun vuosittainen toimintakertomus <http://www.fujitsu.com/global/about/ir/library/annualrep/2010/> (luettu 25.1.2011)

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kotisivu <http://www.jamk.fi/tutkimus/projekteja/vastuullinenliiketoiminta/vastuullinenliiketoiminta> (Luettu 15.1.2011)

Kuluttaja –verkkosivu. Tietokonevalmistajan yhteiskuntavastuu. <http://www.kuluttaja.fi/Page/9e5c8107-5e10-432c-a29a-d4afc9d457ab.aspx> (luettu 31.1.2012)



Marketing Radar, www-sivusto. Tutkimus kuluttajien asenteista yrityksiä ja yhteiskuntavastuuta kohtaan. [www.radar.fi](http://www.radar.fi) (luettu 25.2.2011)

Net – Fujitsun asiakaslehti. [www.netlehti.com/netlehtiarkisto/net103/kumppani\\_song.htm](http://www.netlehti.com/netlehtiarkisto/net103/kumppani_song.htm) (luettu 31.1.2012)

Tilastokeskus – tiedonkeruu ja tutkimustavat. <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/>. (luettu 25.4.2011)

Työ- ja elinkeinoministeriö – vastuullisuuden tiennäyttäjät yrityksille. [http://www.tem.fi/files/24938/Vastuullisuuden\\_tiennayttajat\\_yrityksille.pdf](http://www.tem.fi/files/24938/Vastuullisuuden_tiennayttajat_yrityksille.pdf). (luettu 13.4.2011)

Wikipedia, Internetin tietosanakirja – aiheena CSR [http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_social\\_responsibility](http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility) (luettu 28.1.2011)  
Google suomennos

### **Haastattelut ja luennot**

Edward R. Freemanin luento Responsible capitalism 14.6.2011 Tampereen Yliopistolla.

Johanna Kujalan luennot Tampereen yliopiston Vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen -kurssilla tammikuussa 2011 ja siellä jaettu oheismateriaali Tampereen yliopiston Moodle-palvelimen kautta.

Salme Näsin luento 9.2.2011 Tampereen Yliopiston Vastuullinen liiketoiminta ja johtaminen -kurssilla KPMG:n vanhojen raporttien nojalla.

Marketta Pahlmanin haastattelu 20.3.2011 - Fujitsun taloushallinnon esimies Tampereelta.

Matti Venetpalon haastattelu 27.4.2011 - Fujitsun Isoworksin osastopäällikö Tampereelta

### **Artikkelit sanomalehdessä**

Hirvelä, Satu 2011. Kourallinen yrityksiä hoitaa hyvin yritys vastuunsa. Aamulehti 7.7.2011, 9.

Laurila, Aila-Liisa 2011. Kaupan asiakkaat ovat tärkein sidosryhmä. Aamulehti 15.2.2011.

### **Kuviot ja taulukot**

Kuvio 1. Fujitsun tytäryhtiön eli sen konserniin kuuluvan Isoworksin strategia, jonka pohjalta myös vastuullisuuteen ja sidosryhmien huomioimiseen pyritään.

Kuvio 2. Sidosryhmäkartta tärkeiden perusteella Fujitsun organisaatiossa (epävirallinen)

Taulukko 1. Sidosryhmien (=SR) tärkeys Fujitsun osalta Mitchellin mallia tarkastellen

### **Liite 1.**

Jaakko Arola  
Tampereen Yliopisto  
Yrityksen hallinto  
Pro Gradu -tutkielma  
21.2.2011

#### **Haastattelulomake**

Johdon haastattelu Fujitsun sidosryhmäajattelusta ja vastuullisesta liiketoiminnasta:

1. Mitkä sidosryhmät Fujitsussa ja Fujitsuun vaikuttavat sekä ovat ne, joihin se keskeisesti vaikuttaa?
2. Mitkä sidosryhmät ovat Fujitsussa tärkeitä ja miksi juuri ne?
3. Miten yhtiö saa informaatiota sidosryhmiltä?
4. Miten yhteydenpito sidosryhmiin on järjestetty?
5. Miten sidosryhmien näkemykset yhtiössä huomioidaan?
6. Mitä on vastuullisuus Fujitsussa?
7. Onko vastuu lähinnä sosiaalista, taloudellista vai ympäristöön liittyvää?
8. Kenelle yhtiö on lähinnä vastuussa?(sidosryhmät)
9. Kenelle johto on lähinnä vastuussa (kaikille sidosryhmille vai omistajille)?
10. Miten CSR:ää (corporate social responsibility – vastuullinen liiketoiminta) ihmiset toteuttavat yhtiössä?
11. Kuinka vastuullinen liiketoiminta näkyy sidosryhmäsuhteissa ja niiden johtamisessa?
12. Miten ja mihin SR:t vaikuttavat Fujitsussa VL:n näkökulmasta?
13. Mikä on sidosryhmien merkitys vastuullisuuden näkökulmasta?
14. Analysoisitko sidosryhmien ja VL:n välistä suhdetta Fujitsussa?
15. Jos olet toiminut yhtiössä useammalla paikkakunnalla niin miten sidosryhmäajattelu ja vastuullisen liiketoiminnan ajattelu niissä on eronnut toisistaan vai onko yhtiön sisällä eroja?

### **Liite 2.**

#### **Vastuullista yritystoimintaa edustavat julkaisut**

*Vastuullista yritystoimintaa* edustavat muun muassa seuraavat lait, julistukset, tekstit, suositukset ja ohjeet:

- Osakeyhtiö- ja arvopaperimarkkinalainsäädäntö
- Kirjanpito- ja verolainsäädäntö
- Teollisoikeus- ja kilpailulainsäädäntö
- Tietosuojalainsäädäntö
- Ympäristölainsäädäntö

- Työ- ja sosiaalilainsäädäntö
  - Tasa-arvolaki
  - Tuoteturvallisuus- ja kuluttajansuojalainsäädäntö
  - Vahingonkorvauslaki
  - Kansainvälisen kaupan säännökset OECD:n ohjeet ja suositukset
  - Suositukset monikansallisille yrityksille (OECD 2000)
  - OECD:n suositukset yhtiöiden hyvästä hallinnoinnista (OECD 1999)
  - OECD:n ohjeet kuluttajansuojasta sähköisessä kaupankäynnissä (OECD 1999)
  - YK:n sopimukset, julistukset ja aloitteet
  - Ihmisoikeuksien julistus (YK 1948)
  - Ympäristönsuojelua koskevat sopimukset
  - Kuluttajansuojaohjeet (YK 1999)
  - Global Compact – aloite yritysten vastuullisuuden lähtökohdiksi (1999)
  - YK:n ihmisoikeuksien julistus (ihmisoikeuksien tukeminen yrityksen vaikutuspiirissä, ei ihmisoikeusrikkomuksia omassa toiminnassa)
  - ILO:n työelämän perusoikeuksia koskeva julistus 1998 (järjestäytymis- ja neuvottelu-oikeus, ei pakkotyötä, ei lapsityötä, ei syrjintää)
  - Rion julistus (varovaisuusperiaatteen toteuttaminen ympäristöasioissa, ympäristövastuullisuuden edistäminen, ympäristömyötäisen teknologian kehittäminen ja siirto)
  - ILO:n työelämän oikeudet (ILO 1999)
  - Kansainvälinen kauppakamari (ICC) ([www.icc.org](http://www.icc.org))
  - Kansainvälinen työnantajajärjestö (IOE) ([www.ioe.org](http://www.ioe.org))
  - Keskuskauppakamari (KKK) ([www.keskuskauppakamari.fi](http://www.keskuskauppakamari.fi))
  - World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ([www.wbcd.org](http://www.wbcd.org))
  - Finnish Business and Society (FiBS) ([www.businessandsociety.net](http://www.businessandsociety.net))
- (EK 2006, 34).