

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu
Yrityksen johtaminen

YRITYSVASTUU YRITYKSEN TOIMINNOISSA JA UUSIEN
LIIKETOIMINTAMAHDOLLISUUKSIEN LUOMISESSA
Case Pirkanmaan Jätehuolto Oy

Yrityksen johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Toukokuu 2014
Ohjaajat Helena Forsman ja
Johanna Kujala

Mikko Kutinlahti

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, yrityksen johtaminen

Tekijä: KUTINLAHTI, MIKKO

Tutkielman nimi: Yritysvastuu yrityksen toiminnoissa ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomisessa, case Pirkanmaan Jätehuolto Oy

Pro gradu -tutkielma: 84 sivua, 5 liitesivua

Aika: Toukokuu 2014

Avainsanat: Yritysvastuu, vastuullinen liiketoiminta, strateginen vastuullisuus, jätehuolto, liiketoimintamahdollisuus

Yritysvastuu on noussut mediakeskusteluun ja yritysten agendalle kasvavissa määrin 2000-luvulla. Vastuullisuus on aiemmin nähty liiketoimintaa haittaavana toimintana, mutta nykyisin sekä teoreettinen yritysvastuukeskustelu että käytännön yritysesimerkit osoittavat vastuullisuudesta voivan olla hyötyä yrityksen liiketoiminnalle. Tämä tutkimus paneutuu niihin tapoihin, joilla yritysvastuu voidaan liittää osaksi yrityksen toimintoja, ja joilla voidaan hyödyntää vastuullisuudesta kumpuavia liiketoimintamahdollisuuksia.

Tutkimus koostuu teoriakatsauksessa sekä yhden tapauksen casetutkimuksesta. Teoriakatsauksessa mallinnetaan yritysvastuuta osana yrityksen toimintoja ja strategiaa sekä yritysvastuun synnyttämiä liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkimuksen caseorganisaatio on julkisomisteinen jätehuoltoyritys, jossa yritysvastuu liittyy kiinteästi yrityksen liiketoimintaan. Casetutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastattelulla sekä kyselyllä. Aineisto on analysoitu käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

Tutkimustulokset vahvistavat tutkimuksessa luotua teoreettista viitekehystä. Caseorganisaation tärkeimmät syyt vastuullisuudelle ovat lainsäädännön ja sidosryhmien asettamat vaatimukset. Vastuullisuuden luomien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä caseorganisaatio hyödyntää tiivistä yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa. Tällaisen klusteritoiminnan tarkempi kuvaaminen yritysvastuun kontekstissa nähdään tärkeimpänä jatkotutkimusaiheena.

Sisällysluettelo

1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen ja aiheen valinnan tausta.....	7
1.2 Tutkimuksen tavoite	8
1.3 Tutkimuksen toteutustapa	9
2 KIRJALLISUUSKATSAUS.....	11
2.1 Vastuullisuuskäsitys.....	11
2.1.1 Vastuullisuuden määritelmä.....	11
2.1.2 Vastuullisuuden osa-alueet.....	14
2.1.2.1 Vastuullisuuden pyramidimalli.....	15
2.1.2.2 Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta.....	16
2.1.3 Vastuullisuuden liiketoimintahyödyt.....	17
2.1.4 Strateginen vastuullisuus	19
2.2 Vastuullisuuden toteuttaminen yrityksen toiminnassa.....	21
2.2.1 Vastuullisuuden syvyysasteet.....	22
2.2.2 Integrointi strategiaan.....	24
2.2.3 Vastuullisuus yrityksen toiminnoissa	27
2.3 Vastuullisuus liiketoimintamahdollisuuksien luoja.....	31
2.3.1 Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen.....	32
2.3.2 Vastuullisuus uuden liiketoiminnan lähteenä.....	33
2.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto.....	36
3 METODOLOGIA.....	39
3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	39
3.2 Tutkimusstrategia.....	41
3.3 Aineiston kerääminen.....	42
3.4 Aineiston analysointi.....	44
3.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	46
4 TULOKSET.....	48
4.1 Caseyrityksen esittely.....	48
4.2 Caseyrityksen suhtautuminen vastuullisuuteen.....	50
4.3 Vastuullisuus caseyrityksen toiminnoissa.....	52
4.3.1 Vastuullisuus ydintoiminnoissa.....	54
4.3.2 Vastuullisuus tukitoiminnoissa.....	56
4.4 Liiketoimintamahdollisuudet.....	60
4.4.1 Liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen.....	60
4.4.2 Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen.....	62
5 KESKUSTELU.....	65
5.1 Pirkanmaan Jätehuollon suhtautuminen vastuullisuuteen.....	65
5.2 Vastuullisuus toiminnoissa.....	67
5.3 Vastuullisuuden luomat liiketoimintamahdollisuudet.....	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	74
6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	74
6.2 Tutkimuksen kontribuutio.....	76
6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	76
LÄHTEET.....	79
LIITTEET.....	85

LIITE 1: Teemahaastattelurunko.....	85
LIITE 2: Kyselylomake.....	86

Kuvaluettelo

Kuvio 1: Tutkimusprosessin eteneminen.....	10
Kuvio 2: Vastuullisuuden määritelmä.....	14
Kuvio 3: Yritysvastuun osa-alueet ja vastuullisuudesta syntyvät liiketoimintahyödyt.....	19
Kuvio 4: Yhteisarvon luominen.....	20
Kuvio 5: Vastuullisuuden liittäminen yrityksen strategiaan.....	25
Kuvio 6: Yrityksen toiminta.....	28
Kuvio 7: Yrityksen tavat toimia vastuullisesti osana toimintoja.....	29
Kuvio 8: Yrityksen tavat integroida vastuullisuus toimintoihin.....	31
Kuvio 9: Yhteiskunnalliset kysymykset vastuullisuuden luomina liiketoimintamahdollisuuksina...35	
Kuvio 10: Yrityksen tavat integroida vastuullisuus osaksi toimintoja ja etsiä uutta liiketoimintaa yhteiskunnallisista kysymyksistä.....	37
Kuvio 11: Esimerkki tutkimuksen sisällönanalyysistä.....	45
Kuvio 12: Jäteprosessi.....	49
Kuvio 13: Pirkanmaan Jätehuollon syyt vastuullisuudelle.....	66
Kuvio 14: Pirkanmaan Jätehuollon vastuullisuus ydintoiminnoissa ja tukitoiminnoissa.....	67
Kuvio 15: Pirkanmaan Jätehuollon tapa liittää vastuullisuus osaksi yrityksen strategiaa.....	70

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Yritysvastuun määritelmä ja sen kehittyminen.....	12
Taulukko 2: Strategisen yritysvastuun liiketoimintahyödyt.....	18
Taulukko 3: Strategisen yritysvastuun määritelmiä.....	20
Taulukko 4: Tehokkuus- ja uudistava vastuullisuus.....	23
Taulukko 5: Vastuullisuuden liittäminen yrityksen toimintoihin.....	30
Taulukko 6: Pirkanmaan Jätehuollon ydintoiminnot ja tukitoiminnot.....	53
Taulukko 7: Pirkanmaan Jätehuollon liiketoimintakokeilut.....	62

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen ja aiheen valinnan tausta

Yritysvastuu on ollut tieteellisen keskustelun piirissä jo vuosikymmeniä ja 2000-luvulla keskustelu tuntuu vain kiihtyvän. McManus (2008) näkee vastuullisuuden yleistymisen noudattelevan teknologisten tuotteiden elinkaarimalleja: aluksi asiasta innostutaan liiaksi, jonka jälkeen koetaan pieni pettymys ja lopulta vastuullisuudesta tulee osa yleistä ja normaalia toimintaa. Yritysvastuun kohdalla muutos on vienyt vuosikymmeniä – ja tulee luultavasti vaatimaan vielä paljon aikaa. Mikäli uskomme McManusin (2008) analogiaan, on tulevana vuosina odotettavissa samanaikaisesti kritiikkiä ja kasvavaa ymmärrystä yritys vastuuta kohtaan. Lopulta vastuullisuudesta voi tulla osa meidän kaikkien ajattelutapaa.

On selvää, miksi yritys vastuu on noussut niin voimakkaasti yritysten agendalle: yrityksiin kohdistuvat sidosryhmien odotukset ja paineet ovat kasvaneet kansainvälisen tiedonkulun myötä. Globaali uutisointi on tuonut paljon näkyvyyttä tapauksille, joissa yritykset aiheuttavat suuria ympäristöpäästöjä, käyttävät lapsityövoimaa tai eivät kunnioita paikallisyhteisöjä. Suomessa paljon julkisuutta ovat saaneet muun muassa Talvivaaran aiheuttamat ympäristöongelmat (Helsingin Sanomat 5.11.2012) ja Stora Enson alihankintaketjun työntekijöiden työolot (YLE 6.3.2014).

Tieteellinen keskustelu on käsitellyt monipuolisesti yritys vastuun määritelmää ja luokittelua (mm. Dahlsrud, 2006; Lantos, 2001), vastuullisuuden yhteyttä yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003) sekä yritys vastuusta nousevia strategisia hyötyjä (mm. Hart, 1995; McWilliams & Siegel, 2001; Bhattacharyya, 2010). Samalla suhtautuminen yritys vastuuseen on muuttunut. Vastuullisuus on alettu nähdä pikemmin kilpailukeinona kuin pelkkänä kustannuksena (ks. esim. Porter & Kramer, 2006).

Vaikka teoreettinen keskustelu yritys vastuusta on ollut laajaa, vähäisempi määrä tutkimusta yhdistää vastuullisuuden yrityksen käytännön toimintaan. Aiemmin vastuullisuus ja yrityksen kilpailukyky on usein nähty vastakkaisina asioina (Porter & van der Linde, 1995), mutta myös yritys vastuun mahdolliset hyödyt yrityksille on tunnistettu jo aikaa sitten (Burke & Logsdon, 1996). Vastuullisuuden liiketoimintaetuja tunnistavat tutkijat ovat luoneet malleja vastuullisuuden

liittämiseksi yritysstrategiaan (mm. Galbreath, 2009) mutta strategisen tason toiminta on vielä kaukana yrityksen arkipäiväisistä ja käytännöllisistä toimista. Vastuullisuuden on näyttävä päivittäisissä yrityksen toimissa – vastuullisuudesta on tultava yrityksen rutiinia (Jenkins, 2009). McManusin (2008) analogian mukaan näin on käymässä. Yritysvastuun muuttaminen rutiiniksi edellyttää sen liittämistä yrityksen arkipäivään toimintoina, käytänteinä ja prosesseina. Näiden prosessien tulee olla yhtenäisiä yrityksen liiketoiminnan kanssa ja tukea yrityksen taloudellista toimintaa (Yuan, Bao & Verbeke, 2011). Tämän takia toiminto- ja prosessitaso on mielekäs taso yritysvastuun toteutumisen tutkimiselle. Toisaalta, vasta kestävä kehityksen kaikkien osa-alueiden liittäminen yrityksen johtamiseen turvaa kestävä toiminnan (Weber, 2008, 248).

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää yritysvastuun asemaa ja roolia yrityksen toiminnoissa ja uuden liiketoiminnan luomisessa. Aihetta tutkitaan suomalaisen caseyrityksen kontekstissa. Vastuullisuutta on käsitelty vain vähän yritysten arkipäiväisestä toiminnasta käsin. Lisäksi McManus:n (2008) sanoin suhtautuminen yritysvastuuseen muuttuu ajanmukana, jolloin myös yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat kertovat yritysvastuun asemasta yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on saada rikas kuvaus kohdeyrityksen vastuullisuudesta osana (a) yrityksen toimintaa ja strategista ajattelua sekä (b) liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemista ja hyödyntämistä. Tutkimuksen tavoitetta lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

Tutkimuksen pääkysymys: *Miten yritysvastuuta johdetaan osana yrityksen liiketoimintaa?*

Tutkimuskysymykseen vastaamalla pyritään saamaan rikas kuvaus yritysvastuun yhteydestä yrityksen liiketoimintaan tässä hetkessä ja tulevaisuudessa. Tutkimuskysymystä ratkotaan kolmen alakysymyksen avulla:

- (1) *Miten yritysvastuu suhtautuu liiketoimintaan?*
- (2) *Miten yritysvastuu on yhteydessä yrityksen toimintoihin ja strategiaan?*
- (3) *Miten yritysvastuu huomioidaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa ja hyödyntämisessä?*

Tutkimuksen kohdeyritykseksi on valittu julkisesti omistettu jätehuoltoyritys – Pirkanmaan Jätehuolto Oy. Kohdeyrityksen asema julkisomisteisena ja voittoatavoittelemattomana yhtiönä on

hyvin erilainen yksityisesti omistettuihin yrityksiin nähden. Tällaisessa asetelmassa korostuu yrityksen tarve palvella yhteiskuntaa, toimia vastuullisesti sekä ylläpitää yrityksen taloudellisesti kestävää toimintaa. Näin ollen valittu caseyritys luo mielenkiintoisen kontekstin yritysvastuun tutkimiseen.

1.3 Tutkimuksen toteutustapa

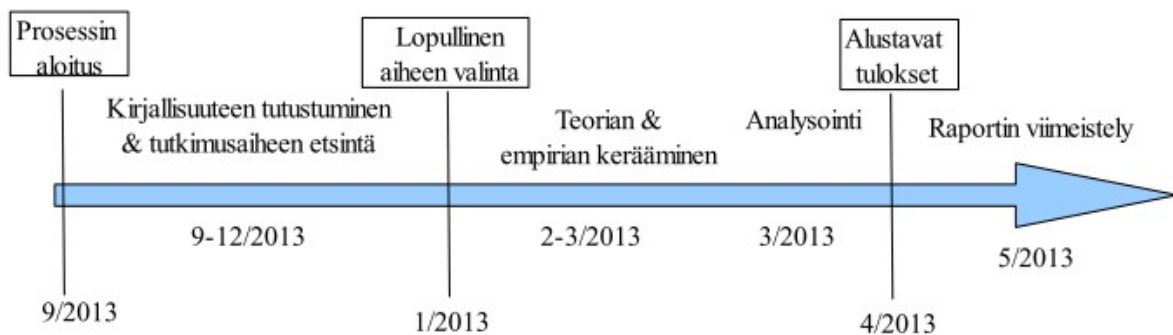
Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää yritysvastuun asemaa ja roolia yrityksen toiminnoissa ja uuden liiketoiminnan luomisessa. Tutkimusmenetelmät tulee valita tutkimuksen tavoitteen mukaisesti siten, että menetelmät tukevat tutkimuksen toteuttamista. Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen metodologisiin valintoihin ja aineistoon liittyviä kysymyksiä. Tarkempi tutkimusmetodologiaan liittyvä keskustelu käydään myöhemmin.

Tutkimus on laadullinen yhden tapauksen casetutkimus. Laadullisten menetelmien avulla tutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvällisesti tutkittavaa ilmiötä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, 14-29). Tutkimusstrategiaksi on valittu case- eli tapaustutkimus, jotta tutkittavasta tapauksesta saadaan kokonaisvaltainen kuva ja sitä voidaan käsitellä monesta näkökulmasta (Gummesson, 2000, 86). Tutkimus on toteutettu yhden tapauksen intensiivisenä tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteeksi on valittu Pirkanmaan Jätehuolto Oy, sillä julkisomisteisiin yrityksiin kohdistuu suuria vastuullisuuspaineita. Tutkimuksessa perehdytään caseyrityksen toimintaan syvällisesti sekä nykyajan että tulevaisuuden osalta.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin yhdellä teemahaastattelulla, johon osallistui kaksi henkilöä. Teemahaastattelun runko on tutkimuksen liitteenä (liite 1). Haastateltavien valinnassa huomioitiin heidän halukkuutensa osallistua tutkimukseen sekä erityisesti heidän tietonsa caseyrityksen yritysvastuuasioista. Teemahaastattelun lopuksi haastateltavat vastasivat lyhyeen kyselyyn, jonka kysymykset liittyivät yritysvastuun asemaan yrityksessä. Kysely pohjautuu Suomessa laajemmin käytetyn yritysvastuukyselyyn (ks. FIBS ry, 2013). Tapausorganisaation vastauksia verrattiin muihin suomalaisiin yrityksiin. Vertailun avulla pyrittiin saamaan selville mahdollisia eroja ja samankaltaisuuksia yritysten välillä. Kyselylomake on tutkimuksen liitteenä (liite 2). Sekundääriaineistona tutkimuksessa käytettiin caseyrityksestä julkisesti saatavia tietoja, kuten tilinpäätöksiä, vuosikertomuksia ja yrityksen luovuttamia tietoja (mm. ote yrityksen strategiasta).

Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen sisällönanalyysiä menetelmänä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tutkimus on luonteeltaan selittävä eli tutkimuksessa aiempi akateeminen teoria on jatkuvassa vuorovaikutuksessa uuden empirian kanssa (Yin, 2009, 143). Tutkimuksen empirian avulla pyrittiin muokkaamaan kirjallisuuden pohjalta luotua teoreettista viitekehystä, täydentämään sitä ja esittämään uusia teoreettisia implikaatioita. Toisin sanottuna tutkimuksesta saatua empiirisiä havaintoja verrattiin teoreettiseen viitekehykseen ja etsittiin samanlaisuuksia ja eroavaisuuksia.

Tutkimuksen tulokset kertovat yrityksen tavoista käsitellä vastuullisuutta osana yrityksen arkipäiväistä toimintaa. Samalla tutkimus kartoittaa yritysten tapoja kohdata yrityksiin kohdistuvat vastuullisuuspaineet. Tutkimustuloksia voidaan käyttää vertailupohjana vastaavien tai muiden toimialojen yritysten tutkimiseen.



Kuvio 1: Tutkimusprosessin eteneminen

Tutkimusprosessi alkoi syyskuussa 2013 aiempaan akateemiseen kirjallisuuteen tutustumisella. Aiemman teorian pohjalta lopullinen tutkimusaihe valittiin tammikuussa 2014, jonka jälkeen kerättiin empiirinen aineisto ja täydennettiin tutkimuksen teoreettista lukemistoa. Kevään 2014 aikana empiria analysoitiin ja tutkimuksen raportti viimeisteltiin. Kuvio 1 osoittaa tutkimusprosessin etenemisen aikajanana.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Vastuullisuuskäsitys

Caseyrityksen vastuullisuuden tutkimiseksi on ensiksi tutustuttava yritysvastuuta käsittelevään teoreettiseen tutkimukseen. Tässä luvussa muodostetaan aiemman tutkimuksen pohjalta käsitys yritysvastuusta eli sen erilaisista määritelmistä ja käydään läpi eri tutkijoiden näkemyksiä vastuullisuuden osa-alueista ja vastuullisuudesta syntyvistä hyödyistä.

Akateemisessa keskustelussa yritysvastuusta käytetään monia termejä (yritysvastuu, vastuullinen liiketoiminta, vastuullisuus, yrityskansalaisuus; corporate social responsibility, corporate responsibility, corporate sustainability). Tässä tutkimuksessa käytetään rinnakkain kahta termiä: vastuullisuus ja yritysvastuu. Molemmilla termeillä tarkoitetaan samaa asiaa. Kahta rinnakkaista termiä käytetään tekstin sujuvuuden parantamiseksi sekä pitkien yhdyssanojen välttämiseksi.

2.1.1 Vastuullisuuden määritelmä

Dahlsrudin (2006) mukaan sekä tiede- että yritysmaailmassa on epäselvää mikä yritysvastuun määritelmä on. Erilaisia yritysvastuun määritelmiä on paljon, vaikkakin kukin määritelmä puolustaa lähinnä vain tiettyä näkökulmaa siten haitaten yhtenäisen määritelmän kehittymistä. Epäselvyys ja määritelmien paljous on saanut osan tutkijoista jopa sanomaan, ettei vastuullisuudelle ole yhtä määritelmää. (Dahlsrud, 2006.) Myös Jenkins (2009) havaitsi yrityksillä olevan vaikeuksia määrittellä yritysvastuu, vaikka ne kaikki pystyivät sanomaan mitä se tarkoittaa erityisesti heidän kontekstissaan. Kenties vastuullisuus ei olekaan määriteltävissä oleva liiketoiminnan osa, vaan pikemmin uudenlainen metafora erilaiselle liiketoiminnalle (McManus, 2008). Tässä kappaleessa käydään läpi muutama erilainen vastuullisuuden määritelmä ja pyritään löytämään selkeä, mutta eri näkökulmia yhdistävä ja käyttökelpoinen määritelmä tätä tutkimusta varten.

Erilaisista vastuullisuuden määritelmistä on tehty kattavia koonteja. Carroll (1999) esittelee vastuullisuuden määritelmän kehittymistä 1930-luvulta asti. Dahlsrudin (2006) tarjoama koonti puolestaan laajentaa tarkastelun myös 2000-luvulle. Taulukkoon 1 on koottu joitakin yleisesti tunnettuja esimerkkejä yritysvastuun määritelmästä läpi historian.

Taulukko 1: Yritysvastuun määritelmä ja sen kehittyminen. Soveltaen Carroll (1999), Dahlsrud (2006), Jenkins (2009).

Lähde:	Määritelmä:
Bowen, 1953	Vastuullisuus viittaa liikemiehen velvollisuuteen noudattaa sellaisia toimintatapoja ja ohjeita, sekä tehdä sellaisia päätöksiä, jotka ovat yhteiskunnan arvojen ja halujen mukaisia.
Davis, 1960	Vastuullisuus on liikemiehen päätöksiä ja toimia, joiden syyt ovat, ainakin osittain, yrityksen välittömän taloudellisen edun ulkopuolella.
Friedmann, 1970	Yrityksen vastuu on tuottaa omistajille voittoa.
Johnson, 1971	Vastuullisen yrityksen johto tasapainoittaa moninaisia intressejä. (...) Yritysvastuun mukaan yritys toimii vastuullisesti tuottaakseen voittoa yritykseen.
Carroll, 1979	Yritysvastuu sisältää ne taloudelliset, lainmukaiset, eettiset ja harkinnanvaraiset vaatimukset, jotka yhteiskunta kulloinkin yrityksille asettaa.
Jones, 1980	Yritysvastuu on käsitys siitä, että yrityksellä on velvoitteita muitakin yhteiskuntaryhmiä kuin omistajia kohtaan, ja nämä velvoitteet käsittävät myös muita kuin lakisääteisiä velvoitteita.
Hopkins, 1998	Yritysvastuu koskee yrityksen sidosryhmien kohtelemista eettisesti ja vastuullisesti. Sidosryhmiä on sekä yrityksen sisäpuolella että ulkopuolella.
Business for Social Responsibility, 2000	Liiketoimintapäätösten tekemistä, jotka linkittyvät eettisiin arvoihin, lainsäädännön noudattamiseen ja kunnioitukseen ihmisiä, yhteisöjä ja luontoa kohtaan.
McWilliams & Siegel, 2001	Yritysvastuu on toimia, jotka edistävät jotain yhteiskunnallista hyvää ja ylittävät lainvaatimukset ja yrityksen intressit.
Euroopan komissio, 2001	Yritysvastuu on konsepti, jossa yritys integroi yhteiskunnalliset ja ympäristölliset asiat liiketoimintaansa ja toimii vapaaehtoisesti sidosryhmiensä kanssa.
Jenkins, 2009	Yritysvastuu tarkoittaa sitä, miten yritykset hoitavat liiketoimintaansa siten, että se tuottaa positiivisen vaikutuksen yhteiskuntaan
Euroopan komissio, 2011	Yritysvastuu on yritysten vastuu omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan. Täyttääkseen täysimääräisesti yhteiskuntavastuunsa yrityksillä olisi oltava käytössä prosessi, jolla integroidaan yhteiskuntaan, ympäristöön, ihmisoikeuksiin, eettisiin kysymyksiin ja kuluttaja-asioihin liittyvät näkökohdat niiden liiketoimintaan ja ydinstrategiaan tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa tarkoituksena (a) maksimoida omistajien/osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien sekä laajasti ottaen koko yhteiskunnan saama lisäarvo ja (b) tunnistaa, ehkäistä ennalta ja lieventää yritysten mahdollisesti aiheuttamia haittavaikutuksia.

Taulokosta 1 on havaittavissa yritys vastuun määritelmän kehittymisen vuosikymmenien aikana. Dahlsrud (2006) on tutkinut 37 yritys vastuun määritelmän sisältöä. Määritelmistä löytyi viisi yleistä ulottuvuutta: sidosryhmäulottuvuus, yhteiskunnallinen (social) ulottuvuus, taloudellinen ulottuvuus, vapaaehtoisulottuvuus ja ympäristöulottuvuus. Nämä kaikki ulottuvuudet ovat tarpeellisia yritys vastuun ymmärtämiseksi. (Dahlsrud, 2006.)

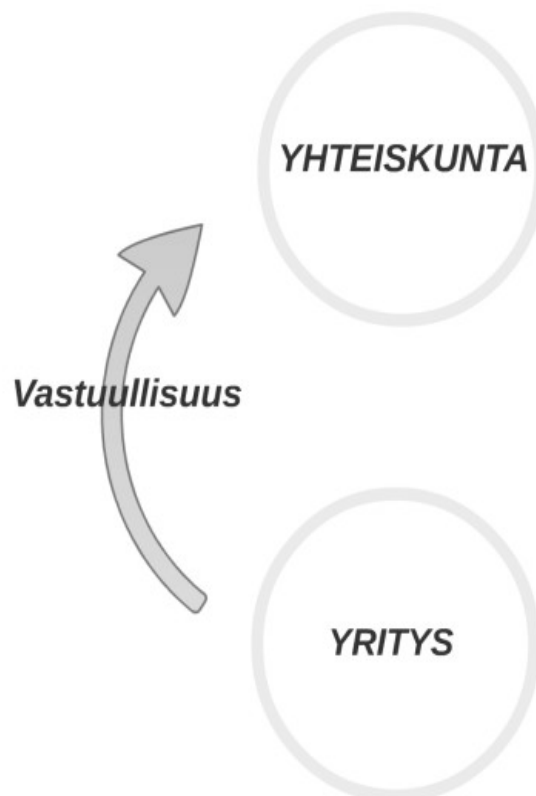
On huomion arvoista, että suuri osa määritelmistä on järjestöjen tai julkisyhteisöjen luomia (esim. Euroopan komissio, Business for Social Responsibility, World Business Council for Sustainable Development). Näin ollen yritysten ulkopuoliset toimijat määrittävät sen, mitä yritys vastuu tarkoittaa ja myös valvovat yritysten vastuullisuutta. Nämä määritelmät ovat myös hyvin yleisesti käytettyjä (Dahlsrud, 2006).

Esimerkiksi Euroopan komissio on päivittänyt paljon viitattua määritelmäänsä suhteellisen lyhyellä aikavälillä 2000-luvulla. Komission uuden, vuonna 2011, lausutun määritelmän mukaan yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa yritysten vastuuta omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan. Komission mukaan tämän vaatimuksen täyttäminen edellyttää prosessia, jossa yritys integroi muun muassa yhteiskuntaan, ihmisiin ja ympäristöön liittyvät näkökohdat liiketoimintaansa siten, että yrityksen toiminta pyrkii luomaan samanaikaista arvoa sekä osakkeenomistajille että yrityksen muille sidosryhmille (Euroopan komissio, 2011, s.6).

Tässä tutkimuksessa ollaan erityisen kiinnostuneita yrityksen tavasta huomioida yritys vastuu toiminnassaan ja yrityksen kyvystä havaita vastuullisuuden luomia liiketoimintamahdollisuuksia. Tällainen tarkastelu jättää käyttökelpoiselle määritelmälle kaksi vaihtoehtoa: joko määritelmän täytyy pystyä erottelemaan vastuullisuus muusta yrityksen toiminnasta tai yritys vastuun määritelmän on oltava laaja yläkäsite – pikemminkin osa tarkastelukontekstia tai ajattelutapaa kuin yksiselitteinen osa yrityksen toimintaa. Laaja-alaisen käsitteen hyödyntäminen muistuttaa McManuksen (2009) tapaa nähdä yritys vastuu uutena metaforana, josta tulee luonnollinen osa yritystoimintaa.

Jenkins (2009, 22) näkee yritys vastuun määrittämisen hyvin pragmaattisesti: yritys vastuu tarkoittaa sitä, miten yritykset hoitavat liiketoimintaansa siten, että se tuottaa positiivisen

vaikutuksen yhteiskuntaan. Hän on samoilla linjoilla Euroopan komission (2011) määritelmän kanssa siitä, että vastuullisuus koskee yrityksen vaikutusta yhteiskuntaan. Määritelmänsä laaja-alaisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään Jenkinsin (2009) määritelmää yritysvastuusta. Määritelmän monikäyttöisyyden, laaja-alaisuuden ja sitä kautta kattavamman lähestymistavan takia yritysvastuuta pystytään käsittelemään pikemmin ajattelutapana kuin yrityksen toiminnasta eroteltavissa olevana elementtinä. Kuviossa 2 on esitetty Jenkinsin (2009) näkemyksen mukainen yritysvastuu. Vastuullisuus tarkoittaa yrityksen toiminnan aikaan saamaa positiivista vaikutusta yhteiskunnassa.



Kuvio 2: Vastuullisuuden määritelmä. Soveltaen Jenkins, 2009.

2.1.2 Vastuullisuuden osa-alueet

Määrittelemisen lisäksi yritysvastuuta voidaan jaotella erilaisiin osa-alueisiin. Määrittelemisen kertoo mitä yritysvastuu on, mutta sen osa-alueisiin perehtyminen kertoo tarkemmin mitä yritysvastuu sisältää. Tässä kappaleessa käydään läpi kaksi paljon käytettyä yritysvastuun jaottelutapaa: Carrollin pyramidimalli sekä yritysvastuun kolme ulottuvuutta.

2.1.2.1 Vastuullisuuden pyramidimalli

Yksi viitatuimpia yritys vastuun jaottelutapoja on Carrollin pyramidimalli, jossa yritys vastuu jaetaan neljään päällekkäiseen osa-alueeseen: taloudelliseen, lailliseen, eettiseen ja filantropiseen vastuuseen (Carroll, 1991). Mallin ajatuksena on, että vastuullisuus rakentuu kerroksittain aina edellisen askelen päälle. Näin yritys vastuu kehittyy taloudellisesta vastuusta laillisen ja eettisen vastuun kautta filantropiseen vastuuseen.

Taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen tarvetta olla taloudellisesti kannattava pitkällä aikavälillä. Ilman taloudellista vastuullisuutta (kannattavuutta) koko yrityksen olemassaolo vaarantuu. Tässä mielessä taloudellinen vastuullisuus on lähtökohta kaikelle yrityksen toiminnalle ja se mahdollistaa muunlaisen vastuullisuuden toteuttamisen yrityksen toiminnassa. Jos yritys ei toteuta taloudellista vastuuta, ei sen ole mahdollista toteuttaa myöskään muita vastuulajeja. (Carroll, 1991.)

Laillinen vastuullisuus tarkoittaa yrityksen velvollisuutta toimia lakien mukaan ja noudattaa yhteiskunnan asettamia säädöksiä. Yhteiskunnan asettamat lait ja säädökset rajaavat yrityksen toimintamahdollisuuksia – yritysten odotetaan toteuttavan missiotaan yhteiskunnan säätämien rajojen puitteissa. Tämä sääntely voidaan nähdä yhteiskunnan käsityksenä siitä, mikä on toiminta oikein ja mikä väärin. (Carroll, 1991; Panula, 2000, 149.)

Eettinen vastuullisuus käsittää sellaisia yritykseen kohdistuvia odotuksia, joita ei ole lailla tai asetuksilla määrätty. Esimerkiksi kuluttajilla ja työntekijöillä on tiettyjä odotuksia koskien yrityksen reilua toimintaa. Yrityksen odotetaan toimivan reilusti, yleisen oikeustajun mukaisesti ja välttävän sidosryhmien vahingoittamista. Työolot ja kuluttajien oikeudet ovat esimerkkejä yritysten eettisestä vastuullisuudesta. (Carroll, 1991.)

Filantropinen vastuu tarkoittaa ihmiselämän ja yhteiskunnan hyvinvoinnin vapaaehtoista parantamista. Yritysten odotetaan olevan ”hyviä kansalaisia” eli osallistuvan hyvinvoinnin edistämiseen esimerkiksi hyväntekeväisyyden tai vapaaehtoistoiminnan avulla. Filantropisen vastuullisuuden kohteita voivat olla esimerkiksi koulutus, taide tai liikunta. (Carroll, 1991.)

2.1.2.2 Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta

Carrollin pyramidimallin ohella vastuullisuus jaetaan usein kolmeen osa-alueeseen – taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Jako perustuu John Elkingtonin (1994) esittelemään *triple bottom line* - kolmoistilinpäätös – käsitteeseen. Kolmoistilinpäätös tarkoittaa, että yrityksen on toiminnassaan huomioitava sen taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset. Elkingtonin kolmijako on siinä mielessä saanut vahvan jalansijan, että se näkyy myös useissa yritysvastuun määritelmissä. (Dahlsrud, 2006.)

Kuten Carrolin (1991) pyramidimallissa, myös kolmoistilinpäätöksessä *taloudellinen vastuu* liittyy yrityksen kannattavaan taloudelliseen toimintaan. Taloudellista vastuullisuutta mitataan siis viime kädessä yrityksen kannattavuudella. Taloudellisen vastuun voidaan katsoa liittyvän kannattavaan taloudelliseen toimintaan, riskienhallintaan ja hallintokäytäntöihin (Rohweder, 2004, 97). Taloudellisesta vastuusta voidaan erotella yrityksen välitön taloudellinen vaikutus, kuten palkan- ja osinkojen maksu, sekä yrityksen välillinen vaikutus kansantalouteen ja paikallistalouden toimintaan (Rohweder, 2004, 97).

Sosiaalinen vastuu kuvastaa yrityksen työntekijöitä ja muita sidosryhmiä koskevaa vastuuta. Yrityksen sosiaalinen vastuu koskee kaikkia yrityksen toimintaan liittyviä ihmisiä, kuten työntekijöitä, omistajia, alihankkijoita, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Myös yrityksen vastuu sen palveluista ja tuotteista kuuluu sosiaalisen vastuun piiriin. (Rohweder, 2004, 103).

Ympäristövastuu liittyy yrityksen vastuuseen vaikutuksestaan ekologiseen ympäristöön. Ympäristövastuu kattaa yrityksen kaiken vaikutuksen luonnonympäristöön (Ketola, 2005). Ympäristövastuu koskettaa muun muassa yrityksen aiheuttamia päästöjä, ympäristöongelmia ja luonnonvarojen kestäväää käyttöä (Rohweder, 2004, 99). Ympäristövastuun lähtökohtana on ”suunnitella ja toteuttaa yrityksen toimintaa siten, että raaka-aineita ja energiaa käytetään tarkoituksenmukaisesti ja että syntyvien jätteiden ja päästöjen määrää pyritään minimoimaan” (Rohweder, 2004, 99).

2.1.3 Vastuullisuuden liiketoimintahyödyt

Vastuullisuus voi olla yritykselle eettinen, altruistinen tai taloudellinen valinta (Lantos, 2001). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten kannalta olennaista on tietää miksi yritykset toimivat vastuullisesti. Vastuullisuudesta tulee olla yritykselle jotain hyötyä, jotta sitä kannattaa tehdä. Tässä kappaleessa käydään läpi ne tavat, joilla yritysvastuu voi tuottaa konkreettisia hyötyjä yritykselle.

Orlitzky ym. (2003) osoittavat meta-analyysissään yritys vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen yhteyden. Aiempien tutkimusten tuloksiin keskittyvässä analyysissä tutkijat toteavat vastuullisuudesta olevan taloudellista hyötyä yritykselle läpi eri toimialojen. Lisäksi vaikutus näyttää tutkimuksen mukaan olevan kaksisuuntainen: taloudellisesti menestyvät yritykset toimivat vastuullisemmin ja vastuullisuus tukee yritysten taloudellista menestymistä. Tämä havainto tukee strategisen yritys vastuun ajattelua win-win-tilanteiden löytämisestä. (Orlitzky ym., 2003.)

Strateginen vastuullisuus voi edistää yritysten liiketoimintaa eri tavoin. Bhattacharyya (2010) listaa neljä erilaista etua strategisesta vastuullisuudesta. Hänen mukaansa strateginen vastuullisuus voi johtaa geneerisen strategian saavuttamiseen (kilpailuetuna kustannusjohtajuus tai tuotedifferaatio), strategisten resurssien syntymiseen, uusiin liiketoiminta-alueisiin tai maineen ja riskienhallinnan hyötyihin. Euroopan komission kilpailukykyraportti (Euroopan komissio, 2008) puolestaan listaa kuusi tekijää, jotka liittävät vastuullisuuden yrityksen kilpailukykyyn. Nämä tekijät/hyödyt ovat kulurakenne, työntekijöiden suoriutuminen, asiakasnäkökulma, innovaatio, riskien ja maineen hallinta sekä taloudellinen suorituskyky osakekurssin kehittymisellä mitattuna. Työntekijöiden suoriutumisella tarkoitetaan työntekijöiden pysyvyyttä ja motivaatiota. Asiakasnäkökulmalla puolestaan kuvataan asiakkaiden halua maksaa parempaa hintaa vastuullisemmasta tuotteesta. Näin ollen kyseessä on tuotedifferaation avulla saavutettu etu. Innovatiivisuudella kerrotaan vastuullisuuden toimivan uusien tuotteiden ja toimintatapojen ajurina.

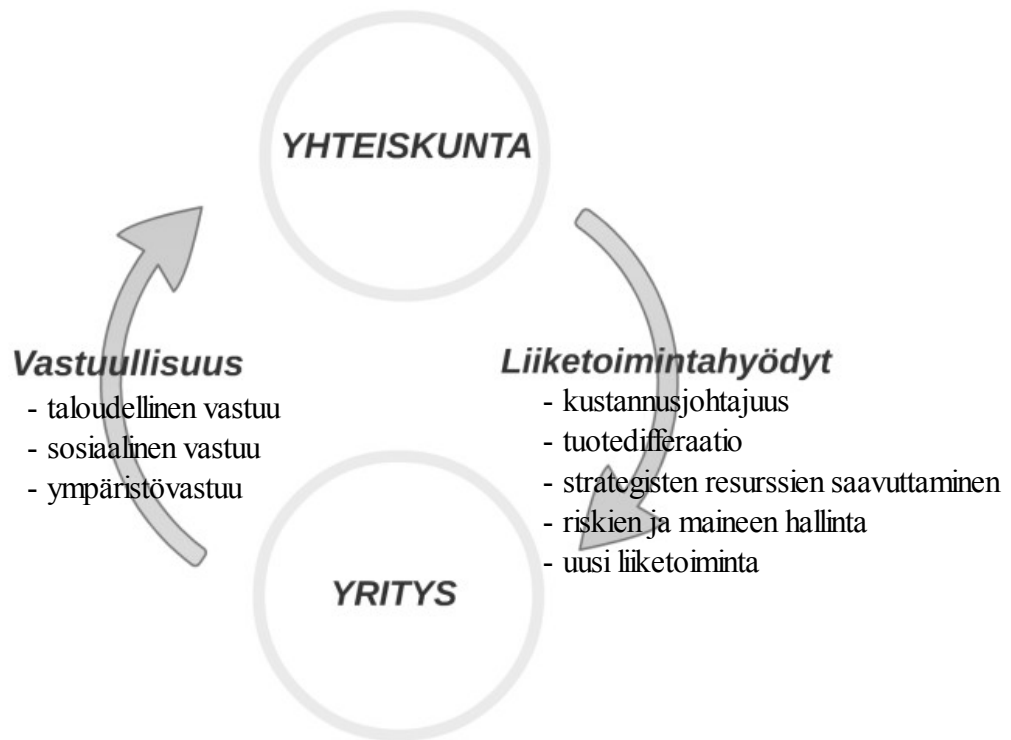
Kurusc, Colbert ja Wheeler (2008) ehdottavat neljää erilaista ”business case” -kategoriaa, joihin yritykset voidaan luokitella riippuen niiden lähestymistavasta, käsitellyistä aiheista ja arvonluonnin perusoletuksista. Nämä neljä kategoriaa ovat (1) kulujen ja riskien vähentäminen, (2) kilpailuedun saavuttaminen, (3) maineen ja legitimitetin rakentaminen sekä (4) win-win-tilanteiden etsiminen. (ks. Carroll & Shabana, 2010.)

Kaikki kolme edellä mainittua tutkimusta (Bhattacharyya, 2010; Euroopan komissio, 2008; Kurusc ym., 2008) toteavat paljolti samat strategisesta yritys vastuusta kumpuavat hyödyt, vaikkakin niitä on kategorisoitu osittain eri tavoin. Sisällyttämällä asiakkaan halun maksaa vastuullisesta tuotteesta enemmän (Euroopan komissio, 2008) osaksi tuotedifferaatiota, henkilöstöresurssit osaksi strategisia resursseja ja innovaatiot osaksi uusia liiketoimintasuuntauksia, nähdään strategisen yritys vastuun liiketoimintahyötyjen jakaantuvan viiteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat on tiivistetty taulukkoon 2.

Taulukko 2: Strategisen yritys vastuun liiketoimintahyödyt. Soveltaen Bhattacharyya, 2010; Euroopan komissio, 2008; Kurusc ym., 2008.

Hyöty strategisesta yritys vastuusta:	Lähteet:
Kustannusjohtajuuden saavuttaminen	Bhattacharyya, 2010; Euroopan komissio, 2008; Kurusc ym., 2008
Tuotedifferaatio (sis. asiakasnäkökulma)	Bhattacharyya, 2010; Euroopan komissio, 2008; Kurusc ym., 2008
Strategisten resurssien synnyttäminen (sis. HR)	Bhattacharyya, 2010; Euroopan komissio, 2008.
Uusi liiketoiminta (sis. innovaatiot)	Bhattacharyya, 2010; Euroopan komissio, 2008.
Riskien ja maineen hallinta	Bhattacharyya, 2010; Euroopan komissio, 2008; Kurusc ym., 2008

Yritys vastuu voi hyödyttää yrityksen toimintaa siis viidellä tavalla: kustannusjohtajuuden, tuotedifferaation, resurssin synnyttämisen, uuden liiketoiminnan tai riskien ja maineen hallinnan avulla. Kuviossa 3 havainnoillistetaan Jenkinsin (2009) yritys vastuumääritelmää, vastuullisuuden osa-alueita sekä siitä koituvia liiketoimintahyötyjä.



Kuvio 3: Yritysvastuun osa-alueet ja vastuullisuudesta syntyvät liiketoimintahyödyt.

2.1.4 Strateginen vastuullisuus

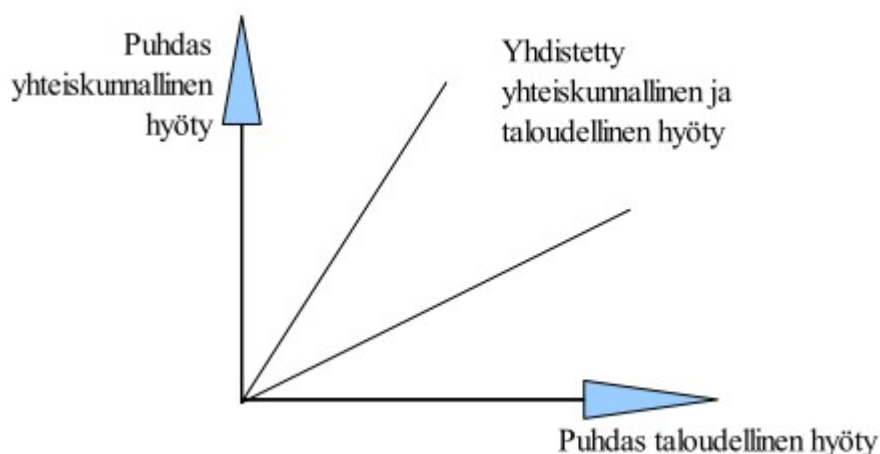
Edellä on käyty läpi yritys vastuun määritelmää, osa-alueita sekä sen tuottamia liiketoimintahyötyjä. Seuraavaksi tehdään katsaus niin kutsutun strategisen vastuullisuuden kirjallisuuteen. Tämän tutkimussuunnan avulla saadaan olennaista taustatietoa siihen vastuullisuuskenttään, josta yritys voi löytää vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuuksia.

Vastuullisen toiminnan tulee olla jokaiselle yritykselle mielekästä – parhaassa tapauksessa siten, että vastuullisuus edistää yrityksen taloudellista menestystä ja toiminnan jatkuvuutta. Monien tutkijoiden mielestä vastuullisuutta voidaan kutsua strategiseksi (strategic CSR) silloin, kun vastuullisuus luo yritykselle kilpailuetua tai auttaa yritystä saavuttamaan strategisia tavoitteitaan (Lantos, 2001; Porter & Kramer, 2006; Bhattacharyya, 2010; McWilliams & Siegel, 2011; Salzmänn, Ionescu-Somers & Steger, 2005). Edellä mainittujen tutkijoiden näkemyksiä strategisen yritys vastuun sisällöstä on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3: Strategisen yritysvastuun määritelmiä.

Lähde:	Näkökulma strategiseen yritysvastuuseen:
Hart, 1995	Tiettyjen yritysten kohdalla vastuullisuus voi johtaa pysyvään kilpailuetuun.
Baron, 2001	Vastuullisuus voi houkutella asiasta kiinnostuneita kuluttajia silloin, kun yritys tuottaa yleistä hyvää linjassa yritysstrategiansa kanssa.
Lantos, 2001	Strategisella yritysvastuulla pyritään saavuttamaan strategisia liiketoimintatavoitteita.
McWilliams & Siegel, 2001	Tietty määrä vastuullisuutta maksimoi voiton samalla tyydyttäen usean sidosryhmän tarpeita. Vastuullisuuden ideaalinen määrä voidaan määrittellä kulu-tuotto-analyysillä

Lantos (2001, 33) määrittelee strategisen yritysvastuun vastuullisuudeksi, jolla pyritään saavuttamaan strategisia liiketoimintatavoitteita. Tällöin toimien uskotaan hyödyttävän sekä yritystä että laajemmin yhteiskuntaa. Samaa ideaa kannattavat myös Porter ja Kramer (2006). He kehoittavat yrityksiä pyrkimään pois päin yhteiskunnan ja liiketoiminnan edun vastakkainasettelusta – kohti win-win-tilannetta, jossa syntyy arvoa molemmille osapuolille. Tästä arvosta he käyttävät termiä *yhteisarvo* (shared value).



Kuvio 4: Yhteisarvon luominen. Soveltaen Porter & Kramer, 2011.

Kuvio 4 osoittaa taloudellisten hyötyjen ja vastuullisuuden yhteyden. Yritykset tuottavat joko puhtaan taloudellista hyötyä tai puhtaan yhteiskunnallista hyötyä tai jotain siltä väliltä. On yrityksen itsensä tehtävä asemoida – ja tarvittaessa uudelleenasetella – vastuullisuustoimensa strategien

tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen jokaisella yrityksellä ja toimialalla on oma tapansa, jolla strateginen yritysvastuu realisoituu (Porter & Kramer, 2011). Sopivan tasapainon löytäminen yhteiskunnallisen ja taloudellisen hyödyn välillä, on strategisen yritys vastuun keskeinen haaste (Porter & Kramer, 2011; Bhattacharyya, 2010; Florin & Schmidt, 2011).

Bhattacharyya (2010) määrittelee tarkemmin, mitä vastuullisuuden strategisuus tarkoittaa. Aiemman kirjallisuuden perusteella hän tunnistaa neljä eri suodatinta, jotka erottelevat strategisen ja ei-strategisen vastuullisuuden. Nämä suodattimet koskevat yrityksen aikomusta (intent), fokusta (focus), sitoutumista (commitment) ja toimintaa (activity). Strategista vastuullisuutta ovat ne vastuullisuustoimet, jotka läpäisevät kaikki neljä suodatinta. Tarkemmin kuvattuna strategisen vastuullisuuden tulee (1) olla ennakoivaa ja proaktiivista, (2) toteuttaa yrityksen missiota ja visiota, (3) saada yritys sitoutumaan siihen sekä pitkäaikaisesti että resurssoiden sitä sekä (4) vaikuttaa myönteisesti joko yrityksen sisäisiä tai ulkoisia mahdollisuuksia saavuttaa strategiset tavoitteensa. (ks. Bhattacharyya, 2010.)

Yhteenvetona strategisen yritys vastuun voidaan sanoa tarkoittavan niitä vastuullisuustoimia, jotka vaikuttavat positiivisesti yrityksen toimintaan ja auttavat yritystä saavuttamaan strategiset tavoitteensa (Lantos, 2001; McWilliams & Siegel 2011). Yrityksen tulee tällöin suhtautua vastuullisuuteen strategisella otteella (ks. Bhattacharyya, 2010). Strateginen yritys vastuu tarkoittaa yhteisarvon luomista, jossa sekä yhteiskunta että yritys hyötyvät (Porter & Kramer, 2006). Tällöin yritys joutuu tasapainoilemaan julkisen ja yksityisen arvonluonnin välillä – samoin kuin jokainen yritys joutuu tasapainoilemaan uuden liiketoiminnan etsimisen ja vanhan liiketoiminnan hyödyntämisen välillä (Florin & Schmidt, 2011).

2.2 Vastuullisuuden toteuttaminen yrityksen toiminnassa

Edellä on tehty katsaus yritys vastuun määritelmään, osa-alueisiin ja siitä koituviin hyötyihin. Tässä luvussa keskitymme yritys vastuun ja yrityksen toiminnan yhteyden avaamiseen ja niiden keinojen etsimiseen, joilla vastuullisuus voidaan liittää osaksi yrityksen toimintaa. Teemaa käsitellään sekä strategisesta näkökulmasta (kappale 2.2.2) että yrityksen toimintojen näkökulmasta (kappale 2.2.3). Ensiksi käsitellään kuitenkin tutkijoiden näkemyksiä vastuullisuuden erilaisista syvyysasteista.

2.2.1 Vastuullisuuden syvyysasteet

Erilaisia tapoja määritellä ja luokitella vastuullisuutta – kuten luvussa 2.1.2 kuvatut pyramidimalli ja kolmoistilinpäätös – on kritisoitu niiden kyvyttömyydestä kuvata ja selittää vastuullisuuden ja yrityksen toiminnan yhteyttä sekä vastuullisuudesta syntyviä lopputuloksia (Halme & Laurila, 2009). Halme & Laurila (2009) tunnistavat aiemmasta kirjallisuudesta kolme näkökulmaa, joiden mukaan vastuullisuutta on luokiteltu: (1) yrityksen motivaation mukaan, (2) normatiivisesti ja (3) asteittain tapahtuvan kehityksen mukaan. Näiden luokittelujen yhdistäminen yrityksen taloudelliseen menestykseen on osoittautunut hankalaksi ja monimutkaiseksi. Siksi tutkijat esittävät uuden tavan luokitella vastuullisuus yrityksen toimintojen mukaan (Halme & Laurila, 2009.)

Halme ja Laurila (2009) ehdottavat kolmea vastuullisuuslajia: hyväntekeväisyys-, integraatio- ja innovaatiovastuullisuus. Nämä lajit eroavat toisistaan (1) niiden yhteydessä yrityksen ydinliiketoimintaan, (2) vastuullisuuden kohderyhmässä ja (3) odotettuina liiketoimintahyötyinä. *Hyväntekeväisyysvastuullisuus* on yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolella tapahtuvaa vastuullisuutta, josta odotetaan lähinnä mainehyötyjä. *Integraatiovastuullisuuden* avulla yritys pyrkii parantamaan nykyistä toiminnan tehokkuutta sekä vastuullisuuden että talouden näkökulmasta. *Innovaatiovastuullisuus* puolestaan keskittyy yrityksen nykyisen liiketoiminnan ulkopuolella olevien uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomiseen ja hyödyntämiseen. (Halme & Laurila, 2009.)

Myös Kauffeld, Malhotra ja Higgins (2009) ovat tunnistaneet vastaavia tasoja yritysten suhtautumisesta vastuullisuuteen. Tutkijoiden mukaan yritysten vastuullisuustoiminnassa löytyy kolme syvyysastetta: laillinen vastuullisuus, jossa keskitytään lakien ja säännösten noudattamiseen, tehokkuusvastuullisuus, jossa vastuullisuustoimilla pyritään tehokkuuteen ja kustannushyötyihin, sekä erottautuva vastuullisuus, jossa vastuullisuuden avulla yritetään saavuttaa pitkän aikavälin liiketoimintahyötyä ja etsitään uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Kauffeld ym., 2009.)

Sekä Halme & Laurila (2009) että Kauffeld ym. (2009) tunnistavat vastuullisuudesta voivan olla yritykselle hyötyä tehokkuutena (yrityksen nykyisen toiminnan tehostaminen) ja uusien liiketoimintamahdollisuuksien etsimisessä. Tutkijoiden näkemykset eroavat hieman vastuullisuuden ”ensimmäisellä” tasolla, jossa Kauffeld ym. (2009) korostavat lakien asemaa ja Halme & Laurila (2009) korostavat puolestaan hyväntekeväisyyttä. Mielenkiintoista on myös huomata, että vaikka

Halme & Laurilan (2009) mallissa hyväntekeväisyys on vastuullisen toiminnan ensimmäinen ja pienin askel, niin paljon käytetyssä pyramidimallissa (Carroll, 1991) hyväntekeväisyys on vastuullisen yrityksen viimeinen askel. Joidenkin tutkijoiden mukaan on kyseenalaista voidaanko yrityksen harjoittamaa hyväntekeväisyyttä ylipäättään pitää vastuullisuutena (Sharma & Mehta, 2012).

Taulukkoon 4 on koottu em. tutkijoiden näkemyksiä yritysten vastuullisuusasteista. Minimaalinen vastuullisuus kuvastaa vapaaehtoistyön ja lahjoitusten avulla harjoitettua vastuullisuutta. Tehokkuusvastuullisuus keskittyy yrityksen toiminnan tehostamiseen ja parantamiseen esimerkiksi vastuullisuussertifikaattien avulla. Uutta luova vastuullisuus puolestaan pyrkii kehittämään uutta liiketoimintaa hyödyntämällä yrityksen resursseja yhteiskunnallisten ongelmien ratkomiseen. Vaikka sekä Halme ja Laurila (2009) että Kauffeld ym. (2009) antavat erilaisesta vastuullisuudesta muutaman esimerkin, eivät tutkijat perehdy enempää niihin tapoihin ja keinoihin, joilla tehokkuusvastuullisuutta tai uutta luovaa vastuullisuutta voidaan yrityksessä konkreettisesti toteuttaa.

Taulukko 4: Tehokkuus- ja uudistava vastuullisuus. Soveltaen Halme & Laurila, 2009; Kauffeld ym., 2009.

VASTUULLISUUDEN TASO			
	Minimaalinen vastuullisuus:	Tehokkuus-vastuullisuus:	Uutta liiketoimintaa luova vastuullisuus:
Toiminnan kohde:	Lain ja säädösten noudattaminen Hyväntekeväisyys	Nykyisen liiketoiminnan suoriutuminen vastuullisuuden osa-alueilla	Uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen
Odotettu hyöty:	Toiminnan laillisuus Mainehyöty	Vastuullisempi toimintatapa Kustannushyöty	Yhteiskunnallisen ongelman ratkominen Uusi liiketoiminta
Fokus:	Yrityksen ulkopuolella: ulkoisten sidosryhmien toiveiden täyttäminen	Yrityksen sisällä: nykyisen toiminnan kehittäminen	Yrityksen ulkopuolella: uuden liiketoiminnan luominen

Tässä tutkimuksessa keskitytään vastuullisuuden sisällyttämiseen yrityksen toimintoihin sekä vastuullisuuden luoman uuden liiketoiminnan hyödyntämiseen. Näiden seikkojen takia taulukossa 4 esitetty minimaalinen vastuullisuus rajautuu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Tehokkuusvastuullisuus sen sijaan koskee yrityksen sisäisen toiminnan kehittämistä. Tässä tutkimuksessa etsitään niitä keinoja, joilla yritys voi kehittää tehokkuusvastuullisuutta. Uutta liiketoimintaa luova vastuullisuus puolestaan koskee yrityksen nykyisen toiminnan laajentamista uusille alueille. Tässä tutkimuksessa etsitään niitä keinoja, joilla yritys voi tämän tehdä. Näin ollen taulukossa 4 *tehokkuusvastuullisuus* ja *uutta liiketoimintaa luova vastuullisuus* kuvaavat selkeästi tässä tutkimuksessa tarkasteltavia yritys vastuun muotoja.

Seuraavassa luvussa perehdytään tehokkuusvastuullisuuden toteuttamista käsittelevään kirjallisuuteen. Luvussa korostuu tehokkuusvastuullisuuden toteuttaminen yrityksen toiminnoissa ja strategiassa. Tämän jälkeen luvussa 2.3 tarkastellaan uutta liiketoimintaa luovaa vastuullisuutta eli vastuullisuudesta syntyvien uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä.

2.2.2 Integrointi strategiaan

Yritykset eivät saa vastuullisuudesta kaikkea hyötyä irti elleivät ne ajattele vastuullisuutta mahdollisuutena strategisella tasolla (Galbreath, 2009, 122). Vastuullisuuden integrointi yrityksen liiketoimintastrategiaan voidaankin nähdä edellytyksenä liiketoimintahyötyjen saavuttamiselle. Tässä luvussa tarkastellaan niitä strategisia tekijöitä jotka yrityksen täytyy huomioida sisällyttääkseen vastuullisuuden osaksi strategiaansa. Kirjallisuuden perusteella on tunnistettu viisi tärkeää ulottuvuutta, jotka näkyvät kuviossa 5.



Kuvio 5: Vastuullisuuden liittäminen yrityksen strategiaan.

Missio:

Yrityksen missio kuvastaa sen perustavanlaatuisia tarkoituksia eli yrityksen olemassaolon syytä, sen tavoitteita ja pitkänajan päämääriä. Jokainen yritys on olemassa luodakseen varallisuutta omistajilleen ja myös jotain laajempia tavoitteita varten (Bhattacharyya, 2009, 85). Yrityksen missiota ja tavoitteita lähellä oleville toimille annetaan yrityksessä yleensä muita toimia suurempi prioriteetti (Burke & Logsdon, 1996, Ansoff 1965). Kaikkien strategisten toimien tulee auttaa yritystä saavuttamaan sen mission (Bhattacharyya, 2009). Näin ollen myös strategisen vastuullisuuden tulee edistää yrityksen missiota. Galbreathin (2009) mukaan vastuullisuus tulee liittää yrityksen missioon laajojen sidosryhmäkeskustelujen jälkeen, koska yrityksen missio kuvastaa näille toimijoille yrityksen aikomuksia.

Fokusoituminen:

Toimintaympäristön muutokset asettavat yritykset jatkuvasti uusien tilanteiden eteen. Toimintaympäristön seuraaminen ja sen vaikutusten ymmärtäminen on osa strategista ajattelua (Galbreath, 2009). Voimakkaasti yrityksen toimintamahdollisuuksiin vaikuttavista sisäisistä tai ulkoisista kysymyksistä käytetään termiä strateginen kysymys (strategic issue) (Ansoff, 1980). Esimerkiksi alhainen työmotivaatio voi olla sisäinen strateginen kysymys ja huonot työolot

yrityksen arvoketjussa voi olla ulkoinen strateginen kysymys. Vastuullisinkaan yritys ei kuitenkaan voi vastata kaikkiin kysymyksiin, vaan sen on keskityttävä omalla kohdallaan strategiaan vastuullisuuskysymyksiin (Porter & Kramer, 2006). Yrityksen on tunnistettava toimintansa kannalta tärkeimmät sidosryhmät ja vastuullisuushankkeet, jotta se pääsee käsiksi strategisen vastuullisuuden luomiin hyötyihin (Burke & Logsdon, 1996). Jenkins (2009) kirjoittaa Graysoniin ja Hodgesiin (2004) viitaten avainsidosryhmien tunnistamisen ja vastuullisuushankkeiden priorisoinnin olevan avainasemassa vastuullisuuden mahdollisuuksia hyödynnettäessä.

Liiketoimintahyöty:

Kappaleessa 2.2 on kuvattu vastuullisuudesta mahdollisesti syntyviä liiketoimintahyötyjä, kuten kustannusjohtajuutta ja tuotedifferaatiota. Sisällyttäkseen vastuullisuuden strategiaansa on yrityksen kyettävä uskottavasti kuvaamaan kuinka vastuullisuus auttaa yritystä saavuttamaan em. liiketoimintahyötyjä. Saavutettavat hyödyt riippuvat yrityksen toimintaympäristöstä ja sen fokusalueiksi valitsemistaan vastuullisuuskysymyksistä (Porter & Kramer, 2006). Kohdemarkkinoiden asiakkaat voivat edellyttää yritykseltä vastuullisuutta, jolloin vastuullisuudesta voidaan odottaa olevan hyötyä kilpailijoihin nähden (Galbreath, 2009). Liiketoimintahyödyt voivat syntyä myös esimerkiksi tehokkuutena arvoketjussa (Porter & Kramer, 2006).

Sitoutuminen:

Liiketoimintahyötyjen saavuttamiseksi yrityksen on sitouduttava pitkäjänteisesti vastuullisuustyöhön (Bhattacharyya, 2009). Vastuullisuuteen sitoutuminen voi synnyttää yritykselle pitkän ajan kuluessa hyötyä esimerkiksi edesauttamalla strategisen resurssin syntymistä. Barney'n (1991) mukaan strateginen resurssi on arvokas, harvinainen sekä vaikeasti kopioitavissa ja vaihdettavissa. Tiedetyt vastuullisuustoimet luovat resursseja, jotka täyttävät nämä edellytykset (Bhattacharyya, 2009).

Mittaa ja raportoi

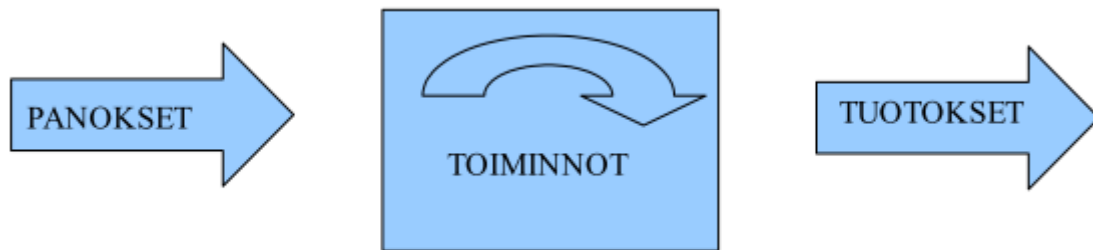
Erilaisten vastuullisuusprojektien luomaa arvoa ja potentiaalista arvoa tulee mitata ja arvioida (Burke & Logsdon, 1996). Esimerkiksi vastuullisuusraporttien laatiminen ja sidosryhmäkeskustelut ovat keinoja vastuullisuuden mittaamiseen ja raportointiin. Vastuullisuuden mittaamista ja raportointia toteutetaan Suomessa yleensä työtyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyysmittareiden sekä ympäristövaikutusten mittaamisen avulla. (FIBS ry, 2013).

2.2.3 Vastuullisuus yrityksen toiminnoissa

Yritysten vastuullisuus voidaan nähdä strategisen tason asiana sekä päivittäisenä toimintana. Vastuullisuustoiminta tulee saattaa käytännön toiminnan tasolle, sillä liittämällä vastuullisuus jokapäiväiseen toimintaan siitä tulee vähemmän 'päälle liimattua' ja enemmän 'tapa toimia' (Jenkins, 2009, 34). Tuloksellisuuden takia vastuullisuudesta tulee tehdä rutiinia yrityksessä eli kiinteä osa päivittäistä päätöksentekoa ja toimintaa (Yuan, Bao, Verbeke, 2011).

Tunnettu yrityksen toimintoja kuvaava malli on Porterin (1985) luoma ajattelutapa, jossa yrityksestä erotetaan ydintoiminnot ja tukitoiminnot. Jokainen yritys koostuu toiminnoista, joiden avulla suunnitellaan, tuotetaan, markkinoidaan, jaetaan ja tuetaan yrityksen tuotetta (Porter 1985, 36). Organisaation ydintoiminnot liittyvät sen perustehtävään, eli missioon, ja sillä tarkoitetaan sitä toimintaa, jota varten organisaatio on olemassa (Porter, 1985; Kiiskinen, Linkoaho & Santala, 2002). Lisäksi ydintoiminnot edellyttävät sellaista osaamista tai päätöksentekoa, jota ei usein luovuteta organisaation ulkopuolelle. Muut toiminnot, eli tukitoiminnot, eivät liity suoraan ydintoimintojen suorittamiseen. Nämä toiminnot voidaan luovuttaa yrityksen ulkopuolelle. Nykyisin tukitoimintojen ulkoistaminen onkin yleistä suuryrityksissä. (Kiiskinen ym., 2002.) Samankaltaista jaottelua tärkeisiin ja ei-niin-tärkeisiin toimintoihin käytetään myös puhuttaessa yrityksen ydinelementeistä ja reunaelementeistä (ks. Yuan ym., 2011; Hannan & Freeman, 1984).

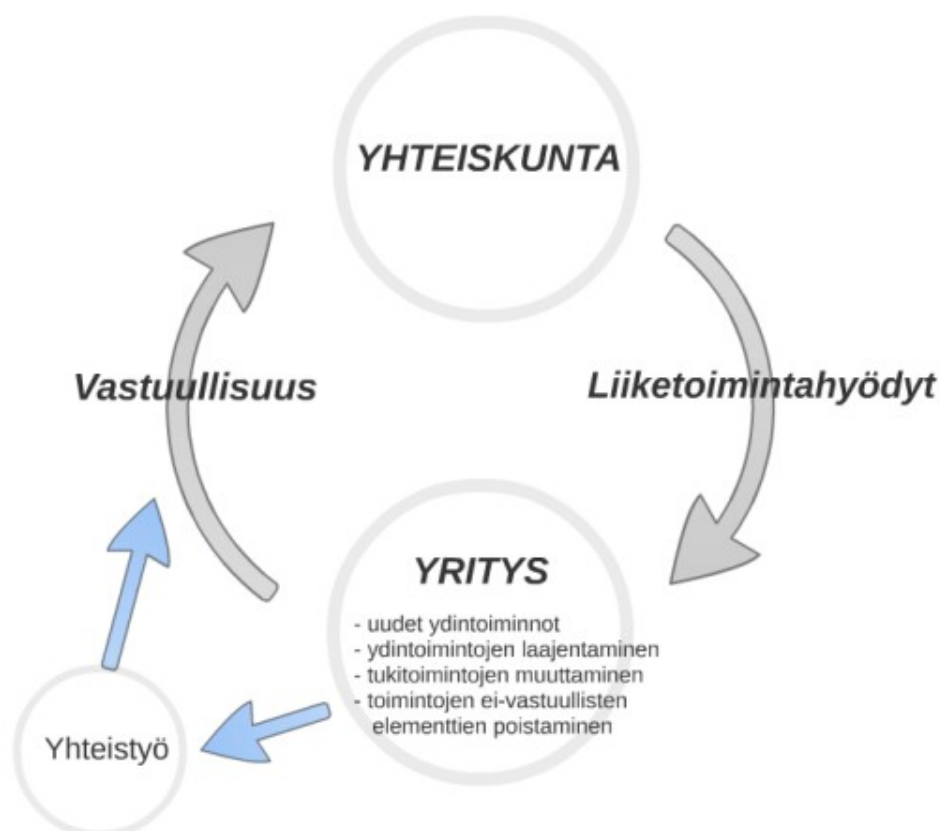
Yrityksen toimintojen jokaisessa vaiheessa on yhteys luonnonvarojen ja yrityksen välillä. Jokainen yritys lähtien raaka-aineiden käytöstä, tuotantoprosessista, tuotteen ja pakkausten hävittämiseen on yhteydessä ympäristöön ja ympäristöongelmiin. (Welford, 1993.) Todellinen ympäristöhaasteisiin vastaaminen edellyttää yrityksen kaikkien osa-alueiden muuttamista. Tämä muutos ei voi olla pinnallinen tai kosmeettinen, vaan sen pitää kohdata yrityksen kaikki dimensiot (Shrivastava & Hart, 1995; Jenkins, 2009). Shrivastava ja Hart (1995) toteavat vastuullisen yrityksen huomioivan ympäristövaikutuksensa yrityksen panosten, toimintojen ja tuotoksien osalta. Kuviossa 6 on esitetty tämä yksinkertainen kaavio yrityksen toiminnasta.



Kuvio 6: Yrityksen toiminta. Soveltaen Shrivastava & Hart, 1995

Shrivastavan ja Hartin (1995) mukaan vastuullisuus voidaan integroida yrityksen toimintaan kiinnittämällä huomiota panokset, toiminnot ja tuotokset -osioihin. Esimerkiksi yrityksen ympäristövaikutuksia voidaan vähentää kiinnittämällä huomiota näihin osa-alueisiin (Shrivastava & Hart, 1995). Yuan ym. (2011) tunnistavat seitsemän erilaista tapaa, joilla vastuullisuudesta voi tulla osa yrityksen toimintaa. Nämä seitsemän mallia eroavat kolmella tasolla riippuen siitä, mihin kohtaan yrityksen toimintaa vastuullisuus liitetään: Vastuullisuus voidaan integroida yrityksen ydintoimintoihin, yrityksen toimintojen reuna-alueisiin tai vastuullisuudesta voidaan huolehtia yhdessä ulkopuolisten toimijoiden kanssa.

Yuan ym. (2011) mukaan yritys voi (1) olla lähtökohtaisesti vastuullinen toimija, (2) luoda uusia, vastuullisia ydintoimintoja, (3) laajentaa ydintoimintoja uusilla, vastuullisilla toiminnoilla, (4) luoda uusia, itsenäisiä vastuullisuustoimintoja, (5) muuttaa nykyisiä tukitoimintoja vastuullisemmiksi, (6) poistaa tukitoimintojen ei-vastuullisia elementtejä ja (7) luoda vastuullisia toimintoja yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Yuan ym. (2011) ehdottamista toimenpiteistä kuusi ensimmäistä koskevat yrityksen sisäisen toiminnan kehittämistä. Vasta viimeinen ehdotus koskee yrityksen vastuullisuuden kehittämistä ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Kuviossa 7 on yhdistetty aiemmin tehdyt havainnot vastuullisuudesta Yuanin ym. (2011) havaitsemiin tapoihin liittää vastuullisuus osaksi yrityksen toimintaa.



Kuvio 7: Yrityksen tavat toimia vastuullisesti osana toimintoja. Soveltaen Yuan ym., 2011.

Nowak, Leymann, Schleicher, Schumm ja Wagner (2011) kertovat tarkemmin mitä yrityksen sisällä tapahtuvat vastuullisuustoimet voivat olla. Tutkijat löysivät aiemman kirjallisuuden ja empirian perusteella yhdeksän tapaa, joilla yritysten toimintoja voidaan - tapauksesta riippuen – muuttaa vastuullisemmaksi. Toimintamallien käyttökelpoisuus riippuu yrityksen tilanteesta ja kontekstista. Esimerkiksi yhdellä yrityksellä tietyn toiminnon ulkoistaminen voi olla vastuullinen ratkaisu, kun taas toisen yrityksen kohdalla saman toiminnon tekeminen itse voi olla vastuullinen valinta. Tämän takia osa ehdotetuista toimenpiteistä ovat toistensa vastakohtia. (Nowak ym., 2011.)

Nowak ym. (2011) löytämät vastuulliset toimintatavat ovat:

- Yrityksen ei-toivottuja tuloksia voidaan kompensoida muilla vastuullisuustoimilla
- Yritys voi luoda vastuullisemman muunnelman toiminnoistaan ja antaa asiakkaan valinnan määrätä kummasta käytänteestä tulee vallitseva
- Yrityksen raaka-aine voidaan muuttaa vastuullisemmaksi

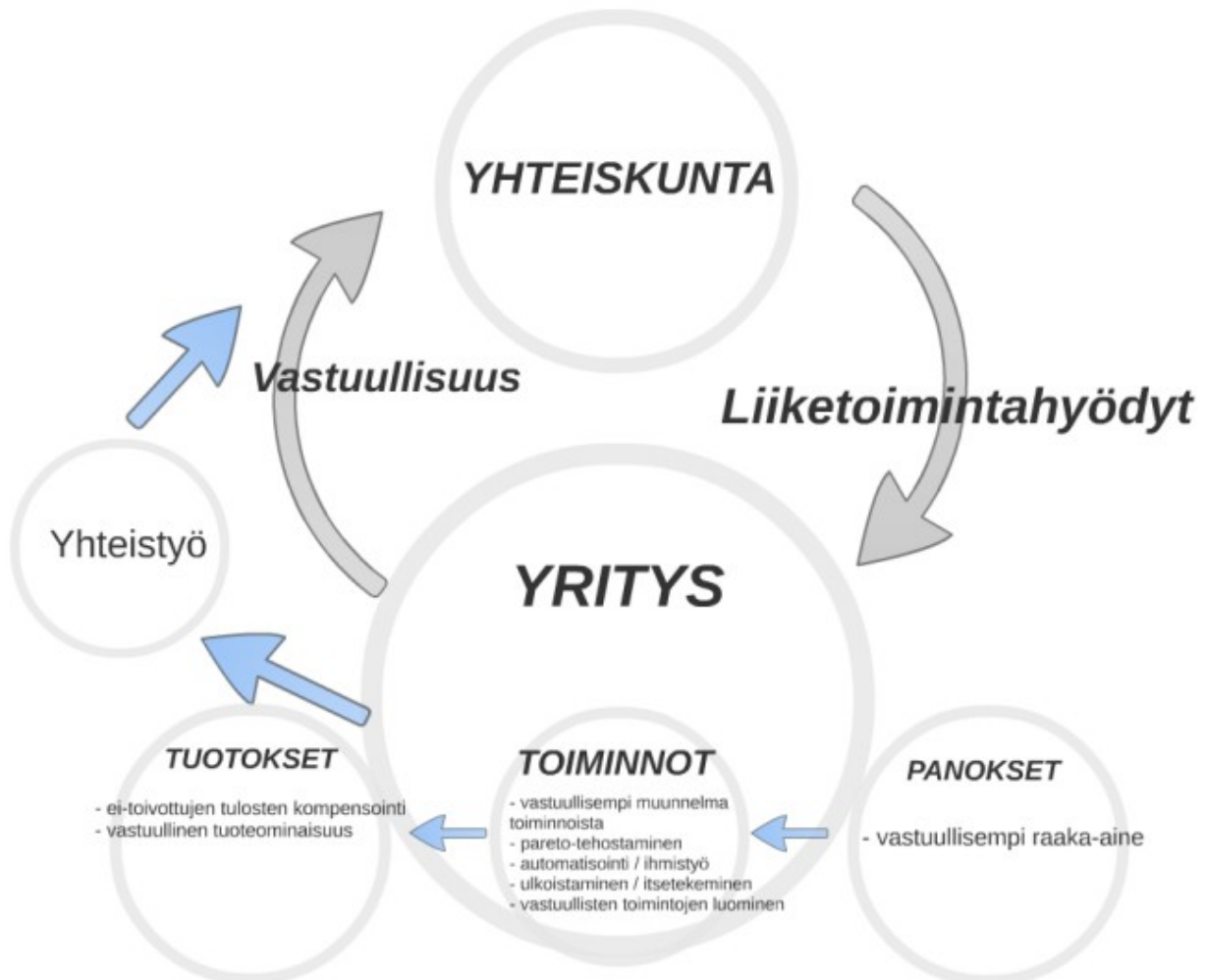
- Vastuullisen ominaisuuden tai piirteen luominen yrityksen tuotteeseen
- Toiminnan pareto-tehostaminen (tehostaminen sekä kustannuksien että vastuullisuuden näkökulmasta)
- Toiminnon automatisointi vastuullisemmaksi
- Toiminnon muuttaminen vastuullisemmaksi korvaamalla koneet ihmistyöllä
- Toiminnon tai sen osan ulkoistaminen
- Toiminnon tai sen osan tekeminen itse

Listan toiminnot voivat tapauskohtaisesti koskea joko yrityksen ydin- tai tukitoimintoja. Taulukkoon 5 on koottu Yuan ym. (2011) ja Nowak ym. (2011) löytämät tavat integroida vastuullisuus osaksi yrityksen toimintoja. Tavat on jaoteltu Shrivastavan ja Hartin (1995) ehdotuksen mukaan yrityksen saamien panosten, yrityksen toimintojen ja yrityksen synnyttämien tuotosten mukaisesti.

Taulukko 5: Vastuullisuuden liittäminen yrityksen toimintoihin. Soveltaen Nowak ym., 2011; Yuan ym., 2011.

Panokset:	Toiminnot:		Tuotokset:
Vastuullisempi raaka-aine	Vastuullisempi muunnelma toiminnoista	Uusien, vastuullisten ydintoimintojen luominen	Ei-toivottujen tuloksien kompensointi
	Pareto-tehostaminen	Ydintoimintojen laajentaminen uusilla vastuullisilla toiminnoilla	Vastuullinen tuoteominaisuus
	Automatisointi / ihmistyö	Itsenäisten vastuullisuustoimien luominen	
	Ulkoistaminen / itse tekeminen	Tukitoimintojen muuttaminen vastuullisemmiksi	
	Vastuullisuustoimintojen luominen yhteistyön avulla	Ei-vastuullisten tukitoimintojen poistaminen	

Kuviossa 8 täydennetään aiemmin esitetyt teoreettiset havainnot yrityksen tavoista liittää vastuullisuus toimintaansa Nowak ym. (2011) löydöksillä sekä Shrivastavan ja Hartin (1995) näkemyksellä yrityksen toiminnasta. Kuvioista 8 huomataan yrityksellä olevan mahdollisuuksia liittää vastuullisuus osaksi toimintaansa sekä käyttämiensä panosten, että luomiensa tuotosten avulla, mutta etenkin kehittämällä yrityksen sisäisiä toimintoja ja tekemällä yhteistyötä muiden tahojen kanssa. Kuvio 8 tiivistää tämän tutkimuksen viitekehyksen vastuullisuuden ja yrityksen toimintojen yhteyden osalta.



Kuvio 8: Yrityksen tavat integroida vastuullisuus toimintoihin. Soveltaen Yuan ym., 2011; Nowak ym., 2011; Shrivastava & Hart, 1995.

2.3 Vastuullisuus liiketoimintamahdollisuuksien luojana

Vastuullisuus voi olla lähtökohta uudelle liiketoiminnalle muun muassa innovaatioiden avulla, kuten taulukossa 2 on kuvattu. Tässä luvussa kuvataan, miten vastuullisuus voi synnyttää uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Liiketoimintamahdollisuus on mahdollisuus vastata markkinoilla esiintyviin tarpeisiin luomalla olemassaolevista resursseista uusia kombinaatioita, joilla luodaan ylivertaista arvoa (Schumpeter, 1942; Kirzner, 1973; Ardichvili ym., 2003). Liiketoimintamahdollisuudet eivät rajoitu pelkästään uusiin tuotteisiin tai palveluihin, vaan voivat koskea muun muassa yrityksen tuotantoa, uusia raaka-aineita, jakelua, sidosryhmäsuhteita tai mitä tahansa keinoa, joka antaa yritykselle hyötyä (Wickham, 2001).

Kaikki uudet ideat eivät kuitenkaan automaattisesti ole liiketoimintamahdollisuuksia. Usein ideoita joudutaan kehittämään, jotta niistä voi syntyä hyödynnettäviä liiketoimintamahdollisuuksia (Paloniemi, 2010). Timmons ja Spinellin (2009) mukaan liiketoimintamahdollisuudet eroavat ideoista neljällä tavalla: niiden on (1) lisättävä merkittävästi asiakasarvoa, (2) kohdistuttava huomattavaan markkinatarpeeseen, (3) oltava potentiaaliltaan hyvin kannattavia ja (4) olla sopivia yrittäjän kykyihin.

2.3.1 Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen tutkimus on lähtöisin yrittäjyyden tutkimuksesta. Vaikka yrittäjillä voidaan ajatella olevan muita parempi kyky havaita liiketoimintamahdollisuuksia (Pech & Cameron, 2006), kyseessä on lopulta yksilöiden ominaisuus, joka löytyy jokaiselta. Näin ollen liiketoimintamahdollisuuksien keskustelua voidaan soveltaa ihan jokaisen yksilöön – olkoon hän yrittäjä tai ei.

Liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen prosessi alkaa usein tarkoituksenmukaisesta ideoiden etsimisestä. On tärkeää muistaa, että liiketoimintamahdollisuuksien elementtejä voidaan ”tunnistaa”, mutta mahdollisuuden hyödyntäminen – varsinainen liiketoiminnan tekeminen - on tietoista työtä. (Ardichvili ym. 2003.)

Ideoiden etsinnän vaihe jakaantuu kahteen tekijään, jotka ovat yrittäjän kapasiteetti ja markkinatarve. Yrittäjän kapasiteetilla tai kyvykkyydellä tarkoitetaan hänen kykyään tuottaa tuotetta tai palvelua. (Morse & Mitchell, 2006.) Ideoiden etsimisen ja löytämisen taustalla on kaksi tasoa. Ensiksi yrittäjien uudet ideat syntyvät usein olemassaolevien komponenttien uudeltaisesta yhdistelmästä (Baron & Shane, 2008). Tällöin on tärkeää havaita komponenttien välillä olevia

yhteyksiä, joita ei ole vielä havaittu tai hyödynnetty. Toisessa vaiheessa korostuu yrittäjän aktiivisuutta liiketoimintamahdollisuuksien luoja (Ardichvili ym., 2003). Liiketoimintamahdollisuudet luodaan kun syntyneitä ideoita hyödynnetään markkinoiden tarpeisiin (Timmons & Spinelli, 2009).

Shane ja Venkataraman (2000) mukaan liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen on subjektiivinen prosessi, vaikka liiketoimintamahdollisuuksien sinänsä voidaan ajatella olevan olemassa objektiivisesti kaikkien ulottuvilla. Tällöin yksilön tieto ja kokemus auttavat häntä tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia (Baron & Shane 2008) Erityisesti toimialaa ja sen toimintaa koskeva tieto edesauttaa liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamista (Wickham 2001).

Ideoiden paljous voi auttaa yrittäjää eteenpäin liiketoimintamahdollisuuksien kanssa. Havainnot ja ehdotuksen muodostavat 'ideapankin', jota voidaan käyttää perustana kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia etsittäessä (Morse & Mitchell, 2006). Suuri idea määrä – ja myös huonot ideat – voivat antaa uusia näkökulmia liiketoimintamahdollisuuksien etsimiseen ja paljastaa piilossa olevia mahdollisuuksia (Baron 2006). Näin ollen suuresta idea määrästä on hyötyä liiketoimintamahdollisuuksia etsittäessä.

Uudet liiketoimintamahdollisuudet pohjautuvat useasti ympäröivän maailman muutoksiin. Maailma ja olosuhteet ovat jatkuvassa muutoksen tilassa ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia syntyy jatkuvasti taloudellisten, yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten olojen muuttuessa. Esimerkiksi kilpailutilanteen, yleisen talouskehityksen, poliittisten päättäjien tai yleisen mielipiteen muuttumisella on vaikutustaan yritysten toimintaan. Tässä mielessä liiketoimintamahdollisuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen on yrittäjien ja yritysten tärkeä tehtävä, sillä maailman muuttuessa myös yritysten on muututtava. (Baron & Shane, 2008.) McManusin (2008) ennustama vastuullisen liiketoiminnan nousu on yksi esimerkki yritysten nykyisin kohtaamista toimintaympäristön muutoksista.

2.3.2 Vastuullisuus uuden liiketoiminnan lähteenä

Kuten edellä mainittiin, uudet liiketoimintamahdollisuudet syntyvät yrityksen toimintaympäristön muuttuessa. Sidosryhmien kasvavat vastuullisuusvaatimukset ovat selkeä muutostrendi nykyisessä yritysten toimintakentässä. Näin ollen vastuullisuusvaatimuksista voidaan olettaa syntyvän uusia

liiketoimintamahdollisuuksia.

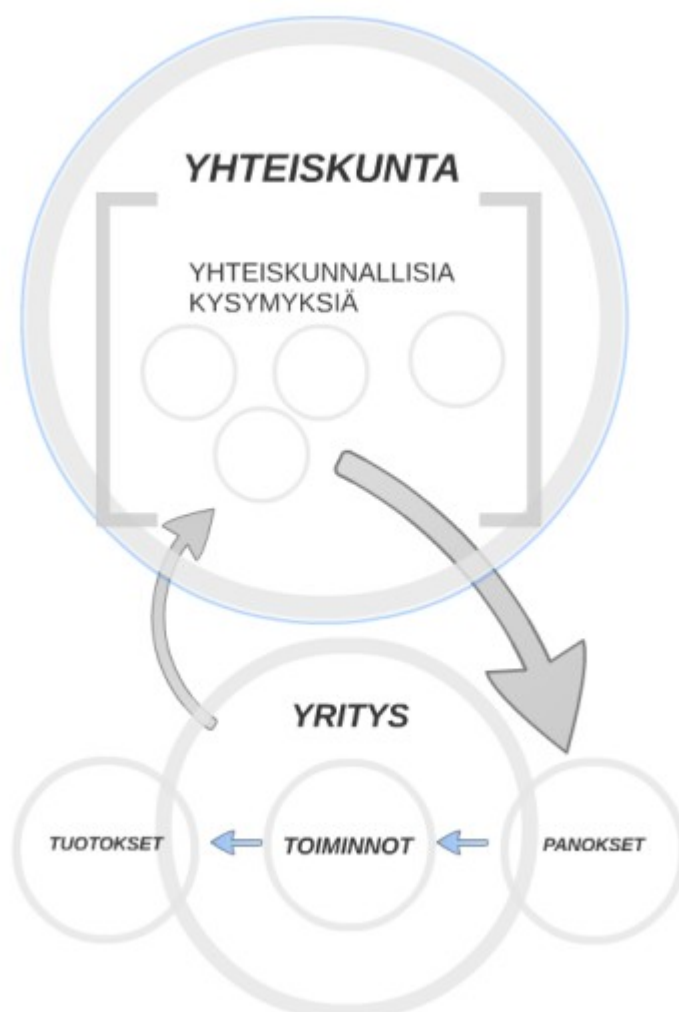
Monet tutkijat nimeävät yhteiskunnallisten kysymysten ratkomisen olevan uuden vastuullisen liiketoiminnan lähde. Yhteiskunnallinen kysymys (social issue) on yhteiskunnassa oleva toimintaympäristötekijä, joka voi suorasti tai epäsuorasti vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työttömyys, koulutustaso tai tuloerot. (Porter & Kramer, 2006.) Yhteiskunnallisista kysymyksistä voi tulla yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittäviä strategisia kysymyksiä eli voimakkaasti yrityksen toimintamahdollisuuksiin vaikuttavia sisäisiä tai ulkoisia voimia (Ansoff, 1980).

Halme & Laurilan (2009, 330-331) innovaatiovastuullisuus pohjautuu ajatukseen siitä, että yritys ottaa ympäristö- tai sosiaalisen ongelman ratkaistavakseen ja kehittää siitä uuden tuotteen tai palvelun. Tällaisen yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen on koko uuden liiketoiminnan suunnittelun lähtökohta (Halme & Laurila, 2009).

Yhteiskunnallisia ongelmia ratkovie yritysten ympärille on syntynyt kokonainen uusi tutkimussuunta, jossa tutkitaan *yhteiskunnallisia yrityksiä* (Dacin, Dacin & Tracey, 2011). Yhteiskunnallisia ongelmia voidaan ratkoa muun muassa suuntaamalla palvelut köyhyudessa elävillä kuluttajille (Prahalad, 2012), edistämällä puhdasta teknologiaa (Bhattacharyya, 2009, 88) tai suunnittelemalla kestäviä liiketoimintamalleja (Bocken, Short, Rana & Evans, 2013).

Myös Porter ja Kramer (2006) kehoittavat yrityksiä ratkomaan yhteiskunnallisia epäkohtia vastuullisuustoimillaan siten, että toiminta hyödyttää sekä yhteiskuntaa että yritystä itseään. He ovat kuvanneet tällaisen liiketoiminnan luomisen prosessia viiden vaiheen avulla, joista kaksi ensimmäistä liittyvät uuden liiketoimintamahdollisuuden löytämiseen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee tunnistaa liiketoiminnan ja ympäröivän yhteiskunnan yhtymäkohdat. Näitä yhtymäkohtia on kahdenlaisia: yrityksen toiminta vaikuttaa yhteiskuntaan ja yhteiskunnan muutokset vaikuttavat yritykseen. Kuviossa 9 näkyy kuinka yrityksen toiminta (esimerkiksi työvoiman kouluttaminen) vaikuttaa yhteiskuntaan (väestön yleiseen koulutustasoon) ja kuinka tämä puolestaan voi edistää yrityksen saamien panosten (rekrytoitavan henkilökunnan) ominaisuuksia (kouluttautuneisuutta). Yrityksen ja yhteiskunnan väliset vaikutukset voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. (Porter & Kramer, 2006)

Porterin ja Kramerin (2006) mallin toisessa vaiheessa yrityksen on valittava yhteiskunnallinen kysymys, johon yritys keskittyy. Yhteiskunnallisen kysymyksen on oltava yritykselle olennainen ja sillä on oltava vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Yhteiskunnalliset kysymykset voidaan luokitella jokaisen liiketoimintayksikön ja toimintapaikan kohdalla erikseen. Muissa tutkijoiden esittämissä vaiheissa vastuullisuus integroidaan yrityksen arvoketjuun. (Porter & Kramer, 2006)



Kuvio 9: Yhteiskunnalliset kysymykset vastuullisuuden luomina liiketoimintamahdollisuuksina. Soveltaen Porter & Kramer, 2006; Florin & Schimdt, 2011; Ansoff, 1980.

Vastuullisuuden luomia liiketoimintamahdollisuuksia voidaan havaita myös tutkimalla yrityksen panosten, toimintojen ja tulosten vaikutusta haluttuun yhteiskunnalliseen kysymykseen. Vastuullisessa liiketoiminnassa panosten, toimintojen ja tuotoksien oletetaan vaikuttavan halutun yhteiskunnallisen kysymyksen syihin ja seurauksiin (Florin & Schmidt, 2011, 168). Jos kohteena

ollut yhteiskunnallinen kysymys vaikuttaa positiivisesti yrityksen toimintaan, on kyseessä yritykselle strategisesti mielekäs vastuullisuustoiminta. Tämä vaikutus voi konkretisoitua liiketoimintahyötynä, kuten parantuneena maineena tai kustannussäästönä (ks. luku 2.2.3).

2.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

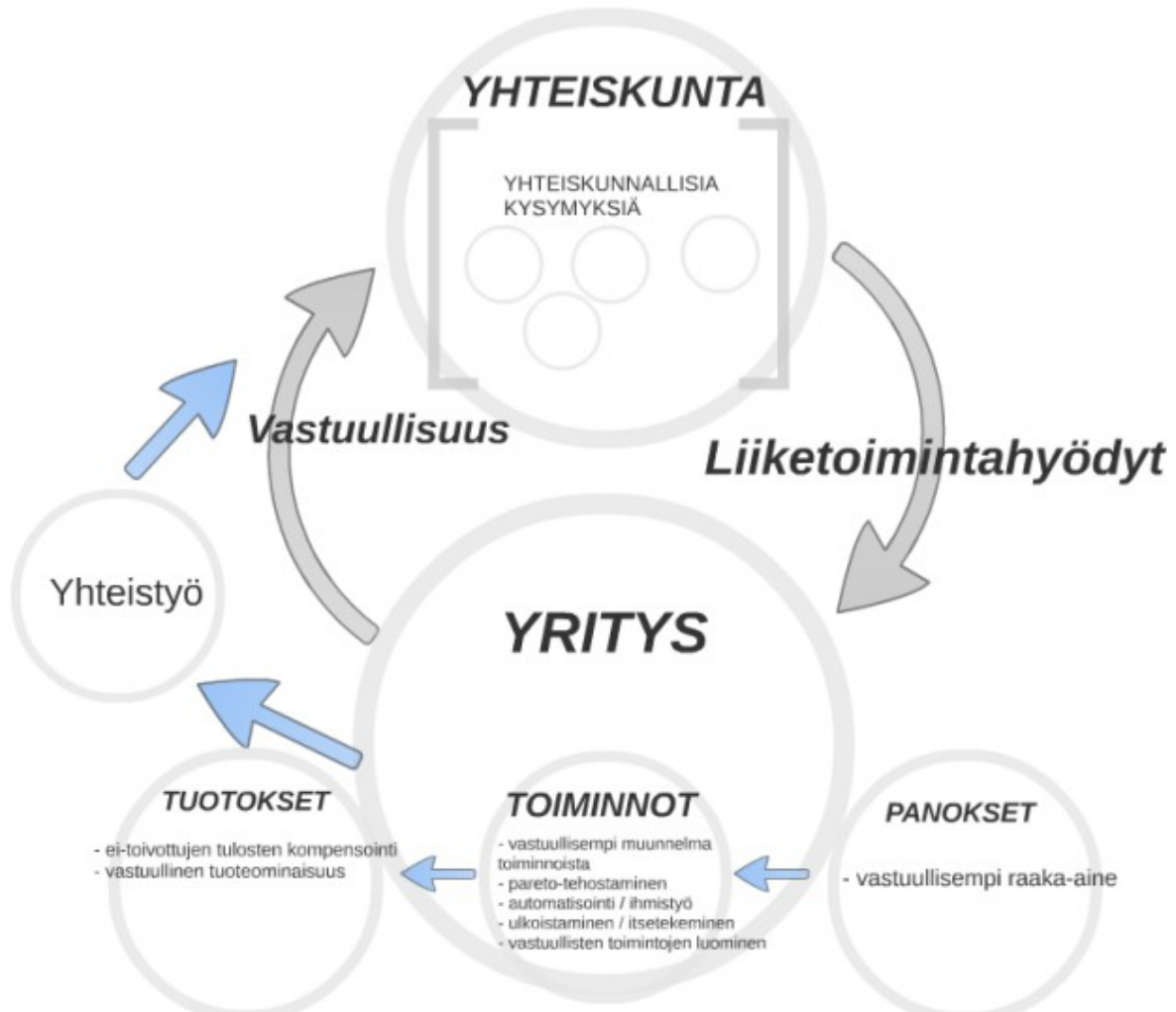
Tämän tutkimuksen tarkoitus on vastata kysymykseen: *miten yritysvastuuta johdetaan osana yrityksen liiketoimintaa?*

Tutkimuskysymykseen vastaaminen on jaettu kolmeen alakysymykseen:

- (1) *Miten yritysvastuu suhtautuu liiketoimintaan?*
- (2) *Miten yritysvastuu on yhteydessä yrityksen toimintoihin ja strategiaan?*
- (3) *Miten yritysvastuu huomioidaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa ja hyödyntämisessä?*

Vastauksien löytämiseksi on kirjallisuuskatsauksessa tutkittu yritysvastuun määritelmiä, osa-alueita ja liiketoimintahyötyjä sekä vastuullisuuden liittymistä liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen. Tämän kappaleen tehtävä on yhdistää nämä alueet toisiinsa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, jonka avulla empirian havaintoja pystytään analysoimaan ja tulkitsemaan.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella vastuullisuudesta voi olla yritykselle liiketoimintahyötyä viidellä tavalla: kustannussäästön, tuotedifferaation, strategisten resurssien, maineen- ja riskienhallinnan tai uuden liiketoiminnan kautta (ks. luku 2.1.3). Saavuttaakseen täyden hyödyn vastuullisuudestaan, on yrityksen perehdyttävä vastuullisuuteen syvällisesti eli sisällytettävä vastuullisuus sekä strategiseen ajatteluun että päivittäiseen toimintaan koko yrityksen osalta (ks. luku 2.3.1). Tämän voidaan katsoa tapahtuvan strategisen ajattelun osalta viiden vaiheen avulla (ks. luku 2.3.2) ja päivittäisen toiminnan osalta tunnistettiin yhdeksän eri tapaa, kuten vastuullisen raaka-aineen käyttäminen ja yhteistyö, joilla vastuullisuus voidaan liittää yrityksen toimintaan (ks. luku 2.3.3). Tunnistettujen integrointitapojen todettiin liittyvän lähinnä tehokkuusvastuullisuuden toteuttamiseen.



Kuvio 10: Yrityksen tavat integroida vastuullisuus osaksi toimintoja ja etsiä uutta liiketoimintaa yhteiskunnallisista kysymyksistä.

Liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen edellyttää laaja-alaista tiedon hankintaa, ideointia sekä tiedon uudenlaista yhdistelemistä. Tässä prosessissa yksilön kapasiteetilla (kuten tiedolla ja kokemuksella) ja markkinatarpeella on keskeinen rooli (ks. luku 2.4.1). Vastuullisuus on yksi yritysten toimintaympäristöä muuttava trendi, joka antaa mahdollisuuden uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemiseen. Vastuullisuuden avulla syntyvä uusi liiketoiminta liittyy kiinteästi yhteiskunnallisten kysymysten ratkomiseen. (ks. luku 2.4.2). Yhteiskunnalliset kysymykset ovat tapauskohtaisesti yrityksille strategisesti tärkeitä asioita (Ansoff, 1980; Porter & Kramer, 2006). Tunnistamalla tärkeitä yhteiskunnallisia ongelmia ja luomalla niihin liiketoiminnallisia ratkaisuja yritykset pystyvät luomaan uutta vastuullisuudesta kumpuavaa liiketoimintaa. Tällainen toiminta synnyttää yritykselle todellista erottautuvuutta ja vastuullista kilpailuetua (Kauffeld ym., 2009).

Kuvioon 10 on koottu kirjallisuuskatsauksen perusteella löydetyt keinot hyödyntää vastuullisuutta liiketoiminnassa. Kuviossa näkyy tehokkuusvastuullisuuteen johtavat yrityksen kehittämismahdollisuudet sekä erottautuvaan, uutta liiketoimintaa luovaan vastuullisuuteen liittyvä yhteiskunnallisten kysymysten kohtaaminen.

3 METODOLOGIA

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää yritys vastuun asemaa ja roolia yrityksen toiminnoissa ja uuden liiketoiminnan luomisessa. Tutkimusmenetelmät tulee valita tutkimuksen tavoitteen mukaisesti siten, että menetelmät tukevat tutkimuksen toteuttamista. Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa tehdyt metodologiset valinnat.

3.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tieteenfilosofiassa ontologia käsittelee todellisuuden luonnetta. Todellisuus voidaan ymmärtää joko objektiivisena tai subjektiivisena. Objektiivinen todellisuus tarkoittaa yhtenäistä, kaikille ihmisille samanlaista todellisuutta. Subjektiivinen tulkinta eli konstruktionismi puolestaan näkee todellisuuden erilaisena jokaisen henkilön kohdalla. Subjektiivisen tulkinnan mukaan jokainen ihminen luo oman käsityksensä todellisuudesta havaintojensa ja kokemustensa perusteella. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13-15.)

Epistemologiset kysymykset käsittelevät tietämisen alkuperää. Toisin sanottuna epistemologia kuvastaa sitä, minkälaista tietoa uskotaan ja kuinka sitä syntyy. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13-15.) Epistemologisia lähtökohtia voidaan kuvata positivismin ja hermeneutiikan avulla. Positivismin mukaan tieto on objektiivista ja sen tuottaminen tapahtuu vain kokemusten ja mittaustulosten avulla. Hermeneutiikassa tieto puolestaan nähdään tulkinnallisena. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 16-18.)

Tämän tutkimuksen kohteena on yrityksen edustajien käsitykset ja tulkinnat yrityksen toiminnasta. Nämä käsitykset vallitsevasta tilanteesta ja todellisuudesta muodostuvat aikasidonnaisesti – niin sanotusti hetkessä – ja ne voivat muuttua ajan myötä. Tällaista subjektiivista todellisuutta ja tilannetta tutkittaessa syntyvä tieto on luonteeltaan subjektiivista ja hermeneuttista. Näin ollen tutkimuksen suorittaminen edellyttää subjektiivisuuden ja hermeneutiikan hyväksymistä tutkimuksen ontologisena ja epistemologisena perustana. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 13-15.)

Tutkimuksen materiaalin tulkinnallisuudesta johtuen hermeneutiikka on olennainen osa tätä tutkimusta. Hermeneutiikka pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohdetta. Inhimilliset tekijät ovatkin tiedon perusta sosiaalitieteissä. (Eriksson & Kovalainen, 2008, 20-21.)

Hermeneuttinen lähestymistapa johtaa usein kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut moninaisen todellisuuden kuvaamisesta ja asioista, joita ei voida mitata määrällisesti. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 2009).

Tutkimuksen tavoite ohjaa myös metodologista valintaa kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välillä. Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy tapahtumien ja ilmiöiden syy-seuraussuhteiden tutkimiseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa näitä suhteita etsitään teoriasta muodostettujen hypoteesien testaamisen avulla. Kvantitatiivisen tutkimusotteen tavoitteena on löytää objektiivisesti mitattavia malleja ja yleistyksiä. (Hirsjärvi ym., 2009.) Tässä tutkimuksessa pyritään syventämään aiempaa tietoa yrityksen vastuullisuustoiminnasta. Näin ollen tutkimuksen tarkoituksena ei ole havaita yleistettäviä malleja tai objektiivisesti todennettavia totuuksia. Näiden lähtökohtien takia kvantitatiivinen tutkimusote soveltuu huonosti tämän tutkimuksen tekemiseen.

Kvalitatiivinen tutkimusote eroaa merkittävästi kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista elämää ja tarkastella tutkittavaa kohdetta kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi ym., 2009). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa todellisuus nähdään moniulotteisena ja tulkinnallisena kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa tavoitellaan tietoisuuden lisäämistä ja syvällisempää ymmärrystä yritysvastuusta yrityksen prosesseissa. Näin ollen kvalitatiivinen tutkimusote on hyvä valinta tämän tutkimuksen suorittamiseen.

Tutkimusta voidaan tehdä päättelylogiikaltaan joko teoria- tai empirialähtöisesti. Empirialähtöinen päättelylogiikka (induktiivinen päättely) lähtee liikkeelle empiirisistä havainnoista pyrkien muodostamaan niiden pohjalta yleistettäviä väitteitä. Teorialähtöinen päättelylogiikka (deduktiivinen päättely) puolestaan aloittaa tutkimuksen aiempien tutkimusten muodostamasta teoriasta ja pyrkii testaamaan näitä empirian avulla. Tutkimukset ovat harvoin puhtaasti induktiivisia tai deduktiivisia, sillä usein eri päättelylogiikoita käytetään tutkimuksen eri vaiheissa. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään pääasiassa deduktiivista päättelyä, sillä tutkimus lähtee liikkeelle teoriasta muodostetun esiyymmärryksen avulla. Tätä esiyymmärrystä testamaan empiriassa. Toisaalta, induktiivisen päättelyn avulla empiriasta nostetaan havaintoja teoreettiseen keskusteluun.

3.2 Tutkimusstrategia

Tutkimuksen tavoite määrittelee myös tutkimuksen toteuttamiseksi valittavaa strategiaa. Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on syventää ymmärrystä yrityksen vastuullisuudesta. Tämä asetelma rajaa käytettävissä olevia tutkimusstrategioita. Tälle tutkimukselle tunnistettiin kaksi hyvin soveltuvaa tutkimusstrategiaa: toimintatutkimus ja tapaustutkimus.

Toimintatutkimuksessa tutkitaan vallitsevia käytäntöjä ja pyritään muuttamaan niitä (Koskinen, Alasuutari, Peltonen, 2005). Toimintatutkimukselle tyypillistä on tutkimuksen käytännön relevanssi, ongelma-keskeisyys ja tutkijan aktiivinen rooli (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei kuitenkaan ole aktiivista roolia tutkimuskohteesta eikä tutkimuksella pyritä muuttamaan vallitsevia käytäntöjä. Näin ollen toimintatutkimus ei sovellu tämän tutkimuksen tekemiseen. Tapaus- eli casetutkimuksessa tutkitaan rajattua ilmiötä tai tapahtumaa. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada tutkittavasta kohteesta syvällistä ymmärrystä. Tapaustutkimuksen avulla ilmiöstä saadaan kokonaisvaltainen kuva ja sitä voidaan hahmottaa monista näkökulmista käsin. (Gummesson, 2000, 86.) Tämän tutkimuksen tarkoitus on nimenomaan saada syvällistä tietoa tutkimuskohteesta. Näin ollen tämän tutkimuksen tutkimusstrategiana käytetään tapaus- eli casetutkimusta, joka soveltuu hyvin ilmiöiden syvälliseen tutkimiseen (Eisenhardt, 1989).

Myös tutkimuskysymykset puoltavat casetutkimuksen valintaa tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi. Casetutkimuksen avulla pystytään kuvaamaan moniulotteisia ja abstrakteja ilmiöitä elävästi ja käytännönläheisesti (Eriksson & Kovalainen, 2008, 116). Erityisesti ”miten” ja ”miksi” -kysymyksiin on sopivaa etsiä vastauksia casetutkimuksen avulla (Yin, 2009). Toisaalta, kuvailevaa casetutkimusta voidaan kritisoida yksinkertaisuudesta ja vähäisestä tieteellisyydestä (Gummesson, 2000, 85).

Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde – eli tapaus – tulee pystyä rajaamaan muusta kontekstista (Eriksson & Koistinen, 2005, 5). Tapaus kohteena voi olla esimerkiksi yritys, yksilö, tapahtuma tai prosessi (Koskinen ym., 2005). Tämän tutkimuksen tapaus on Pirkanmaan Jätehuolto Oy. Näin ollen tämä tutkimus on yhden tapauksen intensiivinen tapaustutkimus, jossa pyritään analysoimaan tapausta mahdollisimman monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti (Eriksson & Kovalainen, 2008, 120-122). Useampaa tapausta käsittelevää ja vertailevaa tapaustutkimusta kutsutaan puolestaan ekstensiiviseksi tapaustutkimukseksi (Eriksson & Kovalainen, 2008, 122-123). Yhden tapauksen

tutkiminen on perusteltua, koska tutkimuksen aiheita eli yrityksen tapoja liittyy vastuullisuus osaksi toimintojaan on toistaiseksi tutkittu vähän. Näin ollen intensiivisen tapaustutkimuksen avulla voidaan tuottaa syvällistä ymmärrystä aiheesta.

Tutkimuksen caseyritys on valittu sen ominaispiirteiden takia. Julkisomisteiset yritykset ovat sekä poliitikkojen, kansalaisten että kilpailevien yritysten tarkassa valvonnassa. Poliitikot edellyttävät yhtiöiden toimivan kannattavasti, kansalaiset vaativat hyviä palveluita ja kilpailevat yritykset vahtivat ettei toiminta häiritsä vapaata kilpailua. Julkisen omistuksen takia caseyritykseen oletetaan kohdistuvan monenlaisia vastuullisuuspaineita sekä omistajien, asiakkaiden, poliitikkojen että muiden sidosryhmien puolelta. Lisäksi yrityksen toimiala ja liiketoiminta (jätehuolto) on kiinteästi yhteydessä vastuullisuuteen, sillä jätteillä on suora vaikutus luonnon hyvinvointiin. Tällaisesta caseyrityksestä oletetaan saatavan esille syvällistä ymmärrystä sekä mahdollisesti uutta tietoa vastuullisuuden ja liiketoiminnan yhteydestä.

3.3 Aineiston kerääminen

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tutkimuskohteena on yritysvastuun ilmeneminen caseyrityksessä. Tapaustutkimuksen aineistoa voidaan kerätä monella menetelmällä. Menetelmä tulee valita siten, että se on tutkimuksen kannalta tarkoituksen mukainen (Koskinen ym., 2005.) Yleisiä tapoja kerätä aineistoa ovat dokumentit, arkistot, haastattelut, havainnointi ja fyysiset esineet (Yin, 2009; Koskinen ym., 2005, 157). Tapaustutkimuksen aineisto voi olla sekä laadullista että määrällistä (Eriksson & Koistinen, 2005, 27).

Tapaustutkimuksen aineiston keräämisessä hyödynnetään usein joko havainnointia, haastatteluja tai molempia. Havainnoinnin avulla saadaan suoraa tietoa tutkimuksen kohteesta. (Hirsjärvi ym., 2009.) Havainnointi on hyvin aikaa vievä menetelmä, jossa tutkijan on päästävä läheltä seuraamaan tutkimuskohdetta. Tämän tutkimuksen rajalliset resurssit eivät riitä havainnoinnin hyödyntämiseen. Toinen yleinen tapaustutkimuksen aineiston keruutapa – haastattelu – sen sijaan on hyvin joustava ja nopea tapa kerätä aineistoa (Hirsjärvi ym., 2009). Haastattelun avulla voidaan saada syvällistä ja monipuolista tietoa tutkittavasta kohteesta. Lisäksi haastattelun etuna on se, että haastattelutilanteessa voidaan kysyä tarkentavia ja syventäviä lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym., 2009.) Näiden syiden takia tämän tutkimuksen tärkeimmäksi aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu.

Haastattelut voidaan jakaa kolmeen luokkaan sen mukaan kuinka paljon tutkija ja haastattelukysymykset ohjailevat vastauksia. Nämä luokat ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja syvähaastattelu. (Koskinen ym., 2005.) Tämän tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, jotta haastateltavien oma ääni pääsee kuuluviin ja aineiston keruutilannetta pystytään joustavasti ohjaamaan haastattelutilanteen ja haastateltavan tarpeiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2009, 199-200). Puolistrukturoitu teemahaastattelu edellyttää haastattelukysymysten koskevan etukäteen valittuja teemoja (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 75), joista saadaan tarinoivia vastauksia ja joista haastattelija voi kysyä tarkentavia kysymyksiä (Koskinen ym., 2005, 108).

Tämän tutkimuksen primääriaineisto kerättiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Haastatteluun pyydettiin kohdeorganisaation toimintaa vastuullisuusnäkökulmasta hyvin tuntevia ihmisiä. Haastatteluun osallistui yrityksen toimitusjohtaja sekä ympäristöinsinööri. Haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseen ja haastattelun jälkeen nauhoite purettiin sanatarkaksi tekstiksi (litterointi).

Haastattelun aluksi haastateltavia pyydettiin kertomaan omin sanoin caseyrityksen toiminnasta, yritys vastuusta sekä yrityksen harjoittamasta vastuullisuustyöstä ja sen sisällöstä. Haastateltavia rohkaistiin kertomaan omia kokemuksia ja mielipiteitä sekä näyttämään mitattuja tuloksia ja muutoin konkreettisesti kuvaamaan yrityksen toimintaa. Haastattelun toisessa osassa käytiin läpi teemoitettuja haastattelukysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan selville mahdollisen monipuolista tietoa caseyrityksen tavoista kartoittaa ja havaita liiketoimintamahdollisuuksia. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko on tutkimuksen liitteenä 1.

Haastattelun lopuksi haastateltavia pyydettiin vastaamaan kymmeneen monivalintakysymykseen kirjallisesti. Kysymykset noudattivat Suomen johtavan yritys vastuuverkoston – FIBS ry:n – teettämän Yritysvastuututkimuksen kysymyksiä (FIBS ry, 2013). Kyselyn tuloksia verrattiin Yritysvastuututkimuksen vastauksiin. Vertailun avulla pyrittiin saamaan selvillä mahdollisia eroja caseyrityksen ja laajemman yritysotannon välillä koskien yritysten tapaa käsittää yritys vastuuta. Vertailun avulla voidaan havaita mahdollisia eroavaisuuksia julkisomisteisen ja yksityisten yritysten vastuullisuuden välillä. Kyselyrunko on tutkimuksen liitteenä 2.

Haastattelun ja kyselyn lisäksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekundäärilähteinä kohdeyrityksen internetsivuja, vuosikertomuksia ja muuta julkista materiaalia. Eri lähteistä saatavan aineiston avulla pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Empiirisen aineiston keräämisen ja haastattelun sanatarkan litteroinnin jälkeen siirryttiin aineiston analysointiin.

3.4 Aineiston analysointi

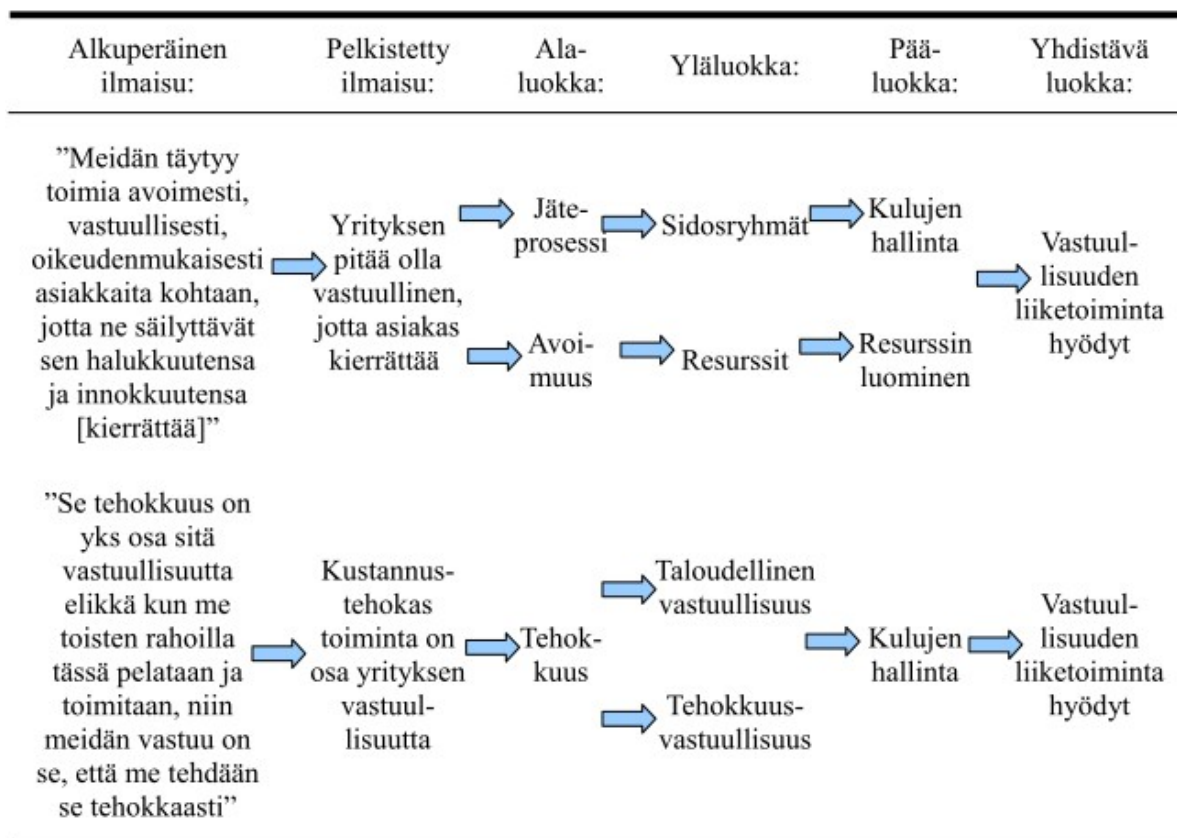
Aineiston analysoinnissa voidaan hyödyntää teoria- tai empirialähtöisyyttä – aivan kuten tutkimuksen päättelylogiikassa. Aineiston analysoinnissa voidaan myös liikkua teoria- ja empirialähtöisen analysoinnin välimaastossa. Tätä välimuotoa kutsutaan teoriaohjaavaksi analyysiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2009) ja sitä hyödynnetään tämän tutkimuksen aineiston analysoinnissa. Teoriaohjaavassa analyysissä tunnistetaan aiemman teorian vaikutus empirian analysointiin. Analyysin tarkoitus ei ole kuitenkaan testata teoriaa, vaan pikemmin luoda uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi, 2009.) Teoriaohjaava analyysi mahdollistaa tässä tutkimuksessa uusien havaintojen nostamisen aineistosta teorian rinnalle.

Empirian analysointi alkoi haastattelujen käsittelystä. Haastattelun jälkeen nauhoitus muutettiin tekstimuotoon (litteroitiin) ja valmis teksti lähetettiin haastateltaville kommentointia varten. Tällöin haastateltavilla oli mahdollisuus korjata mahdollisia virheitä haastattelussa tai ilmaista, jos haastattelussa on asioita, joita he eivät halua hyödynnettävän tutkimuksessa. Haastateltavien mahdollisuus korjata kommenttejaan lisää samalla tutkimuksen luotettavuutta.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto luettiin läpi useaan kertaan, jotta aineistosta saatiin hyvä yleiskuva ja siitä voitiin tehdä havaintoja (Koskinen ym., 2005, 231). Tämän jälkeen aineistoa alettiin analysoida systemaattisesti teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 99-101). Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ohjasi aineiston analysointia. Lisäksi tutkimuksen tuloksissa ja tulkinnassa pyrittiin hyödyntämään luovasti teoriaa ja empiriaa. Haastatteluteemat ja -kysymykset luotiin teoreettisen viitekehysten pohjalta ja havainnot pyrittiin asettamaan viitekehysten sisälle. Tällöin analysointivaiheessa korostui deduktiivinen päättely, koska teoria ohjaa analyysiä. Toisaalta haastattelussa esiin nousseiden uusien teemojen ja tekijöiden analysointi vaati induktiivista päättelyä, jolloin havainnot loivat uutta teoriaa. Induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn vuorottelu on mahdollista tapaustutkimuksessa, jossa empiirinen aineisto

toisaalta rikastuttaa teoriaa ja toisaalta luo uutta teoriaa. (Eriksson & Koistinen, 2005.)

Tuomi ja Sarajärvi (2009) tiivistävät, Milesiin ja Hubermaniin (1994) viitaten, sisällönanalysoinnin kolmeen vaiheeseen, joita ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Analysointiprosessi aloitettiin koodaamalla eli antamalla nimiä (koodeja) aineiston sisällöllisille asioille (Eriksson & Koistinen, 2005, 31). Tämän tutkimuksen analysointiyksikkönä käytettiin järjellisiä asiakokonaisuuksia. Litteroidusta tekstistä poimittiin esiin nousevia koodeja ennen haastattelua luodun koodilistan avulla. Koodilistaa myös täydennettiin haastattelun jälkeen. Litteroidusta tekstistä nousseet koodit ja pelkistetyt ilmaukset kerättiin erillisille paperille luokittelua varten. Analysointiprosessi jatkui alkuperäisten ilmaisujen ryhmittelemisellä eli toisiinsa liittyvien asioiden yhdistelemisellä. Tällöin tutkimuksen aineisto alkoi tiivistyä (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Abstrahoinnin eli käsitteellistämisen avulla empirisia alaluokkia yhdisteltiin teoreettisiksi ylä- ja pääluokiksi. Aineiston ryhmittelyä ja abstrahointia jatkettiin niin kauan kuin se oli aineiston kannalta mielekästä.



Kuvio 11: Esimerkki tutkimuksen sisällönanalyysistä. Soveltaen Tuomi & Sarajärvi, 2009.

Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin prosessia kuvataan kuviossa 11, jossa näkyvät empiirisestä aineistosta poimitut alkuperäiset ilmaukset sekä niiden avulla jäsennellyt luokat. Analysointiyksikkönä tutkimuksessa on käytetty yksittäisiä lauseita ja virkkeitä. Osa analysoinnissa käytetyistä luokista, kuten ”Kulujen hallinta” ja ”Resurssin luominen” -pääluokat, ovat nousseet tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä. Käsitellyistä tutkimuskysymyksestä riippuen teoriasta nousseet luokat olivat ylä-, pää- tai yhdistäviä luokkia.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laadun varmistamiseksi on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuuteen. Toisin sanottuna tutkimusten tulosten pitäisi samoilla menetelmillä olla sama riippumatta siitä, kuka tutkimuksen tekee. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimusmenetelmien kykyä mitata juuri sitä asia, mitä oli tarkoituskin mitata. Molempia laatuvaatimuksia kohtaan on esitetty kritiikkiä laadullisen tutkimuksen osalta, koska sekä reliabiliteetin että validiteetin vaatimus on syntynyt kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä. (Hirsjärvi ym., 2009, 226-227; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 136-137.)

Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan reliabiliteetin ja validiteetin vaatimukseen kuvaamalla mahdollisimman avoimesti ja loogisesti tutkimuksen kulkua ja päättelyketjua (Hirsjärvi ym., 2009, 227). Lisäksi tutkimusraportissa panostetaan sisäiseen johdonmukaisuuteen (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2009, 140-141). Koko tutkimusprosessia kuvataan askel askelelta käsittäen perustelut aiheen ja metodologian valinnasta sekä perustelut tutkimustulosten tulkinnalle. Erityisesti huomiota kiinnitetään aineistonkeruun ja analysoinnin kuvaamiseen. Haastattelutilanteet nauhoitettiin ja alkuperäisiä lausuntoja käytetään raportissa, jotta lukija voi itsenäisesti arvioida tutkijan tekemiä tulkintoja.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan käyttämällä erilaisia menetelmiä ja aineistoja tutkimuksen tekemisessä (triangulaatio). Triangulaatiolla tarkoitetaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä (Erikson & Kovalainen, 2005, 42). Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin haastattelun avulla kerättyä laadullista primääriaineistoa, kyselyn avulla saatua vertailukelpoista aineistoa sekä sekundäärilähteistä saatua aineistoa. Tällaisen aineistotriangulaation

avulla pyrittiin saamaan tutkittavasta tapauksesta monipuolinen ja rikas aineisto.

Laadullisen tutkimuksen yleistäminen klassisen tilastotieteen menetelmin on kyseenalaista (Koskinen ym., 2005, 265). Tapaustutkimuksen tuloksia voidaan jossain määrin käyttää olemassa olevan teorian vahvistamiseen tai kumoamiseen (Eriksson & Koistinen, 2005, 35). Yleistettävyyden puute voidaan nähdä tämän tutkimuksen rajoitteena. Suoran yleistämisen sijaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein siitä, kuinka tutkimuksen tulokset ovat siirrettävissä tapauksesta toiseen. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että monenlainen aineisto kertoo tutkimuksen kohteesta ”samaa tarinaa” (Koskinen ym., 2005, 265). Tässä tutkimuksessa kuvataan caseyrityksen toiminta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävän totuuden löytäminen, vaan syvällisen ymmärryksen lisääminen vastuullisuuden liittymisestä yrityksen toimintoihin. Intensiivisen tapaustutkimuksen pyrkimys ei olekaan löytää yleistettävää totuutta, vaan tutkia ja ymmärtää tapausta itseään (Eriksson & Kovalainen, 2008, 121).

4 TULOKSET

4.1 Caseyrityksen esittely

Pirkanmaan Jätehuolto Oy

Pirkanmaan Jätehuolto Oy on 17 Pirkanmaan kunnan omistama jätehuolto-yhtiö, joka huolehtii kunnille jätelaissa asetetuista jätehuollon tehtävistä. Tehtävä tulee suorittaa siten, että jätteiden käsittely on tehokasta ja siitä ei synny haittaa ympäristölle tai ihmisten terveydelle. Yritys on voittoatavoittelematon julkisomisteinen yritys. (Pirkanmaan Jätehuolto, internetsivut)

Pirkanmaan Jätehuolto huolehtii toiminta-alueensa asukkaiden jätteet sekä asumisessa syntyvän jätteen kaltaiset jätteet, kuten sairaaloiden, koulujen ja toimistojen jätteet. Yhtiön toiminta-alueella on noin 430 000 asukasta. Yritys laskuttaa asiakkaitaan jätteen keräyksestä ja kuljetuksesta. Lisäksi yritys saa tuloja jätteen käsittelystä. Vuonna 2012 Pirkanmaan Jätehuollon liikevaihto oli noin 35 milj. € , voitto noin 2 milj. € ja työntekijöitä yrityksellä oli noin 60 (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Tilinpäätös ja toimintakertomus 2012).

Yrityksen julkisomisteisuuden vuoksi lainsäädäntö asettaa rajoitteen yrityksen toiminnalle vapaasti kilpailluilla markkinoilla. Yrityksen markkinaehtoista toimintaa rajoitetaan ja tämä rajoite täyttyy yrityksen nykyisen toiminnan rajoissa. Kilpailurajoitteen takia yritys ei voi laajentaa toimintaansa vapaasti esimerkiksi yritysten jätehuollon järjestämiseen.

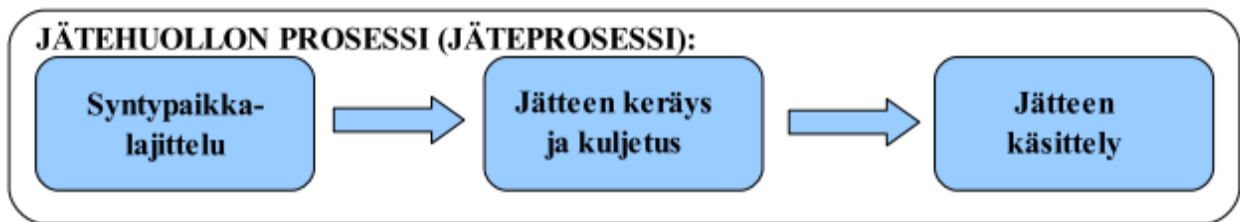
”Markkinaehtoiseen lasketaan esimerkiksi, jos jossain maanrakennustöissä syntyy maata paljon, ja se tuodaan meidän kaatopaikalle – me voitetaan kilpailussa, että ne tuo sen meille – niin se on sitä markkinaehtoista ja siinä sitten hyvin nopesti täyttyy prosentit. Elikkä se, että me mentäs (...) yrityksiin neuvomaan jätehuollossa, (...) nii sitten se ei meille kuulu.”

Pirkanmaan Jätehuollon konserniin kuuluu kolme tytäryhtiötä: Pirkan Putkikeräys, Tammervoima ja Ekokumppanit. Pirkan Putkikeräys tuottaa jätteiden putkikeräys- ja noutopalveluja. Ensimmäinen yhtiön putkikeräysjärjestelmä on rakennettu Vuoreksen asuinalueelle vuonna 2012. Tammervoima on vuonna 2011 perustettu yritys, joka rakentaa jätteiden polttoa varten hyötyvoimalaitoksen Tarastenjärvelle. Pirkanmaan Jätehuolto Oy omistaa 49% Tammervoima Oy:n osakkeista ja Tampereen Energiantuotanto Oy omistaa loput 51%. Ekokumppanit Oy on vuonna 2003 perustettu

kestävän kehityksen mukaisia tiedotus-, neuvonta-, koulutus- ja asiantuntijapalveluita tuottava yritys. Yrityksen omistus jakautuu Tampereen kaupungin, Tampereen Sähkölaitos Oy:n ja Pirkanmaan Jätehuollon kesken siten, että Pirkanmaan Jätehuollolla on yrityksestä 18.8% osuus. (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012.)

Jätehuolto prosessina

Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n järjestämä jätehuolto tiivistyy kolmiosaiseen jätehuollon prosessiin (kuvio 12). Jätehuollon prosessin (jäteprosessin) kolme päävaihetta ovat (1) jätteen syntypaikkalajittelu, (2) jätteen keräys ja kuljetus sekä (3) jätteen käsittely. Pirkanmaan Jätehuollon päämäärä on hoitaa koko prosessiketju mahdollisimman tehokkaasti (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012, 2012). Yhtiö ei kuitenkaan hallitse kaikkia prosessin vaiheita itse, vaan osa niistä on muiden toimijoiden hoidettavana.



Kuvio 12: Jäteprosessi

Syntypaikkalajittelu on yksittäisten ihmisten vastuulla: kun jäte syntyy, on se laitettava oikeaan jätteastiaan. Tämä tapahtuu kodeissa, toimistoissa, työpaikoilla ja julkisissa tiloissa. Tällöin Pirkanmaan Jätehuollon toiminta-alueen asukkaista tulee itse asiassa tärkeä osa yrityksen prosessia:

”Toisaalta ne (alueen asukkaat) on meidän asiakkaita ja myös prosessin osia, koska ne myös tekee sitä syntypaikkalajittelua kaikki. (...) Sen takia ne on niinku todella tärkeitä meille. Ei pelkästään maksa, vaan myös toimivat osana tätä konseptia”

Syntypaikkalajittelun ajatus on, että eri jättejakeet saadaan jo niiden syntypaikalla eroteltua toisistaan. Tällöin jakeiden hyödyntäminen on helpompaa ja yksinkertaisempaa työtä. Haastateltujen mukaan toinen vaihtoehtoinen malli olisi kerätä kaikki jätteet samaan astiaan ja erotella ne vasta jätteenkäsittelyssä. Suomessa on kuitenkin lähdetty tekemään syntypaikkalajittelua, jolloin järjestelmän muuttaminen olisi kallista.

Haastateltavien mukaan *jätteen keräys ja kuljetus* tarkoittaa eri jättejakeiden noutamista yhtiön

toiminta-alueelta kotitalojen pihoista, asuinalueilta, sairaaloista, kouluista ja muista kiinteistöistä. Vaikka jätteen keräys ja kuljetus on olennainen osa jätehuollon prosessia, ja näin mahdollisesti jäteyhtiöiden ydintoimintaa, ei Pirkanmaan Jätehuollolla ole omaa kuljetuskalustoa, vaan jätteen keräys- ja kuljetustoiminta kilpailutetaan ulkoisille toimijoille. Kilpailuttamalla pyritään saavuttamaan kustannussäästöjä ja edullisia hintoja.

Pirkanmaan Jätehuolto hoitaa *jätteen käsittelyn* omissa jätteenkäsittelylaitoksissaan ja yhteistyökumppaneiden kanssa (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012). Jätteenkäsittelyssä ja koko jäteprosessissa toimitaan lainsäädännön asettaman, niin kutsutun jätehierarkian mukaisesti. Jättehierarkia tarkoittaa, että jokaisen toimijan on pyrittävä ensisijaisesti ehkäisemään jätteen syntymistä. Syntynyt jäte tulee ensisijaisesti uusiokäyttää esimerkiksi materiaalina. Jos uusiokäyttö ei onnistu, voidaan jäte hyödyntää energiana ja vasta se jäte, jota ei energiaksikaan voida hyödyntää, saadaan (vielä erillisten säädösten jälkeen) viedä kaatopaikalle. Toisin sanottuna jätehierarkian mukaan jätehuollon yritysten pitää ensisijaisuusjärjestyksessä (1) vähentää syntyvän jätteen määrää, (2) uusiokäyttää syntynyt jäte, (3) hyödyntää jäte energiaksi tai (4) kasata jäte turvallisesti kaatopaikalle.

Pirkanmaan Jätehuollolla on kaksi jätteenkäsittelykeskusta: Tarastenjärvellä ja Koukkujärvellä. Osa jättejakeista toimitetaan yhteistyökumppaneille käsiteltäväksi. Esimerkiksi kerätyt metallit toimitetaan Kuusankoski OY:lle, pahvi ja kartonki Paperinkeräys Oy:lle ja vaaralliset jätteet Ekokem Oy:lle. Pirkanmaan Jätehuollon jätteenkäsittelylaitoksissa käsitellään mm. biojätettä, puujätettä ja sekajätettä. (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012.)

4.2 Caseyrityksen suhtautuminen vastuullisuuteen

Pirkanmaan Jätehuolto Oy:ssä vastuullisuus liittyy kiinteästi yrityksen toimintaan. Yrityksen keskeisiä päämääriä on kehittää jätehuoltoa asiakkaita kuunnellen, vähentää jätteen määrää ja jätteenkuljetuksen päästöjä sekä varmistaa korkeatasoinen jätteen loppusijoitus (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012). Vastuullisuus sisältyy yrityksen toiminta-ajatukseen ja yritys haluaa laajentaa vaikutustaan yhteiskunnassa:

”...meidän strategiassakin sanotaan, että me ollaan materiaalivirtojen logistiikkayhtiö (...). Me halutaan katsoa sitä (vastuullisuutta) vielä laajempaa kokonaisuutena.”

Haastateltavien mukaan Pirkanmaan Jätehuollossa suhtaudutaan vastuullisuuteen osana yrityksen normaalia toimintaa. Yrityksen edustajien antamien kyselyvastausten mukaan vastuullisuus nähdään erittäin olennaisena osana yrityksen toimintaa juuri nyt ja sen merkityksen odotetaan tulevaisuudessa kasvavan tai vähintään pysyvän samana. Yrityksessä nähdään monta syytä panostaa vastuullisuuteen aina riskien hallinnasta ja kustannussäästöistä työtyytyväisyyden lisäämiseen. Kyselyn mukaan tärkeimmät syyt panostaa vastuullisuuteen ovat yrityksen ympäristövaikutusten vähentäminen sekä lakien ja säädösten noudattaminen. Haastattelusta ja yrityksen asiakirjoista puolestaan kävi ilmi, yrityksellä olevan kolme syytä toimia vastuullisesti: lainsäädännön vaatimukset, sidosryhmien vaatimukset ja yrityksen sisäinen halu.

Lainsäädännön merkitys vastuullisuuden syynä korostuu säädelyssä jätehuollossa. Lainsäädäntö asettaa vaatimuksen hoitaa jätehuolto mahdollisimman vähillä ympäristö- ja terveyshaitoilla. Lainsäädäntö asettaa velvoitteita toimia vastuullisesti koko jäteprosessissa aina jätteen syntymisestä sen hävittämiseen asti:

”Lainsäädäntö asettaa... puhutaan niin sanotusti jätehierarkiasta. Elikkä meidän on lain mukaan (...) toimittava sillä tavalla, että sitä jätteiden syntyä pyritään ehkäseän (...) Mut sit jos se on syntynyt, niin sit pitäis uudelleenkäyttää se (...) ja jos sekään ei onnistu niin silloin voidaan se hyödyntää energiana. Ja jos sekään ei onnistu, niin sitten se voidaan loppusijoittaa”.

Haastateltavat kokivat lainsäädännön lähtökohdaksi vahvasti myös yrityksen sosiaalisen vastuun osalta. Esimerkiksi työnantajavelvoitteet yritys haluaa hoitaa mahdollisimman hyvin – aina vähintään kuitenkin lain edellyttämällä tavalla.

Kyselyn mukaan yritys kokee *sidosryhmien vastuullisuusvaatimuksia* ennen kaikkea yrityksen omistajilta ja asiakkailta. Kuntien omistamassa yhtiössä omistajaohjauksella onkin vakiintunut roolinsa. Molemmat kyselyyn vastanneet yritysedustajat olivat sitä mieltä, että yrityksen toimintatapoja on joskus muutettu sidosryhmiltä saadun kritiikin tai painostuksen johdosta. Asiakkaat ja alueen asukkaat ovat tärkein sidosryhmä, jonka toiminnan takia yrityksen käytäntöjä on muutettu.

Yrityksen *sisäinen halu* toimia vastuullisesti käy ilmi yrityksen sisäisistä dokumenteista ja haastattelusta. Vastuullisuus on mainittu yrityksen strategiassa, arvoissa ja toiminta-ajatuksessa. Dokumenteissa vastuullisuuden osalta korostuu lainsäädännön noudattaminen, toiminnan avoimuus

ja pyrkimys kustannustehokkuuteen. Nämä asiat nousivat esille myös haastattelussa: ”(...) *avoimuus ehkä kiteyttää sen meidän toiminnan vastuullisuuden.*” Haastattelun perusteella yrityksen asiakirjat ohjaavat yrityksen toimintaa. Esimerkiksi strategian ja arvojen koetaan vaikuttavan yrityksen suuntaan ja päivittäiseen toimintaan.

Yrityksen sisäinen halu toimia vastuullisesti käy ilmi myös haastattelun aineistosta. Haastateltavat korostivat monesti yrityksen *halua* toimia vastuullisesti, avoimesti ja luotettavasti: ”*Verotus, talousasiat ja kaikki kirjanpidot... Halutaan olla rehellisiä ja avoimia*”. Samalla vastuullisuutta pidettiin sisäänrakennettuna osana yrityksen toimintaa eikä yrityksellä nähty olevan mitään syytä olla toimimatta vastuullisesti. Vastuullisen toiminnan arkipäiväisyydestä johtuen sen erottamista erilliseksi toiminnan osaksi pidettiin vaikeana: ”*Mä en tiedä mitenkä aikaisempina vuosina on ollu, mutta näin mä oon ymmärtäny, että se on niin vahvasti meillä osa tätä toimintaa, että meidän ei tartte nostaa sitä sitten erilliseksi kysymykseksi*”.

4.3 Vastuullisuus caseyrityksen toiminnoissa

Pirkanmaan Jätehuollon organisaatio on jaettu seitsemän toiminnon alle. Nämä ovat asiakaspalvelut, taloushallinto, viestintä, laskutus, jätteenkeräys, jätteenkäsittely ja kehitys (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012). Lisäksi yrityksessä hoidetaan muita sisäisiä tukitoimintoja, kuten henkilöstöhallintoa ja riskien hallintaa. Suurin osa yrityksen työntekijöistä työllistyy jätteenkäsittelyn (17 henkeä), asiakaspalvelun (13 henkeä), jätteenkeräyksen (7 henkeä) ja laskutuksen (7 henkeä) töihin.

Pirkanmaan Jätehuollon perustehtävä on hoitaa jäteprosessia toiminta-alueellaan. Yrityksen perustehtävään liittyvinä ydintoimintoina (Porter, 1985) voidaan pitää kaikkia välittömästi jäteprosessiin liittyviä toimintoja, sillä nämä toiminnot ovat olennainen osa yritykset tehtävää. Jäteprosessin vaiheita ovat jätteen syntypaikkalajittelu, jätteenkeräys ja -kuljetus sekä jätteenkäsittely. Jätteenkeräykseen ja -kuljetukseen liittyviä toimintoja ovat muun muassa jätekuljetusreittien suunnittelu ja kilpailutus. Jätteenkäsittelyyn puolestaan kuuluu kaikki jätteenkäsittelylaitoksilla tehty työ. Syntypaikkalajittelun osalta ydintoimintojen määrittelemine on haasteellisempaa. Esimerkiksi viestintä ja asiakaspalvelutyö vaikuttavat epäsuorasti jätteen ennaltaehkäisyyn ja syntypaikkalajittelun onnistumiseen. Myös näiden toimintojen voidaan katsoa

liittyvän kiinteästi yrityksen perustehtävään. Tämän takia myös osa viestinnän ja asiakaspalvelun töistä, kuten esimerkiksi jätteen syntyä ennaltaehkäisevä viestintä, voidaan katsoa yrityksen ydintoiminnoiksi.

Pirkanmaan Jätehuollon tukitoiminnoiksi eli toiminnoiksi, jotka voitaisiin luovuttaa yrityksen ulkopuolelle (Porter, 1985), voidaan lukea laskutus, taloushallinto, kehitys sekä osittain viestintä ja asiakaspalvelu. Lisäksi yrityksen sisäisinä tukiprosesseina haastateltavat mainitsivat henkilöstöhallinnon. Myös yrityksen johtamisjärjestelmä (sisältäen muun muassa ylimmän johdon päätöksenteon ja yrityskulttuurin) käsitellään yrityksen tukiprosessina. Haastateltavat nostivat laskutuksen hoitamisen yhdeksi yrityksen tärkeimmistä tehtävistä. Tässä tutkimuksessa laskutusta käsitellään kuitenkin yrityksen tukitoimintona, sillä se ei suoraan liity jätehuollon prosessiin, eikä edistä yrityksen tavoitteita ja se voitaisiin ulkoistaa yrityksen ulkopuolelle.

Taulukko 6: Pirkanmaan Jätehuollon ydintoiminnot ja tukitoiminnot

YDINTOIMINNOT: (toiminnot, jotka liittyvät suoraan jäteprosessin hoitamiseen tai joita ei voida ulkoistaa)	TUKITOIMINNOT: (toiminnot, jotka eivät suoraan liity jäteprosessiin tai ovat mahdollisesti ulkoistettavissa)
<ul style="list-style-type: none"> • Jätteen synnyn ennaltaehkäisyä koskevat toiminnot (mm. viestintä, asiakaspalvelu) • Jätteenkeräys <ul style="list-style-type: none"> ◦ mm. reititys, kilpailutus • Jätteenkäsittely <ul style="list-style-type: none"> ◦ jätteenkäsittelylaitokset 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöhallinto • Johtamisjärjestelmä • Laskutus • Taloushallinto • Kehitys • Muu viestintä ja asiakaspalvelu

Taulukkoon 6 on koottu Pirkanmaan Jätehuollon toiminnot sekä jaoteltu ne ydin- ja tukitoimintoihin. Jakoperusteena on käytetty mahdollisuutta ulkoistaa toiminnot ja niiden yhteys Pirkanmaan Jätehuollon perustehtävään eli jäteprosessin hoitamiseen. Seuraavassa luvussa käsitellään yrityksen vastuullisuutta erikseen kunkin toiminnon osalta.

4.3.1 Vastuullisuus ydintoiminnoissa

Edellisessä luvussa käsiteltiin Pirkanmaan Jätehuollon taloudellisia ja ei-taloudellisia syitä toimia vastuullisesti. Tärkeimmiksi syiksi todettiin lainsäädännön noudattaminen ja sidosryhmien vaatimusten täyttäminen. Tässä luvussa analysoidaan tutkimusaineistoa ja etsitään niitä tapoja, joilla vastuullisuus on toteutettu. Toisin sanottuna tässä luvussa tarkastellaan vastuullisuutta osana Pirkanmaan Jätehuollon ydin- ja tukitoimintoja. Aiemmin Pirkanmaan Jätehuollon ydintoiminnoiksi mainittiin jätteenkeräys ja -kuljetus, jätteenkäsittely sekä jätteen syntyä ennaltaehkäisevä viestintä ja asiakaspalvelu.

Jätteen synnyn ennaltaehkäisy

Pirkanmaan Jätehuollon tehtäväkenttään kuuluva jätteen syntymisen ehkäisy koostuu pääasiassa yrityksen viestinnästä alueen asukkaille. Haastateltavien mukaan yksittäisten asukkaiden ostotottumuksilla ja jätteiden kierrättämisellä on suuri merkitys yrityksen toimintaan.

”Meillä on sen 430 000 asukasta. (...) Ne on meidän asiakkaita ja myös prosessin osia, koska ne myös tekee sitä syntypaikkalajittelua (...). Sen takia ne on niinku todella tärkeitä meille. Ei pelkästään maksa, vaan myös toimivat osana tätä konseptia”

Yritys haluaa asukkaiden lajittelevan jätteen mahdollisimman tarkasti. Asukkaiden käyttäytymiseen vaikuttaminen koetaan yrityksessä tärkeäksi mutta vaikeaksi.

”Meillä on vain rajallisia keinoja käytettävissä sitten sen jätteiden synnyn ehkäisyn osalta. Mutta kaikki ne 430 000 ihmistä voidaan valistaa ostokäyttäytymisessä, kuluttajakäyttäytymisessä ja kierrätyksessä”

Kuitenkin asukkaita pyritään opastamaan lajitteluun ja jätteen ennaltaehkäisyyn avoimuuden ja viestinnän avulla. Haastateltavat kokivat yrityksen voivan avoimuuden avulla vaikuttaa asukkaiden toimintaan. Avoimuus koettiin myös tärkeäksi vastuullisuuden osa-alueeksi.

”Ehkä just se avoimuus kiteyttää sen meidän toiminnan niinkun vastuullisuuden. Että meillä todella avoimesti kerrotaan mitä meillä tehdään, mitä mikäkin esimerkiksi maksaa, mihin kuntalaisten maksamat jätemaksut käytetään ...”

Pirkanmaan Jätehuolto on kokenut että ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaminen ja jätteen synnyn

ehkäisy on kuitenkin ”*vaikeasti hahmotettavaa työtä*”, jota ei välttämättä kannata tehdä emoyhtiön organisaation sisällä. Tämän takia on perustettu Ekokumppanit Oy, joka on saanut Tampereen kaupungilta ja kunnallisilta laitoksilta ihmisten toimintakulttuurin kehittämiseen, kuten veden ja energian käytön vähentämiseen, liittyviä tehtäviä. Työnjakamisen ja erikoistumisen nähdään tuovan selkeyttä ja tehokkuutta toimintaan.

”Sen takia me ollaan sovittu Ekokumppaneiden kanssa (...) siitä, että ne satsaa tän tyyppiseen osaamiseen. (...) Miks me tänne hankittas sitä (jätteen ennaltaehkäisyä koskevaa osaamista) kun me voidaan se sieltä saada kun se on meillä osakkuusyhtiö?”

Viestintä ja asiakaspalvelu eivät välttämättä suoraan ole vastuullisia toimintoja mutta ne mahdollistavat koko jäteprosessin toiminnan ja jätteen vähentämisen prosessin alkupäässä. Näin ollen viestinnän ja asiakaspalvelun olemassaolo itsessään voidaan nähdä yrityksen vastuullisuutena. Jätteen synnyn ehkäisemiseksi yritys toteutti vastuullisuuttaan vaikuttamalla asukkaiden käyttäytymiseen viestinnän, avoimuuden ja yhteistyön avulla.

Jätteiden keräys ja kuljetus

Jätteenkeräyksen ja kuljetuksen prosessivaiheeseen vaikuttavin Pirkanmaan Jätehuollon toiminto on kuljetusurakoiden kilpailuttaminen. Yritys suunnittelee kuljetusreitit ja kilpailuttaa jätteen kuljetukset viideksi vuodeksi kerrallaan. Vuonna 2012 jätteitä kuljetti 13 urakoitsijaa vajaalla sadalla erikokoisella urakka-alueella (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012). Kilpailuttamisesta syntyy hyötyä sekä yritykselle että asiakkaille.

”Kustannustehokkuus on se missä me pystytään todella hyvään tulokseen asiakkaan kannalta (...), koska meillä on hyvä toimiva koneisto ja me kilpailutetaan heidän puolestaan esmes just kuljetukset”

Keskitetyn reittisuunnittelun ja kilpailutuksen avulla jätekuljetuksien tehokkuus paranee polttoaineen kulutuksen ja päästöjen vähentyessä. Toiminnasta hyötyy sekä yritys, kurissa pysyvien kustannusten takia, että ympäristö, vähäisten päästöjen takia.

”Meillä on erittäin tehokas logistiikka elikkä me todellakin järjestetään niin, että yhtään ylimääräistä kilometriä ei tiäks ajeta kuorma-autolla, vaan että pidetään ne kaikki mahdolliset ajot mahdollisimman vähäisinä – niin vähäisinä kuin pystytään. ”

Jätteenkäsittely

Kolmantena ydintoimintona mainittiin jätteenkäsittely. Pirkanmaan Jätehuollon henkilöstöstä noin kolmasosa toimii jätteenkäsittelyssä. Jätteenkäsittelyn toiminnoissa korostuu jätehierarkian ajatus: syntynyt jäte pyritään ensisijaisesti uusiokäyttämään, sitten hyödyntämään energiaksi ja vasta viime vaiheessa voidaan se kaatopenkata.

Jätteen uusiokäytön osalta Pirkanmaan Jätehuolto tekee yhteistyötä useiden kumppaneiden kanssa. Esimerkiksi kerätyt metallit toimitetaan Kuusankoski OY:lle, pahvi ja kartonki Paperinkeräys Oy:lle ja vaaralliset jätteet Ekokem Oy:lle (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012). Pirkanmaan Jätehuollon kahdessa jätteenkäsittelylaitoksessa käsitellään mm. biojätettä, puujätettä ja sekajätettä.

Jätteen energiahyödyntämiseksi Pirkanmaan Jätehuolto on suunnitellut ja valmistellut uutta jätteenpolttolaitosta yhteistyössä Tampereen Energiantuotanto Oy:n kanssa. Yhteisyritys Tammervoima Oy toteuttaa ja operoi hyötyvoimalaitosta. Suunnitteilla oleva jätteenpolttolaitos mahdollistaa jätehierarkian mukaisen jätteen energiahyödyntämisen sekä ennakoi vuonna 2016 voimaan tulevaa jätelakia, jossa kielletään orgaanisen jätteen loppusijoittaminen kaatopaikalle. Jätteenpolttolaitoksen avulla ainakin osa orgaanisesta jätteestä voidaan hyödyntää energiaksi.

”(...) Niin sillon sitäkään (jätettä) ei niinku kaatopenkata, vaan se pyritään muuttamaan energiaksi. Jaja tähän perustuu sit se että me oollaan nyt tehty sellasia hyötyvoimalaratkasuja jotka olis optimaalisia täällä alueella syntyvään... puhutaan niinku, sekajätteestä, sen sekajätteen hyödyntämiseks. Samaanaikaan tehdään hartiavoimin töitä että tätä kierrätysastetta saadaan parannettua, elikkä että yhä enemmän jätėjakeita päätyis sinne materiaaliseen hyötykäyttöön.”

Jätteenkäsittelyssä viimeinen vaihtoehto on penkata jäte kaatopaikkojen jätekasoihin. Vastuullisuus voi näkyä myös kaatopaikoilla. Esimerkiksi 90% jätehuollon päästöistä aiheutuu kaatopaikoilta vapautuvasta metaanista. Pirkanmaan Jätehuolto kerää kaatopaikkakaasuja kummallakin yhtiön kaatopaikalla. Kaatopaikkakaasuuista tuotetaan sähköä ja lämpöä (yhteensä 4,6 Gwh vuonna 2012). Lisäksi kaatopaikkojen jätevesiä ja hajupäästöjä tarkkaillaan ja pyritään vähentämään. (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2012.)

4.3.2 Vastuullisuus tukitoiminnoissa

Luvussa 1.3. lueteltiin Pirkanmaan Jätehuollon tukitoiminnoiksi laskutus, taloushallinto, kehitys

sekä viestintä ja asiakaspalvelu muilta kuin jätteen syntyä ehkäiseviltä osin. Lisäksi yrityksen sisäisinä tukiprosesseina käsitellään myös henkilöstöhallintoa ja johtamisjärjestelmää. Vastuullisuusasiat ovatkin esillä Pirkanmaan Jätehuollon tukitoiminnoissa lähinnä henkilöstöhallinnon ja johtamisjärjestelmän kohdalla.

Henkilöstöhallinto

Haastateltavat viittasivat muutamaan kertaan yrityksen henkilöstöhallinnon rooliin osana yrityksen vastuullisuutta. Työnantajavelvoitteet yritys pyrkii hoitamaan ”*niin hyvin kuin pystytään elikkä vähintään lain määräämällä tasolla*”. Haastateltavat kokivat yrityksen sosiaalisen vastuun liittyvän lähinnä yrityksen avoimuuteen. ”*Meidän täytyy toimia avoimesti, vastuullisesti, oikeudenmukaisesti asiakasta kohtaan (...)* Siihen ehkä meidän toiminnassa vois kiteyttää sen sosiaalisen (vastuun).”

Yrityksen henkilöstöhallinnossa vastuullisuus näkyy muun muassa työnantajan velvoitteiden, koulutusten ja työtehtävien kohdalla. Yritysvastuukysymykset nousevat jatkossa entistä enemmän esillä Pirkanmaan Jätehuollon työntekijöiden tehtäväkuvauksissa sillä yrityksessä tehdään työtehtävien tarkennustyötä, jossa jokaiselle henkilöstön jäsenelle kirjataan velvoite hoitaa vastuullisuusasioita. Työnkuvien tarkentaminen on osa isompaa uudistusprosessia, jossa mietitään myös muita toimintajärjestelmään liittyviä asioita.

”Ne (työntekijän tehtävät ja tavoitteet vastuullisuuden osalta) on kyllä määritelty aikasemminkin mutta nyt me käydään kaikki läpi kun me käydään jokaisen tehtäväkuva läpi ja jokaiselle tulee selvät vastuut ja velvollisuudet ja osaamistarpeet ja tällaiset käytänteet. Tehdään sellanen tarkentava kierros.”

Lisäksi työnkuvien tarkentamiseen liittyy myös työntehtävien jakaminen tytäryhtiöiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimerkiksi Ekokumppanit Oy:n kanssa tehdään vuosittain erilliset sopimukset muun muassa jätteen ennaltaehkäisyyn liittyvien kampanjoiden ja tapahtumien toteuttamisesta.

Toimintojensa kehittämisessä yritys käyttää Balanced Scorecard -menetelmää. Työkalun tulokset on sidottu osaksi henkilöstön tulospalkkausta, jonka avulla työntekijöitä pyritään kannustamaan ja motivoimaan. Yritys pyrkii myös koulutuksen avulla varmistamaan, että vastuullisuusajattelu tulee osaksi jokaisen työntekijän toimintaa. Koulutuksilla pyritään edistämään uusien asioiden omaksumista, ymmärtämistä sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Koulutuksiin pyritään

osallistamaan koko organisaatio, vaikka koulutukset voivat ensisijaisesti kohdistua ylimpään johtoon.

”Ne ajatukset on juuri semmosia, että ne koskis koko henkilökuntaa. Mutta me on lähdeetty nyt siitä että noin 60 henkilöstä nyt noin 15 tulee tähän valmennukseen”

”Siihenhän (koulutukseen) liittyy toki myöskin näitä tällasia koko yhtiön päiviä, että kyllä meillä (...) pyritään sitten tietoa ja opittua asiaa jakamaan koko henkilökunnalle. Ja tottakai, kun päällikkötasolle koulutetaan tää ajatus, niin sitten sieltä se lasketaan alaspäin.”

Johtamisjärjestelmä

Vastuullisuus näkyy Pirkanmaan Jätehuollon johtamisessa ja johtamisjärjestelmässä yrityksen strategiassa, päätöksenteossa, toimintakulttuurissa ja muina toimintatapoina. Johtamisjärjestelmässä sekoittuvat yrityksen ylimmän johdon päätökset henkilöstön työtehtäviin ja yrityksen sisäiseen toimintakulttuuriin. Haastateltavat korostivat koko järjestelmän toimivuutta ja merkitystä yrityksen menestyksen kannalta.

”Me nyt parhaillaan käydään meidän toimintajärjestelmä juttuja, vastuuta ja työjärjestyksiä ja kaikkia näitä pelisääntöjä läpi täällä. Siihen liittyy se että ne rakenteet täytyy olla kunnossa, ne toimintajärjestelmät täytyy olla kunnossa, elikkä kun tulee joku tällainen ajatus niin tää systemi, tää mylly niinku sieppaa sen ja myllyttää sen täältä läpi ja ratkaisu on joskus jotakin. Sitten kulttuurin täytyy olla oikeen tyyppinen elikkä innostetaan, tuetaan jaja pidetään mielet avoimena. Että se on niinku tosi tärkeitä.”

Vastuullisuuskysymykset nousevat esille yrityksen uudistetussa strategiassa muun muassa toiminta-ajatuksessa, arvoissa ja strategisissa päämäärissä. Myös muussa ylimmän johdon päätöksenteossa otetaan huomioon yritysvastuun elementtejä. Esimerkiksi jätteidenpolttolaitoksen sijoituspaikkaa mietittäessä yleisön (asiakkaiden) mielipiteellä oli ratkaiseva merkitys.

”Asukkaat sai itte käytännössä valita sen (rakennus)paikan. Oli ihan avoin tällainen nettiäänestys (...), jossa ihmiset sai käydä klikkaamassa, ehdottamassa että minne ja ehdotuksia tuli valtavasti. (...) Siinä oli ihmisillä ihan todellinen mahdollisuus vaikuttaa siihen päätökseen. Ja sit se todella päätettiin sen mukaan mitä asiakkaat oli mieltä.”

Asiakkaiden mielipide otettiin huomioon vaikka se ei ollut yhtiön itsensä intressien mukainen. Tämä kertoo Pirkanmaan Jätehuollon ylimmän johdon sitoutumisesta sidosryhmien intressien toteuttamiseen ja vastuullisten toimintatapojen noudattamiseen.

”Meidän intressi ois ollu toinen ja sähkölaitoksen tai energian hyödyntäjän

näkökulmakin ois ollu toinen mutta päädyttiin kuitenkin siihen, ehkä niinkun tähän vastuulliseen ratkaisuun elikkä se on siellä Tarastenjärvellä. Se tuli vähän kalliimmaks mut yhtään valitusta ei tullu siitä. Että myös niinku kansalaiset, asukkaat reagoi tällä tavalla.”

Taloudellinen vastuullisuusajattelu näkyy myös yrityksen ylimmän johdon päätökseteossa. Haastateltavien mukaan päätökseteossa korostetaan yrityksen vastuuta käyttää vastuullisesti asiakkaidensa varoja.

”Kun hallitus kävi tätä (vastuullisuus)keskustelua niin se totes, että tehokkuus on yks osa sitä vastuullisuutta. Elikkä kun me toisten rahoilla tässä pelataan ja toimitaan, niin meidän vastuu on se, että me tehdään se tehokkaasti. Ja vaikuttavasti.”

Muut tukitoiminnot

Edellisten tukitoimintojen ohella muiksi Pirkanmaan Jätehuollon tukitoiminnoiksi luettiin taloushallinto, laskutus, kehitys sekä muu viestintä ja asiakaspalvelu. Näiden tukitoimintojen kohdalla vastuullisuuden havaittiin toteutuvan vain yrityksen avoimuuden kautta. Näin ollen avoimuus on ainut esillenoussut vastuullisuusasia yrityksen muista tukitoiminnoista keskusteltaessa.

Haastateltavien mukaan avoimuus on tärkeä ja luonnollinen piirre koko Pirkanmaan Jätehuollon toiminnassa. Lisäksi yrityksessä ”*halutaan olla rehellisiä ja avoimia*”. Syyksi avoimuuden tärkeyteen nähtiin yrityksen julkishallinnollinen luonne sekä tarve viestiä yrityksen toiminnasta asiakkaille. Avoimuutta ei aina kuitenkaan osata pitää osana yrityksen vastuullisuutta:

”Se avoimuus on ehkä semmoinen asia mikä on meillä niin normaalia että ehkä sitä ei ajattele sillä tavalla tämmöisenä erityisenä kysymyksenä mutta sen vois nähdä just tämmöisenä vastuun kantona kyllä.”

Avoimuus nousi erityisesti esille yrityksen muista tukitoiminnoista, kuten viestinnästä ja taloushallinnosta, keskusteltaessa. Juuri viestinnän ja taloushallinnon osalta avoimuus koettiin erityisen tärkeäksi. Avoimuuden avulla pystytään luomaan ja ylläpitämään luottamuksellista suhdetta asiakkaisiin ja näin yhdessä kehittämään jätehuollon prosessia.

”Niinku mä tossa totesinkin jo, että se asiakas on osa meidän konseptia. Et' me ei onnistuttais tässä, jos se asiakas ei olis halukas lajittelemaan – pitämään niitä jätteitä erillään ja laittamaan niitä oikeisiin paikkoihin. Niinniin, meidän täytyy toimia avoimesti, vastuullisesti, oikeudenmukaisesti asiakkaita kohtaan, jotta ne säilyttävät sen halukkuutensa ja innokkuutensa.”

4.4 Liiketoimintamahdollisuudet

Vastuullisuuden luomien liiketoimintamahdollisuuksien osalta haastatteluista nousi esille erityispiirteitä Pirkanmaan Jätehuollon suhtautumisesta uusien liiketoimintakonseptien havaitsemiseen ja hyödyntämiseen.

4.4.1 Liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen

Empirian analyysin perusteella Pirkanmaan Jätehuollon liiketoimintamahdollisuuksien havaitseminen keskittyy kolmeen osa-alueeseen: toimintaympäristön (kuten lainsäädännön) muutoksiin ja vaatimukseen vastaamiseen, uusien toimintatapojen oppimiseen verkostojen avulla sekä uuden liiketoiminnan etsimiseen kokeilujen avulla.

Lainsäädännön muutokset

Lainsäädäntö toimii voimakkaana ajurina Pirkanmaan Jätehuollon kohdalla myös uuden liiketoiminnan synnyttämisessä. Lainsäädäntö säätelee jäteyhtiön tehtäviä ja velvoitteita, ja voi sitä kautta kasvattaa yrityksen liiketoiminta-alueita.

”Jätehuoltomääräyksissä voidaan edellyttää vielä jotain muutakin. Elikkä se (liiketoiminta) sitä kautta tulee lisääntymään”

”Meillä on nyt tulossa uusia vastuita sako- ja umpikaivolietteiden osalta 2017 vuoden alusta (...)”

Yhtäläillä kun lainsäädäntö voi tuoda lisää uusia velvoitteita – ja sitä kautta uutta liiketoimintaa – voi se myös estää joitain liiketoimintaideoita. Lainsäädäntö rajoittaa Pirkanmaan Jätehuollon markkinaosuutta markkinaehtoisissa palveluissa eli muun muassa yrityksille myytävissä jätehuollon palveluissa. Toisaalta lainsäädäntö voi myös rajoittaa jätehuollon toimintatapoja. Näin kävi muun muassa Suomessa kaavaillulle jätteen rinnakkaispoltolle:

”Suomessahan oli hyvä ajatus siitä, että meillä voitais (jätteen) energianhyödyntämistä tuottaa rinnakkaispoltolla. (...) EU kielsikin sen sitten kun Suomessa oli tätä 10 vuotta rakennettu”

Konkreettisenä esimerkkinä lainsäädännön pakottava voima näkyy Pirkanmaan Jätehuollon suunnittelemassa jätteenpolttolaitoksessa. Lainsäädäntö ohjaa yritystä kahdella tavalla kohti

jätteenpolttoa: jätehierarkia pakottaa yritystä hyödyntämään jätettä energiana ja vuoden 2016 alusta voimaan tuleva lain mukaan orgaanista jätettä ei enää saa viedä kaatopaikalle, vaan se pitää käsitellä muulla tapaa.

Verkostoissa oppiminen:

Pirkanmaan Jätehuollolla on vahvat kansalliset ja kansainväliset verkostot. Yhteistyön avulla yritys saa tietoa käytänteistä ympäri maailman. Koko yrityksen henkilöstö on ollut aktiivinen seuraamaan kansainvälistä kehitystä ja ollut mukana luomassa yhteistyöelimä.

”(Henkilöstö) on ollu erittäin aktiivisia niinku seuraamaan tätä kansainvälistä yhteistyötä ja ollu perustamassa erilaisia yhdistyksiä, niin kansallisia kuin kansainvälisiäkin. Elikkä täällä on ihan varmasti tiedetty se, mitä Euroopassa tapahtuu, mitkä on hyviä käytäntöjä”

Erityisen suurena etuna haastateltavat kokivat suomalaisten jäteyhtiöiden keskinäisen yhteistyön ja tiedon vaihtamisen. Jäteyhtiöt ovat perustaneet koko Suomen kattavan jätelaitosyhdistyksen, jossa tehdään muun muassa tutkimus- ja kehittämistoimintaa sekä edunvalvontaa. Muilta, samassa asemassa olevilta yrityksiltä oppiminen koettiin hyväksi tavaksi levittää testattuja käytänteitä.

”(Jätehuollon) kuntayhtiöitä on Suomessa 35 kpl. Me toimitaan samalla kentällä mut' eri alueilla. Me ei olla kilpailijoita keskenämme ja meillä on kuitenkin sama konsepti mitä me tehdään ja miksi me olemme olemassa omilla alueillamme, niin se on todella kans semmonen iso oppimisen paikka ja todella hyvä keino meille.”

Suomalaisten jäteyhtiöiden yhteistyö toimii avoimessa verkostossa, jossa jaetaan tietoa, hyviä käytänteitä ja kokemuksia. Verkoston luoman edun hyödyntäminen vaatii haastateltujen mukaan avointa mieltä ja kykyä hyödyntää jaettuja ideoita.

”Jos joku keksii jonkun hyvän jutun niin sen on heti toisten käytettävissä. Elikkä kunhan meillä on se avoin mieli että me näin voidaan ottaa (idea vastaan)”

Pirkanmaan Jätehuolto hyödyntää myös kansainvälisiä verkostoja. Suurin osa kansainvälisestä toiminnasta keskittyy EU-alueelle. Kansainvälinen yhteistyön avulla yritys kuulee erilaisista jätehuollon toimintamalleista. Muilta opittuja tapoja voidaan ottaa käyttöön myös Suomessa. Haastateltavien mukaan EU-projekteissa havaitaan joidenkin toimintamuotojen olevan Suomessa *”tosi hyvin hanskassa”* ja toisten toimintamuotojen osalta voi oppia muilta toimijoilta.

4.4.2 Liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen

Pirkanmaan Jätehuolto hyödyntää havaitsemiaan liiketoimintamahdollisuuksia pääasiassa kahdella tavalla: luomalla uusista ideoista pilottikokeiluja ja uusia palveluita sekä hyödyntämällä mahdollisuuksia yhteistyön ja klusterien avulla. Tässä luvussa käsitellään yrityksen pilottipalveluiden syntyä sekä yrityksen havaitsemien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämistä klusterien avulla.

Ideointi ja pilotit

Pirkanmaan Jätehuollon verkostoista saamat ideat ovat johtaneet monen kokeilun syntymiseen. Pirkanmaan Jätehuollon kokeiluiksi ja uuden liiketoiminnan kehittämiseksi voidaan katsoa muun muassa Kotiportti-jätekassikeräys, sakokaivojen tyhjennyspalvelu, jätteen putkikeräysjärjestelmä Vuoreksessa ja muovijätteen keräyskokeilu. Taulukkoon 7 on koottu Pirkanmaan Jätehuollon kokeilut, niiden kehitysvaihe ja kunkin kokeilun taustatekijät. Taulukko kokoaa havainnot lainsäädännön suuresta vaikutuksesta yrityksen toimintaan myös uusien liiketoimintojen kohdalla.

Taulukko 7: Pirkanmaan Jätehuollon liiketoimintakokeilut.

Pirkanmaan Jätehuollon kokeilut:	Kehitys	Taustatekijöitä:
Kotiportti-keräys	Kokeilu aloitettu 2010 Palvelu laajentunut	Kansainväliset kokemukset, syntypaikkalajittelun edistäminen
Sakokaivojen tyhjennyspalvelu	Kokeilu käynnissä	Lainsäädännön uudistus
Jätteen putkikeräysjärjestelmä	Kokeilu käynnissä (aloitettu 2012)	Syntypaikkalajittelun edistäminen ja jätteen keräyksen tehostaminen
Muovijätteen keräys	Kokeilu käynnissä (aloitettu 2012)	Lainsäädännön uudistus

Haastateltavat huomauttivat konseptien ja toimintamallien omaksumisen muista maista vaativan aina konseptin muovaamista paikallisiin olosuhteisiin. Tällaisessa tilanteessa oman toiminta-alueen erikoisominaisuuksien ja koko toimialan tuntemuksesta on hyötyä.

”Se (Kotiportti-jätekassikeräys) on matkittu ja opittu tuolta Keski-Euroopasta missä (...) haetaan katujen varsilta isoista kasoista ne tietyt jätteet vaikka tiettyinä päivinä tai tietyn värissä pussissa tietyt tavarat. Niin vähän semmosta saman tyyppistä kokeiltu täällä talviolissa että miten se täällä toimii.”

Pirkanmaan Jätehuollossa uusien liiketoimintaideoiden etsintä on hyvin yksinkertainen ja luonteva tapahtuma. Ideoita syntyy kahvihuoneessa, palaverissa ja toimiston käytävillä. Yrityksessä ei ole tapana tarkoitushakuisesti kehittää uutta liiketoimintaa ja uusia liiketoimintaideoita:

”Joku käy jossain ja kuulee jotain ja sit se kertoo muille. Ehkä se on palaverissa tai käytävällä. Ei meillä oo mitään aivoriihi... mitään aikataulutettuja semmosia palavereja että mennään mieltiin uusia.. ei mennä ”creaan idiksi”...”

Hyviä ideoita lähdetään jatkokehittämään kokeiluiksi. Esimerkiksi Kotiportti-jätekassikeräys on lähtenyt liikkeelle yhtiön työntekijöiden yhteistyöverkostoissa saamasta ideasta:

”Elikkä me on sitten vaan tämmöstä ideaa visioitu, heitelty, että mikä ois semmonen ja oisko jotain ja kokeillaaks tällasta. Ja sit me lähdettiin sitä (Kotiporttikeräystä) kokeileen. (...) Tietyllä alueella tarjottiin, että kokeiltais tämmöstä, että lähdettekö mukaan ja sit siihen ihmisiä lähti mukaan ja kyseltiin niltä sitten jälkeenpäin että miltä tuntu”

Ideoiden syntymistä ja uusien palvelukonseptien kokeilemistä halutaan kannustaa yrityksessä. Yrityksen toimintatapoja pyritään kehittämään uusien ideoiden syntymistä ja kokeilemistä tukevaksi.

”Ja sen täytyis mennäkin juuri noin elikkä kehitetään uusia ideoita, pilotoidaan niitä, katotaan että onnistuuko ne ja saadaan sitä palautetta ja sitten voidaan mieltiä että koska se muuttuu täysmääräiseksi palveluks. Monestihan se kestää vuosia.”

Klusteriajattelu ja yhteistyö

Pirkanmaan Jätehuolto hyödyntää monia liiketoimintamahdollisuuksia konsernin sisäisten ja ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Näin ollen yritys pyrkii rakentamaan yritysklustereita, jotka hyödyntävät uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja joissa eri yritykset tukevat toistensa toimintaa.

Klusteriajattelun taustalla on tiukka ajattelu erikoistumisesta, sillä Pirkanmaan Jätehuollossa *”hoidetaan ite vaan ne asiat, jotka kuuluu tänne”*. Erikoistuminen johtaa tarpeeseen tehdä yhteistyötä, sillä yrityksellä itsellään ei ole kaikkea tarpeellista osaamista. Esimerkiksi yhteistyö Ekokumppanit Oy:n kanssa jätteen synnyn ehkäisyn osalta kuvastaa työnjakoa ja klusteriajattelua.

Klusteriajattelussa korostuu Pirkanmaan Jätehuollon halu pitää koko yrityksen arvoketju

mahdollisimman alueellisena. Yritys haluaa toimintansa hyödyttävän paikallisia asukkaita.

”(...) kun se jäte hyödynnetään energiaksi, niin se tehdään tällä omalla alueella elikkä ne ihmiset hyötyis siitä, jotka täällä myös sitä jätettä ovat tuottaneetkin. Sen takia sitä ei ole lähdetty roudaan mihkään Tukholmaan taikka Viroon sitä jätettä.”

Pirkanmaan Jätehuolto on pyrkinyt kokeilemaan jätteen polttamista useaan kertaan hyödyntämällä klusteritoimintaa polttolaitoksen rakentamisessa. Sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen on osoittautunut vaikeaksi moneen otteeseen.

”Sitä on ensiks yritetty sähkölaitoksen kanssa (...) Mutta ne ei ollu halukkaita. (...) Sitä ennen Pirkanmaan Jätehuolto yritti Metsäliiton kanssa (...) Mutta ne ei mikään onnistunu eikä vetäny”

Pirkanmaan Jätehuollon klusteriajatteluun kuuluu myös näkemys siitä, että yritys voi toimia toiminta-alustana (platformina) muille yrityksille. Pirkanmaan Jätehuolto haluaa tarjota avoimesti toimintojaan sellaisten yritysten käyttöön, jotka edistävät jätehuollon toimivuutta omalla toiminnallaan. Tällöin Pirkanmaan Jätehuolto – omatoimisen liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisen sijaan - toimii lähinnä toiminta-alustana muille yrityksille, jotka haluavat hyödyntää jätehuoltoon liittyviä liiketoimintamahdollisuuksia.

”(...) ehkä sekin on sitten vastuullisuutta... että kun meillä on tätä toimintaa, niin me voidaan antaa niinku se... platformi (toiminta-alusta) sitten niille kehittää sitä omaa juttua, uutta tekniikkaa, logistiseen tai tietotekniikkaan liittyviä juttuja. Jaja mut se on sitten yritysten rahoituksella, että me annetaan tavallaan vaan puitteet siihen.”

Pirkanmaan Jätehuollon järjestämä jäteprosessi toimii platformina muun muassa Pirkan Putkikeräyksen, Ekokumppanien ja Tammervoiman liiketoiminnalle. Myös konsernin ulkopuoliset yritykset, kuten jätteen putkikeräysjärjestelmän toimittanut yritys, hyötyvät toiminta-alustasta.

”Tämä tekniikka mikä tuonne Vuoreksen putkikeräykseen valittiin... Siinähan oli kilpaileviakin tekniikoja ja sitten tää oli kotimainen yritys ja hehän saivat siitä erinomaisen referenssin ja nyt sitä on viety ulkomaillekin aika paljon.”

Olenainen syy haluttomuuteen kasvattaa omaa yritystä on Pirkanmaan Jätehuollon tehtävä toimia voittoa tavoittelemattomana yhtiönä, joka ei edes koe itseään kasvuyritykseksi: *”mehän ei olla kasvuyritys – me ollaan palveluyritys”*. Myös yhtiön halu keskittyä omaan ydintoimintaansa sekä lainsäädännön asettamat kilpailurajoitteet estävät yrityksen kasvua.

5 KESKUSTELU

Tämän tutkimuksen teoreettisen keskustelun perusteella yrityksiltä odotetaan nykyaikana entistä enemmän vastuullisuutta. Yritysten moraalista ja eettisistä kysymyksistä kiinnostuneet sidosryhmät kohdistavat vastuullisuusodotuksia yrityksiin. Vaatimuksiin vastataan yleisesti kirjoittamalla vastuullisuusraportteja, julkaisemalla toimintaohjeita ja viestimällä yrityksen toiminnasta. Vastuullisuuteen on alettu myös suhtautua strategisesti eli vastuullisuudesta etsitään liiketoimintahyötyjä ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

5.1 Pirkanmaan Jätehuollon suhtautuminen vastuullisuuteen

Pirkanmaan Jätehuolto Oy:ssä vastuullisuuden nähdään liittyvän kiinteästi yrityksen toimintaan, toiminta-ajatuksen ja toimintakulttuuriin. Haastattelun kyselyosion perusteella Pirkanmaan Jätehuollossa nähdään vastuullisuus erittäin olennaisena tekijänä yrityksen kannalta juuri nyt. FIBS ry:n teettämän tutkimuksen mukaan 55% yrityksistä näkevät tilanteensa tältä osin samanlaisena (FIBS ry, 2013). Lisäksi, kuten 87 prosentissa yrityksistä (FIBS ry, 2013), vastuullisuuden merkityksen nähdään Pirkanmaan Jätehuollossa kasvavan tulevaisuudessa.

Analyysissä todettiin Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n suurimpien syiden toimia vastuullisesti olevan ympäristövaikutusten vähentäminen, lainsäädännön noudattaminen, sidosryhmien vaatimuksiin vastaaminen ja sisäinen halu. Kuvioon 13 on yhdistetty empiirisen aineiston avulla havaitut syyt ja ohjaavat tekijät caseyrityksen vastuullisuudelle. Suuremmassa otannassa yleisimmät syyt vastuullisuuteen ovat olleet yritysmaineen rakentaminen, tulevaisuuden toimintaedellytysten turvaaminen ja työnantajaimagon parantaminen (FIBS ry, 2013). On mielenkiintoista, että 86% yrityksistä pitää ympäristökysymyksiä yrityksen kannalta olennaisina, vaikka ne eivät ole suurimpia vastuullisuuden syitä (FIBS ry, 2013). Pirkanmaan Jätehuolto keskittyy siis ympäristöasioihin ja sidosryhmien tyytyväisyyteen kun taas muut yritykset kiinnittävät vastuullisuudessa huomiota paljon yrityksen liiketoiminnan tulevaisuuden turvaamiseen. Ero saattaa selittyä Pirkanmaan Jätehuollon julkisella omistuksella ja lainsäädännössä määrättyllä toiminnalla.

Kuvio 13: Pirkanmaan Jätehuollon syyt vastuullisuudelle.



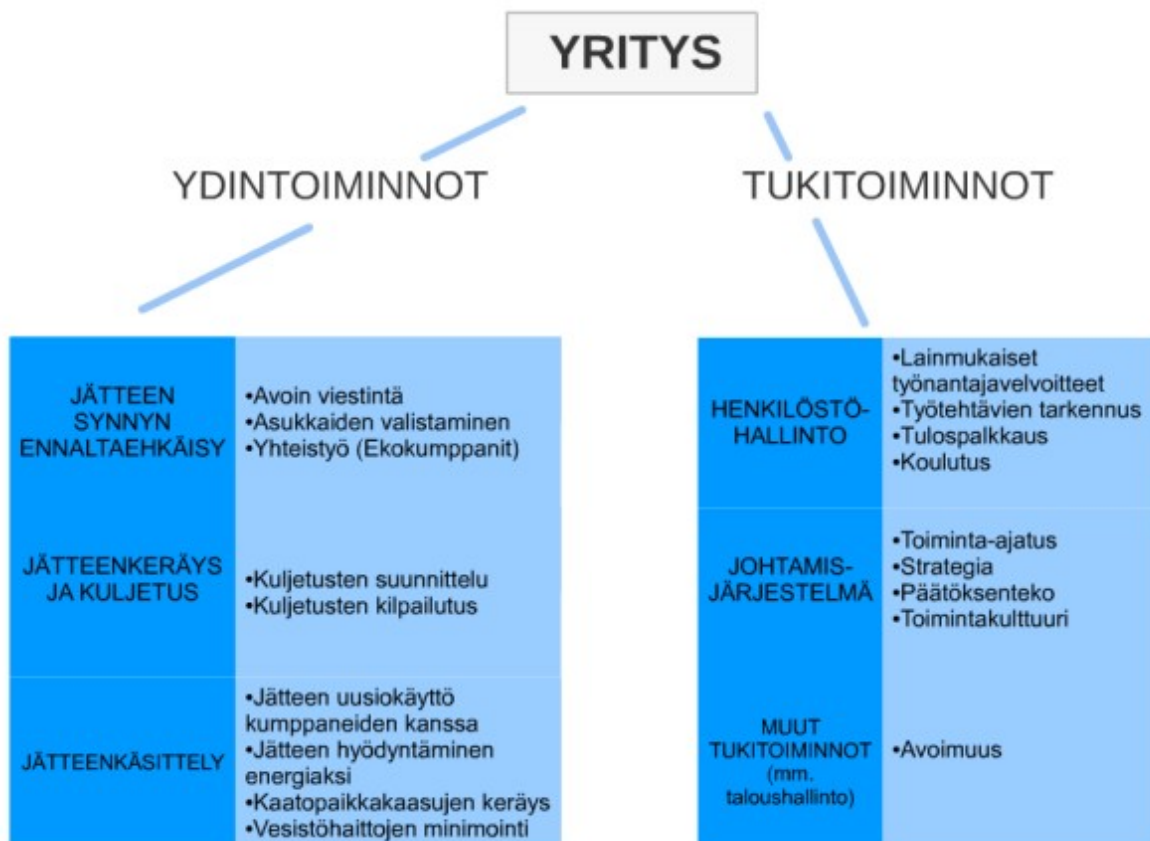
Vaikka vastuullisuuden perusteluista löytyi eroa, on vastuullisuustoiminta itsessään samanlaista. Esimerkiksi vastuullisuustavoitteiden seuraamista Pirkanmaan Jätehuollossa toteutetaan ennen kaikkea työtyytyväisyyden, asiakastyytyväisyyden, kustannusten ja ympäristövaikutusten avulla. Näiden mittareiden seuraaminen on yleistä myös muissa yrityksissä (FIBS ry, 2013).

Lainsäädännön lisäksi Pirkanmaan Jätehuollon vastuullisuudessa korostui sidosryhmien, kuten omistajien ja asiakkaiden, yritykseen kohdistamat vastuullisuuspaineet. Yrityksen toimintatapa on muutettu sidosryhmien paineen takia ja yritys keskittyy sidosryhmien tyytyväisyyteen. Tällainen lähestymistapa vastuullisuuteen kutsutaan yrityksen ”toimiluvaksi” (license to operate) – tietynlaiseksi yritystoiminnan legitimititeetiksi. Yrityksen ”toimilupa” johtuu siitä, että yritys tarvitsee viranomaisilta ja muilta sidosryhmiltä virallisen tai epävirallisen luvan liiketoimintaan harjoittamiseen (Porter & Kramer, 2006). Toisin sanottuna yritys saa sidosryhmät toimintansa puolelle ja voi harjoittaa toimintaansa ilman että sen ja sidosryhmien välille syntyy konflikteja. Yrityksen ”toimilupa” ei luo selkeää liiketoimintahyötyä yritykselle mutta se on edellytys muiden liiketoimintahyötyjen syntymiselle.

5.2 Vastuullisuus toiminnoissa

Tämän tutkimuksen caseyritys - Pirkanmaan Jätehuolto - on kuntien omistama jäteyhtiö, jonka toiminta kohdistuu jäteprosessin mukaisesti jätteen synnyn ehkäisyyn, syntyneen jätteen keräykseen ja sen käsittelemiseen. Pirkanmaan Jätehuollon tapauksessa yrityksen vastuullisuus kohdistuu paljolti jätteiden aiheuttaman ympäristökuormituksen vähentämiseen.

Edellisessä luvussa todettiin Pirkanmaan Jätehuollon toteuttavan vastuullisuuttaan monin tavoin. Kuvioon 14 on yhdistetty löydökset yrityksen vastuullisuudesta yrityksen ydin- ja tukitoiminnoissa. Seuraavaksi näitä löydöksiä verrataan luvussa 2.3 esitettyihin tapoihin integroida vastuullisuus osaksi yrityksen toimintaa (ks. Nowak ym., 2011).



Kuvio 14: Pirkanmaan Jätehuollon vastuullisuus ydintoiminnoissa ja tukitoiminnoissa.

Jätteen synnyn ehkäisy

Pirkanmaan Jätehuollon toiminta-alueen asukkaat muodostavat tärkeän osan yrityksen prosessia lajittelemalla jätteensä. Asukkaiden suorittama syntypaikkalajittelu mahdollistaa yrityksen

tehokkaan toimimisen jätteen keräyksessä, kuljetuksessa ja käsittelyssä. Tällaista toimintamallia voidaan pitää yrityksen toiminnan ulkoistamisena (Nowak ym., 2011), sillä järjestelyn avulla eri toimijat suorittavat toiminnon yhteistyön avulla paremmin kuin mitä toimijat yksistään kykenisivät. Tällaisessa yhteistyössä haasteeksi nousee koko toiminnan koordinointi ja tehokkuus. Esimerkiksi Pirkanmaan Jätehuolto joutuu kannustamaan ihmisiä oikeisiin lajittelutapoihin. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet tätä työtä helpoksi eivätkä tehokkaaksi. Yhteistyöjärjestelyä olisi mahdollisuus muuttaa erilaiseksi prosessiksi, kuten Nowak ym. (2011) ehdottavat. Esimerkiksi jätteen syntypaikkalajittelusta voitaisiin siirtyä kohti järjestelmää, jossa kaikki jäte kerätään yhdessä ja lajitellaan vasta jätteenkäsittelyssä. Haastateltavien mukaan tällainen järjestelmä olisi Suomen oloihin kuitenkin sopimaton ja iso askel menneisyyteen:

”Mut sitä minä en ymmärrä (...) Esim. Viime kesänä juuri näillä vastuullisuus- ja cleantech ja työllisyys-... kaikilla tämmösillä hyvillä arvoilla yritettiin ajaa tänne sellasta teknistä ratkasua joka ei tänne sopinu. Se ois tarkottanu sitä, että se sopis semmoseen paikkaan, missä ei ole tätä syntypaikkalajittelua, vaan ne kaikki menis yhteen tuuttiin ja sit sitä myllätään, seulotaan ja lajitellaan. (...) Se ois ollu oikeestaan niinku 20 vuotta taaksepäin menoo tässä meidän konseptissa.”

Jätteenkeräys

Haastateltavien puheista sekä yrityksen virallisista asiakirjoista voidaan päätellä yrityksen keskittyvän ympäristö- ja talousnäkökohdat huomioivaan tehokkuuteen. Esimerkiksi yritys kilpailuttaa kuljetusyrittäjiä huolehtien sekä ympäristövahinkojen että kustannusten minimoimisesta. Jätteenkuljetuksen kilpailuttaminen onkin koko yrityksen suurin yksittäinen tehtäväkenttä ja näin ollen kuvastaa hyvin koko yrityksen suhtautumista vastuullisuuteen. Jätteen kuljetusten optimointi on tyypillinen esimerkki yrityksen prosessin pareto-tehostamisesta (Nowak ym., 2011). Prosessia pyritään tehostamaan ajan, laadun, kulujen ja ympäristötekijöiden suhteen. Kilpailuttamalla jätteenkuljetuksia saavutetaan parannuksia kaikissa toivotuissa osatekijöissä. Toimintaprosesseja tehostava vastuullisuus on tyypillistä Halmeen ja Laurilan (2009) tunnistamalle *tehokkuusvastuullisuudelle*.

Optimoitua prosessia voidaan pyrkiä kehittämään entistä vastuullisemmaksi – tapauksesta riippuen – joko korvaamalla prosessin ihmistyö koneilla tai koneiden tekemä työ ihmistyöllä (Nowak ym., 2011). Pirkanmaan Jätehuollon tapauksessa yritys on ottanut ensimmäisiä askelia kohti automatisoitua jätteenkeräystä rakennuttamalla jätteen putkikeräysjärjestelmän Vuoreksen asuinalueelle.

Jätteenkuljetukseen voidaan myös liittää vastuullisia ominaisuuksia (Nowak ym., 2011). Pirkanmaan Jätehuollon osalta vastuullinen ominaisuus voisi tarkoittaa esimerkiksi jätteenkuljetusta suorittavien autojen vähäpäästöisyyttä tai alihankkijoiden vastuullisuuskäytäntöjen arvioimista kuljetuksia kilpailuttaessa. Jäteautojen vähäpäästöisyys huomioidaankin kilpailutuksissa sillä haastateltavan sanoin ”*meillä ei oo mitään vanhoja tupruttavia kuorma-autoja tuolla liikenteessä*”.

Jätteen käsittely:

Jätteenkäsittelyssä Pirkanmaan Jätehuollon vastuullisuus keskittyy kerätyn jätteen uusiokäyttöön ja energiahyödyntämiseen. Tämän saavuttaakseen yritys tekee laajaa yhteistyötä ja on ulkoistanut prosesseja sekä konsernin ulkopuolisille yhteistyökumppaneille (kuten Ekokem Oy) että konsernin sisäisille tytäryhtiöille (kuten Tammervoima Oy).

Jätteen uusiokäyttö tarkoittaa yhteiskunnan mittakaavassa prosessin parantamista muuttamalla käytettäviä resursseja: neitseellisten luonnonvarojen käytön sijaan yritykset hyödyntävät jätettä vastuullisempana raaka-aineena (Nowak ym., 2011). Esimerkiksi paperin tekemiseksi tarvittavaa raakapuuta voidaan korvata Pirkanmaan Jätehuollon keräämällä ja yhteistyökumppanien prosessoimalla kierrätyspaperilla. Myös jätteen energiahyödyntämisen osalta kyseessä voidaan nähdä olevan vastuullisemman raaka-aineen käyttäminen. Jäte on energiantuotannossa vastuullisempi raaka-aine kuin kivihiili tai moni muu polttoaine. Vastuullisemman raaka-aineen käyttäminen johtaa Pirkanmaan Jätehuollon tapauksessa myös vastuulliseen ominaisuuteen: uusiokäytön takia kierrätyspaperi on neitseellistä paperia vastuullisempaa kuin myös jätteestä saatu energia.

Vastuullisuus tukitoiminnoissa:

Pirkanmaan Jätehuollon vastuullisuus yrityksen tukitoiminnoissa keskittyy lähinnä henkilöstöhallinnon ja johtamisjärjestelmän toimintoihin (kuvio 15). Henkilöstöhallinnon vastuullisuuden, kuten työtehtävien määrittelyn, tulospalkkauksen ja koulutuksen, voidaan ajatella johtavan yrityksen prosessien suotuiseseen kehittämiseen – toisin sanottuna työn määrän, laadun, nopeuden tai tuloksen paranemiseen. Henkilöstöhallinnon vastuullisuustoimista ei ole vedettävissä suoria yhtäläisyyksiä Nowak ym. (2011) esittelemiin vastuullisiin prosesseihin. Henkilöstöhallinnon vastuulliset toimenpiteet ovat pikemmin yrityksen sisäistä kehittämistä.



Kuvio 15: Pirkanmaan Jätehuollon tapa liittää vastuullisuus osaksi yrityksen strategiaa.

Vastuullisuuden liittämisestä yrityksen strategiaan on sen sijaan havaittavissa samanlaisuuksia aiemmin esitettyyn teoreettiseen viitekehykseen nähden. Pirkanmaan Jätehuollon vastuullisuus näkyy yrityksen toiminta-ajatuksessa, strategiassa, arvoissa, päätöksenteossa ja toimintakulttuurissa. Nämä havainnot on koottu kuvioon 15 teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Viitekehys kehoittaa yritystä liittämään vastuullisuuden yrityksen missioon, fokusoimaan vastuullisuustoimet, etsimään vastuullisuudesta liiketoimintahyötyjä, sitoutumaan vastuullisuuteen ja mittaamaan vastuullisuuden kehitystä.

Kuten havaittua, Pirkanmaan Jätehuollossa vastuullisuus on syvästi yhteydessä yrityksen *toiminta-ajatukseseen* ja yrityksen strategiaan. Yritys noudattaa siis muun muassa Bhattacharyyan (2011) ja Galbreathin (2009) ajatusta vastuullisuuden ilmaisemisesta yrityksen sisäisissä dokumenteissa.

Vastuullisuustoimien *fokusoimisella* tarkoitetaan vastuullisuuden keskittämistä yrityksen tärkeimpien sidosryhmien vaatimusten mukaisesti (mm. Porter & Kramer, 2011). Pirkanmaan Jätehuollon tapauksessa yritys asettaa paljon painoarvoa omistajien ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Yritys ei kuitenkaan viesti selkeästi vastuullisuuden keskittymisestä näiden sidosryhmien palvelemiseen.

Bhattacharyyan (2011) mukaan vastuullisuuteen *sitoutuminen* tarkoittaa pitkäaikaista vastuullisuustoimintaa ja resurssien sitoutumista vastuullisuuteen. Pirkanmaan Jätehuolto on selkeästi sitoutunut vastuullisiin toimintatapoihin. Yrityksen vastuulliset toimintatavat yrityksen kaikissa ydintoiminnoissa osoittavat tämän. Vastuulliset toimintatavat sitovat yrityksen resursseja ja toiminta on pitkäjänteistä. Esimerkiksi jätteenpolttolaitoksen investointiarvio on noin 100 milj. € (Pirkanmaan Jätehuolto Oy, Vuosikertomus 2011). Lisäksi sitoutumista kuvastavat yrityksen johtamisjärjestelmään liittyvät dokumentit, kuten strategia ja yrityksen toiminta-ajatus. Syvällisestä sitoutumisesta kertoo myös yrityksen toimintakulttuuri: haastateltavat kokivat vastuullisuuden olevan luonnollinen osa ja hyvin syvällisessä yhteydessä yrityksen jokapäiväiseen toimintaan ja käytänteisiin.

Vastuullisuuden onnistumiselle ja tehokkuudelle on myös asetettu *mittareita*, kuten muun muassa Grayson & Hodges (2004) vaativat. Pirkanmaan Jätehuolto mittaa toimintansa vastuullisuutta lähinnä asiakastytyväisyyden, ympäristövaikutusten ja kustannusten osalta. Lisäksi yritys hyödyntää Balanced Scorecardin mittareita ja on sitonut suoriutumisen henkilöstön tulospalkkaukseen. Vastuullisuuden mittareiden osalta Pirkanmaan Jätehuolto toimii hyvin samalla tavalla kuin suuri osa suomalaisista yrityksistä (FIBS ry, 2013).

5.3 Vastuullisuuden luomat liiketoimintamahdollisuudet

Pirkanmaan Jätehuollon toiminta, ja sitä myötä myös suhtautuminen vastuullisuuteen, jätteiden synnyn ehkäisyn kohdalla ja jätteiden käsittelyn kohdalla eroaa merkittävästi yrityksen tavasta toimia vastuullisesti jätteen keräämisessä ja kuljettamisessa. Jätteen syntymisen ehkäisyä koskeva toiminta on paljolti ulkoistettu yrityksen tytäryhtiölle Ekokumppanit Oy:lle. Yritykset suorittavat yhdessä ja erikseen jätteen vähentämiseksi kohdistettua viestintää, koulutusta ja muuta tiedonvälitystä.

Koko jätteen vähentämisen mielekkyys on helppo kyseenalaistaa Pirkanmaan Jätehuollon kohdalla: jos jätteen määrä vähenee, niin Pirkanmaan Jätehuollon jätteen keräykseen keskittyvä liiketoiminta vähenee ja sitä myöten yhtiö kärsii taloudellisesti. Tämä maalaisjärkinen perustelu ei kuitenkaan välttämättä pidä paikkaansa. Akateemisessa yritys vastuukeskustelussa on syntynyt ajattelutapa, jonka mukaan vastaavassa tilanteessa oleva yritys voi luoda vastuullisesta toimintatavasta itselleen uutta liiketoimintaa (mm. Porter & Kramer, 2011). Yrityksen tehtävänä on uudistua ja luoda ”vastuullisuusuhasta” itselleen liiketoimintamahdollisuus. Esimerkiksi vaatekauppojen kohdalla olisi vastuullisempaa saada ihmiset ostamaan vähemmän uusia vaatteita – mutta miksi vaateketju tekisi näin, kun se intuitiivisesti vähentäisi yrityksen liiketoimintaa? Mark&Spencer on kuitenkin keksinyt ratkaisun: kierrätystä ja ostamista yhdistämällä konseptilla sekä omaa liiketoimintamalliaan uudistamalla yritys kannustaa ihmisiä kierrättämään (Mark&Spencer, 2014).

Pirkanmaan Jätehuollon kohdalla tämän tutkimuksen aineistosta ei ole havaittavissa uutta liiketoimintamallia, jolla caseyritys pyrki hyötymään taloudellisesti tai luomaan uutta liiketoimintaa *jätteen synnyn vähentämisestä*. Konsernin sisäinen tytäryhtiö Ekokumppanit Oy myy jätteen vähentämiseen liittyviä asiantuntijapalveluita. Näin ollen konsernitason Pirkanmaan Jätehuolto tekee liiketoimintaa jätteiden vähentämisestä, vaikka se murentaa emoyhtiön jätteiden keräykseen ja käsittelyyn liittyvää perusliiketoimintaa.

Jätteenkeräyksen kohdalla Pirkanmaan Jätehuolto suhtautuu vastuullisuuden luomiin liiketoimintamahdollisuuksiin etsimällä niistä kustannussäästöjä ja uusia toimintatapoja. Esimerkiksi uuden putkikeräysjärjestelmän toteuttamiseen yritys lähti mukaan etsimään uusia jätteenkeräystapoja, jotka mahdollisesti tulisivat edullisemmaksi kuin nykyiset.

Jätteenkäsittelyssä Pirkanmaan Jätehuolto keskittyy vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseen klusteriajattelun avulla. Yrityksen tekemä yhteistyö muiden jätteenkäsittely-yhtiöiden ja muun muassa Tammervoima Oy:n kanssa luo Pirkanmaan Jätehuollon ympärille voimakkaan yhteistyöverkoston, jossa jätteenkäsittelyn liiketoimintaa voidaan kehittää ja uudistaa. Tällainen klusteriajattelu on tuttu ajatus myös teoreettisessa kirjallisuudessa. Porter ja Kramer (2011) näkevät paikallisten klusterien kehittämisen yhdeksi kolmesta tavasta, joilla yritykset voivat hyödyntää vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkijat näkevät klusterien sisältävän

yri­tysten välisen yhteistyön lisäksi myös yrityksiä ympäröivän yhteiskunnan, kuten koululaitoksen ja infrastruktuurin. Yritykset voivat kehittää toimintaedellytyksiään tukemalla klusterin suotuista kehitystä ja kehittämällä sen heikkoja osa-alueita. (Porter & Kramer, 2011.)

Pirkanmaan Jätehuollon kohdalla yrityksen yhteistyöklusteri tukee Pirkanmaan kehitystä säilyttämällä jäteprosessin toiminnot mahdollisimman pitkään alueen sisällä. Esimerkiksi jätteenpolto suunnitellaan toteutettavan Pirkanmaalla eikä ulkomailla tai muilla paikkakunnilla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää *yritysvastuun asemaa ja roolia yrityksen toiminnoissa ja uuden liiketoiminnan luomisessa*. Tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin perehtymällä akateemiseen kirjallisuuteen sekä intensiivisellä tapaustutkimuksella. Tässä luvussa tiivistetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset, esitetään tutkimuksen kontribuutio sekä teoreettisen keskustelun että käytännön tasolla, sekä käydään läpi tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita.

6.1 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tämän tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin seuraavien tutkimuskysymysten avulla

- *Miten yritysvastuuta johdetaan osana yrityksen liiketoimintaa?*
 - *Miten yritysvastuu suhtautuu liiketoimintaan?*
 - *Miten yritysvastuu on yhteydessä yrityksen toimintoihin ja strategiaan?*
 - *Miten yritysvastuu huomioidaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisessa ja hyödyntämisessä?*

Tutkimuksen tapausorganisaation huomattiin pitävän yritysvastuuta erittäin tärkeänä asiana. Yritysvastuuta pidettiin yrityksen normaalina toimintatapana ja sen nähtiin liittyvän kiinteästi yrityksen arkipäiväiseen toimintaan. Suurimmat syyt yrityksen vastuulliselle toiminnalle olivat lainsäädäntö, sidosryhmien paineet sekä yrityksen sisäinen halukkuus. Nämä syyt erosivat selvästi muiden yritysten näkemyksistä, sillä FIBS ry:n Yritysvastuututkimus toteaa suurimmiksi vastuullisuuden syiksi maineen hallinnan, yrityksen toimintaedellytysten turvaamisen ja työnantajaimagon (FIBS ry, 2013).

Lainsäädännön ja sidosryhmien suuri merkitys tapausorganisaation toiminnassa voi johtua yrityksen julkisomisteisesta luonteesta. Poliittisen ohjauksen ja eri sidosryhmien valvonnan alaisuudessa yrityksen täytyy ansaita ”toimilupansa” (license to operate) liiketoiminnan harjoittamiseen (Porter & Kramer, 2006). Sekä lainsäädännön että sidosryhmien asettamien vaatimusten todettiin sekä ohjaavan että rajoittavan caseyrityksen toimintaa.

Vastuullisuuden ja yrityksen toiminnan välisen yhteyden tutkimiseksi muodostettiin tämän

tutkimuksen teoriaosiossa aikaisempaan kirjallisuuteen pohjautuva viitekehys vastuullisuuden liittämisestä arkipäiväiseen liiketoimintaan. Viitekehysten rakentamisessa hyödynnettiin muun muassa Shrivastava & Hart (1995), Yuan ym. (2011) ja Nowak ym. (2011) tekemiä tutkimuksia sekä Galbreath (2009), Bhattacharyya (2009) sekä Burke & Logsdon (1996) esittämiä ajatuksia strategian ja yritys vastuun yhteydestä. Tapausorganisaation tapa liittää yritys vastuun osaksi toimintoja ja strategiaa on tutkimustulosten valossa hyvin sopuissa teoreettisen viitekehysten kanssa. Lähes jokaisesta viitekehysten esittämästä osa-alueesta löytyi viitteitä tapausorganisaation toiminnasta.

Vaikka tutkimuksen empiria tukee teoriaosiossa esitettyä viitekehystä, on syytä kysyä, onko yrityksen vastuullisuutta ja jokapäiväistä toimintaa mielekää käsitellä erillisinä asioina. Monen, ellei kaikkien, yrityksen toimintojen voidaan tavalla tai toisella nähdä liittyvän vastuullisuuteen. Tämän tutkimuksen tapausorganisaatiossa esimerkiksi jätteen synnyn ehkäisyyn liittyvä viestintä tukee epäsuorasti tavoitetta vähentää jätettä. Tutkimuksessa käytettiin sellaista yritys vastuun määritelmää (Jenkins, 2009), jonka avulla yrityksen toimintaa ei tarvinnut eritellä vastuulliseen ja ei-vastuulliseen toimintaan. Tämän jaottelun problematiikka seurasi kuitenkin tutkimuskysymysten asettelua koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen havainnot tukevat näkökulmaa, jonka mukaan vastuullisuuskysymykset liittyvät jokaikiseen yrityksen toimintoon ja päätökseen.

Yuan ym. (2011) ehdottivat yhteistyön olevan yksi keino liittää vastuullisuus osaksi yritysten toimintaa. Tämän tutkimuksen havainnot täydentävät ehdotusta lisäämällä klusteritoiminnan yhdeksi mahdolliseksi yhteistyön muodoksi. Tapausorganisaatio toteutti vastuullisuutta klusterissa sekä konsernin tytäryhtiöiden että konsernin ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Vaikka vastuullisuuden harjoittamista yhteistyön avulla ei ole uusi tutkimuskohde, ei aiemmasta tutkimuksesta löydetty mainintoja vastuullisuuden toteuttamisesta tiiviin klusteritoiminnan avulla.

Vastuullisuuden luomiin liiketoimintamahdollisuuksiin caseyritys tarttui kokeilujen ja klusteritoiminnan avulla. Liiketoimintamahdollisuuksien ideointia ja havaitsemista ei ole järjestelmällisesti organisoitu yrityksessä, vaan asia tapahtuu osana päivittäistä toimintaa. Yritys kuitenkin etsii uusia ideoita aktiivisesti kansallisista ja kansainvälisistä verkostoista. Työntekijöiden koulutuksen voidaan nähdä lisäävän heidän valmiuksia tunnistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

6.2 Tutkimuksen kontribuutio

Tämän tutkimuksen keskeisin teoreettinen kontribuutio liittyy teoreettiseen viitekehykseen, joka yhdistää yritysvastuun yrityksen toimintoihin ja strategiaan sekä kuvaa vastuullisuudesta syntyvien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisestä. Aikaisemmassa tutkimuksessa näistä teemoista on keskusteltu lähinnä erillisinä tekijöinä. Näiden kahden näkökulman yhdistäminen on jo itsessään arvokas kontribuutio akateemiselle keskustelulle. Teoreettisen viitekehyksen lisäksi tämä tutkimus tuo uutta tietoa vastuullisuuden toteutumisesta caseyrityksessä. Yritysvastuun viitekehyksen soveltaminen jätehuoltoon toimii esimerkkinä tuleville tutkimuksille.

Tämä tutkimus täydensi teoreettista viitekehystä nostamalla esille klusteritoiminnan yhtenä yhteistyömuotona. Klusteritoiminnasta vastuullisuuden toteuttamisessa ei ole juuri tutkittu. Tämän tutkimuksen havainnot osoittavat, että vastuullisuutta ei välttämättä aina toteuteta osana yrityksen toimintaa, vaan yrityksen vastuullisuus voi toteutua tiiviin yhteistyön avulla. Klusteritoimintaan liittyy olennaisesti myös caseyrityksen tapa toimia toiminta-alustana uusille vastuullisille yrityksille ja teknologioille. Aiemmassa tutkimuksessa ei eroteltu vastuullisuutta koskevan yhteistyön erilaisia muotoja tai yhteistyössä tapahtuvaa työnjakoa.

Käytännön tasolla tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää vastuullisuuden integroimiseksi yrityksen toimintaan. Tutkimuksessa tiivistettyä ja testattua viitekehystä voidaan hyödyntää yrityksissä vastuullisuuden liittämiseksi osaksi yrityksen toimintaa. Viitekehys esittää osa-alueita ja tapoja, joiden avulla vastuullisuus voidaan tuoda osaksi yrityksen strategista päätöksentekoa ja normaalia toimintaa. Lisäksi yritykset voivat hyödyntää tutkimuksen vastuullisia liiketoimintamahdollisuuksia koskevia havaintoja etsimällä toimintaympäristönsä kriittisiä yhteiskunnallisia kysymyksiä. Tutkimuksen havaintojen perusteella klusteritoiminta on varteenotettava vaihtoehto vastuullisuuden luomien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämiseksi.

6.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Merkittävimmät tutkimuksen rajoitukset liittyvät tutkimuksen metodologisiin valintoihin, koska ne vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja toistettavuuteen. Tutkimuksen reliabiliteetilla viitataan

tutkimustulosten luotettavuuteen ja niiden toistettavuuteen erilaisten tutkimusmenetelmien avulla (Hirsjärvi, 1997, 216). Casetutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida niin kutsutun triangulaation avulla. Triangulaatiolla tarkoitetaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistämistä (Erikson & Kovalainen, 2005, 42). Tämä tutkimus toteutettiin pääsääntöisesti laadullisin menetelmin. Puolistrukturoidun teemahaastattelun lisäksi empiriaa kerättiin myös pienen kyselylomakkeen avulla, jota verrattiin laajempaan kyselymateriaaliin. Näin ollen tutkimukseen saatiin sekä laadullisia että määrällisiä elementtejä tutkimuksen luotettavuuden vahvistamiseksi.

Tämän tutkimuksen materiaaliin kuului kahden hengen teemahaastattelu, kyselylomake, caseyrityksen asiakirjoja ja muita julkisesti saatavilla olevia tietoja. Tutkimus suoritettiin yksipuoleisesti yrityksen näkökulmasta ja tutkimuksen reliabiliteettia olisi voitu lisätä lisäämällä haastattelumääriä tai haastattelemalla useampia yrityksen sidosryhmiä. Esimerkiksi tapausorganisaation eri tason työntekijöiden tai yrityksen eri sidosryhmien, kuten omistajien ja asiakkaiden, haastattelut antaisivat vielä syvällisempää tietoa tapausorganisaation toiminnasta. Tämän tutkimuksen haastateltavat valittiin kuitenkin heidän asemansa ja syvällisen tietämyksensä perusteella, joten tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään aihepiirin osalta parhaat mahdolliset informantit.

Tutkimuksen rajoitteista huolimatta tämän tutkimuksen tuloksilla on arvoa yritysvastuuta koskevassa tieteellisessä keskustelussa. Tutkimus kokosi, täsmensi ja testasi yritysvastuuseen liittyvää teoreettista keskustelua sekä nosti esiin uusia havaintoja yritysten vastuullisuudesta. Aihepiirin lisätutkimus erilaisilla menetelmillä ja erilaisissa konteksteissa on kuitenkin enemmän kuin tervetullutta.

Tutkimuksessa havaittiin lainsäädännön suuri merkitys julkisomisteisen yrityksen vastuullisuuden ohjaajana. Casetutkimuksen avulla olisi mielenkiintoista selvittää tarkemmin estääkö julkisomisteisten yhtiöiden kilpailurajoitteet myös niiden keinoja toimia vastuullisesti. Toisin sanottuna, olisiko jätehuollon toiminta vastuullisempaa, jos julkisyhtiöiden kilpailurajoite poistettaisiin? Samankaltaista kysymyksen asettelua voidaan soveltaa myös muilla toimialoilla toimiviin julkisomisteisiin yhtiöihin.

Intensiivisen tapaustutkimuksen tuloksia ei voida suoraviivaisesti yleistää, eikä se tämän

tutkimuksen tavoite ollutkaan. Tutkimusaihetta olisi mielenkiintoista lähestyä erilaisilla tutkimusmenetelmillä, kuten toimintatutkimuksen tai narratiivin avulla. Myös tutkimuksessa syntyneiden havaintojen yleisyyden tutkiminen kvantitatiivisten menetelmien avulla olisi mielenkiintoinen tapa tehdä jatkotutkimusta. Saman aihepiirin jatkotutkimusta voidaan tehdä myös laajentamalla tutkimusta useamman tapauksen tarkasteluun. Esimerkiksi eri alueiden jätehuoltoyritysten keskinäinen tarkastelu voi paljastaa uusia havaintoja vastuullisuudesta toimialalla tai liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisestä.

Tutkimuksen uutena kontribuutiona nousi esille caseyrityksen harjoittama klusteritoiminta vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntämisessä. Tämän havainnon tarkentaminen ja kirkastaminen vaatii jatkotutkimusta. Klusteritoiminta voi olla tehokas keino toteuttaa yritys vastuuta eri toimialoilla. Suomalaisten toimialaklusterien kehitystä tukeva tutkimus, kuten esimerkiksi cleantechklusterin toimintaedellytysten tutkiminen, edistäisi tämän ajattelutavan mahdollisuuksia. Myös klusterien toiminnan eri muodoista ja niiden tehokkuudesta olisi mielenkiintoista saada lisätietoa.

LÄHTEET

Kirjallisuuslähteet

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Ansoff, H.I. (1980). Strategic issues management, *Strategic Management Journal*, Vol. 1 No. 2.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business venturing*, 18(1), 105-123.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. 2006. Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Baron, R. A., & Shane, S. A. 2008. *Entrepreneurship: a process perspective*. Thomson Higher Education, Mason, OH.
- Bhattacharyya, S. S. (2010). Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, 22(1), 82-101.
- Bocken, N., Short, S., Rana, P., & Evans, S. (2013). A value mapping tool for sustainable business modelling. *Corporate Governance*, 13(5), 482-497.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29 (4), 495-502.
- Business for Social Responsibility (2000). Introduction to Corporate Social Responsibility. Viitattu 17.5.2014
[http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global %20Business %20Responsibility%20Resource%20Center.doc](http://www.khbo.be/~lodew/Cursussen/4eingenieurCL/The%20Global%20Business%20Responsibility%20Resource%20Center.doc)
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business*

& *society*, 38(3), 268-295.

- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2(3).
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532 – 550
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*. 36(2).
- Eriksson, P. & Koistinen, K.(2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus. Julkaisuja 4. Helsinki.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative methods in business research*. London: Sage
- Euroopan komissio (2008). *Euroopan kilpailukykyraportti*. Bryssel.
- Florin, J., & Schmidt, E. (2011). Creating shared value in the hybrid venture arena: a business model innovation perspective. *Journal of Social Entrepreneurship*, 2(2), 165-197.
- Friedman, M. 1970. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*. September 13.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Grayson, D. & Hodges, A. 2004. *Corporate Social Opportunity! 7 Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*. Sheffield: Greenleaf.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325-339.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American*

sociological review 49, 149-164.

- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi
- Hopkins M. (1998). *The planetary bargain: corporate social responsibility comes of age*. Macmillan: London.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*. 18(1). January 2009
- Johnson, H.L. (1971) *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Jones, T. M. 1980. Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 59-67.
- Kauffeld, R., Malhotra, A. Higgins, S. (2009). *Going for Green – A Capabilities-Driven Approach to Environmental Opportunity*. Booz & Company.
- Ketola, T. (2005). *Vastuullinen liiketoiminta - sanoista teoiksi*. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Kiiskinen, S., Linkoaho, A. & Santala, R. (2002). *Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen*. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino
- Kurucz, E., Colbert, B. and Wheeler, D. (2008). The business case for corporate social responsibility. Teoksessa Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. & Siegel, D. (toim.) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. (ss. 83–112). Oxford:Oxford University Press.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of consumer marketing*, 18(7), 595-632.
- McManus, T. (2008). The business strategy/corporate social responsibility “mash-up”. *Journal of Management Development*, 27(10), 1066-1085.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., & Siegel, D. S. 2011. Creating and Capturing Value Strategic Corporate Social

- Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1480-1495.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage.
- Morse, E. & Mitchell, R. (2006). *Cases in Entrepreneurship: The Venture Creation Process*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Nowak, A., Leymann, F., Schleicher, D., Schumm, D. & Wagner, S. (2011). Green Business Process Patterns. *Analysis*, 18(19), 20. Saatavilla <<http://hillside.net/plop/2011/papers/B-14-Nowak.pdf>>. Viitattu 3.2.2014.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Paloniemi, K. (2010). *Creating Business Opportunities: A Critical Realist Perspective*. Academic Dissertation, University of Oulu. Acta Universitatis Ouluensis Oeconomica G48, Juvenes Print: Tampere, FI.
- Panula, J. (2000). *Nelikulmaisen ympyrän arvoitus: Markkinointietiikka : Suomalaisten kuluttajien käsityksiä markkinoinnin eettisyydestä*. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.
- Pech & Cameron 2006. An entrepreneurial decision process model describing opportunity recognition. *European Journal of Innovation Management*, 9(1), 61-78.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*. January-February. 62-77.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.
- Prahalad, C. K. (2012). Bottom of the Pyramid as a Source of Breakthrough Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 29(1), 6-12.
- Rohweder, L. (2004). *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla*. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27-36.

- Schumpeter 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York, NY.: Harper.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, S., K. & Mehta, S. (2012): Where do we go from here? Viewing Corporate Social Responsibility through a Sustainability Lens. *The Journal Contemporary Management Research*. 6(2), 69 – 76.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. Mc Graw-Hill/Irwin: New York, NY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*. 26, 247-261.
- Welford, P. R. (1993). Breaking the link between quality and the environment: Auditing for sustainability and life cycle assessment. *Business Strategy and the Environment*, 2(4), 25-33.
- Wickham, P. (2001). *Strategic Entrepreneurship: A Decision-Making approach to New Venture Creation and Management*. Pearson Education, Essex, UK.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Yuan, W., Bao, Y. & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business: an organizing framework. *Journal of Business Ethics* 101(1), 75-92.

Muut painetut lähteet

- Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n tilinpäätös ja toimintakertomus 2012. Tammerprint Oy, Tampere.
- Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n vuosikertomus 2011. Kirjapaino Hermer Oy, Tampere.
- Pirkanmaan Jätehuolto Oy:n vuosikertomus 2012. Tammerprint Oy, Tampere.

WWW-sivut

- Euroopan komissio (2001). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities. Brussels. Haettu 4.2.2014
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
- Euroopan komissio (2011). Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Haettu 10.1.2014
<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:FI:PDF>

FiBS ry (2013). Yritysvastuututkimus 2013. TNS. Saatavilla: <http://fibsry.fi/fi/yritysvastuu>

Helsingin Sanomat (2012). Talvivaaran kaivoksen ympäristöongelmia. Haettu 23.4.2014.
<http://www.hs.fi/kotimaa/a1305612656298>

Mark's&Spencer (2014). Shwopping. Haettu 9.5.214
<http://www.marksandspencer.com/s/plan-a-shwopping>

Pirkanmaan Jätehuolto, internetsivut. Haettu 15.5.2014
http://www.pirkanmaan-jatehuolto.fi/Yhtio/Ajankohtaista_yhtio

YLE (2014). Ruotsalaisväite: Stora Enson alihankkija käyttää Pakistanissa lapsityövoimaa. Haettu 23.4.2014.
http://yle.fi/uutiset/ruotsalaisvaite_stora_enson_alihankkija_kayttaa_pakistanissa_lapsityovoimaa/7122447?ref=leiki-uu

LIITTEET

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

TAMPEREEN YLIOPISTO
 PRO GRADU -TUTKIELMA
 MIKKO KUTINLAHTI
 31.1.2014

Haastatteluteemat esimerkkikysymysten kanssa
 (kysymyslista on epätäydellinen ja sitä on seurattu vain osittain haastattelutilanteessa)

Yrityksen taustatiedot:

- Yrityksen toiminta & historia
- Yrityksen prosessit:
 - Mistä prosesseista yrityksen toiminta koostuu?
 - Mitä yrityksen toiminta käytännössä on?
 - Mitkä ovat yrityksen tärkeimmät prosessit?

Yrityksen suhtautuminen vastuullisuuteen:

- Minkälaista vastuullisuutta yritys tekee?
- Minkälaista yrityksessä on:
 - (a) taloudellinen vastuullisuus?
 - (b) sosiaalinen vastuullisuus?
 - (c) ympäristövastuullisuus?
- Miksi vastuullisuus on yrityksessä esillä? Miksi yritys toimii niin kuin se toimii?
- Miten vastuullisuus on organisoitu yrityksessä?
- Miten vastuullisuus on kehittynyt yrityksessä?
- Mistä ja miten yrityksen nykyiset vastuullisuustoimet ovat syntyneet?

Vastuullisuuden näkyminen yrityksen toiminnoissa ja prosesseissa:

- Miten vastuullisuus näkyy yrityksen eri prosesseissa?
- Miten esimerkiksi yrityksen markkinoinnissa/tuotannossa/... huomioidaan vastuullisuus?
 - Kuka vastuullisuutta hoitaa markkinoinnissa/tuotannossa/...?
 - Missä vaiheessa markkinointi-/tuotantoprosessia vastuullisuus on esillä?

Vastuullisuus yrityksen etsiessä uusia liiketoimintamahdollisuuksia:

- Mitä hyötyä / vaikutusta yrityksen vastuullisuudesta on?
 - Yritykselle?
 - Yhteiskunnalle? Sidosryhmille?
- Miten vastuullisuuden hyödyn / vaikutuksen tunnistaa? Miten hyödyn ”näkee”?
 - Onko vastuullisuuden vaikutuksista konkreettista tietoa (numeroita, dataa, dokumentteja...)?
- Onko yrityksessä syntynyt uutta liiketoimintaa vastuullisuuden ympärille? Miten?
 - Jos, niin kerro siitä tarina.

LIITE 2: Kyselylomake

TAMPEREEN YLIOPISTO
PRO GRADU -TUTKIELMA

MIKKO KUTINLAHTI
13.02.2014

KYSELYOSIO:

Panostaako yrityksenne jossain muodossa vastuullisuuteen?

- KYLLÄ
- EI
- EN OSAA SANOA

Miten olennainen tekijä vastuullisuus on yrityksenne kannalta juuri nyt?

- ERITTÄIN OLENNAINEN
- JOKSEENKIN OLENNAINEN
- EI LAINKAAN OLENNAINEN
- EN OSAA SANOA

Onko yrityksenne toimintatapoja tai käytäntöjä muutettu sidosryhmiltä saadun kritiikin tai painostuksen johdosta?

- KYLLÄ, USEIN
- KYLLÄ, JOSKUS
- EI KOSKAAN
- EN OSAA SANOA

Minkä sidosryhmän toiminnan johdosta yrityksenne toimintatapoja tai käytäntöjä on muutettu?

Miten arvioit vastuullisuuden merkityksen yrityksenne liiketoiminnan kannalta muuttuvan seuraavan 5 vuoden sisällä?

- MERKITYS KASVAA
- MERKITYS VÄHENEET
- MERKITYS PYSYY SAMANA
- EN OSAA SANOA

Miksi yrityksenne panostaa vastuullisuuteen?

- RISKIEN HALLINTA
- YRITYSMAINEEN / BRÄNDIN RAKENTAMINEN
- LAKIEN, SÄÄDÖSTEN JA SUOSITUSTEN NOUDATTAMINEN
- TULEVAISUUDEN TOIMINTAEDELLYTYSTEN TURVAAMINEN
- TULOKSEN PARANTAMINEN
- TYÖNANTAJAIMAGON PARANTAMINEN
- ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN LISÄÄMINEN
- MYYNNIN KASVATTAMINEN
- YMPÄRISTÖVAIKUTUSTEN VÄHENTÄMINEN
- TYÖTYTYTYVÄISYYDEN LISÄÄMINEN
- VASTUULLISUUS ON LIKETOIMINTAMME LÄHTÖKOHTA
- KILPAILUKYVYN PARANTAMINEN
- YRITYKSEN OMISTAJA EDELLYTTÄÄ VASTUULLISUUTTA
- TUOTEKEHITYS JA UUDET INNOVAATIOT
- KUSTANNUSSÄÄSTÖT
- MUUT SYYT

Mitä yhteiskuntavastuuteemoja pidätte yrityksenne kannalta olennaisina?

- IHMISOIKEUDET
- OIKEUDENMUKAISET TOIMINTATAVAT
- PAIKALLISYHTEISÖN TOIMINTAAN OSALLISTUMINEN JA PAIKALLISYHTEISÖJEN KEHITTÄMINEN
- TYÖELÄMÄN KÄYTÄNNÖT
- HALLINTOTAPAAN LIITTYVÄT KYSYMYKSET

- KULUTTAJA-ASIA
- YMPÄRISTÖKYSYMYKSET
- YHTEISKUNTAVASTUUTEEMAT EIVÄT OLE YRITYKSELLEMME AJANKOHTAISIA
- MUU

Minkä toimintojen kautta yrityksenne vastuullisuustavoitteiden täyttymistä seurataan?

- MYYNTI / LIIKEVAIHTO
- TYÖTYTYTYVÄISYYS
- OSAKKEIDEN ARVO
- ASIAKASTYYTYVÄISYYS
- BRÄNDI / MAINE
- KUSTANNUKSET
- YMPÄRISTÖVAIKUTUKSET
- INDEKSIT, KILPAILUT, RANKING-LISTAT
- MUUT
- EMME MITTAA VASTUULLISUUDEN VAIKUTUKSIA
- EN OSAA SANOA

Mikä on yrityksenne haastavin vastuullisuusteema juuri tällä hetkellä?

- VASTUULLISUUSVIESTINTÄ / MAINEEN HALLINTA
- ALIHANKINTAKETJUN HALLINTA
- IHMISOIKEUDET
- YMPÄRISTÖVAIKUTUSTEN HALLINTA
- RISKIEN HALLINTA
- SIDOSRYHMÄVUOROVAIKUTUS
- TYÖTYTYTYVÄISYYS / TYÖHYVINVOINTI
- KORRUPTION JA LAHJONNAN VASTAINEN TOIMINTA
- MUU

- EN OSAA SANOA

Miten arvioit yrityksenne vastuullisuusinvestointien kehittyvän seuraavan 5 vuoden aikana?

- INVESTOINNIT LISÄÄNTYVÄT
- INVESTOINNIT VÄHENEVÄT
- INVESTOINNIT PYSYVÄT SAMANA
- EN OSAA SANOA