

## **Pienyrityksen yritysvastuu**

**Keskeisten sidosryhmien kokemuksia ja odotuksia  
pienyrityksen yritys vastuusta**

Satu Peltonen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Liiketalouden ala

Tradenomi (ylempi AMK), organisaation ja talouden johtaminen

Tekijä(t) Peltonen, Satu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Toukokuu 2021
	Sivumäärä 107	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Pienyrityksen yritysvastuu</b> Keskeisten sidosryhmien kokemuksia ja odotuksia pienyrityksen yritys vastuusta		
Tutkinto-ohjelma Organisaation ja talouden johtaminen		
Työn ohjaaja(t) Heidi Neuvonen		
Toimeksiantaja(t) Anonyymi teknologia-alan pienyritys		
Tiivistelmä <p>Yritys vastuulla tarkoitetaan yrityksen itse johtamia vapaaehtoisia toimia, joilla pyritään huomioimaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön sekä sidosryhmiin heijastuvat vaikutukset. Yritys vastuutyössä toimitaan vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millaisia kokemuksia ja odotuksia keskeisillä sidosryhmillä on pienyrityksen yritys vastuusta ja kuinka hyvin ne tällä hetkellä toteutuvat.</p> <p>Toimeksiantajayrityksen henkilöstön ja omistajien kokemuksia pienyrityksen vastuullisuudesta ja sen nykytilasta sekä keskeisten sidosryhmien odotuksia yritys vastuuseen liittyen kartoitettiin puolistrukturoitujen haastattelujen ja valmiiden aineistojen pohjalta. Analyysissä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Kohdeyrityksen käyttöön koostettiin kuvaus sen yritys vastuun nykytilasta onnistumisineen ja kehityskohteineen.</p> <p>Tutkimus osoitti, että pienyrityksissä toimitaan usein jo vastuullisesti, vaikka yritys vastuun terminä on vielä vieras. Yritys vastuutoimia leimaa kuitenkin epäjärjestelmällisyys sekä suunnitelmallisuuden ja tavoitteellisuuden puute. Pienyrityksen sidosryhmillä on monenlaisia odotuksia yrityksen vastuullisuudesta, tosin niitä ei välttämättä tuoda ilmi, mikäli ne toteutuvat riittävästi yrityksen toiminnassa. Sidosryhmät kuitenkin luotaavat yrityksen vastuullisuutta aktiivisesti ja oletettavasti reagoivat epäkohtia havaitessaan.</p> <p>Yritys vastuun hyötyjen ja mahdollisuuksien todeksi tekemiseen tarvitaan yritys vastuun suuntaamista yrityksen arvojen ja sidosryhmäodotusten mukaiseksi sekä johdonmukaista johtamista ja avointa viestintää. Resurssikriittisissä pienyrityksissä yritys vastuun olisi hyvä olla kiinteästi sidoksissa yrityksen strategiaan, jolloin yritys vastuun ei ole vain vastineita vaatimukseen ja kuluerä, vaan se valuu luontevasti läpi kaiken tekemisen yrityksessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Yritys vastuun, pienyritykset, sidosryhmät, sidosryhmäodotukset		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Peltonen, Satu	Type of publication Master's thesis	Date May 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 107	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Small Business Social Responsibility</b> Key stakeholders' experiences and expectations of small business social responsibility		
Degree programme Master's Degree Programme in Business and Financial Management		
Supervisor(s) Neuvonen, Heidi		
Assigned by Anonymous small technology business		
Abstract <p>Corporate social responsibility (CSR) refers to voluntary actions led by the company itself, which aim to take into account the economic, social, environmental and stakeholder impacts of the activities. CSR requires interaction with stakeholders. The aim of the study was to find out what kind of experiences and expectations key stakeholders have about CSR in a small business, which is also called small business social responsibility (SBSR), and how well they are currently realized.</p> <p>The experiences of the assigning company's personnel and owners about the SBSR and its current state, as well as the expectations of key stakeholders regarding SBSR were examined on the basis of semi-structured interviews and existing material. Content analysis was used as the analysis method. A description of the current state of its SBSR with its successes and development targets was compiled for the use of the assigning company.</p> <p>The study showed that small businesses often act responsibly, although the term CSR/SBSR is still unfamiliar. However, SBSR measures are characterized by irregularity and a lack of planning and purposefulness. Small business stakeholders have a wide range of expectations about SBSR, although they may not be reflected if they are sufficiently realized in the company's operations. However, stakeholders actively monitor the responsibility of the company and presumably react when they notice grievances.</p> <p>To take advantage of the benefits and opportunities of CSR requires aligning CSR with the company's values and stakeholder expectations, as well as consistent management and open communication. In resource critical small businesses, CSR should be closely linked to corporate strategy, so that it is not just reacting to expectations and an expense item, but naturally flows throughout the company.</p>		
Keywords/tags (subjects) Corporate social responsibility, CSR, small business social responsibility, SBSR, small businesses, stakeholders, stakeholder expectations		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Yritysvastuun lähestymiskulmat .....</b>	<b>7</b>
2.1	Yritysvastuun käsite.....	7
2.1.1	Taloudellinen vastuu .....	8
2.1.2	Ympäristövastuu .....	10
2.1.3	Sosiaalinen vastuu .....	10
2.1.4	Vapaaehtoisuus- ja sidosryhmälähtöisyydet .....	12
2.2	Yritysvastuun kannustimet.....	13
2.2.1	Legitimaatio, eettisyys ja yrityksen arvot.....	13
2.2.2	Taloudelliset kannustimet .....	14
2.2.3	Julkishallinnon kannustimet .....	16
2.2.4	Sidosryhmälähtöiset kannustimet.....	16
2.3	Yritysvastuun johtaminen ja viestintä .....	17
2.3.1	Yritysvastuun käyttöönotto ja johtaminen .....	18
2.3.2	Vastuullisuusviestintä ja -raportointi .....	20
<b>3</b>	<b>Yritysvastuu ja sidosryhmät suomalaisissa pienyrityksissä.....</b>	<b>23</b>
3.1	Pienyritysten merkitys.....	23
3.2	Pienyrityksen keskeiset sidosryhmät .....	25
3.2.1	Sidosryhmät ja niiden merkityksellisuuden tunnistaminen.....	25
3.2.2	Sidosryhmien odotukset pienyrityksen yritysvastuutyössä .....	29
3.3	Yritysvastuu osana pienyritysten toimintaa.....	31
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>39</b>
4.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....	39
4.2	Tutkimusongelma .....	41
4.3	Tutkimusasetelma .....	42
4.3.1	Tutkimusmenetelmä.....	42
4.3.2	Aineiston valinta ja kerääminen .....	45
4.3.3	Aineiston analyysi .....	48
4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	49

	2
<b>5 Tutkimustulokset.....</b>	<b>51</b>
5.1 Yritysvastuun rooli.....	51
5.2 Pienyritysten vastuullisuus ja suomalaisuus .....	54
5.3 Henkilöstön ja omistajien kokemukset ja odotukset yritysvastuusta.....	59
5.4 Muiden sidosryhmien vaatimuksia yritysvastuusta .....	71
5.5 Vastuullisuus jokapäiväisessä johtamisessa.....	78
5.6 Yritysvastuun itsearviointi.....	80
<b>6 Yhteenveto ja johtopäätökset.....</b>	<b>82</b>
6.1 Henkilöstön ja omistajien kokemuksia pienyrityksen yritysvastuusta.....	83
6.2 Pienyrityksen merkittävimmät sidosryhmät ja niiden odotukset yritysvastuusta .....	85
6.3 Yritysvastuu nykyjohtamisessa.....	87
<b>7 Pohdinta.....</b>	<b>90</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>95</b>
<b>Liitteet.....</b>	<b>102</b>
Liite 1. Haastattelukutsu ja taustamateriaali .....	102
Liite 2. Puolistrukturoidun haastattelun runko.....	105
Liite 3. Ote aineiston analyysistä .....	106
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa.....	6
Kuvio 2. Kolmen pilarin malli .....	8
Kuvio 3. Yksinkertaistettu yritysvastuun johtamismalli .....	18
Kuvio 4. Vastuullisen yrityksen arkkityypit .....	19
Kuvio 5. Tyypillisiä yrityksen sidosryhmiä.....	26
Kuvio 6. Sidosryhmäanalyysin matriisimalli .....	27
Kuvio 7. Sidosryhmätypologia .....	28
Kuvio 8. Yritysvastuun liiketoimintamahdollisuus-malli pk-yrityksille .....	36
Kuvio 9. Haastateltavien jakauma .....	46
Kuvio 10. Haastateltavien näkemyksiä vastuullisesta yrityksestä.....	52

Kuvio 11. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät haastateltavien mukaan.....	72
Kuvio 12. Yrityksen menestyksen kannalta tärkein sidosryhmä perusteluineen.	72

## **Taulukot**

Taulukko 1. GRI-raportointistandardit .....	22
Taulukko 2. Pk-yrityksissä esitettyjä syitä vastustaa ja tukea yritysvastuuta .....	32
Taulukko 3. Tutkimuksessa käytetyt aineistot.....	47
Taulukko 4. Henkilöstön ja omistajien odotuksia yritysvastuusta .....	67
Taulukko 5. Kooste kohdeyrityksen yritysvastuun nykytilasta.....	91

# 1 Johdanto

Viime vuosina kiihtyneen ympäristö- ja ilmastokeskustelun sekä työhyvinvoinnin esiin noston myötä ovat yritys vastuun teemat nousseet akateemisesta tutkimuksesta yritysten käytännöiksi ja yleiseksi puheenaiheeksi. Yritysvastuu on ollut pinnalla jo vuosikausia, mutta yritys vastuuverkosto Finnish Business & Society FIBS:n vuoden 2019 yritys vastuututkimuksen mukaan 93 % vastaajista uskoo sen merkityksen edelleen kasvavan seuraavan viiden vuoden aikana (Yritysvastuu 2019). Yritysvastuussa on kyse yritysten pitkäjänteisestä toiminnasta, jolla pyritään varmistamaan yrityksen taloudellinen menestys ja saamaan toiminnalle sidosryhmien hyväksyntä huomioimalla toiminnassa ympäröivät sidosryhmät sekä edistämällä yleistä hyvinvointia. Sitä lähestytään usein John Elkingtonin kolmen pilarin mallin mukaan, missä yritysten vastuullisuus koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristövastuusta (Księżak & Fischbach 2018, 99). Yritysvastuulla voidaan kuitenkin nähdä olevan viisi ulottuvuutta; yritys vastuun tarkoittaa yrityksen *vapaaehtoisia* toimia huomioida toimintansa ympäristöön, yhteiskuntaan, talouteen ja sidosryhmiin liittyvät näkökohdat (Dahlsrud 2008, 4).

Pörssiyrityksissä vastuullisuus on jo olennainen osa yritysstrategiaa ja -raportointia, mutta nyttemmin myös pienemmissä yrityksissä on vastuullisuuden aihealueita alettu nostaa agendalle. Yritystoiminnan vastuullisuus alkaakin olla kaiken kokoisissa yrityksissä perusedellytys toiminnan kannattavuudelle ja hyväksyttävyydelle. Vaikka yritys vastuun on ollut viime aikoina laajalti käsitelty aihe niin yleisessä keskustelussa kuin tutkimuksessakin, ovat pienyritykset usein jääneet marginaaliin (Lähdesmäki 2012, 9). Silti monissa pienyrityksissäkin pohditaan toiminnan vastuullisuuden näkökulmia joko oma-aloitteisesti tai sidosryhmistä esiin nousevan paineen vuoksi.

Yrityksen sidosryhmiä ovat sellaiset ryhmät tai henkilöt, joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa tai jotka vastaavasti voivat toiminnallaan vaikuttaa yritykseen (Freeman 2010, 25). Sidosryhmät, niiden odotusten ymmärtäminen, sekä yritys vastuun liittyvät keskeisesti tämän päivän organisaatiojohtamiseen. Kaikissa organisaatioissa on tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi tunnistettava keskeisten sidosryhmien odotukset eri osa-alueiden, joista yritys vastuun on vain yksi, suhteen. Nykypäivänä nämä sidosryhmät ovat aiempaa kiinnostuneempia yrityksen vastuullisuudesta ja

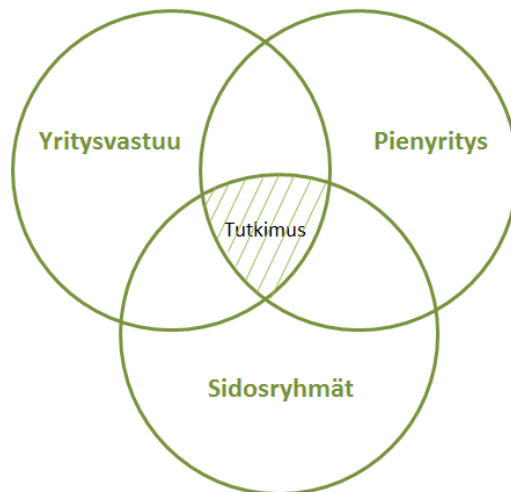
odottavat yrityksen toiminnalta läpinäkyvyyttä (Juutinen 2016, 124). On kuitenkin mahdotonta vastata sidosryhmien kaikkiin, toisinaan keskenään ristiriitaisiin odotuksiin, joten yrityksen tulee ensin tunnistaa ja priorisoida toiminnalleen keskeisimmät sidosryhmät ja tämän jälkeen selvittää näiden oleelliset odotukset (Harmaala & Jallinoja 2012, 67–68). Yritysvastuutekojen ei kuitenkaan tulisi jäädä kokonaisuudesta irrallisiksi, sidosryhmien vaateisiin reaktiivisesti vastaaviksi toimiksi, vaan yrityksen tulisi huomioida niiden merkitys niin omassa strategiassaan ja jokapäiväisessä johtamisessaan kuin viestinnässäkin.

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Etelä-Suomessa toimiva teknologia-alan pienyritys, jolla on merkittävästi kansainvälistä liiketoimintaa. Yritysvastuun näkökulmia ei toistaiseksi ole määrätietoisesti toteutettu yrityksen toiminnassa. Kohdeyrityksessä on kuitenkin kasvavassa määrin herätty miettimään, kuinka vastuullisuuden teemat heijastuvat yrityksen toiminnassa. Paineita toiminnan vastuullisuuden kartoittamiseen ja kehittämiseen tulee myös yrityksen ulkopuolelta, sillä yritykselle merkitykselliset sidosryhmät vaativat enenevässä määrin yhteistyökumppanuuden perustaksi spesifisiä lausuntoja yrityksen vastuullisuudesta. Kohdeyrityksessä onkin aito halu ottaa yrityksen toiminnan vastuullisuus tarkempaan tarkasteluun ja tehdä yritys vastuusta luonteva osa niin strategista kuin operatiivista toimintaa.

Tutkimuksen teoriapohjassa syvennytään yritys vastuun viiteen dimensioon – taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen sekä vapaaehtoisuuden ja sidosryhmäodotusten näkökulmiin – kuten myös vastuullisuuden kannustimiin ja yritys vastuun johtamiseen ja viestintään. Lisäksi paneudutaan sidosryhmäteoriaan. Läpi tutkimuksen huomioidaan pienyrityksen perspektiivi. Pienyrityksen yritys vastuuseen ja sidosryhmäodotuksiin paneudutaan case-yrityksen kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisena yrityksen henkilöstö ja omistajat kokevat yrityksen vastuullisuuden nykytilan sekä millaisia odotuksia heillä ja yrityksen muilla keskeisillä sidosryhmillä on yrityksen vastuullisuuteen liittyen ja kuinka hyvin nämä odotukset tällä hetkellä toteutuvat. Tutkimus on siten rajattu pienyrityksen yritys vastuuseen kohdistuviin oleellisten sidosryhmien kokemuksiin ja odotuksiin kuvion 1 mukaisesti. Case-yrityksen toiveena on saada tutkimuksen myötä kirkastettua käsitys yritys vastuunsa tämänhetkisestä tilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista eli kuinka keskeiset



sidosryhmät kokevat yrityksen vastuullisuuden nykytilan ja minkälaisilla vastuuteoilla on heille oikeasti merkitystä. Tämän myötä yrityksellä on mahdollisuus kehittää yritys- vastuun strategista johtamista siten, että vaatimuksiin reagoijasta päästään proaktiivisempaan tilaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa

Tutkimusongelmaan ”*Millaisia kokemuksia ja odotuksia keskeisillä sidosryhmillä on pienyrityksen yritys vastuusta?*” haettiin vastausta laadullisella tutkimustavalla käyttäen sisällönanalyysiä. Aineistokokonaisuuden muodostivat ensisijassa case-yrityksessä suoritettut haastattelut, joita taustoittamaan tarkasteltiin yrityksen sidosryhmiltä tulleita yritys vastuuta koskevia dokumentteja.

Pienyritysten yritys vastuusta on kirjoitettu vielä verrattain vähän. Yritys vastuukirjallisuus ja aikaisemmat tutkimukset painottuvat pitkälti suurempien yritysten yritys vastuuseen, mutta tutkimuksia löytyy kuitenkin jo lukuisia myös pk-yritysten eli pienten ja keskisuurten yritysten yritys vastuuseen liittyen. Porauduttaessa edelleen pienyritysten sektorille, on kirjallisuutta saatavilla jo merkittävästi vähemmän, etenkin suomalaisessa kontekstissa. Tutkimuksissa ei myöskään useinkaan paneuduta syvemmin pienyritysten sidosryhmiin tai näiden odotuksiin yritys vastuusta. Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää analysoitaessa pienyrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ja pohdittaessa yritys vastuun painotusta sidosryhmien vastuullisuusodotusten mukaisesti. Tutkimus tarjoaa ajatuksia ja työkaluja vastuullisuuden nykytilan analysointiin sekä kehitystoimenpiteiden suunnitteluun.

## 2 Yritysvastuun lähestymiskulmat

Vastuullinen yritys pyrkii varmistamaan tämän hetken ja tulevaisuuden toimintaedellytykset huolehtimalla toimintansa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä vaikutuksista. Se siis huomioi muut toimijat ympärillään ja parhaimmillaan edistää näiden hyvinvointia proaktiivisesti. Yritysvastuuseen voi kannustaa esim. yrityksen omat arvot, sidosryhmien odotukset sekä odotetut saatavat taloudelliset ja muut hyödyt. Yritysvastuu ei kuitenkaan tapahdu itsestään, vaan se vaatii vuorovaikutteellisuutta sidosryhmien kanssa ja johdonmukaista johtamista. Keskiössä olevan yritysvastuun läpinäkyvyyden varmistaa avoin ja rehti viestintä.

### 2.1 Yritysvastuun käsite

Kestävä kehitys, vastuullinen johtajuus, yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu ovat tämänhetkessä yrityspuheessa ja -kirjallisuudessa aktiivisesti viljeltyjä käsitteitä, joita sävyeroista huolimatta käytetään yleisesti toistensa synonyymeina (Bärlund & Perko 2013, 10; Jussila 2010, 12). Yritysten yhteiskuntavastuun mukaan organisaatioiden tulisi toimia *eettisesti* tavalla, joka edistää taloudellista kehitystä, ympäristön hyvinvointia, työelämän laatua, paikallisia yhteisöjä sekä laajempaa yhteiskuntaa (Huczynski & Buchanan 2013, 67). Dahlsrud (2008, 4) on tutkinut laajalti yritysvastuun käsitteitä ja niille yhteistä vaikuttaa olevan vastuullisuuden viisi ulottuvuutta; sen on sisällettävä ympäristöön, yhteiskuntaan, talouteen ja sidosryhmiin liittyvät näkökohdat, ja sen on oltava vapaaehtoista – enemmän kuin laissa säädetään. Vastuullinen yritys toimii asetettujen paikallisten lakien ja säädösten mukaan. Yritysvastuulla sen sijaan viitataan niihin yrityksen vapaaehtoiisiin, lain vaatimukset ylittäviin toimiin, joilla yritys *toteuttaa* vastuullisuutta sidosryhmien odotukset huomioiden (Harmaala & Jallinoja 2012, 16). Euroopan komissio painottaakin yritysvastuun määritelmässään, että kyseessä on nimenomaan *yritysten itsensä johtama toiminta*, jossa otetaan vastuu yrityksen vaikutuksista yhteiskuntaan (European Commission 2021).

Yritysvastuuta on perinteisesti tarkasteltu kuviossa 2 esitellyllä John Elkingtonin kehittämällä kolmen P:n (*people, planet, profit*) tai pilarin mallilla (*engl. triple bottom line*). Sen mukaan yritysten vastuullisuus koostuu taloudellisesta, ympäristöllisestä ja sosiaalisesta vastuusta. Vain yritys, joka huolehtii kaikista näistä kolmesta osa-alueesta voi todella olla vastuullinen. (Księżak & Fischbach 2018, 99.) Elkingtonin mallissa vastuun osa-alueet hahmotetaan erillisinä pilareina, mutta nykyisin näiden nähdään olevan ennemminkin keskinäisessä riippuvuussuhteessa, jopa keskenään integroituineita. Kullakin osa-alueella on niin välittömiä kuin välillisiäkin vaikutuksia. (Harmaala & Jallinoja 2012, 16-17; Lipponen 2020.) Yritysvastuun viiteen dimensioon sekä Elkingtonin kolmen pilarin malliin törmää toistuvasti alan kirjallisuudessa ja tutkimuksissa, joten niihin tukeudutaan vahvasti myös tässä tutkimuksessa.



Kuvio 2. Kolmen pilarin malli (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23; alunperin Niskala & Tarna-Mani 2000)

### 2.1.1 Taloudellinen vastuu

Taloudellisen vastuun alle kuuluvat kaikki ne asiat, joihin liittyy yrityksessä käytettävä raha ja varallisuus sekä valta. Näitä ohjaa vahvasti lainsäädäntö. Suomen osakeyhtiölain mukaan yrityksen tulee tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen, mikä edellyttää sitä, että yritys on pitkällä aikavälillä kannattava. Siihen päästäkseen tulee yrityksessä huolehtia kilpailukyvästä ja tehokkuudesta, riskienhallinnasta sekä toiminnan pitkäjänteisestä kehittämisestä. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 8, 72–73; Harmaala & Jallinoja 2012, 18–20.)

Yrityksen toiminnassa huomioidaan omistajien lisäksi myös muut sidosryhmät ja laajempi yhteiskunta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöille maksetaan oikeudenmukaiset palkat, tavarantoimittajat ja alihankkijat saavat suorituksensa sovitusti ja yritys maksaa veronsa vastuullisesti. Yrityksessä myös huolehditaan korruption ja lahjonnan, rahanpesun ja yleisesti talousrikollisuuden torjunnasta. Yrityksen sijoittajat ovat kiinnostuneita edellä mainituista seikoista, mutta myös yrityksen hyvästä hallinnosta, joka on keskeinen osa sijoittajien ns. ESG-vaatimuksia (*Environmental, Social, Governance*). Merkittävä osa tätä ovat vastuulliset johdon palkitsemisjärjestelmät sekä hallituksen moninaisuus ja riippumattomuus. (Liappis ym. 2019, 73–78.)

Yritysvastuun näkökulmasta yrityksen tulee ymmärtää sen toiminnan välittömät ja välilliset taloudelliset vaikutukset yrityksen sidosryhmiin ja ympäröivään yhteisöön. Uddin ym. (2008) luokittelevat nämä vaikutukset kerrannaisvaikutukseen, verojen maksun vaikutukseen sekä luottamusta heikentävien toimien välttämiseen. Yrityksen taloudellinen menestys vaikuttaa suoraan ja epäsuoraan sen sidosryhmiin. Menestyksessä yritys voi esim. panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin ja osaamiseen, ja maksaa kilpailukykyistä palkkaa. Tämän myötä työntekijät voivat ostaa tuotteita ja palveluita, mutta myös maksaa veroja, mistä syntyy em. kerrannaisvaikutus. Etenkin isoilla yrityksillä paikalliset vaikutukset voivat olla merkittäviä niin työllistämisen kuin veronmaksun kannalta. Paikallisesti veroja maksavat yritykset tukevat yhteisön hyvinvointia. Rehdeillä ja oikeudenmukaisilla talouskäytännöillä yritys myös varmistaa toimintansa oikeutuksen sekä luottamuksen paikallisen yhteisön silmissä. Mikäli luottamus yritykseen menetetään, saattavat mainehaitat kasvaa erittäin vahingolliseksi tai jopa korjaamattomiksi. (Uddin, Hassan & Tarique 2008, 204–205; Książak & Fischbach 2018, 100–101.)

Vastuullinen veronmaksu on yksi taloudellisen vastuun osa-alue, joka on jäänyt melko vähäiselle huomiolle, sillä sitä pidetään lain vaatimusten mukaisena itsestäänselvytenä. Vaikka verosuunnittelu ja -optimointi on täysin laillista, huolehtii vastuullinen yritys verojensa maksusta oikean suuruisina sinne, missä verotettavaa tuloa on syntynyt ja viestii käytännöistään mitään salailematta. (Simola & Ylönen 2011, 117.)

### 2.1.2 Ympäristövastuu

Suomen perustuslain mukaan *jokainen* on vastuussa luonnosta ja sen monimuotoisuudesta, ympäristöstä ja kulttuuriperinnöstä. Lainsäädäntö asettaa siten vähintään saavutettavan lähtökohdan yritysten ympäristövastuulle, mutta myös muut organisaatioiden sidosryhmät asettavat velvoitteita tai odotuksia liiketoiminnan ympäristövastuusta. (Liappis ym. 2019, 99.)

Ympäristövastuustaan huolehtivat organisaatiot tuntevat ympäristölainsäädännön ja noudattavat sitä. Ne ottavat huomioon toimintansa ympäristövaikutukset ja etsivät jatkuvasti keinoja vähentää tai poistaa toimintansa haittavaikutuksia. Toiminnassa pyritään mm. resurssi-, materiaali- ja energiatehokkuuteen; päästöjen, jätteiden ja haitallisten aineiden vähentämiseen; kuljetusreittien optimointiin sekä luonnon monimuotoisuuden edistämiseen. Toisaalta vastuut ulottuvat myös tuotesuunniteluun pakkaus- ja tuotemerkintävaatimusten myötä. (Bärlund & Perko 2013, 122; Harmaala & Jallinoja 2012, 22.)

Useiden tutkimusten mukaan markkinat palkitsevat yrityksiä ympäristötietoisuudessaan, sillä yritysten ympäristövastuulla on positiivinen ja merkittävä suhde yrityksen vahvaan markkina-arvoon. Toisaalta yritykset voivat hyötyä ympäristövastuullisesta toiminnastaan myös resurssitehokkuudesta johtuvien kustannushyötyjen ansiosta. (Wahba 2008, 95–96.)

### 2.1.3 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen vastuuta sen toiminnan inhimillisistä vaikutuksista. Yrityksen tulee vähintäänkin eliminoida sen toiminnasta johtuvat ihmisiin kohdistuvat negatiiviset vaikutukset, mutta parhaimmillaan yritys edistää ihmisten elintason kehittymistä. (Liappis ym. 2019, 9; Księżak & Fischbach 2018, 101.) Perustana voidaan nähdä olevan ihmisoikeusvastuun. Yritysten tulee huolehtia siitä, ettei toiminnan missään vaiheessa tueta orja-, pakko- tai lapsityövoiman käyttöä. Myös mm. yksityisyyden suoja, työturvallisuus sekä tasa-arvoisuus ja syrjimättömyys kuuluvat keskeisesti ihmisoikeuksiin. Tämän ihmisoikeusvastuun päälle rakentuvat muut sosiaalisen vastuun kysymykset, jotka pääsääntöisesti liittyvät ihmisten hyvään

kohteluun. Tähän alueeseen kuuluvat mm. työhyvinvointiin ja arvostavaan työilma-  
piiriin liittyvät panostukset, moninaisuuden arvostaminen sekä tuotevastuuseen  
liittyvät kysymykset. (Liappis ym. 2019, 136–137.)

Vastuullinen johtajuus ottaa huomioon kaikessa yrityksen suurimman voimavaran,  
henkilöstön. Yritystasolla tämä näyttäytyy työhyvinvoinnin ja sen johtamisen koros-  
tamisena, mikä toteutuu työntekijöiden osallistamisena, tasavertaisena ja syrjimättö-  
mänä kohteluna, työntekijöiden kehittämisenä ja motivointina sekä heidän turvalli-  
suudestaan huolehtimisena. Yksilön hyvinvoinnista huolehtiminen levittäytyy myös  
yrityksen rajojen ulkopuolelle, kuten välillisinä vaikutuksina toimittajien ja alihankki-  
joiden henkilöstöön. Yhteisötasolla tämä ilmenee esim. ihmisoikeuksien kunnioitta-  
misena ja tasa-arvoisuutena. Myös tuotteiden ja palveluiden turvallisuus ja eettisyys  
huomioidaan. (Bärlund & Perko 2013, 116–117; Harmaala & Jallinoja 2012, 20–21.)

Yhteisöjen hyvinvoinnin edistäminen voi käytännössä näkyä myös mm. alueellisen  
työllisyyden, hyvinvoinnin ja talouden edistämisenä; paikallisen väestön (myös henki-  
löstön ja asiakkaiden) turvallisuudesta ja terveydestä huolehtimisena; liiketoiminnan  
ja markkinoinnin vastuullisuutena; eettisinä hankintoina; sosiaalisten riskien, ympä-  
ristövaikutusten ja konfliktien ennakointina ja hallintana sekä hyväntekeväisyytenä.  
(Bärlund & Perko 2013, 132–133.) Etenkin monesti hyvin paikallisesti toimiville pk-yri-  
tyksille paikallisen yhteisön vakaus ja vauraus sekä yrityksen maine esim. työnantajana  
ja paikallisena toimijana ovat ratkaisevassa asemassa. Monet yritykset tukevatkin pai-  
kallisesti esim. tarjoamalla työharjoittelupaikkoja, sponsoroimalla paikallisia tapahtu-  
mia tai harjoittamalla hyväntekeväisyyttä lokaaleihin kohteisiin. (Uddin ym. 2008, 206.)

Sosiaalisen vastuun alle kuuluu myös asiakkaiden yksityisyyden suojasta ja tietotur-  
vasta huolehtiminen. Vastuun datasta voidaan kuitenkin nähdä kuuluvan osana  
kaikkiin kolmeen edellä mainittuun yritysvastuun osa-alueeseen. Datavastuullinen  
yritys tunnistaa dataan liittyvät mahdollisuudet ja uhat, huomioi yksilön oikeudet  
laajemmin kuin laki (esim. GDPR eli EU:n tietosuoja-asetus) vaatii, osaa hyödyntää  
datavarantoaan, ja toimii läpinäkyvästi datan keräämisen ja käytön suhteen. Datavas-  
tuullisuuteen liittyy kiinteästi sidosryhmävuoropuhelu ja datan jakaminen kumppa-  
nuuksien kautta. (Parikka & Härkönen 2020, 5–6.)

#### 2.1.4 Vapaaehtoisuus- ja sidosryhmäulottuvuudet

Hyvin usein yritysvastuun yhteydessä puhutaan vapaaehtoisesta, eettisiin arvoihin perustuvasta ja oikeudelliset velvoitteet ylittävästä toiminnasta. Yritysvastuun näkökulmasta ei siis riitä, että yritys toimii lakien ja säädösten mukaan, mikä asettaa vain minimivaatimustason yrityksen hyväksyttävälle toiminnalle. (Dahlsrud 2008, 4–6.) Toisaalta yritysvastuun ei voida nähdä olevan myöskään vain vapaaehtoisia toimia, vaan sekoitus vapaaehtoisia ja lainsäädäntöön nojautuvia lähestymistapoja. Monissa yrityksissä yritysvastuu kuitenkin koetaan vapaaehtoisuuden sijaan pakolliseksi pahaksi, kulueräksi, joka vain kiinteästi liittyy liiketoimintaan. Toisaalta vain harvoin sen koetaan olevan ainoastaan rahanhukkaa, vaan tuovan mukanaan myös erilaisia hyötyjä. Joissakin yrityksissä päästään kuitenkin todelliselle vapaaehtoisuuden tasolle, kun ymmärretään että yritysvastuu on merkityksetöntä, jos se on jotain, mitä yrityksessä tehtäisiin joka tapauksessa. (Slack, Chambers & Johnston 2010, 637, 645). Yritysvastuun vapaaehtoisuuden konsepti voidaan myös kyseenalaistaa. Lähdesmäki (2012) herättelee ajattelemaan, että siinä missä pienyrityksen yritysvastuu voidaan nähdä resurssina ja mahdollisuutena, on se tavallaan myös rajoittava tekijä omistaja-johtajan autonomialle, mikäli sidosryhmien vaateet ja mahdollisten taloudellisten sanktioiden pelko pakottavat vastuulliseen toimintaan (Lähdesmäki 2012, 51).

Yritykset eivät toimi vain itseään varten, vaan niiden sidosryhmillä on keskeinen rooli yrityksen menestymisessä. Menestyksekkäs yritys ansaitsee omistajiensa ja sijoittajiensa pitkäaikaisen sitoutumisen, asiakkaittensa luottamuksen, työntekijöidensä kunnioituksen ja toimittajiensa kumppanuuden (ks. esim. Uddin ym. 2008, 203). Sidoryhmien odotusten huomiointi kuuluu kaikenkokoisten yritysten johtamiseen ja päätöksentekoon, niin myös yritysvastuun osalta. Yritysvastuun harjoittaminen ei voi siis perustua ainoastaan taloudellisiin kriteereihin, vaan sidoryhmäodotusten huomiointi on keskeisessä asemassa. Nämä odotukset voivat kuitenkin olla keskenään ristiriitaisia ja esim. kulttuuritaustan mukaan vaihtelevia. (Slack ym. 2010, 637.) Sidoryhmiä ja niiden odotuksia yritysvastuusta on tarkasteltu laajemmin alaluvussa 3.2.

## 2.2 Yritysvastuun kannustimet

Vastuullisempaan yritystoimintaan on ollut lukuisia eri ajureita, kansainvälisiä toimintaympäristön muutokseen liittyviä megatrendejä. Näitä ovat mm. globalisaation eli tuotteiden, työvoiman ja pääoman maiden ja maanosien välisen vapaan liikkumisen kiihtyminen, tekniikan ja teknologioiden kehittyminen, ilmastonmuutos, luonnonvarojen ehtyminen ja saastuminen, köyhyys, ihmisoikeusrikkomukset, yritysten väärinkäytökset sekä kasvava työttömyys ja väestön ikääntyminen. (Harmaala & Jallinoja 2012, 31–49). Yritysvastuuta kuitenkin harvemmin toteutetaan silkasta hyväntekeväisyydestä, vaan yrityksillä on erilaisia kannustimia yritysvastuun harjoittamiseen. Nämä voivat liittyä toiminnan oikeutukseen ja eettisyyteen, yrityksen omiin arvoihin, taloudellisten hyötyjen odotuksiin, julkishallinnon kannustimiin tai sidosryhmien odotuksiin. (Lämsä 2019, 54; Rohweder 2004, 81; Harmaala & Jallinoja 2012, 58.)

### 2.2.1 Legitimaatio, eettisyys ja yrityksen arvot

Yritysvastuuta voidaan lähestyä mm. moraalisen velvollisuuden, toiminnan oikeutuksen eli legitimaation ja maineenhallinnan näkökulmasta. Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yritysvastuulle on neljä vallitsevaa perustelua. Yritysten tulisi *toimia kestävästi* nykyisten ja tulevien sukupolvien tarpeet huomioiden. Yrityksillä on *moraalinen velvollisuus* toimia oikein ja harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa eettisiä arvoja noudattaen. Yritysvastuu tuo yhteiskunnallista hyväksyntää ja *oikeutuksen* yrityksen toiminnalle, mikä on monesti yritystoiminnan perusedellytys. Usein yritysvastuuta perustellaan myös sillä, että sen odotetaan *parantavan yrityksen mainetta* ja vahvistavan brändiä. (Porter & Kramer 2006, 3–4.) Finnish Business & Society FIBS:n vuoden 2019 yritysvastuututkimuksen mukaan suomalaiset yritykset hakevatkin yritysvastuutoimillaan erityisesti maine- ja brändietua ja pyrkivät varmistamaan tulevaisuuden toimintaedellytyksiä (Yritysvastuu 2019).

Myös Lämsä (2019) näkee, että yritysten vastuullinen johtaminen on perusteltavissa hyötyjen, toiminnan oikeuttamisen ja eettisyyden kannalta. Vastuullisella johtamisella saavutettavien henkilöstötulosten (esim. osaaminen, motivaatio ja työhyvinvointi) ja eettisen organisaatiokulttuurin edistämisen myötä voidaan kasvattaa yrityk-



sen tuloksellisuutta, suoriutumista ja innovaatiokyvykkyyttä. Tämän hyötyperustelun lisäksi vastuullista johtamista voidaan tarkastella myös toiminnan oikeuttamisen eli legitimaation kautta. Kun yritys toimii toimintaympäristönsä asettamien paineiden ja sidosryhmiensä odotusten mukaisesti, se ansaitsee paikkansa ja saa oikeutuksen toimia ympäristössään. Eettisen näkökulman mukaan vastuullisessa johtamisessa toimitaan hyvin ja oikeudenmukaisesti, koska on oikein toimia niin, jolloin tämä on etiikalla perusteltava arvo itsessään. (Lämsä 2019, 54–59.)

Toisaalta eettiset päämäärät saattavat sisältyä yrityksen omaan ideologiaan, jolloin pyritään yhteiseen hyvään. Taloudellinen menestys mahdollistaa tällöin suurempien aatteiden, kuten esim. luonnonsuojelun edistämisen tai eläinkokeiden vastustamisen, johdonmukaisen ja pitkäjänteisen eteenpäin viemisen. Nämä yrityksen arvoihin perustuvat valinnat heijastuvat silloin kaikkeen yrityksen päätöksentekoon, toimintaan ja sidosryhmävuorovaikutukseen. (Rohweder 2004, 87–88.)

### 2.2.2 Taloudelliset kannustimet

On moitittu, että yritysvastuutoimet maksavat enemmän kuin niistä saadut hyödyt tuovat takaisin (ks. esim. Whelan & Fink 2016; Guenster, Bauer, Derwall & Koedijk 2011, 685), eivätkä moraaliin ja etiikkaan nojautuvat perustelut riitä yritysvastuun kannustimiksi. Yritysvastuun taloudellisia vaikutuksia on tutkittu laajalti, mutta tutkimustulokset ovat olleet keskenään ristiriitaisia. Yleisesti on kuitenkin vallalla käsitys, että vaikutukset eivät ainakaan ole negatiivisia, vaan vähintäänkin lievästi positiivisia. (Lankoski & Halme 2011, 33.) Viimeaikaiset tutkimukset viittaavat siihen, että ainakin ne yritykset, jotka onnistuvat integroimaan yritysvastuun omaan strategiaansa ja liiketoimintamalleihinsa, ovat pitkällä aikavälillä kannattavampia (Jørgensen & Pedersen 2018, 37). Myös Heynsin (2012) mukaan vastuullisesti toimivat yritykset pärjäävät taloudellisesti paremmin. Resurssitehokkuuteen panostavat yritykset tuottavat yleisesti enemmän sijoitustuottoa kuin vähemmän resurssitehokkaat kilpailijansa. (Heyns 2012.) Ne myös saavat usein suoria kustannussäästöjä resurssitehokkuuden ansiosta, kun esim. energian- ja vedenkulutukseen ja materiaalihävikin pienentämiseen kiinnitetään huomiota (Harmaala & Jallinoja 2012, 59).

Strategiset yritys vastuutoimet voivat myös auttaa laskemaan tuotteiden valmistuksen ja myynnin kokonaiskustannuksia, mikä voi johtaa kustannusetuihin ja siten auttaa yritystä noudattamaan kustannusjohtajuuden strategiaa. Yhtäläillä yritys voi päätyä tuotedifferoinnin strategiaan painottamalla tuotteiden ja valmistusprosessien ympäristöystävällisyyttä, sillä asiakkaat usein valitsevat mieluummin vastuullisen yrityksen tuotteen ja maksavat sellaisesta jopa korkeampaa hintaa. Näin voidaan lisätä tuotteiden myyntiä tai nostaa hintaa. (Bhattacharya 2009, 86–87.) Yrityksen tuotteiden tai palveluiden kysyntää voivat lisätä sekä yrityksen vastuullinen imago että sen tuotteiden vastuullisuus (Rohweder 2004, 82). Yritysvastuun ollessa toiminnan keskiössä, ovat monet yritykset löytäneet sen avulla myös aivan uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Liappis ym. 2019, 31).

Yrityksen vastuullinen imago saa varmemmin myös sijoittajat ja rahoittajat kiinnostumaan yrityksestä (Rohweder 2004, 82). Laajassa tutkimuksessaan Clark, Feiner ja Viehs (2015) löysivät vahvoja taloudellisia perusteita sille, miksi vastuullisuuteen panostavat yritykset vetävät sijoittajia puoleensa. Valtaosa (80–90 %) tutkimuksista osoittaa, että vankat ESG-käytännöt parantavat operatiivista suorituskykyä, vaikuttavat positiivisesti osakekurssien kehitykseen ja alentavat pääomakustannuksia. (Clark, Feiner ja Viehs 2015, 48.)

Averyn ja Bergsteinerin (2011) tutkimusten mukaan vastuullinen johtajuus auttaa yrityksen resilienssin ja suorituskyvyn parantamisessa pitkällä aikajänteellä. Se tuottaa parempaa ja kestävämpää tulosta, vähentää työntekijöiden ei-toivottua vaihtuvuutta ja nopeuttaa innovointia. Lisäksi se auttaa yritystoimintojen optimoinnissa, sidosryhmien tuen saamisessa sekä yritysmaineen suojelussa. (Avery & Bergsteiner 2011, 8–10.) Haquen, Fernandon ja Caputin (2019) tutkimus tukee tätä väittämää. Vastuullinen johtajuus lisää työntekijöiden tunnepitoista sitoutumista työhönsä ja vähentää irtisanoutumisiaikeita. Tämä on merkityksellistä, sillä osaavat työntekijät ovat olennainen osa yrityksen kilpailukykyä, mutta myös korkeat rekrytointi- ja perehdytyskustannukset, osaavan henkilöstön suoranainen työvoimapula ja vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset sekä vaikutukset työyhteisön dynamiikkaan ja tehokkuuteen vaikuttavat yrityksen menestykseen. (Haque, Fernando & Caputi 2019, 45–46, 57–58.) Henkilöstön työturvallisuuteen, hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen panosta-

minen vähentää myös sairauspoissaoloista johtuvia kuluja ja lisää tuottavuutta (Harmaala & Jallinoja 2012, 59).

### 2.2.3 Julkishallinnon kannustimet

Sekä kansallinen että kansainvälinen lainsäädäntö ohjaa yritysten toimintaa. Toisaalta lainsäädäntö voi vaikuttaa myönteisesti, esim. luomalla kysyntää ja suhteessa kilpailijoihin alempia kustannuksia vastuullisten yritysten tuotteille, mutta yhtäläillä se voi vaikuttaa negatiivisesti, esim. tyrehdyttämällä kysyntää, kasvattamalla tuotanto- ja muita kustannuksia sekä kiristämällä verotusta. Siksi yritysvastuuseen liityvän lainsäädännön ennakointi saattaa pidemmällä aikavälillä osoittautua kannattavaksi. (Harmaala & Jallinoja 2012, 62; Lankoski & Halme 2011, 35–37.)

Julkishallinnon vaikutukset voivat näkyä myös muilla tavoin. Ensinnäkin erilaisin hallinnollisin valvontakeinoin, kuten terveys- tai verotarkastuksin, seurataan yritysten lakien ja säädösten mukaista toimintaa. Näiden rikkomuksista voidaan langettaa erilaisia rangaistuksia. Yritysten toimintaan pyritään vaikuttamaan myös informaatio-ohjauksella eli tiedottamalla mahdollisuuksista vapaaehtoiseen toimintaan yritysvastuun saralla. Kannustimena tähän voi myös toimia tutkimukseen, kehittämiseen ja innovaatioihin kohdistettava julkinen rahoitus. (Rohweder 2004, 83–84; Harmaala & Jallinoja 2012, 63–64.)

### 2.2.4 Sidosryhmälähtöiset kannustimet

Kuten aiemmin on esitetty, yrityksen sidosryhmät liittyvät monin tavoin yrityksen vastuullisuuden kannustimiin. Yrityksen menestykseen vaikuttaa mm. henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen, asiakkaiden kysyntä ja lojaalius sekä yrityksen maine asiakkaiden, sijoittajien ja lähiyhteisön ihmisten silmissä. Sidosryhmät ovatkin aiempaa kiinnostuneempia yrityksen toiminnasta ja myös saavat tästä medioiden kehittyessä yhä helpommin tietoa ja mahdollisuuksia vaikuttaa (Rohweder 2004, 86–87). Kun yrityksessä harjoitetaan onnistuneesti tiivistä vuoropuhelua sille olennaisten sidosryhmien kanssa, pystytään mahdollisia toimintakentän muutoksia ennakoimaan paremmin ja reagoimaan niihin nopeammin, mikä on myös keskeinen osa yrityksen riskienhallintaa (Liappis ym. 2019, 28; Whelan & Fink 2016). Yrityksen

keskeisistä sidosryhmistä ja näiden odotuksista vastuullisuuteen liittyen on kirjoitettu laajemmin alaluvussa 3.2.

Basu ja Palazzo (2008) esittävät, että akateemisesta yritysvastuukirjallisuudesta on poimittavissa kolme eri suuntausta miksi yrityksessä yritysvastuuta harjoitetaan. Kun yritysvastuu on sidosryhmien ohjaama (*stakeholder driven*), se nähdään lähinnä merkittävien, yleensä ulkoisten sidosryhmien vaateisiin vastaamisena. Mikäli yritysvastuuta ohjaa ulkoisten odotusten ja yritysvastuutoimien tehokkuuden yhdistäminen, voidaan puhua suorituskyvyn ohjaamasta (*performance driven*) yritysvastuusta. Näitä molempia ohjaa vahvasti kysymys siitä, mitä yrityksen tulisi tehdä ollakseen hyvä yrityskansalainen (*corporate citizen*). Toisaalta yritysvastuussa voi olla myös motivaation ohjaama (*motivation driven*) lähtökohta, jolloin yritysvastuu on keino parantaa mainetta, ennakoida oikeudellisia seuraamuksia, hallita riskejä ja luoda asiakasuskollisuutta (ns. ulkoiset syyt) tai se voi olla sopimusteoriaan, hyve-etiikkaan tai velvollisuusetiikkaan perustuvaa (ns. sisäiset syyt). (Basu & Palazzo 2008, 122.)

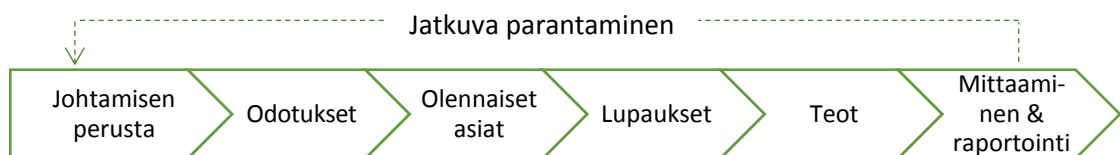
Vaikka tutkimukset tarjoavatkin laajalti näyttöä yritysvastuun hyödyistä, liittyy siihen myös kritiikkiä. Yritysvastuun nähdään vievän fokuksen pois yritysten pääasiallisesta tarkoituksesta; voiton tuottamisesta. Sen nähdään jopa heikentävän yritysten kilpailukykyä ja rajoittavan vapaita markkinoita. Joissakin tapauksissa yritysvastuu nähdään vain markkinointikikkana, jossa yritys hehkuttaa tiettyjä hyviä toimiaan samalla vaieten toisista osa-alueista, joissa saatetaan mennä riman ali. (Argenti 2016, 11.)

### 2.3 Yritysvastuun johtaminen ja viestintä

Mikäli yritysvastuusta odottaa tuloksia, tulee sitä johtaa kuten mitä tahansa muuta toimintaa yrityksessä ja seurata soveltuvin mittarein. Koska tavoitteena on lisätä yrityksen toiminnan läpinäkyvyyttä, tulee yritysvastuusta myös viestiä yrityksen sidosryhmille sopivalla tavalla. Pidemmällä jännteellä onkin tarpeen tehdä yritysvastuusta osa yrityksen normaalia johtamis- ja viestintäkulttuuria, mutta etenkin alkuvaiheessa yritysvastuun käyttöönotto voidaan tehdä prosessimaisesti. (Kuisma 2015, 51.)

### 2.3.1 Yritysvastuun käyttöönotto ja johtaminen

Kuisma (2015) esittää, että prosessimaisessa yritysvastuun implementoinnissa yrityksessä tulisi ensin tarkastella johtamisen perustaa – arvoja, visiota ja liiketoimintastrategiaa – ja yritysvastuun yhteyttä näihin sekä havainnoida millaisia yritysvastuun asioita jo tehdään. Tämän jälkeen selvitetään, mitä sidosryhmät yrityksen vastuullisuudelta haluavat ja kuinka näihin odotuksiin nykyisellään vastataan. On myös hyvä huomioida, kuinka kilpailijat ja alan parhaat toimijat asemoituvat yritysvastuun suhteen. Tässä vaiheessa alkaa jo hahmottua, mitkä ovat kyseiselle yritykselle olennaisia asioita yritysvastuussa. Parhaiten asioita alkaa tapahtua oikeasuuntaisesti, kun tehdään ensin julkisia lupauksia siitä, mihin vastuullisuuden kehittämällä yrityksessä pyritään. Vasta sitten on lupauksen mukaisten tekojen aika. Kehityksen arviointiin tarvittava luotettava mittaaminen ja lopulta keskeisistä tuloksista ja niiden suhteesta aiemmin annettuihin lupauksiin raportointi päättävät prosessin. Jatkuva kehittyminen kuitenkin vaatii, että saavutetuista tuloksista otetaan oppia ja niiden perusteella muotoillaan uusia tavoitteita. Kuisman esittämän mallin vaiheet on esitetty kuviossa 3. (Kuisma 2015, 52–53.)



Kuvio 3. Yksinkertaistettu yritysvastuun johtamismalli (Kuisma 2015, 52–53)

Yrityksissä on hyvin erilaisia lähestymistapoja yritysvastuuseen. Suunniteltaessa yrityksen yritysvastuustrategiaa, pohditaan ensinnäkin vastataanko mahdollisiin lainsäädännön ja sidosryhmien vaateisiin reaktiivisesti, vai halutaanko ottaa proaktiivisempaa roolia. Lisäksi on suunniteltava, aiotaanko yritysvastuun toimenpiteitä kohdentaa pieteetillä valittuihin teemoihin vai lähdetäänkö toimenpiteitä suorittamaan mahdollisimman laajalla otteella. Näiden asenne- ja fokus-akselien varaan rakentuu Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n malli vastuullisen yrityksen arkkityypeistä, jotka on esitelty kuviossa 4. Ne kaikki ilmentävät vastuullista toimintaa, mutta eri tavoin. (Vastuullisuuden suunnannäyttäjät 2019, 10.)



Kuvio 4. Vastuullisen yrityksen arkkityypit (EK, Vastuullisuuden suunnannäyttäjät 2019, 11)

EK:n mallissa vaaka-akselin alapuolella sijaitsevat reaktiiviset toimijat, joiden vastuullisuustoiminnan lähtökohdaksi on lainsäädännön vaatimukseen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen. *Vaatimukseen reagoija* haluaa toimia vastuullisesti, mutta yritysvastuu ei ole keskeisessä roolissa yrityksen strategiassa tai viestinnässä, vaan vastuullisuus painottuu kohdennettuihin toimiin. *Vastuullinen raportoiija* sen sijaan saattaa noudattaa varsinkin laajaakin yritysvastuunormistoa ja raportoi vastuullisuudestaan esimerkiksi kansainvälisen raportointistandardin Global Reporting Initiative (GRI) mukaisesti. Vaaka-akselin yläpuolella sijaitsevat proaktiiviset mallit vaativat yrityksen johdolta ja omistajilta enemmän näkemyksellisyyttä ja aloitteellisuutta. Niissä yritysvastuu on integroitu vahvasti yrityksen omaan strategiaan, mikä saattaa johtaa uudenlaisiin liiketoimintainnovaatioihin. *Vaikuttavuuden kohdentaja* fokusoi yritysvastuun toimensa tarkasti yritystoiminnan suunnan ja yhteiskunnan tarpeet yhdistäen ja kehittyä mahdollisesti huippuosaajaksi kapealla vaikuttavuuden sektorilla. *Visionäärinen vastuunkantaja* on tyypillisesti suurempi kansainvälinen yritys, joka ottaa vastuullisuuden toiminnassaan laajalla rintamalla huomioon ja avustaa mahdollisesti yhteistyökumppaneitaankin yritysvastuun saralla eteenpäin. Usein pk-yritykset sijoittuvat pystyakselin vasemmalle puolelle, eli kohdennettumpien vastuullisuustoimien osioihin. (Mäkelä 2019, 27:12; Vastuullisuuden suunnannäyttäjät 2019, 11–12.)

Valittiinpa yritysvastuuseen mikä lähestymistapa tahansa, on yritysvastuun johtamisella keskeinen asema siinä, kuinka sen vaatimat muutokset organisaatiossa onnistuvat ja kuinka luotettavana kyseisen yrityksen yritysvastuuta pidetään toimenpiteiden vaatimustasosta huolimatta. Onnistuneimpia tuloksia on odotettavissa kun yritysvastuun kokonaisvastuu on yrityksen korkeimmalla johdolla ja operatiivisessa johdossa on nimetty henkilö, jonka työnkuvaan yritysvastuun kokonaisvastuu sisältyy. Myös hallituksessa on hyvä olla riittävää yritysvastuu- ja sidosryhmäasiantuntemusta ja aktiivisuutta pitää yritysvastuuasioita esillä. Tällä ylätasolla on hyvä tarkastella yritysvastuun ja yrityksen strategian synergioita ja yritysvastuusta viestintää. Käytännön tasolla yritysvastuun johtaminen vaatii yritysvastuuohjelman tai yleisperiaatteiden laatimista ja käytäntöönpanoa, seurantaa ja mittaamista. Johdon täytyy olla vahvasti yritysvastuun jalkauttamisessa mukana toimimalla esimerkkinä. Tarvittaessa yritysvastuun osa-alueiden johtamista voidaan hajauttaa eri osastoille tai henkilöille. Tärkeää on, että yritysvastuun aspektit eivät pyöri vain strategioiden, mittaamisen ja viestinnän ympärillä, vaan yritysvastuu ulotetaan yrityksen tuotteisiin ja palveluihin asti, sillä yritysvastuuta tulee pohtia myös tuotekehityksen tasolla. Kun vastuullisuus on vahvasti sisällä yrityksen strategiassa, se valuu läpi kaiken tekemisen yrityksessä. (Jussila 2010, 43–55; Ekberg 2019, 3:12:30.)

### 2.3.2 Vastuullisuusviestintä ja -raportointi

Yritysvastuu vaatii monenlaista viestintää sekä yrityksen sisällä että yrityksen ulkopuolelle. Vastuuviestintää ei kannata viivyttää siihen saakka, kun on jo tuloksista raportoitavaa, vaan avoin viestintä jo suunnittelu- ja lupautentekovaiheessa on tarpeen, sillä vuorovaikutuksellisuus sidosryhmien kanssa vaatii nimenomaan viestintää. Riikka Rantakari (2019) vastuullisuusviestintään erikoistuneesta konsulttitalo FitCommista painottaa, että viestintää tarvitaan etenkin muutoksen eteenpäin viemiseen. Yritysten olisi hyvä viestiä omista tavoitteista ja suunnitelluista toimenpiteistä yritysvastuun suhteen sekä raportoida tuloksista erityisesti sidosryhmille tärkeistä asioista. Tämän lisäksi vastuullisuusviestintää tarvitaan esim. henkilöstön sitouttamiseen, toimitusketjujen hallintaan, sidosryhmävuorovaikutukseen, yhteistyökumppanuuksien kehittämiseen ja lainsäädäntöön vaikuttamiseen. (Rantakari 2019, 1:02:55.)

Yritysvastuuviestinnän tulisi olla läpinäkyvää, avointa ja säännöllistä sekä ennen kaikkea rehellistä; asioista kerrotaan niin kuin ne ovat, hyvine ja huonoine uutisineen. Toisaalta viestinnän täytyy olla myös systemaattista siten, että aiemmin esitettyjä lupauksia ja tavoitteita palataan myöhemmin tarkastelemaan kuinka ne ovat toteutuneet – myös vaikka mitään edistystä ei olisikaan tapahtunut. Parhaimmillaan vastuullisuusviestintä on aitoa, yrityksen itsensä ”makuista” ja rohkeaa. (Rantakari 2019, 1:02:55.) Jälkimmäinen onkin usein suomalaisten yritysten haaste, sillä yleisesti niitä pidetään ujoina vastuuviestijöinä. Vaikkapa viherpesun eli päälleliimatun vastuullisuusmarkkinoinnin pelossa yritykset saattavat alkaa viherpiilotteluun, eli panttaamaan vastuullisuusviestintää siihen saakka kunnes on jo jotain ”valmista”, isompia tuloksia nähtävissä. Yritysvastuuta ei kuitenkaan tulisi nähdä projektina, josta tulee ”valmista”, vaan ennemminkin päättymättömänä matkana, johon jatkuva parantaminen keskeisesti kuuluu. Yrityksen sidosryhmät hyväksyvät kyllä keskeneräisyyden ja pikemminkin arvostavat sitä, jos saavat mahdollisuuden vaikuttaa kuullessaan yrityksen vastuullisuustavoitteista ja suunnitelmista ennen kuin kaikki päätökset on jo tehty. (Halme & Joutsenvirta 2011, 259–260.)

Isommat yritykset Suomessakin raportoivat yritysvastuuasioista jo lainsäädännön pakottamana (esim. Kirjanpitolaki 3 a luku ja EU:n tilinpäätösdirektiivin mukainen velvoite muiden kuin taloudellisten tietojen raportoinnista), mutta säädökset eivät juurikaan määrää millaisista asioista ja miten yritysten tulee raportoida. Raportointia ohjaamaan on luotu erilaisia kansainvälisiä ja kansallisia viitekehyksiä, kuten *Global Reporting Initiative* (GRI), joka tarjoaa varsin laajalti käytetyn mallin. GRI:n raportointistandardit on tarkoitettu kaikenkokoisille yrityksille, oli niiden yritysmuoto, toimiala tai sijainti mikä tahansa. Nämä standardit johdattavat yritysten raportointia niiden taloudellisista, ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksista, jotka ovat aiheutuneet yrityksen päivittäisestä toiminnasta raportoitavan jakson aikana. Keskeisimmät standardit on lueteltu taulukossa 1. Muutamissa Euroopan maissa GRI:n mukainen raportointi on jo pakollista julkisille yhtiöille. (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen 2019, 271–273, 108–120; Lindroos 2016, 6–8).



Taulukko 1. GRI-raportointistandardit (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen 2019, 197–270)

Taloudelliset vaikutukset (GRI 200)	Ympäristövaikutukset (GRI 300)	Sosiaaliset vaikutukset (GRI 400)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ taloudellinen toiminta</li> <li>▪ markkina-asema</li> <li>▪ välilliset taloudelliset vaikutukset</li> <li>▪ ostokäytännöt</li> <li>▪ korruption vastaisuus</li> <li>▪ kilpailun rajoittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ materiaalit</li> <li>▪ energia</li> <li>▪ vesi ja jätevedet</li> <li>▪ luonnon monimuotoisuus</li> <li>▪ päästöt</li> <li>▪ jätevedet ja jätteet</li> <li>▪ ympäristösäännösten noudattaminen</li> <li>▪ toimittajien ympäristöarvioinnit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ työllistäminen</li> <li>▪ henkilöstön ja työnantajan väliset suhteet</li> <li>▪ työterveys ja -turvallisuus</li> <li>▪ koulutus</li> <li>▪ monimuotoisuus ja tasavertaiset mahdollisuudet</li> <li>▪ syrjinnän kieltö</li> <li>▪ järjestäytymisen vapaus ja työehtosopimukset</li> <li>▪ lapsityövoima</li> <li>▪ pakko- ja rangaistustyövoima</li> <li>▪ turvallisuuskäytännöt</li> <li>▪ alkuperäisväestöjen oikeudet</li> <li>▪ ihmisoikeusarvioinnit</li> <li>▪ paikallisyhteisöt</li> <li>▪ toimittajien sosiaalisten vaikutusten arviointi</li> <li>▪ poliittinen vaikuttaminen</li> <li>▪ asiakkaiden terveys ja turvallisuus</li> <li>▪ markkinointi ja tuotemerkinnot</li> <li>▪ asiakkaiden yksityisyyden suoja</li> <li>▪ sosiaalisiin ja taloudellisiin aiheisiin liittyvien säännösten noudattaminen</li> </ul>

GRI-standardit tarjoavat monenlaisia mittareita vastuullisuustyön mittaamiseen, mutta yrityksissä voidaan myös itse määritellä soveltuvia mittareita. Mittareiden avulla saadaan yritysraportteihin helposti seurattavia ja ymmärrettäviä tunnuslukuja. Kunkin yrityksen tulisikin valita raportointiinsa juuri sen toiminnan kannalta olennaiset tunnusluvut, jotka selkeästi kuvaavat toiminnan vaikutuksia ja niissä tapahtunutta muutosta. (Kurittu 2018, 52–53.)

On kuitenkin muistettava, että tavanomaisesti kerran vuodessa laadittava raportti on ainoastaan yksi osa yritysraportista. Yrityksessä tulisikin miettiä, mitkä sidosryhmät viestintää kaipaavat, millaisessa muodossa, missä viestintäkanavassa ja kuinka usein. (Juutinen 2016, 241.) Henkilökunnan tulee olla ajan tasalla yritysraportin linjauksista sekä suunnitelluista ja toteutetuista toimenpiteistä. Heidän tulee myös ymmärtää yrityksen kaikkien toimintaan liittyvät eettiset periaatteet (*Code of*

*Conduct*). Sijoittajat kaipaavat ESG-viestintää ja asiakkaatkin haluavat tietoa yrityksen toiminnan ja tuotteiden vastuullisuudesta. Vastuullisuudesta kertovat myös erilaiset vastuullisuusmerkit ja -sertifikaatit. Yritysvastuusaaminen on usein hajautunut eri puolille yritystä, joten viestinnässä tarvitaan laajaa ryhmätyötä yrityksen sisällä. Viestintään olisi hyvä myös liittää vastuuhenkilöiden yhteystiedot, jolloin tarkemista tiedoista kiinnostuneet tahot voivat halutessaan helposti saada lisätietoja. (Kuisma 2015, 213–215; Liappis ym. 2019, 222–228.)

### **3 Yritysvastuu ja sidosryhmät suomalaisissa pienyrityksissä**

Yritysvastuu ei tänä päivänä ole ainoastaan isojen yritysten temmellyskenttä. Myös pienissä yrityksissä on alettu ottamaan yritysvastuun teemoja agendalle. Tämä saattaa johtua yrityksen omistajien tai johdon omista intresseistä, mutta usein etenkin yrityksen sidosryhmien paineesta. Kuluttajakauppaa harjoittavissa yrityksissä kuluttajat saattavat painottaa valintojaan yrityksen vastuullisuuden mukaan, kun taas yritysten välistä kauppaa tekevissä yrityksissä paine saattaa tulla näiltä yritysasiakkailta. Toisinaan pienen yrityksen vastuullisuus ei edes ole valintakysymys, sillä ollessaan toimittajana etenkin suuremmille kansainvälisille yrityksille, voivat näiden eettiset toimintaohjeet tai muut vastuullisuusohjeistukset velvoittaa myös pienyritystä sitoutumaan niihin (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 54). Näiden suuryritysten toimittajilleen esittämien yritysvastuuvaateiden heijastusvaikutusten odotetaan tulevaisuudessa entisestään kasvavan (Grayson & Dodd 2007, 3). Velvollisuuden sijaan pk-yrityksissä olisi kuitenkin hyvä nähdä yritysvastuu strategisena välineenä, jolla voidaan parantaa kilpailukykyä ja kannattavuutta sekä varmistaa pidemmän aikavälin toimintaedellytykset (Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä 2009, 5).

#### **3.1 Pienyritysten merkitys**

Yrityksen kokoa määriteltäessä puhutaan usein pk-yrityksistä, eli pienistä ja keskisuurista yrityksistä. Tällaisia ovat yritykset, jotka työllistävät alle 250 henkeä ja joiden vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma

korkeintaan 43 miljoonaa euroa (Pienet ja keskiuuret yritykset). Toisinaan on kuitenkin tarpeen tarkentaa kokomäärittelyä, jolloin voidaan puhua pienyrityksistä. Pienyritykseksi luokitellaan sellainen yritys, jonka vuosittainen liikevaihto tai taseen loppusumma on korkeintaan 10 miljoonaa euroa ja se työllistää alle 50 henkilöä, määrittelevät sekä Euroopan Unioni (Komission suositus 2003/361/EY) että Tilastokeskus. Lisäksi pienyrityksen tulee täyttää keskiuurten yritysten tavoin riippumattoman yrityksen määritelmä; yrityksen pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista vain alle 25 % voi olla yhden sellaisen yrityksen omistuksessa, johon ei päde pk-yrityksen tai pienyrityksen määritelmä (Pienet ja keskiuuret yritykset).

Edellä esitettyjen numeeristen määreiden lisäksi pienyrityksiä voidaan määritellä myös muilla tavoin. Pienyrityksille on tyypillistä, että ne ovat varsin itsenäisiä, omistaja-johtajavetoisia, hierarkialtaan matalia, henkilökohtaisiin suhteisiin ja epävirallisiin johtamiskäytäntöihin perustuvia sekä viestinnältään sujuvia. Kaiken kaikkiaan johtaminen on usein humanimpaa kuin isommissa yrityksissä. Pienyritysten johtamiskäytäntöjä leimaa yleisesti omistajaan kulminoituva johtajuus, laajempi autonomia, joustavuus ja reaktiokyvykyys. Usein pienyritykset ovat vahvasti paikallisia ja selkeitä toimijoita paikallisissa yhteisöissä. (Vázquez -Carrasco & López-Pérez 2013, 3211; Soundararajan, Jamali & Spence 2018, 935.)

Pienyritysten rooli on merkittävä niin Euroopan kuin Suomen tasolla tarkasteltuna. Euroopassa pk-yritykset kattavat noin kaksi kolmasosaa yksityissektorin työpaikoista (Spence 2016, 24). Samoin Suomen yritysten henkilöstöstä pk-yritykset työllistävät kaiken kaikkiaan noin kaksi kolmasosaa (Alatalo & Maunu 2016, 2). Tilastokeskuksen Yritysrekisterin (2019) mukaan Suomessa on 292 377 yritystä, mikäli maa-, metsä- ja kalataloutta ei huomioida. Näistä alle 50 henkeä työllistäviä pienyrityksiä on huimat 98,7 %. Pienyritykset ovatkin keskeisessä roolissa työllistäjinä, sillä uudet työpaikat ovat 2000-luvulla syntyneet pääsääntöisesti pk-yrityksiin. Vuosina 2001-2019 pk-yrityksissä avautui uusia työpaikkoja 160 646 hengelle, mistä pienyritykset vastasivat noin puolesta (50,5 %). (Yrittäjyys Suomessa 2021.)

Pienyritykset muodostavat johdonmukaisesti n. 95 % yksityisistä yrityksistä ympäri maailman. Ottaen huomioon pienyritysten merkittävän aseman, on yllättävää, että

yrittävien yritysvastuututkimus on niin laajalti painottunut suurempiin yrityksiin. Pk-yritysten suuren massan ja merkittävyyden vuoksi sillä on todellakin väliä, missä määrin ne yritysvastuuta käyttöönottavat. (Ks. esim. Spence 2016, 24; Morsing & Perrini 2009, 2.) Taloudellisen ja sosiaalisen merkityksensä lisäksi pienyritysten yritysvastuun tarkempaa tutkimusta puoltaa myös se, että pienyrityksillä on monia suuryrityksistä poikkeavia piirteitä, minkä vuoksi yritysvastuu ei ole samanlaista eri kokoisissa yrityksissä. Lisäksi suuryritysten aiempaa yrittäjämäisemmän luonteen vuoksi pienyritysten yritysvastuututkimus voisi hyödyttää myös suurempia yrityksiä. (Lepoutre & Heene 2006, 257.) Viime vuosina pienyritysten yritysvastuututkimus on kuitenkin nopeasti lisääntynyt. Toisinaan käytetään jo eri termejä suurten yritysten yritysvastuulle (*corporate social responsibility, CSR*) sekä pienten yritysten yritysvastuulle (*small business social responsibility, SBSR*). Haasteena on kuitenkin se, että monet maat määrittelevät pienyrityksen hyvin poikkeavasti, minkä vuoksi tutkimusten vertailukelpoisuus kärsii. Pienyritykset eri maissa muutenkin muodostavat erittäin heterogeenisen joukon. (Soundararajan ym. 2018, 934–935.) Toimiala, omistusrakenne, sijanti sekä asema toimitusketjussa tekevät myös silmiinpistäviä eroja pienyritysten välille (Blowfield & Murray 2019, 250).

## 3.2 Pienyrityksen keskeiset sidosryhmät

### 3.2.1 Sidosryhmät ja niiden merkityksellisyyden tunnistaminen

Freemanin vuonna 1984 määrittelemän sidosryhmäteorian mukaan yrityksen sidosryhmiä ovat sellaiset ryhmät tai henkilöt, joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa tai jotka vastaavasti voivat toiminnallaan vaikuttaa yritykseen. Näillä kaikilla on oma tärkeä roolinsa yrityksen menestymisessä. (Freeman 2010, 25.) Sidosryhmiä voidaan jaotella ensisijaisiin ja toissijaisiin sen mukaan, mikä niiden asema suhteessa yritykseen on. Ensisijaisiksi sidosryhmiksi luokitellaan ne tahot, joihin yrityksellä on sopimukseen perustuva suhde tai joihin yrityksen toiminnalla on suora vaikutus. Näihin luetaan mm. yrityksen omistajat, työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat. (Niskala ym. 2019, 86.) Toisaalta yrityksen sidosryhmiä voidaan luokitella myös yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin (Liappis ym. 2019, 223).

Harmaala ja Jallinoja (2012) puolestaan näkevät yrityksen sidosryhmät kehämäisesti, jossa sisimmässä kehässä ovat yrityksen sisäiset sidosryhmät, kuten omistajat, johto ja henkilöstö, joilla on kiinteä suhde yritykseen. Keskimmäisessä kehässä sijaitsevat taloudelliset eli liiketoimintasidosryhmät, joita ovat mm. asiakkaat, tavarantoimittajat, alihankkijat ja rahoittajat, joilla on taloudellinen suhde yritykseen. Uloimmassa kehässä ovat yhteiskunnalliset sidosryhmät, joilla ei ole suoraa – ainakaan taloudellista – suhdetta yritykseen, mutta jotka kuitenkin ovat kiinnostuneita yrityksen toiminnasta. Näitä ovat esim. kilpailijat, media, viranomaiset ja päättäjät, järjestöt sekä lähiympäristö. (Harmaala & Jallinoja 2012, 65–66.) Tyypilliset yrityksen sidosryhmät on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. Tyypillisiä yrityksen sidosryhmiä (Freeman 2010, 25)

Erinäiset sidosryhmät ovat siis kiinnostuneita yrityksen tekemisistä ja omaavat vaihtelevantasoista vaikutusvaltaa yritykseen. Nämä sidosryhmien intressit kohdistuvat myös yritysvastuuseen. Yritysvastuuta toteuttaessaan ja siitä raportoidessaan yrityksen tulee ensinnä tunnistaa sille merkityksellisimmät sidosryhmät, sillä kaikki sidosryhmät eivät ole yritykselle samanarvoisia ja arvon painottuminen vaihtelee yritys- ja toimialakohtaisesti (Kurittu 2018, 27). Sidosryhmien painoarvoa pohdittaessa Liappis ym. (2019, 223) kehottavat tarkastelemaan ketkä kuuluvat yrityksen avainsidosryhmiin eli joiden kiinnostus ja merkitys sekä vaikutusmahdollisuus on yritykselle suurta. Toisaalta Kurittu (2018, 27) neuvoo huomioimaan erityisesti ne tahot,

joihin yrityksen toiminta suurimmin vaikuttaa tai jotka huomattavimmin kärsivät, mikäli heitä ei vastuutyössä huomioida. Lisäksi Juutinen (2016, 129) muistuttaa, että sidosryhmien merkitystä arvioitaessa on tärkeää huomioida myös sellaiset sidosryhmät, jotka eivät juuri tällä hetkellä ole merkityksellisiä, mutta joilla mahdollisesti tulevaisuudessa on huomattavat mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Sidosryhmätarkastelussa ja analysoinnin apuna voidaan käyttää kuviossa 6 esitettyä matriisimallia, jossa sidosryhmän merkitystä yritykselle puntaroidaan sen mukaan, kuinka merkittävää sidosryhmän kiinnostus yritystä kohtaan on ja toisaalta kuinka suuri vaikutusmahdollisuus sidosryhmällä yritykseen on. Sen myötä on helppo hahmottaa ne sidosryhmät, joiden odotuksiin yrityksen tulisi ensisijaisesti vastata.

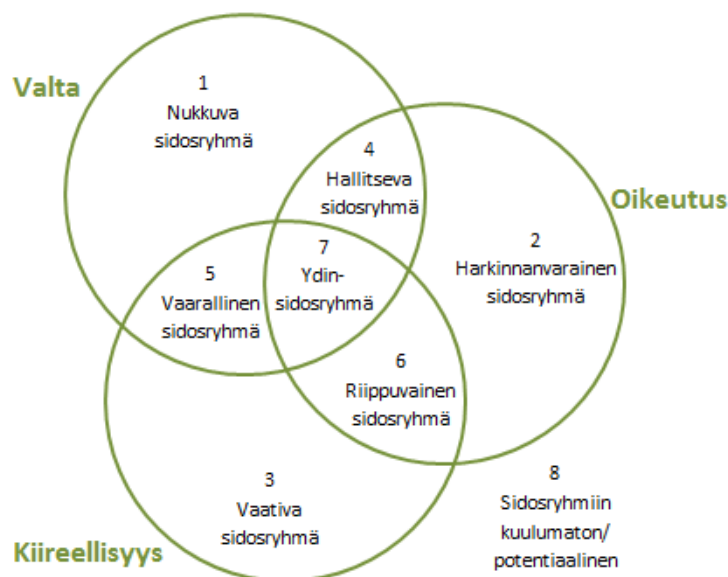
(Juutinen 2016, 128–129.)

Sidosryhmien kiinnostuksen taso	Suuri	Matala vaikutus, suuri kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, suuri kiinnostus	Suuri vaikutus, suuri kiinnostus
	Keskitasoinen	Matala vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Suuri vaikutus, keskitasoinen kiinnostus
	Vähäinen	Matala vaikutus, vähäinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, vähäinen kiinnostus	Suuri vaikutus, vähäinen kiinnostus
		Matala	Keskitasoinen	Suuri
		Sidosryhmien vaikutusmahdollisuus		

Kuvio 6. Sidosryhmäanalyysin matriisimalli (Juutinen 2016, 129)

Yritysten tulisi panostaa erityisesti avainsidosryhmiensä (kuviossa vihreällä) odotuksiin vastaamiseen sekä huomioida myös seuraavan vyöhykkeen (kuviossa keltaisella) sidosryhmien odotukset. Mahdollisia tulevaisuuden vaikutuksia ennakoiva yritys tarkkailee myös niitä sidosryhmiä, joiden vaikutusmahdollisuus on suurta, vaikka tämän hetkinen kiinnostus olisikin vähäistä (kuviossa harmaalla), sillä nämä saattavat nousta merkittäviksi vaikuttajiksi tulevaisuudessa. (Juutinen 2016, 129.)

Freemanin yleisesti käytetty sidosryhmäteoria on helposti ymmärrettävä, mutta laaja ja eri sidosryhmien painoarvoa heikosti mallintava. Se myös perustuu vahvasti suurempiin yrityksiin, eikä skaalaudu hyvin pienyrityksille, joiden sidosryhmät ovat usein erilaisia ja niitä on myös vähemmän (Lähdesmäki 2012, 19). Mitchell, Agle ja Wood (1997) esittävätkin sidosryhmäanalyysin työkaluksi sidosryhmätypologiaa, jossa sidosryhmien merkitystä yritykselle arvioidaan kolmen eri ominaisuuden – vallan, oikeutuksen ja kiireellisyyden – mukaan. Kuviossa 7 esitellyssä mallissa voidaan hahmottaa kahdeksan eri sidosryhmäkategoriaa, joiden merkityksellisyyttä yritykselle arvioidaan sen mukaan, kuinka monta ominaisuutta sidosryhmään on liitettävissä. Mitä useampi ominaisuus, sitä tärkeämpi ja enemmän yrityksen johdon huomiota vaativa sidosryhmä on. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 873.)



Kuvio 7. Sidosryhmätypologia (Mitchell, Agle & Wood 1997, 874)

Piileviksi sidosryhmiksi luokitellaan vähäisemmän merkityksen ryhmät 1, 2 ja 3, jotka edustavat vain yhtä ominaisuutta; joko valtaa, oikeutusta tai kiireellisyyttä. Odottavat sidosryhmät 4, 5 ja 6 vaativat jo enemmän johdon huomiota, sillä kukin niistä edustaa kahta ominaisuutta. Yrityksen tulisi toiminnassaan huomioida kuitenkin eniten todellisen sidosryhmän (7, ydinsidosryhmä) odotuksia, sillä se edustaa kaikkia kolmea ominaisuutta. Tahot (8), jotka eivät edusta mitään kolmesta ominaisuudesta, ovat sidosryhmiin kuulumattomia tai potentiaalisia sidosryhmiä. (Mitchell, Agle & Wood 1997, 873.) Vaikka sidosryhmätypologia onkin hyvä työkalu eri sidosryhmien

painoarvoa analysoitaessa, on muistettava, että sidosryhmät eivät elä staattisessa tilassa. Useat tutkimukset osoittavat, että yrityksen ja sidosryhmän välinen suhde ja sidosryhmän merkityksellisyys vaihtelevat tilanteen ja ajan mukaan (ks. esim. Mitchell ym. 1997; Friedman & Miles 2002; Magness 2008).

### 3.2.2 Sidosryhmien odotukset pienyrityksen yritysvastuutyössä

Kun yritykselle on selvää, mitkä sidosryhmät ovat sille tärkeimpiä, tulee seuraavaksi yritysvastuutyöhön liittyen selvittää, millaisia odotuksia näillä sidosryhmillä on yrityksen vastuullisuuteen liittyen. Tutkimukset osoittavat, että yritykset, jotka panostavat yritysvastuutoimensa sidosryhmiensä odotusten mukaisesti, löytävät helpommin oikean painopisteen toiminnalleen ja kehittävät strategisia suhteita tärkeiden sidosryhmien kanssa (Jenkins 2006, 251). Voidaankin sanoa, että vasta kun yrityksen yritysvastuutoimet ovat virtaviivaisia sidosryhmien odotusten kanssa, voidaan saavuttaa ”business case” eli löytää todellisia hyötyjä ja mahdollisuuksia (Lindgreen & Swaen 2010, 5). On kuitenkin huomattava, että sidosryhmien odotukset eivät juurikaan suoraan heijastu yrityksen toimintaan, vaan yrityksessä tulkitaan niiden merkitys yritystoiminnan kannalta ja vasta sitten ne muutetaan teoksi, jonka perusteella sidosryhmät arvioivat yritysvastuun onnistumista ja mahdollisesti muokkaavat omaa yritykseen kohdistuvaa käyttäytymistään sen mukaisesti (Lähdesmäki 2012, 24).

Siinä missä aiemmin sidosryhmien kiinnostus kohdistui lähinnä yrityksen taloudelliseen menestykseen, alkoi etenkin 1990-luvulla yritysten ympäristöasioiden huomiointi kiinnostaa aiempaa enemmän. Viime vuosikymmeninä sidosryhmien kiinnostuksen kohteeksi on tullut myös sosiaalinen vastuu, joka on noussut ympäristövastuun rinnalle tai jopa tärkeemmäksi. (Rohweder 2004, 194; Lipponen 2020.) Tarvitaan ei siis vain aktiivista sidosryhmien kuuntelua, vaan myös vuorovaikutusta, jotta hahmotetaan sidosryhmien nykyiset sekä mahdolliset tulevat odotukset. Toimiva sidosryhmävuorovaikutus onkin avain siihen, että odotuksista saadaan todenmukainen kuva. Tietoa sidosryhmien odotuksista voi kartoittaa myös esim. asiakastutkimusten sekä tavarantarjoajien-/palveluntarjoajien- ja henkilöstökyselyiden avulla. Pienyrityksissä omistajat ovat usein kiinteästi toiminnassa mukana, jolloin yritysvastuun käsittely hallituksen kokouksessa avaa omistajien odotuksia. (Kuisma 2015, 72–73.)



Odotusten ja toiveiden kartoittamisen ohella tulee ne myös kirjata dedikoituun järjestelmään. Erinäisten kyselyiden ja palautekanavien lisäksi tietoa sidosryhmien odotuksista voidaan kerätä myös internetistä ja sosiaalisesta mediasta. Merkittäviin odotuksiin yrityksen on hyvä vastata kuvaamalla millaisia toimenpiteitä asian saralla suunnitellaan. Todelliseen vuorovaikutukseen päästään kun sidosryhmien kanssa keskustellaan yritysvastuusta joko yhteisissä tilaisuuksissa tai muissa kanavissa (esim. internetissä). Parhaassa tapauksessa yritysvastuuta suunnitellaan kiinteässä yhteistyössä sidosryhmien kanssa. (Jussila 2010, 129–131.) Sidosryhmien huomioidussa on yritysvastuun saralla selkeästi siirrettykin sidosryhmien vaikuttamisesta niiden osallistamiseen (Freeman 2010, 38).

Pienyritysten sidosryhmäsuhteita leimaa usein se, että tiettyihin sidosryhmiin (esim. asiakkaisiin, tavarantoimittajiin, kilpailijoihin ja paikallisyhteisöön) on hyvin vahvat suhteet, jotka perustuvat etenkin luottamukseen ja maineeseen (Russo & Perrini 2010, 217). Tavanomaisesti pienyrityksissä huomioidaan erityisesti yrityksen sisäiset sidosryhmät, etenkin henkilöstö, kun taas suurissa yrityksissä painopiste on usein ulkoisissa sidosryhmissä (Vázquez -Carrasco & López-Pérez 2013, 3213). Useimmat pienyritykset tunnistavat henkilöstön, asiakkaat, tavarantoimittajat ja paikallisen yhteisön tärkeimmiksi sidosryhmikseen. Painopiste on näissä välittömissä sidosryhmissä, kun taas muut sidosryhmät kuten viranomaiset ja media jäävät vähemmälle huomiolle. (Lähdesmäki 2012, 19.) Näillä kaikilla on odotuksia yrityksen vastuullisuuteen liittyen. Esimerkiksi omistajilla ja sijoittajilla on tuotto-odotuksia; henkilöstö odottaa asiallisia työolosuhteita, työssä kehittymistä ja hyvää työilmapiiriä; asiakkaat odottavat saavansa ympäristöystävällisesti tuotettuja, kestäviä ja turvallisia tuotteita ja palveluita ja tavarantoimittajat odottavat pitkäaikaisia yhteistyösuhteita, sopivaa hinnoittelua ja reiluja toimintatapoja. Viranomaiset puolestaan odottavat yrityksen toimivan lakien ja säädösten mukaan sekä maksavan veronsa. Lähiympäristössä odotetaan toimintaa, joka ei kuormita ympäristöä tai haittaa asukkaiden elämää, ja tarjoaa mahdollisesti työpaikkoja. (Tuominen & Aaltonen 2014, 37.)

Sidosryhmiä ei kuitenkaan tulisi nähdä vain vaatimusten esittäjinä, vaan näiden olennainen sidonnaisuus yrityksen vastuutoimintaan on tärkeää tiedostaa. Henkilöstö on monesti käytännössä se, joka yrityksen vastuullisuustyötä tekee. Heidän on koettava

yrittäjä vastuu tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa ja nähtävä oma roolinsa siinä. Toisaalta vastavuoroisuus ilmenee esim. siten, että henkilöstön hyvinvointiin investoitaessa he tyypillisesti ovat sitoutuneempia ja tuottavampia. Asiakkailta taas on usein keskeinen asema yhteistyökumppanina tuotekehityksessä, jolloin voidaan mahdollisesti kehittää tuotteita, jotka vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja omiin vastuullisuustavoitteisiin paremmin. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 170, 176.)

### 3.3 Yrittäjä vastuu osana pienyritysten toimintaa

Vaikka yrittäjä vastuu terminä voi olla jopa täysin vieras eikä saata esiintyä pienyrityksen johtamisessa tai arjessa, toimitaan monissa pienyrityksissä silti jo monella saralla vastuullisesti, mikä voi näkyä esim. henkilöstön hyvinvointiin ja työviihtyvyyteen panostamisena (Grayson & Dodd 2007, 8; Mäkelä 2019, 25:05). Monissa pienyrityksissä onkin epäselvyyttä siinä, mitä yrittäjä vastuu tarkalleen tarkoittaa, ja sen nähdään merkitsevän lähinnä sitä, että yritys toimii lakien ja säädösten mukaan (Lähdesmäki 2005, 79). Kuten aiemmin luvussa 2.1.4 on esitetty, lainsäädännön mukaan toimiminen on kuitenkin vasta perusta, jonka päälle yrittäjä vastuu rakentuu. Ongelmaksi yrittäjä vastuun kehittämiseksi muodostuukin usein se, ettei pienyrityksissä tunnisteta tai tiedosteta yrittäjä vastuun asioita (Lepoutre & Heene 2006, 267). Toisaalta moni pienyritys jää polkemaan yrittäjä vastuun kanssa paikoilleen, koska ei tiedetä, mistä yrittäjä vastuun kanssa tulisi lähteä liikkeelle (Mäkelä 2019, 25:05).

Hyvin usein vastuullisuus yhdistetään suuryritysten monimutkaisiin yrittäjä vastuuohjelmiin laajoine raportointivastuineen, jolloin sen käyttöönotto pienemmissä yrityksissä nähdään liian vaikeana, kalliina ja epärelevanttina. Pienyrityksissä on monesti myös hyvin rajalliset resurssit yrittäjä vastuun hoitamiseen ja usein liiketoiminnan kannalta kiireellisemmät asiat vaativat akuutimmin huomiota ja resursseja. Suuryritysten yrittäjä vastuu strategioita ei voidakaan siirtää pienyrityksille vain pienemmäksi skaalamalla. Vaikka monissa pienyrityksissä löydetäänkin syitä vastustaa yrittäjä vastuuta, nähdään toisissa myös sen mahdollisuudet. Vastuullinen yritystoiminta voi tuoda kilpailuetuja, varmistaa oikeanlaisen henkilöstön saatavuuden, vastata tulevaan asiakaskysyntään ja lainsäädäntöön sekä varmistaa yrityksen pysymisen merkittävien asiakkaiden toimitusketjussa. Taulukkoon 2 on koottu tyypillisimpiä pk-yrityksissä

esitettyjä syitä, miksi yritys vastuukäytännöt eivät ole houkuttelevia ja toisaalta taas miksi niitä kannattaa omaksua. (Blowfield & Murray 2019, 255–256.)

Taulukko 2. Pk-yrityksissä esitettyjä syitä vastustaa ja tukea yritys vastuuta (Blowfield & Murray 2019, 255–256)

Syitä vastustaa yritys vastuuta	Syitä omaksua yritys vastuukäytäntöjä
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se on liian kallista</li> <li>▪ Se ei tuo todellista liiketoimintahyötyä</li> <li>▪ Se vie liikaa taloudellisia ja henkilöresursseja</li> <li>▪ On kiireellisempiä asioita hoidettavana selviytyäkseen</li> <li>▪ Pk-yrityksillä ei ole yritys vastuun johtamiseen tarvittavaa osaamista</li> <li>▪ Pk-yritykset eivät mieluusti turvaudu ulkopuoliseen apuun</li> <li>▪ Se on vain yksi tapa, jolla asiakkaat käyttävät valtaansa pk-yrityksiä kohtaan</li> <li>▪ Suuryritysten yritys vastuuhjelmat eivät skaalaudu pk-yrityksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pk-yrityksissä toimitaan usein jo vastuullisesti, vaikkei sitä tiedosteta</li> <li>▪ Yritys vastuun on jo yleisesti osa toimitusketjun johtamista ja vaatimuksia</li> <li>▪ Yritys vastuun avulla voidaan houkutella ja pitää kiinni korkeatasoisesta henkilöstöstä</li> <li>▪ Arvovetoiset organisaatiot vetävät puoleensa etenkin nuoria</li> <li>▪ Yritys vastuun ennakoiva ote valmistaa pk-yrityksiä tulevaan lainsäädäntöön</li> <li>▪ Kestävän kehityksen ja terveellisuuden aatteen omaavien kuluttajien kasvava määrä</li> <li>▪ Yritys vastuun voi luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tuoda kilpailuetua</li> </ul>

Pienten, keskisuurten ja suurten yritysten yritys vastuun eroja tutkineet Preuss ja Perschke (2010) huomioivat, että suurten ja pienten yritysten yritys vastuulla on selviä eroja ja että pienten ja keskisuurtenkin yritysten välillä on havaittavissa eroavaisuuksia. Löydökset tukevat aiemmin esitettyjä havaintoja. Pienissä yrityksissä yritys vastuun ajurit ovat usein sisäisiä ja omistajan vaikuttaessa yleensä vahvasti yrityksen arjessa, on omistajan arvoilla merkitystä siinä, millaisen painoarvon yritys vastuun saa. Yritys vastuutoimet ovat usein järjestymättömiä eikä niitä aina tunnisteta yritys vastuuseen kuuluviksi. Yritys vastuun toimissa korostuu usein paikallisuus ja vain muutamien sidosryhmien huomiointi. Pienyrityksen yritys vastuun haasteina ovat resurssirajoitteet, saatujen hyötyjen vaikea mitattavuus sekä toisinaan omistaja-johtajan liiallinenkin vaikutus yritys vastuun suuntaan. Toisaalta pienyritysten yritys vastuuta leimaa joustavuus ja se, että periaatteisiin perustuvia aloitteita saatetaan tehdä lyhytaikaisen kannattavuuden kustannuksella. (Preuss & Perschke 2010, 548.) Myös Lähdesmäki (2012) korostaa erityisesti omistaja-johtajan keskeisen roolin ja läheisten, epävirallisten ja henkilökohtaistenkin avainsidosryhmäsuhteiden korostuvan pienyritysten yritys vastuussa (Lähdesmäki 2012, 11–12).

Moore, Slack ja Gibbon (2009) esittävät, että vastuullisen pienyrityksen kriteerejä on 16, ja ne on jaettavissa neljään eri ryhmään: vastuullisuuden hallinto, organisaation työntekijät, sidosryhmäsuhteet sekä ulkoinen raportointi ja monitorointi. Niiden perusteella voidaan analysoida yrityksen vastuullisuuden tasoa. *Vastuullisuuden hallinto* ilmenee siten, että voiton maksimointi ei ole yrityksen selvin päätavoite. Yrityksessä on olemassa eettinen ohjeisto sekä eettinen komitea, joka seuraa ja vie eteenpäin eettisiä asioita yrityksessä. Myös yrityksen hallituksessa on nimetty henkilö, jonka vastuulla eettiset asiat ovat. *Organisaation työntekijöillä* on ohjekirja työntekeksen säännöistä ja heitä koulutetaan eettisiin asioihin liittyen. Vastuullisuus heitä kohtaan näkyy myös hyvinvoinnin, osaamisen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen kehittämisenä. Heille on tarjolla luottamushenkilö, jonka puoleen he voivat eettisissä ja vastuullisuusasioissa kääntyä. *Sidosryhmäsuhteita vaalitaan* huolehtimalla yrityksen vastuusta ympäristöä (esim. ympäristöpolitiikka, kierrätys, jätteiden vähennys), yhteisöä (paikallisen yhteisön tukeminen), tavarantoimittajia (toimittajien eettinen ohjeistus), asiakkaita (tuotteiden turvallisuus, laatu, asiakastyytyväisyys, luotettava markkinointi) ja kilpailijoita (reilu kilpailu, yhteistyö) kohtaan. *Ulkopuolinen raportointi ja monitorointi* voi tarkoittaa sertifiointia (esim. ISO 9001-laatusertifikaatti tai ISO 14001-ympäristösertifikaatti), monitahoista sidosryhmäviestintää ja vastuullisuudesta raportointia. (Moore, Slack & Gibbon 2009, 177–178.)

Monelle pienyritykselle edellä mainittu voi kuitenkin kuulostaa varsin korkealentoiselta. Spence (2007) toteaaakin, että pienyrityksissä usein hädintuskin tunnustetaan yritysvastuu-termiä, eikä niissä siten useinkaan ole eettisiä vastuuhenkilöitä tai komiteoita, saati edes yleistä yritysvastuu- tai eettistä ohjeistusta. Niissä on harvoin resursseja yritys vastuun strategisiin tavoitteisiin, jolloin toimet ovat usein irrallisia ja hetken päätöksen mukaisia. (Spence 2007, 536–537.)

Hammann, Habisch ja Pechlaner (2009) puolestaan lähestyvät pienyrityksen vastuullisuutta konkreettisten johtamiskäytäntöjen ja keskeisten sidosryhmien kautta. Myös he toteavat työntekijöiden, asiakkaiden ja lähiyhteisön olevan pienyrityksen keskeisimmät sidosryhmät. Yrityksessä, jossa työntekijöitä osallistetaan päätöksentekoon, tuetaan ja palkitaan sekä suunnitellaan työ työntekijälähtöisesti, työntekijät ovat tyytyväisempiä ja motivoituneempia ja poissaoloja on vähemmän. Asiakastyytyväisyys

kasvaa, heiltä saadaan rakentavaa palautetta ja asiakkaiden hintaherkkyys laskee kun asiakkaille annetaan rehellistä tietoa, heidän mahdolliset reklamaationsa hoidetaan asiallisesti, tuotteiden laatu on standardien mukaista ja hinta on oikeassa suhteessa suoritteeseen. Oikeanlainen imago ja maine yhteisössä varmistetaan esim. olemalla mukana yhteisön toiminnassa, lahjoituksilla, erilaisilla kumppanuuksilla ja osallistamalla vähemmistöryhmiä. Kaikki nämä positiiviset vaikutukset luovat arvoa yritykselle kulujen laskemisen ja voittojen kasvun kautta. (Hammann, Habisch & Pechlaner 2009, 40–49.)

Käytännön vastuutyössä pienemmissä yrityksissä yritysvastuu mielletään usein täsmällisiksi teoiksi tai käytännöiksi (esim. työntekijäedut ja työterveys, hyväntekeväisyys, ympäristöstrategia). Yritysvastuu on erinomaisuutta, jota erilaiset sertifioinnit (esim. ympäristö- tai laatusertifikaatit) konkretisoivat. Pk-yrityksissä yritys vastuun arviointiin käytetään esim. yrityksen mainetta ja tiettyjä melko yksinkertaisia mittareita, joita voivat olla mm. henkilöstön vaihtuvuus, työilmapiirin laatu, työtapaturmien määrä, koulutuskulut, tuottavuus ja jätteiden vähentäminen. Usein yritys vastuun kannattavuus jää intuitiiviseksi, ei varsinaisiin mittareihin perustuvaksi. (Murillo & Lozano 2006, 233–236.)

Pienyrityksissä usein juuri omistajat, työntekijät ja muut keskeiset sidosryhmät määrittelevät, mikä on yritys vastuuta juuri siinä yrityksessä. Aina ei tarvita suureellisia tekoja, vaan vastuullisuutta voi kasvattaa monin pienin askelin, kuten edistämällä kierrätystä, vähentämällä energiankäyttöä, tekemällä yhteistyötä paikallisten oppilaitosten tai järjestöjen kanssa tai harjoittamalla hyväntekeväisyyttä lahjoittamalla rahaa tai työpanosta. (Scarborough & Cornwall 2016, 77.) Oppilaitosyhteistyö onkin suomalaisille pk-yrityksille melko tyypillistä, sillä kevään 2021 pk-yritysbarometrin mukaan lähes 40 % pk-yrityksistä tekee yhteistyötä oppilaitosten ja tutkimuslaitosten kanssa mm. laajentaakseen osaamistaan ja ymmärtääkseen paremmin tulevaisuuden näkymiä (Pk-yritysbarometri kevät 2021, 37–38).

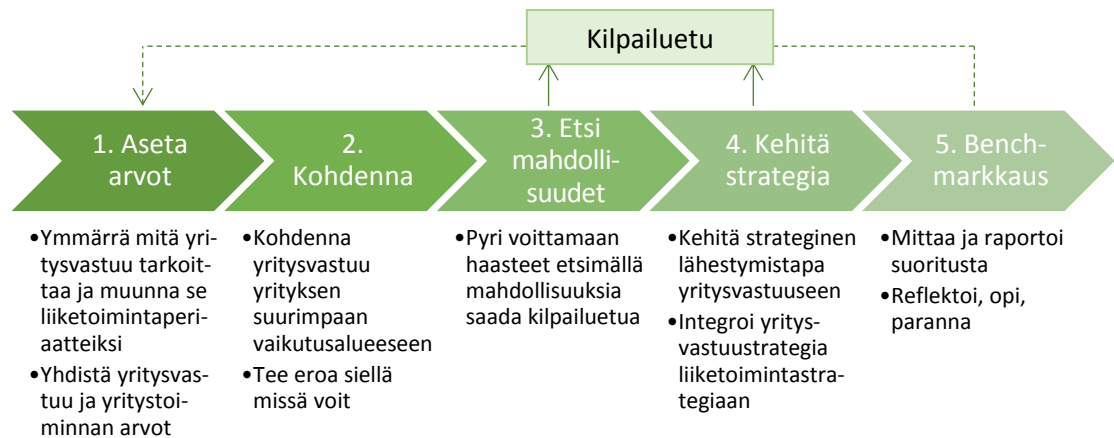
Yritys vastuun ei kuitenkaan tulisi olla päälleliimattua tai yksittäisiä tekoja, vaan kiinteä osa yrityksen tapaa toimia. Yrityksen koon, motivaation, ja yritys vastuun ymmärtämisen tason mukaan määrittyy se, millainen yritys vastuun on sille sopivaa ja riittävää.

Leimaavaa pienyritysten yritys vastuutoimille on, että ne ovat usein epäsystemaattisia, jäsentelemättömiä ja vakiintumattomia (Vázquez -Carrasco & López-Pérez 2013, 3211). Syynä voi olla spesifisten johtamistyökalujen – kuten eettisten ohjeistusten, muiden kuin taloudellisten tietojen raporttien ja yleisten yritys- ja johtamiskäytäntöjen – puute; ne voisivat edesauttaa pidempijänteisessä arvonnissa (Russo & Perrini 2010, 217). Niinpä pienemmissäkin yrityksissä tulisi satsata yritys vastuun johdonmuokkaukseen johtamiseen.

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän tutkimuksen mukaan suomalaisissa pk-yrityksissä on erityisesti parantamisen varaa yritys vastuun integroimisessa tavoitteiden asetantaan ja jokapäiväiseen toimintaan. Vastuullisuus näkyy pk-yrityksissä heikosti myös johtamisessa ja strategisessa suunnittelussa. Pk-yritykset kuitenkin viestivät vastuullisuudestaan yleisellä tasolla melko heikosti, minkä vuoksi vastuullisuus saattaa pk-yrityksissä olla myös paremmalla tasolla kuin mitä niiden raportoinnin tai viestinnän perusteella voisi luulla. Pk-yritysten tulisikin parantaa vastuullisuudesta raportointiaan ja viestintää esim. nettisivujen kautta. (Selvitys sidosryhmien... 2015.)

Yritys vastuun ymmärtämiseen, teoksi viemiseen ja lopulta mahdollisesti kilpailuetujen ja liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen sekä strategiseen toimintaan ehdottaa Jenkins (2009) kuviossa 8 esitettyä omaa mallia pk-yrityksille yritys vastuun vaiheittaiseen omaksumiseen. Siinä viidessä vaiheessa syvennetään yritys vastuuosuamista ja asteittain integroidaan yritys vastuun osaksi yritys strategiaa. Ensimmäisessä vaiheessa hankitaan perusymmärrys siitä, mitä yritys vastuun on ja pyritään näkemään sen rooli yrityksen omassa liiketoiminnassa. Yritys vastuuta tulisi rakentaa yrityksen arvojen ympärille. Mikäli esim. yrityksen arvoissa korostuu työntekijöiden hyvinvoinnin arvostaminen, tarkoittaa se laajemmin yritys vastuun mielessä esim. työn ja vapaa-ajan tasapainottamista, työntekijöiden kehittymismahdollisuuksien varmistamista, työntekijöiden kuulemistä ja osallistamista sekä moninaisuuden kehittämistä. Mallin toisessa vaiheessa tarkastellaan millä osa-alueella yrityksen suurin vaikutus, impakti, sijaitsee ja kohdennetaan yritys vastuuponnisteluja juuri tälle alueelle. Kohdennettaessa yritys vastuutoimia on tärkeää toimia vuorovaikutuksessa yrityksen sidosryhmien kanssa, jotta voidaan ymmärtää heille merkitykselliset yritys vastuun osa-alueet. Erityisesti

yrittäjien henkilöstön osallistaminen on avainasemassa onnistuneessa yritysvastuun implementoinnissa. Monissa pk-yrityksissä jäädytään yritysvastuun saralla näihin kahteen vaiheeseen. (Jenkins 2009, 32–33.)



Kuvio 8. Yritysvastuun liiketoimintamahdollisuus-malli pk-yrityksille (yksinkertaistettu) (Jenkins 2009, 33)

Mikäli yritysvastuusta toivotaan suurempia hyötyjä liiketoimintamielessä, on tarve edetä Jenkinsin mallissa seuraaviin vaiheisiin. Vaiheessa 3 etsitään aktiivisesti mahdollisia liiketoiminta- ja kilpailuetumahdollisuuksia yritysvastuun ja yritystoiminnan yhdistämisestä. Tämä saattaa merkitä tuote- tai palveluinnovaatioita, uusien markkinoiden löytämistä tai uusien liiketoimintamallien rakentamista. Prosessissa tarvitaan usein innovatiivisuutta, joustavuutta ja todellisten markkinavetoisten mahdollisuuksien oivaltamista. Tulee myös ymmärtää, että mahdollisuudet harvoin realisoituvat heti, vaan tarvitaan keski- ja pitkän tähtäimen ajattelua. Neljännessä vaiheessa pyritään kehittämään yritysvastuustrategia, jossa vastuullisuus verkottuu kaikkialle organisaatiossa. Silloin se ei enää ole kuluera ja ylimääräisiä toimenpiteitä, vaan luonnollinen osa kaikkea tekemistä. Monet pienyritykset kamppailevat yritysvastuustrategiahaasteiden parissa ja onnistumiseen tarvitaankin monenlaisia organisaatiovalmiuksia, kuten verkostoitumista sekä innovointi- ja oppimiskykyä. Jenkinsin mukaan harva pienyritys toteuttaa myöskään vaihetta 5, jossa yritysvastuun suoritusta mitataan ja raportoidaan myös ulkoisille sidosryhmille. Tämä vaihe voi kuitenkin myös osaltaan tuoda kilpailuetua. Jatkuvan oppimisen myötä voidaan selkeyttää yritysvastuutoimia ja löytää strategioita ja uusia käytäntöjä. Samalla yrityksen profiili voi nousta ja markkina-asema parantua. (Jenkins 2009, 33–34.)

Vielä yksinkertaisempaan työkaluna yritysvastuutyön starttaamiseksi voidaan käyttää perinteistä, monikäyttöistä SWOT-analyysiä. Sen avulla yritys voi tutkia, mitkä sen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä toisaalta ulkoiset mahdollisuudet ja uhat yritysvastuun suhteen ovat. (Kuisma 2015, 80.) Nelikenttä auttaa hahmottamaan aihealueet, joissa jo onnistutaan, kuten myös ne, joihin kehittämistoimenpiteitä voisi kohdentaa. Samalla voidaan saada käsitys siitä, mitkä seikat vahvistavat yritysvastuutoimia ja mitkä puolestaan voivat jarruttaa niitä. On myös hyvä tehdä selkeitä johtamisperiaatteita yrityksen sisällä. Tämä tarkoittaa esim. eettisen ohjeistuksen laatimista sekä tarvittaessa yksityiskohtaisempia linjanvetoja esim. ympäristöön, henkilöstöpolitiikkaan, vastuullisiin hankintoihin, riskienhallintaan, tuotepolitiikkaan, viestintään ja sponsorointiin liittyen (Kuisma 2015, 179).

Käytännön tekoihin siirtymisen ei myöskään tarvitse olla ylettömän monimutkaista. Antellin toimitusjohtaja Tomi Lantto vinkkaa helposta ja käytännönläheisestä lähestymistavasta: pienyrityksessä voidaan valita kolme omasta ja sidosryhmien näkökulmasta keskeisintä yritysvastuun aluetta, joita lähdetään edistämään päättämällä kolme toimenpidettä kunkin alueen alta. Näin saadaan muotoiltua jo yhdeksän konkreettista tavoitetta, joita kohti suunnata. (Mäkelä 2019, 26:00.) Toimintasuunnitelman avulla tavoitteet voidaan sijoittaa esim. kolmen vuoden aikajänteelle. Suunnitelmaan kannattaa kirjata aihe, suunnitellut toimenpiteet, millaisilla mittareilla tuloksia seurataan, mitkä ovat tavoitteet (mieluusti numeraaliset), mikä on suunniteltu aikataulu, ja kenellä on vastuu toimenpiteistä ja tavoitteista. Koko tämä toimintasuunnitelma, jota voi myös tavoiteohjelmaksi kutsua, tulisi viestiä selkeästi yrityksen sidosryhmille esim. verkkosivujen kautta. (Kuisma 2015, 190–191.)

Lopulta tulee aika varmistaa yritysvastuun läpinäkyvyys raportoimalla avoimesti tilanteesta; millaisia toimenpiteitä tehtiin ja millaiset ovat tulokset lupauksiin verrattuna. Monissa pienyrityksissä vastuullisuuden viestintä on usein epäsuoraa; se sisältyy yrityksen arvoihin, käytäntöihin ja normeihin. Vastuullisuudesta viestiminen avoimemmin ja ulkoisesti voi kuitenkin olla tarpeen ja pakon sanelemaa, mikäli pienyritys toimii suuremman yrityksen tavarantoimittajana. Tällöin pienyritykseltä vaaditaan tarkempaa yritysvastuun dokumentointia esim. oman eettisen ohjeistuksen, strategisen kampanjoinnin ja vastuuraportoinnin muodossa. Yritysvastuun sisäisessä ja ulkoi-



sessä viestinnässä on kuitenkin merkittäviä eroja, minkä vuoksi pienyrityksen yritysvastuuviestinnän muuntaminen asiakasyrityksen vaateisiin vastaavaksi ei aina ole mutkatonta. Isojen yritysten vaatima viestintä saatetaan pienyrityksessä kokea yritysvastuun aitouden uhraavana kaupallistamisena. Pienyrityksissä saatetaan myös kokea, että ulkopuoliset tahot puuttuvat yrityksen arvojen johtamiseen asettamalla erilaisia standardeja ja ohjeistuksia, joiden mukaan yritysvastuussa tulee toimia ja siitä raportoida. Muuttuvat yritysvastuutrendit ja niihin liittyvät vaateet saattavat myös häiritä yrityksen identiteettiä ja lietsoa epästabiiliutta ja epävarmuutta, mikäli yritysvastuu koetaan poukkoiluna asiasta toiseen, jotka vieläpä tuntuvat yritykselle itselleen epärelevanteilta. (Morsing & Spence 2017, 1935–1938.)

Pienyrityskin voi käyttää raportoinnin työkaluna esim. luvussa 2.3.2 esiteltyjä GRI-raportointistandardeja. Raportoinnin ei kuitenkaan tarvitse olla perinteisen yksitoikkoisen selonteko, vaan sen tulisi olla vahvasti yrityksen itsensä näköinen. Varatoimitusjohtaja Anne Ekberg Fiblonilta huomauttaakin, että raportointia ei tehdä vain raportoinnin itsensä takia, vaan sillä pitää olla vaikuttavuutta. Yritysvastuuviestinnässä voi hyvin käyttää esim. tarinallistamista, videoita ja artikkeleja. (Ekberg 2019, 3:21:30.)

Murillo ja Lozano (2006) muistuttavat, että yritysvastuusta viestitään niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, vaikka monissa pienemmissä yrityksissä yritysvastuuviestintä painottuukin sisäiseen viestintään. Yrityksen sisällä viestintä tapahtuu esim. säännöllisissä palavereissa, yrityksen tiedotteissa, uutiskirjeissä ja lehdessä sekä uusien työntekijöiden perehdytysmateriaaleissa. (Murillo & Lozano 2006, 236.) Ulkoinen viestintä on usein raportteja ja viestintää yrityksen verkkosivuilla ja sosiaalisessa mediassa. Kaiken kaikkiaan yritysvastuuviestinnässä on tärkeää määritellä, mikä on viestinnän tavoite, keitä viestinnällä tavoitellaan ja millaisin menetelmin heidät tavoitetaan. Näin viestintä voidaan toteuttaa tehokkaasti soveltuvassa kanavassa. Usein kuitenkin unohdetaan viimeinen, tärkeä vaihe, joka on palautteen kerääminen ja analysointi, jotta viestinnässä voidaan edelleen kehittyä. (Harmaala & Jallinoja 2012, 162–164, 172.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Etelä-Suomessa toimiva teknologia-alan pienyritys, joka kehittää, valmistaa ja myy teknisiä laitteita sekä niihin liittyviä ohjelmistoja ja palveluja. Yli 15 vuotta toiminut yritys työllistää noin 30 henkilöä, joista valtaosa työskentelee Suomen toimipisteessä, mutta muutamia yksittäisiä työntekijöitä on sijoittunut myös ulkomaille. Useita työtehtäviä on mahdollista suorittaa etätöyönä. Yrityksen liikevaihto on viimeisen viiden vuoden aikana vaihdellut kahden ja reilun neljän miljoonan euron välillä. Liiketoiminta on vahvasti kansainvälistä, sillä valtaosa yrityksen asiakkaista ja osa tavarantoimittajista on Suomen ulkopuolelta. Niiden koko vaihtelee pienyrityksistä satojen miljoonien liikevaihdon suuryrityksiin. Täysin suomalaisessa omistuksessa oleva osakeyhtiömuotoinen yritys on valtaosin yksityisomisteinen, mutta omistusosuus on myös pääomasijoittajayrityksellä.

Kohdeyrityksen missio on auttaa toisia yrityksiä menestymään kyseisellä nopeasti kasvavalla toimialalla. Visiona on olla luotettava lähde, jolta toimialan ajantasaista osaamista ja apuvälineitä hankitaan, ja joka tunnetaan osaavana, avuliaana ja aktiivisena toimialayhteisön jäsenenä. Yrityksessä on kolme eri tuoteryhmää; tuoteryhmässä 1 yritys pyrkii säilyttämään markkinajohtajan aseman, tuoteryhmässä 2 se tähtää kasvavilla markkinoilla laajentumiseen ja tuoteryhmässä 3 tutkitaan mahdollisuuksia. Yrityksen strategiana on kaikessa toiminnassa ja tulevaisuuden toiminnan suunnittelussa tähdätä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Yrityksen arvoissa osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat keskiössä. Heidän hyvinvointiinsa ja osaamisen kehittämiseen panostetaan. Vahvan tiimityön kerrotaan olevan menestyksen perusta.

Yritysvastuuta ei kohdeyrityksessä ole toistaiseksi määrätietoisesti ja johdonmukaisesti toteutettu. Yrityksessä on kuitenkin pohdittu yritysvastuun teemoja mm. ympäristön suojelemaan sekä henkilöstön hyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyen ja näillä saroilla on kehitystoimenpiteitä toteutettukin. Yrityksessä on myös tehty pienessä määrin hyväntekeväisyyttä. Yrityksen sisältä kumpuavan kasvavan yritys-

vastuukiinnostuksen lisäksi paineita toiminnan vastuullisuuden kartoittamiseen ja eteenpäin viemiseen tulee myös yrityksen ulkopuolelta, sillä yritykselle merkitykselliset sidosryhmät vaativat enenevässä määrin yhteistyökumppanuuden perustaksi spesifisiä lausuntoja yrityksen vastuullisuudesta. Kohdeyrityksessä onkin nyt aito halu ottaa yrityksen toiminnan vastuullisuus tarkempaan tarkasteluun ja tehdä yritys vastuusta luonteva osa niin strategista kuin operatiivistakin toimintaa.

Kohdeyrityksessä halutaan tutkimuksen teettämisen myötä saada selvempi käsitys siitä, mikä on yritys vastuun tämänhetkinen tila; missä jo onnistutaan ja missä on kehittämisen varaa. Tätä varten tarkastellaan yritykselle merkityksellisimpiä sidosryhmiä ja niiden kokemuksia ja odotuksia yrityksen vastuullisuuteen liittyen. Lisäksi halutaan ymmärtää, kuinka hyvin nämä odotukset yritys vastuun eri osa-alueilla nykyisellään toteutuvat. Yrityksen toiveena on siis saada tutkimuksen myötä kirkastettua käsitys siitä, millaisilla yritys vastuuteoilla on oikeasti sidosryhmille merkitystä ja istuttaa nämä osaksi yrityksen strategiaa siinä määrin kun ne tukevat yrityksen omaa ideologiaa ja arvoja. Yritys vastuuta halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin ja johtaa siihen liittyviä toimenpiteitä hallitusti yksittäisten, helposti kontekstista irralliseksi jäävien tekojen sijaan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat pienyrityksen keskeisimmät sidosryhmät ja millaisia kokemuksia ja odotuksia niillä on yrityksen vastuullisuuteen liittyen. Lisäksi tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin nämä sidosryhmien odotukset tällä hetkellä toteutuvat. Tarkoituksena on saada koostettua toimeksiantajayrityksen käyttöön selkeä kuvaus sen vastuullisuuden nykytilasta etenkin henkilöstön ja omistajien silmin nähden. Eri sidosryhmärajapinnoissa toimivien työntekijöiden kautta on mahdollisesti kartoitettavissa, minkälaisia vastuullisuustekoja etenkin keskeisiksi määritellyt sidosryhmät yritykseltä odottavat. Tutkimuksessa mahdollisesti esille tulevia kehityskohtia yritys haluaa nostaa jatkossa kehitysprojekteiksi. Tämän myötä yrityksellä on mahdollisuus kehittää yritys vastuun strategista johtamista siten, että nykyisestä reaktiiviseksi koetusta tilanteesta päästään suunnitellumpaan ja johdonmukaisempaan suuntaan.

## 4.2 Tutkimusongelma

Tutkimusprojekti alkaa aina tutkimusongelman tunnistamisella ja valinnalla (Flick 2011, 48). Kumarin (2014, 64) mukaan se on tutkimuksen ensimmäinen ja tärkein vaihe; kuin matkakohteen valinta ennen matkan tekoa, jotta suorin tai käytännöllisin reitti voidaan valita. Tutkimusongelma on valittuun tutkimusaiheeseen liittyvä pääongelma, johon tutkimuksella haetaan ratkaisua (Vilkkä 2015, 228). Pääongelma esitetään usein tutkimuskysymyksen muodossa ja sen pitäisi ilmentää koko tutkittavaa kokonaisuutta. Usein tarvitaan myös pääongelmasta juontuvia alaongelmia, jotka auttavat vastaamaan pääongelmaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 126–128.) Etenkin laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusongelma saattaa tutkimuksen edetessä muuttua, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa tutkimusongelma on tarkkaan määritelty ennen aineiston keruuta (Kumar 2014, 77).

Tämän tutkimuksen pääongelman esittäväksi tutkimuskysymykseksi muotoutui tutkimusprosessin myötä: **”Millaisia kokemuksia ja odotuksia keskeisillä sidosryhmillä on pienyrityksen yritys vastuusta?”**. Tutkimus rajattiin ensinnäkin pienyrityksen yritys vastuuseen, koska pienyritysten yritys vastuuseen käytettävissä olevien resurssien ja tarpeiden oletetaan eroavan suuryrityksistä. Toiseksi, tutkimus rajattiin koskemaan yritykselle olennaisimpien sidosryhmien odotuksia, sillä yritys vastuun kenttä on varsin laaja, joten rajallisilla resursseilla kannattaa panostaa niihin toimiin, jotka ovat yritykselle ja sen menestyksen kannalta keskeisimmille sidosryhmille merkityksellisimpiä. Sidosryhmien kokemuksia tarkasteltiin vain henkilöstön ja omistajien näkökulmasta, kun taas sidosryhmäodotuksissa huomioitiin myös muut sidosryhmät, jotka ovat odotuksia tai vaatimuksia esittäneet. Lopuksi tutkimuksessa tarkasteltiin kuinka sidosryhmien vastuullisuusodotuksiin vastataan yrityksen nykyisessä johtamisessa. Jotta pääongelmaan löydettäisiin ratkaisu, tarvittiin seuraavat alakysymykset:

1. Millaisia kokemuksia pienyrityksen henkilöstöllä ja omistajilla on yritys vastuusta?
2. Mitkä ovat pienyrityksen merkittävimmät sidosryhmät?
3. Millaisia yritys vastuutekoja ne yritykseltä odottavat tai vaativat?
4. Kuinka yrityksen työntekijät ja omistajat kokevat odotettujen yritys vastuutekojen näkyvän yrityksen nykyisessä johtamisessa?

Tutkittavaa ongelmaa taustoitettiin lukujen 2 ja 3 tietoperustassa, jossa tarkasteltiin yritysvastuun eri osa-alueita, johtamista ja viestintää erityisesti pienyrityksen näkökulmasta. Lisäksi käsiteltiin sidosryhmiä, niiden priorisointia sekä sidosryhmien merkitystä yritysvastuun kannalta. Seuraavassa tarkastellaan kuinka tutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

### 4.3 Tutkimusasetelma

Tutkimusongelman ratkaisua varten tulee tutkijan suunnitella ja päättää tapa, jolla tutkimusaineistoa kerää, ja määrittellä millaisin metodein aineistoa käsitellään, jotta ratkaisu voitaisiin löytää käytettävissä olevalla ajalla ja resursseilla (Flick 2011, 68). Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmaan haettiin vastausta laadullisella tutkimustavalla käyttäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Aineistokokonaisuuden muodostivat pääasiassa kohdeyrityksessä suoritettavat haastattelut. Niitä taustoittamaan tarkasteltiin yrityksen sidosryhmiltä tulleita yritysvastuuta koskevia dokumentteja sekä yritysvastuun itsearviointi -raporttia.

#### 4.3.1 Tutkimusmenetelmä

Yleistasolla tutkimusmenetelmät jaetaan määrälliseen eli kvantitatiiviseen ja laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään (Vilkka 2015, 228). Määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää pidetään usein toisensa poissulkevin vastakohtina, mutta niiden välille ei voida tehdä selvää rajanvetoa. Tosiasiassa nämä lähestymistavat täydentävät usein toisiaan ja niitä voidaan monestikin soveltaa samassa tutkimuksessa. Valittiinpa kumpi tutkimusmenetelmä tahansa, pyrkimyksenä on löytää tutkimusongelmaan ratkaisu pohjautuen loogiseen, havaintoaineistoon perustuvaan todisteluun. (Alasuutari 2011, 32.) Nimenomaan tutkimusongelma sanelee sen, mikä on soveltuvin tutkimusmenetelmä, jotta ratkaisu voitaisiin löytää (Hirsjärvi ym. 2013, 132).

Yleisten uskomusten ja mielipiteiden sijaan laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan ihmisten omakohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä, ja kuinka he kuvaavat kokemaansa todellisuutta (King, Horrock & Brooks 2019, 2; Puusa & Juuti 2020, 59). Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta lähestytään todellisissa tilanteissa ja

kohdejoukko valitaan sattumanvaraisuuden sijaan tarkoituksenmukaisesti. Keskeistä on, että tutkittavien oma ääni saadaan kuuluville ja sitä kautta saadaan esille usein odottamattomiakin seikkoja, jotka määräävät tutkimuksen kulkua. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin laadulliseen menetelmään, sillä tutkimusongelman ratkaisua varten nähtiin tähdelliseksi kuulla yrityksen työntekijöiden omakohtaisia näkemyksiä siitä, mitä he odottavat yrityksen vastuullisuudelta, mitkä ovat heille merkityksellisiä sidosryhmiä, millaisia viestejä ja muita signaaleja he ovat näiltä sidosryhmiltä vastuullisuuteen liittyen saaneet, ja kuinka he itse kokevat vastuullisuuden teemojen ilmenevän yrityksen johtamisessa. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli saada tutkittavat kertomaan yritysvastuusta omin sanoin ja tuomaan esille juuri heidän näkökulmastaan merkityksellisiä seikkoja.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia eri tutkimusmetodeja, joista yleisimmin käytettyjä ovat havainnointi, erilaiset haastattelut ja valmiiden kirjallisten aineistojen analyysi. Lisäksi voidaan käyttää mm. kuvallisen materiaalin (esim. valokuvat ja videot) tai internet-sivustojen analyysiä ja erilaisia projektiivisiä tehtäviä. (Patton 2015, 255; Metsämuuronen 2008, 37.) Näitä menetelmiä voidaan tutkimusongelman mukaan käyttää joko yksinään tai yhdistelemällä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Haastattelu on tyypillisin laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Se on ennakkoon asetetun tavoitteen mukaista vuorovaikutteista keskustelua, jonka myötä tutkija pyrkii ymmärtämään haastateltavan näkökulmia, ajatuksia, mieltymyksiä, tunteita, asenteita, kokemuksia ja uskomuksia. (Saldaña 2011, 32; Puusa & Juuti 2020, 103.) Laadulliselle haastattelulle on tyypillistä, että se on joustava ja koostuu pääsääntöisesti avoimista, ei-johdattelevista kysymyksistä. Haastattelijan ja haastateltavan välisellä suhteella on suuri merkitys. (King ym. 2019, 2–3.)

Haastattelun eri muotoja ovat kiinteät vastausvaihtoehdot omaava strukturoitu haastattelu, tutkimusongelman keskeisiä aiheita vapaamuotoisemmin käsittelevä teema-haastattelu ja syvähaastattelu, jossa tutkimusongelman aihealueesta keskustellaan mahdollisimman syvällisesti ja intensiivisesti useiden haastattelukertojen aikana (Hyvärinen 2017, 20–22). Haastattelumuodon valintaan vaikuttavat mm. vastaajien määrä, kustannukset, työmäärä, aihealue (esim. arkaluontoiset asiat) ja ryhmän homogeenisuus (Metsämuuronen 2008, 40–41). Haastattelut voidaan suorittaa

yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina kasvokkain, puhelimitse tai etäyhteyksin ja se voi tapahtua kerran tai useamman kerran pidemmän ajanjakson aikana (King ym. 2019, 56; Saldaña 2011, 33).

Koska tässä tutkimuksessa oli oleellista saada tutkittavien oma ääni ja asioiden sanointus esiin, ensisijaiseksi tutkimusmetodiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jota monissa yhteyksissä kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Puusan ja Juutin (2011, 81) mukaan se on strukturoitua haastattelua vapaampi haastattelu, sillä valmiiksi määriteltujen vastausvaihtoehtojen puuttuessa keskustelussa voi tulla esiin asioita, joita ei ole osattu ennalta ottaa huomioon. Juuri tämä seikka oli painava syy puolistrukturoidun haastattelun valintaan. Koska yrityksessä ei ole aiemmin käsitelty yritysvastuun teemoja koko henkilöstön kesken, haluttiin tutkimuksessa antaa tilaa haastattelussa mahdollisesti esiin tuleville näkemyksille, joita ei etukäteen ole osattu ajatella ja jotka voisivat siten ohjata keskustelua uusille poluille. Toisaalta myös haluttiin käsitellä tutkimuksen keskeisiä teemoja ja tutkimuksen kannalta mielekkäitä kysymyksiä kaikkien haastateltavien kanssa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetäänkin samat tai lähestulkoon yhtäläiset kysymykset (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

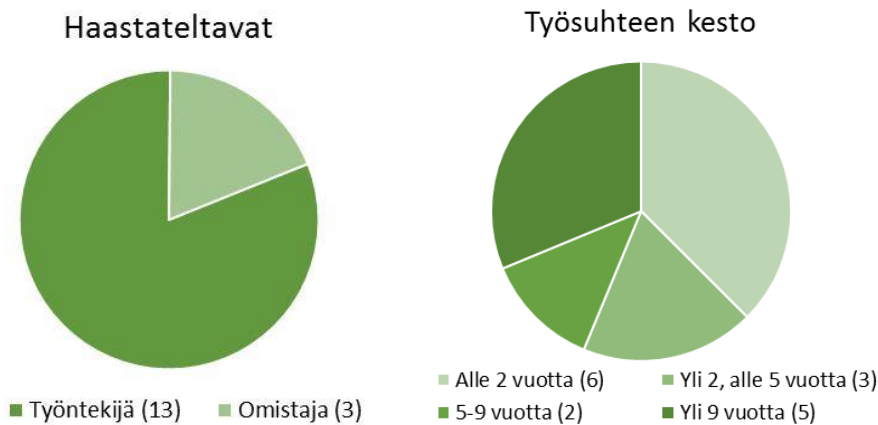
Tutkimushaastattelussa käytettiin Brinkmannin ja Kvalen (2015, 156) esittämää tyyppillistä puolistrukturoidun haastattelun mallia, jossa pääpiirteet käsiteltävistä aiheista oli etukäteen hahmoteltu, samoin kuin tietyt kysymykset ja kysymysjärjestykset. Tutkimustilanteesta riippuen ja haastattelijan päätöksen mukaan näitä kuitenkin käytettiin joustavasti, enemmän tai vähemmän suunnitelmaa noudattaen. Tällainen joustavuus antaa paremmin tilaa luonnolliselle ja spontaanille keskustelulle sekä mahdollisille uusille ajatelmille, ilman että menetetään fokus alkuperäisestä, etukäteen suunnitellusta tutkimusaiheesta (Patton 2015, 439; King ym. 2019, 63). Toisijaisena tutkimusmetodina käytettiin valmiin kirjallisen aineiston analyysiä. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi oli tarpeen tarkastella myös kohdeyrityksen sidosryhmiltä saamia yritysvastuun aihealueita koskevia dokumentteja, kuten ostoehtoja ja ESG-vaatimuksia.

### 4.3.2 Aineiston valinta ja kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruuta ohjaa se, millaisen tutkimusaineiston pohjalta päästään pureutumaan tutkimusongelmaan. Aineiston määrään ei ole annettavissa yhdenmukaista kaavaa, vaan se, mitä halutaan tietää, millaisilla panostuksilla, mikä on hyödyllistä ja uskottavaa sekä mitä voidaan tehdä käytettävissä olevalla ajalla ja resursseilla määrää sopivan aineiston koon. (Patton 2015, 311.) Tutkimusongelma vaikuttaa myös haastateltavien valintaan. Useimmiten heillä tulee olla omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta, mutta tietyissä tutkimusongelmissa voidaan haastatella henkilöitä, joilla on käsitys asiasta ilman omakohtaista kokemusta. (Vilkkä 2015, 135).

Tässä tutkimuksessa haluttiin saada aineistoa mahdollisimman laajalti sidosryhmärajapinnassa työskenteleviltä kohdeyrityksen työntekijöiltä ja omistajilta. Sidoryhmärajapintoja yrityksen sisällä ovat mm. myynti & markkinointi (sidoryhmiä esim. asiakkaat, jälleenmyyjät, media), HR & hallinto (työntekijät, viranomaiset, järjestöt), omistajat/johto (omistajat, kilpailijat), toimitushallinta & tuotanto (tavarantoimittajat, alihankkijat, asiakkaat) sekä tutkimus & tuotekehitys (tavarantoimittajat, alihankkijat, asiakkaat). Kaikista näistä ryhmistä haastateltiin 2-4 henkilöä. Haastateltaviksi valittiin yhteensä 18 henkilöä kohdeyrityksen eri osastoilta, jotta saataisiin mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkemys eri sidoryhmien toiveista ja vaateista vastuullisuuden saralla. Kutsutuista haastateltavista kaksi ei osallistunut tutkimukseen, jolloin haastateltavien määräksi tuli lopulta 16. Haastateltavien määrän katsottiin olevan riittävä yrityksen koko huomioiden. Haastatelluista 13 oli yrityksen työntekijöitä ja kolme omistajia. Kolme oli naisia ja 13 miehiä, mikä vastaa melko hyvin yrityksen haastatteluajankohdan henkilöstön sukupuolijakaumaa. Kuviossa 9 on esitetty haastateltavien jakauma sidoryhmän sekä työsuhteen keston mukaan.





Kuvio 9. Haastateltavien jakauma

Haastatelluista kuusi oli työskennellyt yrityksessä alle kaksi vuotta ja vastaavasti viisi oli työskennellyt yli yhdeksän vuotta, muiden haastateltavien jakautuessa näiden välille. Haastateltaviksi valittiin tarkoituksella henkilöitä, joilla on hyvin eri pituinen työkokemus kohdeorganisaatiossa, sillä näkemys organisaation johtamisesta ja kokemus vastuullisuuden toteutumisesta saattaa olla osin riippuvainen siitä, kuinka kauan henkilö on organisaatiossa toiminut ja kuinka hyvin hän siten yrityksen johtamistavat tuntee. Sitä, onko haastateltavalla omakohtaista kokemusta minkään sidosryhmän odotuksista yritysvastuun suhteen, ei etukäteen tiedetty. Tämän vuoksi omakohtaista kokemusta tästä ei katsottu välttämättömänä, vaan haastateltavaksi soveltuvivat myös henkilöt, joilla on yleinen käsitys yritysvastuusta ja näkemys omista odotuksistaan yritysvastuuseen liittyen, sillä yrityksen omistajana tai työntekijänä henkilö itse kuuluu joka tapauksessa yrityksen sidosryhmään. Useimmat haastateltavat olivat tutkijalle entuudestaan tuttuja ammatillisen verkoston kautta.

Tutkimukseen osallistujista on tutkimuksen tuloksia esittelevässä luvussa 5 käytetty tunnistekoodeja. Koska haastateltavan sukupuolella tai iällä ei koettu olevan merkitystä tulosten suhteen, ikätietoja ei kerätty, eikä sen lisäksi sukupuolitietoa eritelty, vaan kaikki haastateltavat saivat yhdenmukaisen koodin, jossa on eroteltu ainoastaan se, kuuluiko haastateltava yrityksen henkilöstöön (H) vai omistajiin (O). Koodit on muodostettu haastattelujärjestyksessä siten, että ensin haastateltu henkilöstön edustaja sai koodin H1, seuraava H2 ja viimeinen koodin H13. Vastaavasti haastatellut omistajat koodattiin O1...O3. Ainoastaan tutkijalla on tieto siitä, keitä haastateltiin ja missä järjestyksessä.

Tutkimuksen pääasiallisena aineistona toimi haastatteluista koottu data. Tutkimuksen tueksi tarkasteltiin myös joitakin valmiita aineistoja. Aineistotyyppit ja niiden määrät on esitetty taulukossa 3. Valmiit aineistot olivat sidosryhmien kohdeyritykselle toimitettavia kirjallisia dokumentteja, joissa edellytettiin kohdeyritykseltä tiettyjen yritys vastuuseen liittyvien osa-alueiden huomioimista toiminnassaan ja joissain tapauksissa vaadittiin myös kohdeyrityksen vakuutus (esim. allekirjoituksella vahvistamalla), että yritys toimii vastuullisesti näillä osa-alueilla. Tyypillisesti nämä olivat asiakkailta tulleita ostoehjoja tai sijoittajan ESG-vaatimuksia. Kaikki nämä dokumentit olivat englanninkielisiä ja joko virallisia asiakirjoja tai diaesityksiä. Tämän lisäksi tarkasteltiin yritys vastuun itsearviointi –raporttia.

Taulukko 3. Tutkimuksessa käytetyt aineistot

Keruutapa	Kohde	Aineisto	Määrä
Puolistrukturoitu haastattelu	Kohdeyrityksen omistajat	Haastattelumateriaali	3 kpl
Puolistrukturoitu haastattelu	Kohdeyrityksen työntekijät	Haastattelumateriaali	13 kpl
Valmiit aineistot	Kohdeyrityksen sidosryhmät (asiakkaat, sijoittajat)	Dokumentit, esitykset	10 kpl
Valmiit aineistot	Kohdeyrityksen omistaja	Itsearviointi-raportti	1 kpl

Tutkimuksen aineisto kerättiin itsearviointi-raporttia lukuun ottamatta 4.-29.1.2021 välisenä ajanjaksona etäyhteyksin sekä kohdeyrityksen toimitiloissa Etelä-Suomessa. Tuolloin sekä suoritettiin tutkimushaastattelut että koottiin valmiina saatavilla oleva kirjallinen aineisto. Yritysvastuun itsearviointi –raportti toimitettiin tutkijalle 15.4.2021. Ennen haastattelua tutkittaville lähetettiin sähköpostitse kutsukirje (ks. liite 1), jossa taustoitettiin tutkimusta ja selvennettiin mitä tietoa ja mitä varten sitä kerätään. Kutsukirjeitä lähetettiin yhteensä 18:lle henkilölle. Kaikki vastasivat kutsuun, mutta kaksi henkilöä kieltäytyi haastattelusta. Kaikki 16 toteutunutta haastattelua toteutettiin online-videohaastatteluina Google Meet-sovelluksella. King ym. (2019) toteavatkin, että etäyhteyksin toteutettavat haastattelut yleistyvät koko ajan. Tallennettavat videopuhelut mahdollistavat lähes vastaavan kohtaamisen kuin kasvokkain, mutta tarjoavat lisäksi mahdollisuuden joustavuuteen ja yksityisyyteen, minkä lisäksi ne ovat toteutettavissa vaikka fyysinen välimatka olisikin pitkä. (King ym. 2019, 122.) Haastatteluajankohdan COVID-19-pandemiasta johtuvien rajoitusten vuoksi kohdeyrityksen työntekijät työskentelivät pääsääntöisesti etätöissä, joten haastattelujen

järjestäminen oli sekä turvallisinta että joustavinta etäyhteyksin. Haastattelun perusrunko (ks. liite 2) pidettiin kaikissa haastatteluissa samana, vaikka kysymysjärjestys ja esim. tarkentavat kysymykset saattoivat vaihdella.

#### 4.3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä mitä tietoa ja kuinka paljon tietoa tarvitaan, jolloin aineiston keruu ja analyysi tapahtuu osittain samanaikaisesti ja useissa sykleissä (Kananen 2017, 131). Aineistoa analysoidessaan tutkija hahmottelee aineiston yksityiskohdista suurempaa kokonaisuutta ja koettaa ymmärtää tutkittavaa ilmiötä supistamalla raakatiedon määrää, erottelemalla epäolennaisuudet olennaisesta ja hahmottamalla todelliset signaalit kohinasta. Hän pyrkii saamaan aineistosta selkeän ja yhtenäisen kokonaisuuden, jonka perusteella johtopäätöksiä voidaan tehdä. (Patton 2015, 630; Puusa & Juuti 2011, 116–117.) Tämänkin tutkimuksen toteuttamisessa aineiston keruu ja analyysi limittyivät, ja koko prosessin ajan keskityttiin aineistossa tutkimusongelman kannalta kiinnostaviin kohtiin, joista edelleen laadittiin kokonaisvaltaisempaa kuvaa.

Tutkimuksen analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi, joka sopii monenlaisten laadullisten aineistojen analyysiin, kuten tämän tutkimuksen aineistonkeruussa saatujen haastatteluaineistojen ja valmiiden kirjallisten aineistojen analyysiin. Aineiston sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä, teoriaohjaavaa tai teorialähtöistä (Saldaña 2011, 93). Aineistolähtöisessä analyysissä tutkija päättää aineiston kerättyään millaisen logiikan tai tyypillisen kertomuksen aineisto tarjoaa (Vilkkä 2015, 163–164). Usein ongelmana kuitenkin on, että tutkijan ennakkokäsitykset ilmiöstä ohjaavat analyysiä, eikä analyysi siten ole puhtaasti aineistosta kumpuavaa. Mikäli ei haluta lähteä toiseen ääripäähän, teorialähtöiseen analyysiin, jossa aiemmat tutkimukset ja teoria ohjaavat vahvasti aineiston analysointia eli millaisia luokitteluja aineistosta tehdään ja miten ne heijastuvat teoriaan verrattaessa, voidaan päätyä teoriaohjaraan analyysiin, jota saatetaan kutsua myös teoriasidonnaiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.) Teoriaohjaava sisällönanalyysi valikoitui tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi, sillä analyysiä ei haluttu täysin perustaa teoriaan, vaan haettiin enemmänkin vuorottelua teorian ja aineistosta esiinnousevien havaintojen välille.

Aineistolle haluttiin olla mahdollisimman avoin ja kunkin tutkittavan ajattelutapaa pyrittiin ymmärtämään, mutta valmiita malleja hyödynnettiin analyysin loppuvaiheilla. Esimerkiksi yritysvastuun osa-alueet taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu huomioitiin analyysissä, mutta luokkia ei alun perin rakennettu niiden mukaisesti.

Sisällönanalyysin vaiheita suoritetaan monivaiheisesti ja samanaikaisesti (Puusa & Juuti 2011, 117). Kanasen (2017) mukaan kerätty aineisto tulee ensin yhteismitallistaa. Tämän jälkeen varsinaisessa analyysivaiheessa valitaan ensin analyysiyksikkö ja tutustutaan aineistoon, minkä jälkeen aineistoa tiivistetään eli pelkistetään ja luokitellaan tai kategorisoidaan. Tämän pohjalta pyritään tulkitsemaan sisältöä ja löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 131; Puusa & Juuti 2011, 117.)

Tutkimuksen analyysissä noudatettiin em. mallia. Ensin haastatteluilla saatu materiaali litteroitiin eli saatettiin tekstimuotoon sanatarkasti. Äänenpainoja tai taukojen sekuntitarkkoja kestoja ei tallennettu, mutta tauot huomioidiin tasolla ”mieltii” tai ”mieltii pitkään”. Tämän jälkeen aineistoa kerrattiin ja siitä pyrittiin luomaan kokonaiskuva (ks. Puusa & Juuti 2011, 121). Sitten tekstistä etsittiin sellaiset osuudet, jotka liittyivät tutkittavaan ilmiöön. Aineistoa redusoitiin eli tekstipätkiä tiivistettiin ja pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi. Nämä koodattiin asiasisällön mukaan. Työssä huomioitiin, että tutkimusongelma ohjaa aineiston pelkistämistä (Puusa & Juuti 2011, 121). Useampi samankaltainen koodi muodosti yhtenäisen ryhmän, jolloin ne luokiteltiin (ks. Puusa & Juuti 2011, 121). Tällä prosessilla pyrittiin nostamaan esiin olennainen aineistosta, tutkimuksen tavoite huomioiden, kuten Puusa ja Juuti (2011, 123) kehottavat. Myös tutkimuksen tukiaineistona käytettyjä dokumentteja analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Ote aineiston analyysistä on tutkimuksen liitteenä (ks. liite 3).

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on yleensä haasteellisempaa todentaa kuin määrällisen tutkimuksen, jossa erilaiset käytetyt mittarit helpottavat luotettavuuden tarkastelua. Niinpä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein siitä näkökulmasta, kuinka tarkasti tutkimuksen toteuttaminen on kuvattu. (Hirsjärvi ym.

2013, 231–232.) Varton (1992) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen mukaan, kuinka yhteensopivia tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat ja onko teorianmuodostuksessa pystytty välttämään epäolennaisten tai satunnaisten tekijöiden vaikutus (Vilka 2015, 196).

Yleistäen, luotettavassa tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu (*tutkimuksen validiteetti*) ja tutkimustulokset ovat toistettavia (*tutkimuksen reliabiliteetti*). Näitä usein määrälliseen tutkimukseen yhdistettäviä termejä käytetään myös laadullisen tutkimuksen yhteydessä, vaikka siinä ei standardoituja metodeja ja käytäntöjä ole. (Kumar 2014, 218–219.) Reliabiliteettiin liittyvät tutkimuksen johdonmukaisuus ja luotettavuus: vastaisivatko haastateltavat yhä samoin toisena ajankohtana tai toisen tutkijan haastattelemana, tai eihän haastattelija ole johdatellut haastateltavaa tai muunnellut tekstiä litterointivaiheessa (Brinkmann & Kvale 2015, 281–282). Toisalta laadullisen tutkimuksen yhteydessä voidaan puhua myös uskottavuudesta ja vakuuttavuudesta; onko tutkimuksen toteutus kaikilta osin tehty uskottavasti (esim. asianmukaiset lähteet teoriapohjassa, kuinka aineiston keruu ja analysointi on suoritettu, otteita aineistosta päättelyn tueksi) ja miten vakuuttavasti tutkimuksen kulku on raportoitu (esim. tutkimukseen käytetty aika tai haastattelujen määrä, rehellisyys kohdatuista haasteista) (Saldaña 2011, 135–136). Nämä näkemykset on huomioitu tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa; aivan tutkimuksen alustavasta suunnittelusta aineiston keruuseen ja analyysiin sekä johtopäätöksiin.

Toisinaan tutkimuksen toimeksiantajan tai rahoittajan intressit vaikuttavat tutkimuksen tekoon (ks. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 47). Tähän tutkimukseen ei ole saatu rahoitusta eikä tutkimuksen teettänyt yritys ole vaikuttanut tutkimuksen raportointiin tai saatuihin tuloksiin. Yrityksen edustajan mukaan yrityksessä tiedostetaan yritysvastuun saralla olevan vielä paljon tehtävää, joten nykytilanteesta haluttiin saada mahdollisimman realistinen kuva. Mahdollisesti esiinnousevien epäkohtien tai kehityskohteiden todenmukaisen raportoinnin mahdollistamiseksi päätettiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa anonymisoida kohdeyritys.

Tutkimuksen eettiseen näkökulmaan liittyvät mm. tutkittavien suojaan liittyvät asiat (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 155–156). Tutkittaville tulee taata anonymiteetti, luotta-

muksellisuus ja tietosuojat. Lisäksi on varmistettava, ettei tutkittaville voi aiheutua haittaa tutkimukseen osallistumisesta. (Flick 2011, 99.) Tämän tutkimuksen toteuttamisvaiheessa kaikille osallistujille selvennettiin osallistumisen vapaaehtoisuus sekä tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Heille kerrottiin tarkasti mihin aineistoa käytetään ja miten sitä säilytetään sekä painotettiin anonymiteettiä. Tutkittavien henkilöllisyyden suojaamiseksi heistä ei ole tutkimuksen yhteydessä paljastettu mitään tietoja, joista heidät voitaisiin yksilöidä. Toisaalta eettiset aspektit koskevat myös haastattelijaa; hänen on pidettävä huoli, että hän säilyttää läpi tutkimuksen puolueettomuuden, valitsee huolellisesti soveltuvan tutkimusmetodin, käyttää keräämäänsä tietoa asianmukaisesti ja raportoi oikein ja puolueettomasti (Kumar 2014, 286-288). Tähän tutkija on kaikella työllään tähdännyt.

## 5 Tutkimustulokset

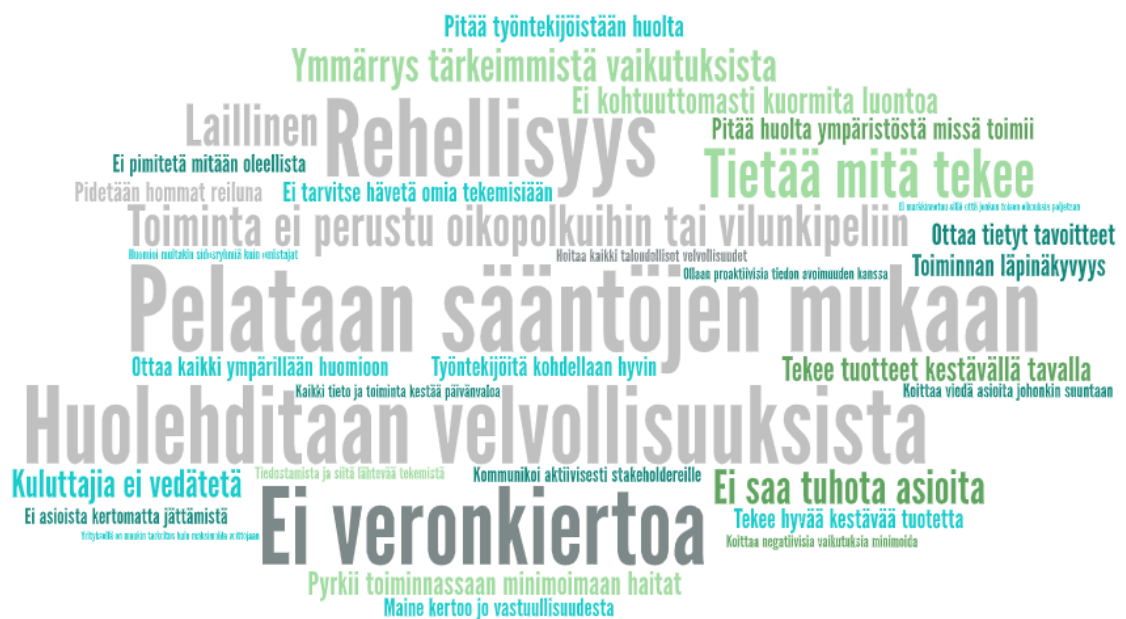
### 5.1 Yritysvastuun rooli

Yritysvastuu aiheena oli useille tutkimukseen osallistuneille melko vieras. Haastatelluista 11 (69 %) sanoi tuntevänsa yritysvastuuta vain jonkin verran, huonosti tai ei lainkaan. Vain viisi (31 %) haastateltavaa koki tuntevänsa yritysvastuuta hyvin tai melko hyvin. Moni totesi, että yritysvastuu ei ole terminä tuttu tai ei osaa antaa sille nk. sanakirjamääritelmää, vaikka jonkinasteinen käsitys olisikin siitä, mistä on kyse. Aihepiirin hankaluus heijastui myös haastatteluihin. Hyvin monet haastateltavat totesivatkin ääneen, että kysymykset olivat vaikeita. Kaikki haastateltavat tarvitsivat monien kysymysten kohdalla mietintäaikaä, toisinaan pitkäänkin. Muutamät henkilöt halusivat jättää jotkin kysymykset mietintään ja palasivat niihin vasta myöhemmässä vaiheessa haastattelua, ja usea haastateltava pyysi toistamaan kysymyksiä. Useimmat haastateltavat (13 henkilöä) olivat kuitenkin törmänneet yritysvastuuseen jossakin, sillä vain kolme henkilöä sanoivat, että he eivät ole törmänneet yritysvastuuseen lainkaan. Tyypillisesti haastateltavat olivat törmänneet yritysvastuuseen mediassa (esim. sosiaalinen media, lehdet, uutisointi) tai tuote- ja yritysmarkkinoinnissa. Useille yritysvastuu oli tullut tutuksi myös opinnoissa tai työelämässä.

## Millainen on vastuullinen yritys?

Vaikka jokaisella haastateltavalla ei varsinaisesti ollut kokemusta yritysvastuusta, osasivat kaikki määritellä omin sanoin millainen on vastuullinen yritys. Kuviossa 10 on sanapilven muodossa havainnollistettu haastateltujen omia määritelmiä vastuullisesta yrityksestä. Vastuullinen yritys on vähintäänkin laillinen ja rehellinen. Lakeja ja sääntöjä noudatetaan, ja taloudellisista velvollisuuksista sekä verojen maksusta huolehditaan asianmukaisesti. Tekemistä leimaa reiluus ja suorasekäisyys eikä omaa hyvää etsitä jonkun toisen kustannuksella.

*Ekana tulee mieleen et pelataan niinku sääntöjen mukaan. Et huolehditaan velvollisuuksista ja pidetään niinku hommat reiluna. Ettei yritetä hankkia sellaista markkinaetuu tai mitä tahansa etua sillä, että jonkun toisen oikeuksia poljetaan. (H10)*



Kuvio 10. Haastateltavien näkemyksiä vastuullisesta yrityksestä

Vastuullisessa yrityksessä tiedostetaan toiminnasta mahdollisesti aiheutuvat haitat ja pyritään ainakin minimoimaan niitä. Toimintaympäristöstä pidetään huolta, luontoa ei kohtuuttomasti kuormiteta ja tuotanto pyritään järjestämään mahdollisimman kestäväällä tavalla ja ympäristöystävällisesti.

*Mä sanoisin et se lähtee liikkeelle siitä, et on ymmärrys niistä ainakin tärkeimmistä vaikutuksista mitä on, ja sit niiden suhteen koittaa viedä*

*asioita myös johonkin suuntaan. Eli jos on yritys millä on ympäristövaikutuksia, niin koittaa niitä negatiivisia vaikutuksia minimoida. (H2)*

Omistajien lisäksi vastuullisessa yrityksessä huomioidaan myös muut sidosryhmät. Etenkin henkilöstöstä ja heidän hyvinvoinnistaan, työturvallisuudesta ja työympäristöstä pidetään huolta. Asiakkaita ei johdeta harhaan. Vastuullisuus ulottuu myös tuotteeseen; tuotteet pyritään tekemään mahdollisimman hyväksi ja kestäviksi.

*Sellainen yritys, joka ottaa kaikki ympärillään huomioon. (H5)*

*Työntekijöitä kohdellaan hyvin ja kuluttajia ei vedätetä. Että tuotteet ei oo semmosia, et on automaattinen kytkin, joka hajottaa ne viiden vuoden päästä, et tarvii ostaa uus. (H4)*

Parhaimmillaan vastuullisuus on proaktiivista, avointa ja yrityksen arvoihin heijastuvaa. Vastuullisessa yrityksessä otetaan tietyt tavoitteet ja edistetään asioita niiden suuntaisesti. Yritysvastuun kaikki osa-alueet huomioidaan yhtäläisesti, vastuullisuudesta viestitään avoimesti eri sidosryhmille ja toiminta on kaikin puolin läpinäkyvää. Ideaalitulanteessa jo yrityksen maine viestii vastuullisuudesta.

*Vastuullinen yritys on sellainen, joka ei kohtuuttomasti kuormita luontoa, pitää huolta henkilöstöstään ja niiden hyvinvoinnista, ja hoitaa kaikki taloudelliset velvollisuudet niin kuin kuuluukin. (H12)*

*Kyllähän se nyt varmasti on se toiminnan läpinäkyvyys, tämmönen rehellisyys. Ei pimitetä mitään oleellista ja ollaan myös ihan proaktiivisia tiedon tota avoimuuden kanssa. (H9)*

### **Vastuullisuuden vaikutus päätöksentekoon**

Yritysten vastuullisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Haastatelluista vain kolme henkilöä totesivat, ettei yritysten vastuullisuus vaikuta heidän päätöksiin juurikaan tai lainkaan. Loput kokivat yritysten vastuullisuuden vaikuttavan vähintäänkin jonkin verran ja joissakin tapauksissa jopa selkeästi. Tyypillisesti vaikutus näkyi ostokäyttäytymisessä. Heikkolaatuista, vastuuttomasti tuotettua tai kertakäyttötavaraa vältel-



lään, kun taas eettisesti tuotettua tavaraa ja kotimaisia yrityksiä ja tuotteita suositaan. Vastuuttomaksi koettua tuotemerkkiä tai yritystä ollaan valmiita jopa boikotoimaan.

*Mä itse ostan luomua, mä itse tykkään kestävästä tavarasta, mikä kestää vuosia, niin mä yritän mieltä myös sitä. Mutta myös boikotoin yrityksiä, mistä olen saanut tietoa, että eivät ole eettisiä tai harrasta eettistä toimintaa. (H11)*

Taloudelliset seikat painavat kuitenkin monesti päätöksissä vastuullisuutta enemmän. Tuotteen tai palvelun hinta ja ominaisuudet ovat usein päätöksenteon ensisijainen ajuri. Vastuullisesti tuotetut tuotteet ovat usein hintavampia, jolloin parempi henkilökohtainen taloustilanne vaikuttaa myönteisesti vastuullisuuden kannattamiseen. Henkilökohtaisen taloustilanteen vuoksi on kuitenkin usein välttämätöntä etsiä sopivaa tasapainoa vastuullisuuden ja taloudellisuuden välillä.

*Hinta ratkaisee aika paljon ja sitten tuotteen tai palvelun niin kun ominaisuudet. Mut kyl mä oon huomannut et enenevissä määrin yritän välttää orjatyövoimalla tai lapsityövoimalla tehtyjä tuotteita tai muuten eettisesti väärällä pohjalla tehtyjä tuotteita. (H13)*

*Itekin on alkanu siihen kiinnittämään enempi huomiota, että yrittää jotenkin ite löytää kuluttajana semmosen niinku hyvän tasapainon sen suhteen että tota pyrkii suosimaan kotimaisia tuotteita ja arvostaa niinku kotimaista, kotimaisia kädentaitoja ja sen tyyppisiä. Mut sit käänntöpuolena on se, että usein se on kalliimpaa. Sitten täytyy tehdä sitä tasapainottelua. (H12)*

## 5.2 Pienyritysten vastuullisuus ja suomalaisuus

### **Kenelle pienyritys on vastuussa ja mistä?**

Pohdittaessa sitä, kenelle pienyritys on vastuussa, lähes kaikki haastateltavat nostivat ensimmäisenä henkilöstön esiin. Työntekijöiden suhteen vastuu tulee kantaa niin palkanmaksusta, työntekijöiden hyvinvoinnista, töiden jatkuvuudesta, kuin yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon toteutumisesta. Myös tekemisen pitkäjänteisyyttä peräänkuulutettiin. Omistajat ja sijoittajatkin tulee huomioida, jotta omistajatahtoa toteutetaan odotetusti ja sijoitukselle tarjotaan tuottoa.

*No jos lähetään henkilöstöstä -- kyl mä nään että palkanmaksu ja semmonen pitkäjänteisyys, et mitä puhutaan, on se sit urakehitys, palkka tai työllisyys tai työtehtävät, että tarinaa ei käännellä joka kvartaalissa. Et jos joku on uransa ja aikansa tähän firmaan halunnut investoida ja niin, et ollaan vastuussa sitten sinnekin päin. (O2)*

*No se on vastuussa työntekijöilleen, jossain määrin jopa työntekijöitten perheille siitä, että yritys kantaa vastuun omista velvoitteistaan. Yrityksen johto kantaa vastuun tietysti suhteessa yrityksen omistajiin, et se omistajatahto toteutuu. Ehkä noi kaks nostoo ja mun mielestä vielä tossa järjestyksessä et se henkilöstö ensin ja omistajat sitten. (O1)*

Myös asiakkaat otetaan huomioon kantamalla vastuu tuotteesta tai palvelusta ja muutoinkin toimimalla hyvien arvojen ja normien mukaan. Pienyrityksen toiminnasta riippuen voi olla tarpeen huomioida myös muita sidosryhmiä, kuten alihankkijoita, tavarantoimittajia tai yhteistyökumppaneita ja luoda heihin pitkäkestoisia ja rehtejä suhteita. Parhaassa tapauksessa vastuu kannetaan koko toimitusketjusta ja kaikista sidosryhmistä, joiden kanssa toimitaan, sekä ympäristöstä. Vastuullisen pienyrityksen toimintaa ohjaa selkeästi myös valtio ja viranomaiset. Lakeja ja eri alueiden säännöksiä tulee noudattaa ja verot maksaa sääntillisesti.

*Asiakkaalle tietenkä täästä toimitetusta tuotteesta tai palveluista, et ne on mitä luvataan laadultaan ja niin kun kaikilta CE-merkinnöiltään ja sen semmosilta. (H4)*

*Mun mielestä se on niinku vastuussa ehkä näille sidosryhmille joittenka kanssa se on tekemisissä, kuten myös sitten yhteiskunnalle, et missä sitten ehkä tää niinku taloudellinen vastuu ja ympäristövastuu jotenkin korostuu. (H11)*

### **Pienyritysten ja suuryritysten vastuullisuuden erot**

Eroaako pienyritysten vastuullisuus sitten jotenkin suuryrityksistä? Haastateltavien mukaan kyllä ja ei. Vastuullisuuden periaatteet ovat samoja kaikille, eivätkä asiat sinällään muutu yrityskoon mukaan. Mittakaavassa on kuitenkin eroa, sillä suurten yritysten jalanjälki on usein merkittävä. Toisaalta, vaikka yksittäisten isojen yritysten vaikutus voi olla suuri, kumuloituu vastaavasti pienten yritysten suuresta kokonais-

määrästä suuri vaikutus. Myös toimialalla on merkitystä, sillä esim. metsäyhtiön ja ohjelmistoyrityksen vastuut painottuvat eri lailla.

*Mä luulen että se on mittakaava. No okei, mittakaavan kautta tulee sit taas se, et isolla yrityksellä, isolla toiminnalla niin hyvässä ja pahassa, esimerkiksi ympäristöasioiden merkitys on isompi. Mut ei ne asiat sinänsä muutu miksikään. Ja sit taas niinku pienten suuresta massasta tulee myös yhdessä iso. (H2)*

Mittakaavan lisäksi merkittävimmät erot syntyvät käytettävissä olevien resurssien ja vaikutusvallan kautta. Suuryrityksillä vastuun ja paineen isomman roolin ottamiseen koettiin olevan suurempi isomman jalanjäljen vuoksi, mutta toisaalta myös oletettavasti yritys vastuun hoitoon on allokoitavissa enemmän niin taloudellisia kuin henkilöresursseja. Yritysvastuuta voidaan ja täytyykin hoitaa suuryrityksissä systemaattisemmin. Suuryrityksillä nähtiin myös olevan paljon laajempi näkökenttä yritys vastuun asioihin sekä enemmän vaikutusvaltaa vaikuttaa niin isompaan kokonaisuuteen kuin esimerkiksi koko toimitusketjuun.

*No ehkä isoilla yrityksillä on enemmän vaikutusvaltaa monissa asioissa, et pienenä yrityksenä on ehkä vaikeempi vaikuttaa niinku isompaan kokonaisuuteen. Ja muutenkin ehkä enemmän resursseja niinku tutkia pidemmälle omaa toimitusketjua. (H5)*

*Se voi olla, että isommalla yrityksellä joilla on isompi kassa ja mahdollisuuksia tehdä enemmän asioita, niin tietyllä tavalla heidän on mahdollista ottaa isompi rooli. (H12)*

Yhteiskunnan tasolla suuryritykset ovat merkittäviä veronmaksajia, jolloin esim. verosuunnittelulla on iso merkitys. Myös alueellinen vaikutus nousee suuryrityksillä huomattavasti. Ne voivat olla paikallisesti merkittäviä tukijoita, työllistäjiä ja tulonlähteitä, ja jättää tuntuvan jäljen etenkin tilanteissa, joissa toimintoja joudutaan kyseisellä alueella ajamaan alas. Suuryrityksille ladataan myös odotuksia suunnan näyttäjänä toimimisesta; niiden toivotaan tekevän aloitteita vastuullisuuden parantamiseksi, sillä pienyritysten ajatellaan seuraavan mukana.

*Suuryrityksissä on sitten taas esimerkiksi alueellinen impakti, mikä saattaa olla hyvinkin suuri. Mitä sitten taas mitataan niinku työllisyytenä tai asemakaavamuutoksina tai niinku tulonlähteenä sille alueelle, niin sillä on isommat vaikutukset kaikin puolin. (H11)*

*Suuret yritykset tietenkin on niin kun varmasti silleen suunnannäyttäjiä, et se ois tärkeätä että niinku isoilta yrityksiltä lähtis näitä alotteita. Koska sit pienet yritykset usein seuraa varmastikin niinku mukana. (H6)*

Pienyritysten eduksi vastuullisuuden saralla luetaan ketteryys, sillä omistajat ovat yleensä hyvin lähellä yritystä, jolloin on helppo kartoittaa omistajien tahtotila vastuullisuuden suhteen ja toteuttaa parannuksia tehokkaasti hyvinkin lyhyessä ajassa.

*Pienyrityksessä on aika helppo vielä haastatella jokainen omistaja, että mikä on kunkin omistajan tahtotila ja sit toimia niin että kaikki tulee kuulluksi. -- Et täällä nyt on omistajat sen verran lähellä, et jos on tarve strategiaa kääntää äkkiä tai tehdä jotain, niin se onnistuu, et ei oo montaa puhelinsoittoa. (O2)*

### **Suomalaisuuden ja vastuullisuuden kytkös**

Yrityksen kansallisuus – etenkin suomalaisuus – vaikuttaa vastuullisuuden näkökulmaan. Vaikka useampikin haastateltava totesi, ettei yrityksen suomalaisuus ole tausta vastuullisuudesta, silti valtaosa koki sen vaikuttavan vastuullisuuden kokemukseen. Suomalainen yritys tuntuu monesti vastuullisemmalta valinnalta. Tietynlainen rehellisyys, huolellisuus ja sääntöjen noudattaminen kuuluu suomalaiseen kulttuuriin. Viranomaisvalvontaa on runsaasti, eikä räikeitä rikkomuksia, kuten lapsi- tai orjatyövoiman käyttöä, juurikaan suomalaisissa yrityksissä ole. Toki Suomessakin ilmenee säännöllisesti vastuurikkeitä ja tahallista sääntöjen kiertämistä, mutta kaiken kaikkiaan yrityksen suomalaisuus asettaa korkeammat odotukset sille, että yritys toimii vastuullisesti.

*Ei se tae ole, mutta kyllä ehkä Suomessa on vähän niin kun keskimääräistä kovempi paine toimia vastuullisesti ja ehkä se on jollain tavalla niin kun suomalaisten arvoissa vähän korkeammalla tasolla kuin joissain kulttuureissa. (O3)*

Tämä ehkä osaltaan selittää myös sitä, miksi useimmat haastatellut preferoivat suomalaisia tavarantoimittajia ja alihankkijoita. Näiden koettiin olevan yleisesti vastuullisempia toimijoita. Toisaalta kotimaisuus tuo mukanaan myös monia muita, konkreettisia etuja. Kun tavarat tulevat läheltä, vähennetään logistiikasta aiheutuvaa ympäristön kuormitusta ja tavarat voidaan saada nopeastikin. Sama kieli helpottaa kommunikointia ja asioista sopimista. Mikäli vain suomalaisen yrityksen valinta on mahdollista, pidettiin sitä arvomaailmaan sopivana parempana valintana ja konkreettisesti sitä on Suomelle hyötyä, jos tuetaan suomalaisia työpaikkoja ja veronmaksua Suomeen.

*Onhan sillä merkitystä, että tuetaan Suomen hyvinvointia. Ja onhan sillä merkitystä, et vähennetään rekkojen ajelemista. Ja sitten ihan käytännöllisesti, on helpompia toimia kun ihmiset puhuu samaa kieltä ja on lähekkäin. (H3)*

Vastapainona on kuitenkin taloudelliset seikat, jotka usein menevät edelle, samoin kuin tuotteen laatu. Mikäli samaa laatua saa merkittävästi pienemmällä kustannuksella ja vieläpä lyhyemmällä toimitusajalla muualta, ei suomalaisen toimittajan valintaan ole riittävästi perusteita. Aina ei myöskään saata yksinkertaisesti löytyä sopivaa kumppania kotimaasta. Olisi kuitenkin hyvä saada oikea balanssi suomalaisuuden tukemisen ja taloudellisten seikkojen suhteen. Aina kun on järkevää, suomalaisuutta on hyvä suosia, mutta se ei voi olla ainakaan kohdeyrityksen toimialalla ainoa kumppanivalinnan kriteeri, mikäli pyritään takaamaan taloudellinen menestys ja kannattavuus.

*Kun kuitenkin valmistetaan niinku itse laadukkaita tuotteita, niin ei ne komponentit voi olla sitten sen huonompia, että kyllä se niinku pitää sieltä hommata ne tavarat, mistä saa parasta laatua. Toki se hintakin siin on jonkun näköinen tekijä. (H10)*

*Täytyy ottaa huomioon myöskin se, että jos kahta yritystä vertailee niin minkälaiset vaikutukset sillä on esimekiks sitte tuotteiden hintaan ja sitä kautta niinku myyntimahdollisuuksiin. Et se on semmosta tasapainoilua. Mut pelkästään se halpa hinta edellä niin mä toivoisin et yritykset ei mee. Et semmonen niinku terve suhde, niin sillä me saadaan tää kotimainen yhteiskunta kuitenkin menestymään. (H12)*

Työnantajamielessä yrityksen suomalaisuus ei välttämättä ole suoranaisesti ohjannut monenkaan haastatellun henkilön ura- tai työpaikkavalintoja, mutta suurin osa heistä laittoi painoarvoa suomalaisuudelle. Useat pitivät sitä arvokkaana ja tärkeänä.

*Kyl mun mielest on hienoo olla niinku suomalaisessa yrityksessä. En mä nyt tiedä onks se mikään, mikä on niinku ohjannu mun valintoja, et ei siinä mielessä oo mitään väliä. (H5)*

### 5.3 Henkilöstön ja omistajien kokemukset ja odotukset yritysvastuusta

#### **Yrityksen positiiviset ja negatiiviset vaikutukset**

Yleisellä tasolla haastateltavat kokivat kohdeyrityksen olevan vastuullinen yritys. Kartoitettaessa kohdeyrityksen vastuullisuutta tarkemmin, haastateltavat havaitsivat yrityksellä olevan positiivisia vaikutuksia ihmisiin ja yhteiskuntaan ja sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia ympäristöön. Nämä vaikutukset voidaan jakaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kategorioihin.

Taloudellisen vastuun saralla yrityksellä koettiin olevan yksinomaan positiivisia vaikutuksia. Yrityksen toiminta on kannattavaa ja se maksaa veronsa vastuullisesti Suomeen, minkä kautta yhteiskunta hyötyy. Vastuullinen veronmaksu onkin ollut yrityksessä selkeä ydinarvo ja ylpeydenaihe. Yrityksessä harjoitetaan myös onnistuneesti riskienhallintaa, mikä turvaa toiminnan pidemmän aikavälin kannattavuutta. Kannattava yritys vastaa niin ikään omistajiensa tuotto-odotuksiin maksamalla osinkoja.

*Jos me eletään viennistä ja me kuitenkin suunnitellaan, kokoonpannaan, hallinnoidaan, myydään, markkinoidaan koko roska täällä Suomessa, niin kaikki ne pääomat mitä meidän asiakkaat eli 95 % meidän liikevaihdosta mitkä valuu tänne Suomeen, ni siitä valtaosa jää Suomeen. -- Vaikka pieni yritys ollaankin, niin se suhteellinen impakti kestää vertailun melkein kyllä mihin tahansa muuhun firmaan. (O1)*

Myös sosiaalisen vastuun osalta haastateltavat löysivät ainoastaan positiivisia vaikutuksia, alkaen siitä, että yritys työllistää kasvavan määrän ihmisiä. Kaikki haastateltavat kokivat, että yrityksessä panostetaan sosiaaliseen vastuuseen, mikä heijastuu

mm. siten, että henkilöstön hyvinvointiin, työilmapiiriin ja osaamisen kehittämiseen kiinnitetään huomiota ja investoidaan merkittävästi.

*[Kohdeyritys] on pitänyt hyvin huolta mun mielestä henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta. Se on ollut yleensä aika keskiössä, varsinkin nytten COVID-vuonna. Niinku varmasti moni muukin yritys, niin on pitänyt huolen, että ihmiset on pysynyt täysjärkinä neljän seinän sisällä. Ja sitten toi että niinku uutta opetetaan koko firmalle, ainakin kuukausittain, niin ei jämähä paikoilleen. (H6)*

Positiiviset vaikutukset heijastuvat myös yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin, sillä yritys tukee monia suomalaisia yrityksiä (esim. alihankkijoita, tavarantoimittajia, palveluntarjoajia) ja tekee yhteistyötä monin tavoin esim. oppilaitosten kanssa. Asiakkaiden kanssa toimitaan suoraselkäisesti kantaen tuotevastuun.

*Tuetaan suomalaisia tuotteita, toimittajia, artisteja, yrittäjiä ja tehdään yhteistyötä koulujen kanssa, kuulemma joskus tehty yhteistyötä pientenkin lasten kanssa ja tämmöistä. Niin ne on kaikki hienoja asioita. (H11)*

*Niin toi tuotevastuu - et kyllähän me tota avoimesti asiakkaillemme toimitaan ja jos jotain hämminkii on, niin laitetaan kuntoon. (H9)*

Vain yksi haastateltava pohti toiminnan oikeutusta yhteiskunnan mittakaavassa; onko yrityksen tuottaman tavaran tuottaminen yleensäkin tarpeellista?

*Tietty sitä vois mieltiä että onko tämmönen tavaran tuottaminen niin kun tarpeellista yhteiskunnan kannalta. Niin se on sit taas oma kysymyksensä. (H7)*

Ympäristövastuu oli ainoa vastuualue, jolta haastateltavat löysivät myös negatiivisia vaikutuksia. Kohdeyrityksen hiilijalanjälkeen vaikuttavat etenkin tuotanto ja tuotteen elinkaarihallinta sekä logistiikasta ja matkustamisesta aiheutuvat päästöt. Yrityksen tuotanto on pienimuotoista, mutta jonkin verran konkreettista materiaalihukkaa ja jätettä siitä aiheutuu. Tätä ei koettu mittakaavassa kovinkaan merkittäväksi, mutta resurssi- ja materiaalitehokkuutta voisi siitä huolimatta parantaa. Muutama haasta-

teltava pohti myös yrityksen tuotteiden elinkaarihallintaa; mitä tuotteille tapahtuu ja kuinka ne voisi asianmukaisesti kierrättää elinkaaren loppupäässä.

*No tietenkin [Kohdeyritys] tuottaa paljon elektroniikkaa. Elektroniikkaa, mikä voidaan huoltaa hyvin ja tehdä alunperin hyvin. Kierrättää sitten kun tää life cycle on tullut päätökseensä. Et me ei olla mikään suurtuotaja, mut niin kun ollaan me silti yksi pieni tekijä siitä. Mä -- epäilen, että me annetaan tuote tota asiakkaalle ja sitten se jää sinne lojumaan ja joskus se menee kaatopaikalle. Esim. siellähän ois varmasti paljon osia, mitä vois kierrättää. (H6)*

Tuotteiden valmistukseen ja toimittamiseen liittyy merkittävästi logistiikkaa. Tuotantoa varten ostetaan runsaasti komponentteja niin ulkomailta kuin Suomesta. Valmiita tuotteita puolestaan lähetetään pääsääntöisesti lentorahtina ympäri maailmaa. Lisäksi tuotteiden myyntiin ja toisinaan myös toimittamiseen liittyy verrattain paljon matkustamista. Näistä aiheutuvat hiilidioksidipäästöt koettiin selkeäksi negatiiviseksi vaikutukseksi ympäristöön.

*Me sekä ostetaan että myydään asioita ympäri maailmaa, on paljon kuljetuksia. Itsekin matkustetaan. Et mä luulen et sitä kautta niin kun on negatiivisia ympäristövaikutuksia. (H2)*

Toisaalta ympäristövastuun saralta löydettiin myös positiivisia vaikutuksia. Tehokkuuden parantaminen nousi näistä merkittävimmäksi. Yritys toimii toimialalla ja tuottaa tuotteita, joiden pyrkimys on nimenomaan parantaa tehokkuutta esim. tuotannossa (mm. hävikin vähentäminen), logistiikkaketjuissa ja ihmisten ajankäytössä. Yrityksen tuotteiden elinkaari on myös varsin pitkä, eikä niiden valmistuksesta synny suuresti-kaan jätettä. Merkittävä osa yrityksen liikevaihdosta koostuu ohjelmistoista ja palveluista, joilla ei negatiivisia ympäristövaikutuksia ole.

*No [Kohdeyritys] auttaa kehittämään teknologiaa, jolla saattaa olla positiivinen vaikutus esimerkiksi kierrätysasteeseen ja materiaalien uudelleenkäyttöön ja tehokkaampaan logistiikkaan. Niin kun hukan vähentämiseen. Koko [Kohdeyrityksen toimiala] on tota sellanen hyvä juttu. (H3)*



*Hyvin pitkältihän meidän liiketoiminta, liikevaihto muodostuu softasta, bittien järjestämisestä. Raudan osuus on tavallaan aika pieni. -- Niin mä en kyllä usko että me oikein pahasti mitään isoa hiilijalanjälkeä tai riskejä sille suunnalle kyllä aiheutetaan. -- Ei me paljon mitään päästöjä eikä jätteitä kyllä toiminnallamme aiheuteta ja nekin vähä tossa, pahvit ja muut tämmöset pakkausmatskut, kuitenkin kierrätetään. (H9)*

### **Yrityksen ja työntekijöiden vastuusuhte**

Yrityksen ja sen työntekijöiden välillä on kaksisuuntainen suhde vastuullisuuteen. Lakien ja sopimusten noudattaminen sekä niiden mukaisista velvoitteista huolehtiminen on yrityksen työntekijöihin kohdistuvan vastuun minimitaso. Henkilöstön henkisestä ja fyysisestä hyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja työilmapiiristä huolehtiminen ovat yrityksen ensisijaisia vastuita työntekijöille. Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat myös työpaikan ulkopuoliset asiat, joten yrityksen tulee auttaa löytämään sopiva tasapaino työn ja vapaa-ajan välille. Tärkeää sekä työntekijöille henkilökohtaisesti että yritykselle itselleen on se, että henkilöstön osaamistasosta sekä yleisesti toiminnan jatkuvuudesta pidetään huolta. Kaikkien tasavertainen kohtelu ja kuuntelu sekä oikeudenmukaiset palkanmaksut ovat myös vastuullisessa yrityksessä keskiössä.

*Lähtee varmaan ihan näistä niin kun sopimus- ja lakiasioista, et turvallinen työympäristö, maksetaan palkat, pidetään sopimuksista kiinni. Sen päälle -- tarjotaan muuta, niinku koulutusmahdollisuuksia ja pidetään ilmapiiristä huolta, niin kun hyvästä työyhteisöstä. Ymmärretään koti- ja perheasioita. (H2)*

Vastuullisuus ei ole kuitenkaan yksisuuntaista, vaan yhtäläillä työntekijät ovat yritykselle vastuussa. Työntekijöiden tulee hoitaa sovitut työt parhaansa mukaan ja noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Kukin on osaltaan vastuussa työturvallisuudesta, työilmapiiristä ja vastuullisuuden toteutumisesta. Epäkohtiin tulee puuttua, mikäli niitä havaitaan. Tärkeänä nähtiin myös se, että työntekijä toimii siten, kuinka se on työnantajalle parasta, sillä työntekijät ovat yrityksen ”kasvot” ja konkreettinen rajapinta asiakkaille ja muille sidosryhmille.

*Pitää olla vastuullinen työntekijä, jonka työ on myöskin läpinäkyvää. Ja tekee parhaansa, että yritys menestyy ja kasvaa ja on tuottava. Ja myöskin huolehtii omasta ja muitten työturvallisuudesta, ympäristöstä,*

*viihtyvyydestä ja että tehdään asiat sovitulla tavalla kaikkia ohjeita ja säännöksiä ja muita noudattaen. (H11)*

*No siis [Kohdeyrityshän] niinku kokonaisuudessaan on kasa työntekijöitä, että tavallaan me ollaan kaikki ehkä vastuussa sit niinku toisillemme, [Kohdeyritykselle] ja yhteiskunnalle tässä samalla, koska ME ollaan niinku [Kohdeyritys] kuitenkin. (H7)*

### **Yrityksen ja omistajien vastuusuhte**

Yrityksen vastuut omistajille ovat sen sijaan vähäisemmät. Osakeyhtiölainsäädännön mukaan yrityksen pääasiallinen vastuu on tuottaa omistajille arvoa. Yrityksen johdon on huolehdittava siitä, että omistajatahtoa toteutetaan ja yritystä viedään oikeaan suuntaan. Johdon on myös pidettävä huoli toiminnan pitkän tähtäimen jatkuvuudesta sekä toiminnan eettisyydestä. Juridisesti osakeyhtiön omistaja ei juurikaan ole vastuussa yritykselle. Tästä huolimatta haastatellut omistajat kokivat, että omistajat ovat vastuussa ensinnäkin toisille osakkaille. Heidän tulee toimia ennakoitavasti ja suoraselkaisesti. Vaikka lain mukaan vastuu esimerkiksi toiminnan eettisyydestä ja vastuullisuudesta olisi hallituksella, tulisi omistajien pitää silmällä sitä, mitä yrityksessä tapahtuu.

*[Kohdeyrityksen] vastuu on se, että se pyrkii parhaan kykynsä mukaan tuottamaan omistaja-arvoa, kasvattamaan yrityksen arvoa. Tekemään rahaa omistajille, kestäväällä tavalla. Tavallaan niin, että omistaja voi katsoa itseään peiliin, et tällasessakin firmassa ollaan mukana ja ne toimii fiksusti. (O3)*

*[Omistajien vastuu yritykselle] ihan juridisesti vähän, kun osakeyhtiö on. Mut kyllä niinku käytännössä lähes kaikki, moraalisesti ja eettisesti. Että heidän firma se on ja kyllä heidän pitää katsoa, että mitä siellä firmassa tapahtuu. Vaikka se oiskin laillisesti lapioitu hallitukselle osakeyhtiölaissa. (O2)*

### **Osallistaminen ja kuunteleminen**

Vastuullisesti johdetuissa yrityksissä työntekijöitä kuullaan ja osallistetaan päätöksentekoon. Kohdeyrityksessä työntekijöiden toiveet ja odotukset tulevat kuulluiksi vähintäänkin melko hyvin kolmen haastatellun työntekijän mielestä. Loput kokivat työntekijöiden tulevan kuulluiksi hyvin tai jopa erittäin hyvin. Kuulluksi tuleminen

saattaa kuitenkin vaatia oma-aloitteisuutta. Aina toiveita ei varsinaisesti kysytä, mutta mikäli henkilö itse esittää asioita ja lähtee viemään niitä eteenpäin, kuulluksi kyllä tulee. Toisaalta työntekijät eivät aina mahdollisesti huomaakaan ja osaa hyödyntää kaikkia vaikutusmahdollisuuksiaan.

*Ehkä niin kun aina ei kysytä, mut jos joku on aloitteellinen, niin varmasti otetaan huomioon. Ja joistain asioista kyl kyselläänkin tai jotenkin niin kun esitetään kommentoitavaksi asioita, vaikka ei oo suoraa kysymystä. Tosin sitä keskustelua – just kun käydään jotain strategiaesityksiä – niin keskustelua ei yleensä oo kauheen paljon, et se ehkä kertoo siitä, et ei niin kun hoksata mistä on kyse. Että tää on niitä paikkoja missä on mahdollisuus vaikuttaa isoihin linjoihin. (H2)*

Valtaosa työntekijöistä koki voivansa vaikuttaa kohdeyrityksen merkittäviin päätöksiin vähintäänkin melko paljon. Vaikutusmahdollisuudet saattavat tosin jonkin verran riippua työnkuvasta sekä jälleen oma-aloitteisuudesta ja aktiivisuudesta viedä itselle tärkeitä asioita eteenpäin. Ääripäätkin löytyi: siinä missä eräs koki, että kaikki pystyvät vaikuttamaan, toinen taas koki ettei varsinaisesti pysty vaikuttamaan merkittävään päätöksentekoon. On tosin huomattava, että ”merkittävä päätöksenteko” voi merkitä eri ihmisille eri asioita – yhdelle se on työkaluihin ja käytäviin koulutuksiin vaikuttamista, toiselle yrityksen strategisista linjauksista päättämistä.

*Kyllä mä uskon, että tähän pystyy tota noin vaikuttamaan kuka tahansa. Täällä kuitenkin kuunnellaan työntekijöitä. Kyl mä oon kokenut, että täällä pystyy vaikuttamaan, joo, helposti. (H4)*

*No toiset henkilöt tietysti pystyy vaikuttaa merkittävästi paljon enemmän kuin toiset. Omalta kohalta näkisin että ei nyt niin kun... en koe, että mulla ois hirvittävän suurta niin kun sananvaltaa vaikuttaa isompiin asioihin. (H13)*

Kohdeyrityksen omistajien toiveiden kuulluksi tuleminen sekä vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa vaihtelevat jonkin verran omistajatyypin mukaan. Yrityksen kaksi suurinta omistajaa ovat mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa, minkä vuoksi heillä on suurikin mahdollisuus vaikuttaa. Muutoin ”puhtaiden” omistajien vaikutus

kanavoituu hallitusvalinnan kautta. Yrityksen hallitustyöskentelyssä on kuitenkin pidetty huolta kaikkien omistajien kuulluksi tulemisesta vähintäänkin vuosittain.

*Periaatteessahan omistajat vaikuttaa hallituksen valintaan, ja hallitus ohjeistaa ja valvoo toimitusjohtajaa ja toimitusjohtaja sitten kertoo tuolla myynti- ja tuotekehitysjohtajille, että mimmosia päätöksiä saa tehdä. Et virallinen polku on ehkä vähän pitkä. Mut käytännössä kun omistajia on täällä töissä, niin onhan se käytännössä lyhyempi. -- Siitä [kuulemisesta] oon tietysti ihan itse pitänyt kovaa huolta nimenomaan hallitustyöskentelyssä niin kun omistajien haastattelussa ja kuulemisessa vuosittain. (O2)*

### **Vastuullisuuden odotukset ja nykytila**

Keskusteltaessa siitä, mitkä vastuullisuuden osa-alueet ovat yleisellä tasolla haastatelluille henkilökohtaisesti merkityksellisiä, nousivat ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu selvästi taloudellisen vastuun yläpuolelle. Useille haastateltaville resurssi-, materiaali- ja energiatehokkuus, päästöjen ja jätteiden vähentäminen, kierrätys sekä yleisesti ilmastonmuutoksen torjuminen ovat lähellä sydäntä. Yhtälailla tärkeiksi tekijöiksi nousivat henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta sekä yleisesti yritystoiminnan eettisyydestä ja hyvistä toimintatavoista huolehtiminen. Taloudellinen vastuu jäi selvästi vähemmälle merkitykseltään, vaikka jokunen haastateltava totesi-kin kannattavan ja tehokkaan liiketoiminnan olevan yritystoiminnan perusta. Henkilökohtaisissa mieltymyksissä oli toki selkeää vaihtelua; siinä missä joillekin sosiaalisen vastuun sarka oli kaikkein merkityksellisin, oli se toisille ympäristövastuu, ja jollekulle taloudellinen vastuu.

Porauduttaessa edelleen haastateltujen henkilökohtaisiin odotuksiin kohdeyrityksen vastuullisuudelta, eri osa-alueiden painottuminen muuttui, eikä ympäristövastuu nousut vastauksissa esiin aivan vastaavasti. Tämä saattaa johtua esim. siitä, että kuluttajana yritysten vastuullisuutta mietitään eri perspektiivistä kuin yritystä työnantajana. Ympäristövastuun saralla yrityksen odotetaan huolehtivan jätteiden keräämisestä ja kierrätyksestä, parantavan resurssi/materiaali/energiatehokkuutta ja tarkastelevan elinkaarihallintaa. Ympäristösertifikaatin hankkimisen mahdollisuuttakin pohdittiin.

*Noh, et jatketaan samalla linjalla. Ja tota tietty näissä asioissa varmasti aina jossakin, jostakin kulmasta katsottuna, voi olla parantamisenkin varaa. Tietty jonkin näköinen formalisointi jossain kohti kun täs nyt kasvetaan, niin kun on se sitten vaikka ISO 14000 tai joku ympäristösertifikaatti tai jotain tämmöstä. -- Mut se on ehkä vielä kun pikkusen kasvu jatkuu, niin ei ehkä tätä päivää, mut ylihuomista jo. (H9)*

Sen sijaan sosiaalinen vastuu korostui vastauksissa erittäin selvästi. On tärkeää, että työturvallisuudesta, työssä viihtymisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja tasapuolista kohtelusta huolehditaan, ja että kaikessa tekemisessä on "reilu meininki". Työntekijöiden tarpeita kuunnellaan ja pyritään toteuttamaan mahdollisuuksien mukaan. Mikäli epäkohtia havaitaan, niihin puututaan. Osa odotuksista oli myös hyvin käytännönläheisiä, kuten että yrityksen odotettiin tarjoavan henkilöstölle vakuutuksia ja virikerahaa liikuntaan sekä järjestävän yhteistä harrastustoimintaa. Myös asiakkaita ja alihankkijoita tulee kohdella samanlaisella reiludella. Toiminnassa huomioidaan myös omistajien ja jopa Suomen etu.

*Kyl mä nään et yrityksen pitää toimia niin kun vähintään pitkällä aikajänteellä omistajien ja sitten myös Suomen etujen mukaisesti. Ja Suomen nostan tässä nyt sen takia, että Suomi on luonut meille tän toimintaympäristön ja antanut ihmisille koulutuksen ja niin edelleen. Tavallaan näille takaisin maksaminen mun mielestä on niinku tärkeä kulma siitä. Ja kyl mä nään sen et pidetään hyvää huolta henkilöstöstä ja asiakkaista. Ja sit tavallaan niinku myös hyvää corporate citizenshipiä että pienempiä ei sitten ajeta liian ahtaalle, et mitä tulee niin kun alihankkijoiden kanssa niin ei käytetä sellaista valtaa meidän toimittajiin että ne joutuu sen takia vaikeuksiin. (O3)*

Taloudellisen vastuun saralla painotettiin yrityksen kannattavuutta, riskienhallintaa, kasvun ja jatkuvuuden turvaamista, toiminnan pitkäjänteisyyttä ja työllistämisen roolia sekä vastuullista verojenmaksua. Useampi vastaaja odotti, että yrityksessä jatkettaisiin yleisesti samalla linjalla kuin tähänkin asti, lakeja ja säädöksiä noudattaen. Mitään rikollista ei puuhata ja korruptiota ja lahjontaa torjutaan. Henkilöstön ja omistajien odotuksia kohdeyrityksen yritysvastuusta on koottu laajemmin taulukkoon 4.

Taulukko 4. Henkilöstön ja omistajien odotuksia yritysvastuusta

Sosiaalinen vastuu	Ympäristövastuu	Taloudellinen vastuu
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tarjoaa turvallisen työympäristön</li> <li>▪ tarjoaa inklusiivisen työympäristön</li> <li>▪ pitää hyvää huolta henkilöstöstään</li> <li>▪ panostaa työssä viihtymiseen</li> <li>▪ säilyttää asiantuntijoiden markkina-arvon</li> <li>▪ tarjoaa vakuutuksia</li> <li>▪ tarjoaa virikerahaa llikuntaan</li> <li>▪ järjestää yhteistä harrastustoimintaa</li> <li>▪ arvostaa ihmisiä</li> <li>▪ puuttuu epäkohtiin</li> <li>▪ kuuntelee ja toteuttaa työntekijöiden tarpeita</li> <li>▪ toimii oikeudenmukaisesti ja reilusti</li> <li>▪ kohtelee kaikkia samanarvoisina</li> <li>▪ huolehtii moninaisuudesta</li> <li>▪ pitää hyvää huolta asiakkaista</li> <li>▪ kohtelee alihankkijoita reilusti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kerää ja lajittelee jätteitä</li> <li>▪ kierrättää</li> <li>▪ hallitsee tuotteen elinkaarta</li> <li>▪ parantaa resurssi-, materiaali- ja energiatehokkuutta</li> <li>▪ hankkii ympäristösertifikaatin</li> <li>▪ huolehtii että alihankkijat toimivat vastuullisesti</li> <li>▪ tarkastelee koko arvoketjun toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jatkaa kannattavana</li> <li>▪ pyrkii kasvamaan</li> <li>▪ pitää huolta jatkuvuudesta</li> <li>▪ toimii pitkäjänteisesti</li> <li>▪ toimii järkevällä riskillä</li> <li>▪ pyrkii säilyttämään työpaikat</li> <li>▪ toimii omistajien etujen mukaisesti</li> <li>▪ toimii Suomen etujen mukaisesti</li> <li>▪ maksaa verot vastuullisesti</li> <li>▪ torjuu korruptiota ja lahjontaa</li> <li>▪ ei puuhaa mitään rikollista</li> </ul>
	<p><b>Vastuullisuuden edistäminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lähtee työstämään yritysvastuuta</li> <li>▪ hankkii ymmärrystä siitä, mistä yritysvastuussa on kyse</li> <li>▪ ottaa vastuutyöhön mukaan työntekijöitä</li> <li>▪ edistää ilmi tulevia vastuullisuusasioita</li> <li>▪ muuttaa nykyiset vaillinaisuudet pitkällä jänteellä vahvuudeksi</li> <li>▪ ottaa kunnianhimoisempia tavoitteita</li> <li>▪ pyrkii parantamaan jatkuvasti</li> <li>▪ laittaa yrityksen tekemisen paremmin linjaan vastuullisuuden kanssa</li> <li>▪ menee oikeaan suuntaan ympäristöasioissa ja sosiaalisissa asioissa pienilläkin jutuilla</li> <li>▪ tekee yritysvastuusta näkyvää</li> <li>▪ tuo vastuullisuudellaan lisäarvoa nykyisille ja tuleville työntekijöille</li> <li>▪ kaikkien vastuulla vaikuttaa vastuullisuuteen</li> </ul>	<p><b>Vastuullisuusviestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ on rehellinen ja avoin tavoitteista</li> <li>▪ kertoo yritysvastuusta työntekijöille</li> <li>▪ viestii yritysvastuusta sisäisesti ja ulkoisesti</li> </ul>
<p><b>Muut</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ toimii lakien mukaan</li> <li>▪ kehittää toimialaa</li> <li>▪ tekee asioita, jotka parantaa jollain tavalla maailmaa</li> </ul>		

Pääsääntöisesti haastateltavat kokivat, että kohdeyrityksen vastuullisuus on nykyisellään verrattain hyvällä tolalla. Yrityksellä on pitkälti positiivisia vaikutuksia ja sekä työntekijöillä että omistajilla on mahdollisuus vaikuttaa yritysvastuuseen ja sen toteutumiseen monin tavoin. Odotukset vastuullisuudesta toteutuvat nykyisellään melko hyvin tai hyvin. Useat vastaajat sanoivat olevansa nykytilanteeseen tyytyväisiä.

Etenkin henkilöstön hyvinvoinnin ja tasapuolisen kohtelun sekä yleisesti sosiaalisen vastuun eteen koettiin nähtävän merkittävästi vaivaa, mikä näkyikin mm. erittäin korkeana työtyytyväisyytenä (ulkopuolisen tahon yrityksessä teettämän tutkimuksen mukaan) ja henkilöstön vähäisenä vaihtuvuutena.

*Kyl mä oon niinku ihan tyytyväinen. Jos mä näkisin, että jossain osa-alueessa mentäis niinku ihan aidan ali --- niinku sit jos täällä ois jotain, hämää tapautuis tai oltais niinku tosi saastuttavia, niin kyl mä sit varmaan vaihtaisin johonkin. Et kyl ne [odotukset] toteutuu ihan hyvin. (H6)*

### **Kehittämiso-dotukset**

Kehitettävää kuitenkin löytyy. Yritysvastuun saralla tulisi ensinnäkin hahmottaa vastuullisuuden nykytila ja tunnistaa ne asiat, jotka ovat yrityksen kannalta oleellisia. Vasta sen jälkeen voidaan suunnitella ja toteuttaa konkreettisia tekoja niiden parantamiseksi. Vastuullisuuden kehittäminen vaatii myös johtamista, mittareita ja seuranta, jotta ymmärretään kehittymissuuntia. Sen myös pitäisi olla kiinteä osa yrityksen arkea ja jokapäiväistä tekemistä.

*Et jos lyhyellä aikajänteellä ymmärretään nää osa-alueet, ja pystytään niistä poimimaan merkittävimmät, joille sitten kehitetään jonkinlaiset mittarit, niin sitä kautta me pystytään alkaa asettaa tavoitteita ja sitten niinku kehittymään, parantamaan. (O1)*

Lisäksi kaivattiin avoimempaa viestintää yritysvastuusta. Kaikille yrityksen sisällä olisi hyvä saada selvempi käsitys siitä, mistä yritysvastuussa on oikein kyse, sillä useampi vastaaja epäili, että monia asioita otetaan niin itsestäänselvyysinä, ettei niitä edes osata ajatella yritysvastuuseen kuuluviksi. Työntekijöitä olisi hyvä myös osallistaa yritysvastuun suunnittelu- ja kehitystyöhön, sillä se voi luoda työlle merkityksellisyyttä ja parantaa työyhteisöön sitoutumista. Yritysvastuun tavoitteista ja toimenpiteistä tulisi ensinnäkin viestiä sisäisesti, mutta myös yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Nykyisellään yritysvastuuteema ei ole näkyvillä yrityksen viestinnässä, mutta nykyistä kunnianhimoisemmat tavoitteet yhdistettynä rehtiin viestintään voisivat parhaimmillaan kasvattaa vastuullisuusimagoa, josta voisi saada jopa rekrytoinnin vetonaulan.

*Mä haluaisin kyllä nähdä, että sitä [vastuullisuutta] lähettäis työstämään ja avaamaan myös niinku työntekijöille. Ottaan työntekijöitä siihen mukaan. Koska se luo mun mielest sitä merkityksellisyyttä ja sitoutumista siihen työpaikkaan ja -yhteisöön. Ja että näistä viestittäis myös niinku avoimesti, olkoon se foorumi sitten sisäinen tai ulkoinen, molemmat. (H11)*

*[Kohdeyritys] ei oo niinku suunnannäyttjä missään vastuualueissa, et enemmänkin mennään niinku hissukseen, sääntöjen mukaan. Et ei olla lähetty mihinkään kunnianhimoiseen. Mut tietenkin se vois näyttää työntekijälle paremmalta työpaikalta, jos näitä vietäis. (H6)*

Arvoketjun vastuullisuuden tarkasteluun kaivattiin suurempaa panostamista, sillä se koettiin jopa vastuullisuusriskiksi. Nykyisellään ei kovinkaan tarkasti tiedetä miten vastuullisesti esim. yrityksen tavarantoimittajat ja alihankkijat toimivat, vaikka monista jonkinlainen peruskäsitys onkin ja joillakin on jopa laatu- tai ympäristösertifikaatti. Tähän osa-alueeseen panostamiseen tulee painetta myös asiakkaiden esittämien vastuullisuusvaatimusten kautta. Kohdeyrityksen sekä laajemmin pienyritysten mahdollisuus tarkastella koko arvoketjuaan ja vaikutusvalta siihen pohditutti. Vaikka täsmällisiä toimenpide-ehdotuksia ei esitettykään, silti monen vastaajan mielestä kohdeyrityksen vastuullisuus nousisi uudelle tasolle, mikäli koko arvoketjua tavarantoimittajista jälleenmyyjiin tarkasteltaisiin vastuullisuuden osalta huolellisemmin ja heidän valintaansa kiinnitettäisiin tarkempaa huomiota.

*Yleisesti vois mieltii koko niinku ketjuu. En mä tiedä miten hyvin on tutkittu myöskään meidän kaikki toimittajat, miten he toimii ja mistä heidän tuotteet tulee ja onks ne vastuullisesti tuotettu. En mä tiedä onks kukaan kartottanu ja onks meillä mitään prosessia siihen, et kuka valitaan meidän niinku toimittajiks. Tai meidän näitä jälleemyyjiä esimerkiks, et miten tarkkaan niitä tutkitaan ja heidän toimintaa tutkitaan. (H5)*

Siirryttäessä suurempien linjojen tarkastelusta yksityiskohtiin, esittivät jotkut haastatellut joitakin itselle tärkeitä konkreettisia kehityskohteita. Ympäristövastuun alueella kehitettävää voisi olla mm. resurssitehokkuuden ja sitä tukevien järjestelmien parantamisessa, sertifioinnin hankkimisessa ja elinkaarihallinnan kehittämässä. Yhtäältä pienillä teoilla, kuten uusiutuvaa energiaa hyödyntävän sähkösopimuksen ottamisella, voi ottaa askeleita vastuullisempaan suuntaan.



*Tohon resurssitehokkuuteen voi sanoa, että kun meil ei oikein mitään silleen järjestelmiä oo tukemaan sitä, lähinnä nyt tulee mieleen siis vaikka joku ERP-systeemi, mikä niin kun auttais vielä poistamaan vähän semmoista ns säätämistä tai häsellystä, niin semmosen saaminen vois auttaa tolla saralla vähän eteenkinpäin. (H9)*

Sosiaalisen vastuun puolella tavoitteena voisi olla esim. osaamisen ja moninaisuuden kehittäminen. Asiantuntijoiden markkina-arvon säilyttämiseen osaamisen kehittämisen kautta voisi mahdollisesti panostaa enemmän, vaikka moni huomioi siihen jo nyt selkeästi investoitavan. Toisaalta sen nähtiin olevan osin myös henkilön itsensä vastuulla, mutta se ei myöskään saisi liikaa olla ihmisten omilla harteilla. Yrityksessä voitaisiin myös parantaa moninaisuutta ja huolehtia siitä, etteivät esimerkiksi rekrytointitilanteissa omat mahdolliset mieltymykset tai ennakoasenteet heikennä moninaisuuden edistämistä.

*[Kohdeyrityksessä] siis on keski-ikäinen valkoihoinen suomalainen mies hyvin vallassa. Ja on meillä myös naisia, mutta naiset on myös naisvaltaisissa rooleissa. -- Et sinänsä meillä ei hirveesti oo moninaisuutta, jos sitä lähetään miettimään. -- Se saattaa olla tämmöstä alitajuista juttuu kun koko alalla on tietynlaisia ihmisiä, niin sit saatetaan nähdä tiettyyn rooliin kans tietynlaiset ihmiset hyvänä. (H6)*

### **Oma rooli vastuullisuustyössä**

Myös vastuullisuuden kehittämisessä toimii kaksisuuntaisuus. Ei voi vain odottaa, että yritys tekee parannuksia, vaan kukin yrityksessä pystyy vaikuttamaan vastuullisuuden kokemukseen ja kehittämiseen. Omalla käytöksellään voi merkittävästi vaikuttaa työilmapiiriin ja yleiseen hyvinvointiin sekä rehtyiden ja tasavertaisuuden toteutumiseen. Omalla käytöksellä vaikutetaan myös yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin; tarkkana saa olla etenkin siinä, miten asiakkaiden suuntaan viestitään.

*Paljon asioita missä voi ylläpitää sitä [vastuullisuutta]: et mitä lupaa asiakkaille, mihin suuntaan ohjaa tuotekehitystä, sikäli kun siihen pystyy vaikuttamaan, minkälaisia alihankkijoita käytetään, eri asioissa. (H2)*

Ottamalla aktiivisempaa roolia omassa työnkuvassaan voi moni vaikuttaa myös yrityksen ympäristövaikutusten pienentämiseen. Tämä voi käytännössä merkitä esim. matkustamisen parempaa suunnittelua, vihreämpien kuljetusvaihtoehtojen valitsemista, kierrätyksen edelleen parantamista, tuotteille sopivampien pakkausmateriaalien hankkimista sekä suunnittelun ja tuotannon kehittämistä niin, että materiaalihukkaa syntyisi vähemmän.

Omilla valinnoilla ja päätöksillä voi vastuullisuuteen vaikuttaa paljonkin. Ennen kaikkea moni haastateltava koki omaksi vastuukseensa tehdä nostoja mahdollisista havaitsemistaan epäkohdista ja kehittämiskohteista. Sen lisäksi jokainen voi pitää yritysvastuun aktiivisessa keskustelussa mukana ja osallistua itse yhtenä resurssina kehitystyöhön.

*Varmastikin on paljon asioita, mihinkä kiinnittää huomiota nimenomaan valinnoissa ja päätöksenteossa. Myös ehkä ottaa esille asioita, mitkä on itselle tärkeitä ja ehkä jopa edistää niitä. Ja myöskin sitten tietysti raportoida ja nostaa esille, jos huomaa että joku ei mee niinku by the book. Tai et mitä voitais niinku tehdä asialle. Et tavallaan tehdä niitä nostoja. (H11)*

*Sen asian pitäminen keskusteluissa johtoryhmätasolla, miksei niin kun viikkopalaveritasollakin. Kaiken kaikkiaan ehkä ihmisten keskusteluttaminen aiheesta ylipäättään. (O3)*

## 5.4 Muiden sidosryhmien vaatimuksia yritysvastuusta

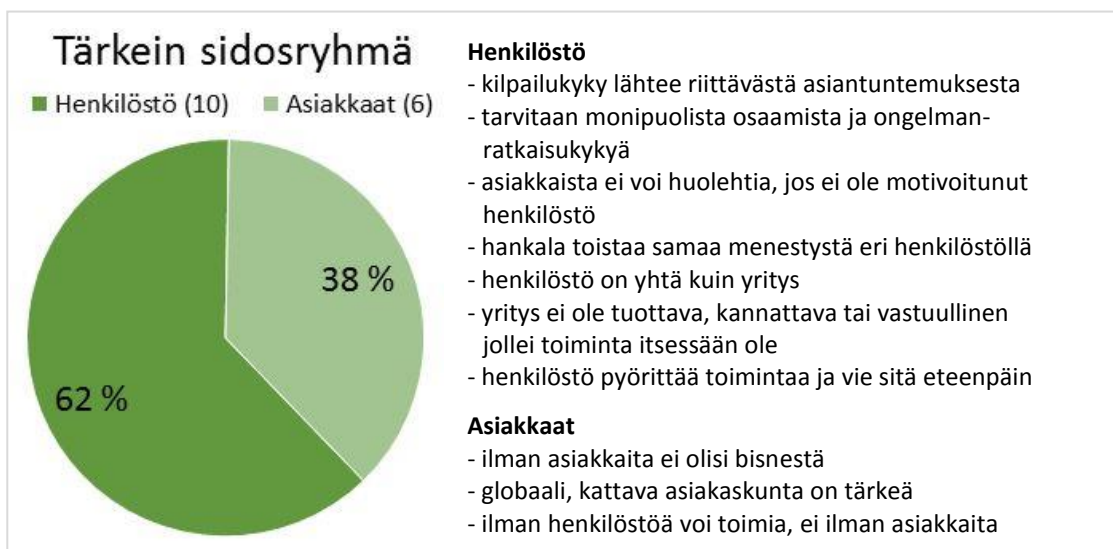
### **Tärkeimmät sidosryhmät**

Haastateltuja henkilöstön jäseniä ja omistajia pyydettiin nimeämään kohdeyrityksen tärkeimmät sidosryhmät. Kaikki määrittivät henkilöstön ja asiakkaat yrityksen avainsidosryhmiksi. Seuraavaksi tärkeimpinä mainittiin tavarantoimittajat, alihankkijat ja yhteistyökumppanit. Vähemmän ääniä saivat omistajat, viranomaiset ja päättäjät, sijoittajat sekä kilpailijat. Eturyhmät, jälleenmyyjät ja media saivat vain muutamia tai yksittäisiä mainintoja. Toisaalta esim. jälleenmyyjät saatetaan mieltää myös asiakkaiden kategoriaan. Äänten jakauma on havainnollistettu kuviossa 11.



Kuvio 11. Yrityksen tärkeimmät sidosryhmät haastateltavien mukaan

Tarkennettaessa edelleen kohdeyrityksen menestyksen kannalta tärkeimpään sidosryhmään, jakoutuivat mielipiteet henkilöstön ja asiakkaiden välillä kuvion 12 mukaisesti. Henkilöstön merkitystä tärkeimpänä perusteltiin mm. sillä, että kaikki toiminta ja toiminnan laatu lähtee työntekijöistä. Henkilöstö muodostaa yrityksen ja yrityskulttuurin. Mikäli he ovat epämotivoituneita tai toimivat vastuuttomasti, vaikuttaa se vääjäämättä yrityksen tehokkuuteen ja kannattavuuteen asiakkaiden ja kilpailijoiden menettämisen kautta. Kohdeyrityksessä on huomattava merkitys asiantuntijuudella, eikä uutta vastaavan osaamisen omaavaa henkilöstöä ole helppo hankkia.



Kuvio 12. Yrityksen menestyksen kannalta tärkein sidosryhmä perusteluineen

*Henkilöstö on hankalampi hankkii uusia, hankalampi toistaa samaa menestystä eri henkilöstöllä. (H1)*

*Me ollaan asiantuntijaorganisaatio ja meidän kilpailukyky lähtee siitä, että meillä on riittävä asiantuntemus. Me ei pystytä huolehtimaan asiakkaista, jos meillä ei oo henkilöstö motivoitunut tekemään sitä. Musta henkilöstön hyvinvoinnista ja motivaatiosta lähtee kaikki. (H3)*

Yhtälailla kun perusteltiin, ettei ilman henkilöstöä ole yritystoimintaa, käytettiin samaa perustelua myös siihen, miksi asiakkaat ovat tärkein sidosryhmä; ilman tuotteita ostavia asiakkaita ei myöskään olisi liiketoimintaa. Eräs haastateltava huomioi myös kohdeyrityksen globaalien ja kattavan asiakaskunnan olevan hyvin merkityksellinen. Yleisesti vastaajat kuitenkin huomauttivat, että nämä kaksi sidosryhmää kulkevat vahvasti käsi kädessä ja ovat yhdessä edellytys onnistuneelle liiketoiminnalle, jolloin jaottelu ja priorisointi niiden kesken on keinotekoisia.

*Tää on vähän tämmöinen muna ja kana – et henkilöstö tai asiakkaat. Mut siis ilman asiakkaita ei oo henkilöstöä ja päinvastoin. Mut kyl ne asiakkaat, jotka niitä tuotteita ostaa, niin kyl se niinku mahdollistaa sit tän yritystoiminnan. (H10)*

Olenaisiksi määritellyt sidosryhmät huomioidaan nykyisellään kohdeyrityksessä hyvin. Kaikkien mahdollisten sidosryhmien huomiointi ei ole tähdellistä, vaan panostus tulee keskittää niihin, joiden kanssa yhteydenpidosta on selkeää hyötyä. Medianäkyvyyden parantamisesta voisi olla hyötyä ja yhteistyö ympäristöjärjestöjen kanssa saattaisi tuoda selkeämmin ekologista näkökulmaa tekemiseen. Vaikka yleisesti suhteet tavarantoimittajiin, alihankkijoihin ja yhteistyökumppaneihin koettiin toimiviksi, voisi niiden tarkastelu ja edelleenkehittäminen tuoda lisäetua.

### **Sidosryhmien vaatimuksia yritysvastuusta**

Yrityksen keskeisimmät sidosryhmät – henkilöstö ja asiakkaat – ovat esittäneet vaatimuksia kohdeyrityksen vastuullisuuteen liittyen. Henkilöstön odotuksia yrityksen vastuullisuudesta on käsitelty alaluvussa 5.3. Henkilöstön ilmi tuodut vaatimukset eivät ole kuitenkaan olleet kovin selkeitä ja useampi vastaaja oletti, että suhteessa henkilöstöön vastuuasiat ovat hyvin hoidossa. Pinnan alla on varmasti vastuullisuuteen

liittyviä odotuksia ja työntekijät tarkkailevat vastuullisuuden toteutumista aktiivisesti. Mikäli epäkohtia olisi, henkilöstön uskotaan nostavan niitä esiin tai ns. ”äänestävän jaloillaan”, jolloin henkilöstön työtyytyväisyys olisi merkittävästi nykyistä heikompaa ja vaihtuvuus suurempaa. Vastuuasioista on kuitenkin käyty kahvipöytäkeskusteluja ja joitakin konkreettisia esityksiä esim. kierrätyksen parantamiseen ja tietoturva-asioihin liittyen on tehtykin.

*Meidän henkilöstö, ehkä tietämättään, niin kyllähän ne sondeeraa koko ajan meidän tekemisiä, että jos meillä olis epäasiallista käytöstä tai sikailua tai muuten niin kun vinoumia yrityskulttuurissa, niin meidän henkilöstön vaihtuvuus ois varmaan ihan toista luokkaa kuin se nyt on. (O1)*

Sen sijaan asiakkaat ovat esittäneet varsin selkeitä vaateita kohdeyrityksen vastuullisuuden liittyen. Pienemmät asiakkaat eivät tyypillisesti esitä vastuullisuuden liittyviä vaateita, mutta kaiken kokoiset asiakkaat kuitenkin vähintäänkin olettavat yrityksen kantavan tuotevastuun. Tyypillisesti vaateita esittävät isommat, monesti pörssilistatut yritykset, joiden yritysvastuuohjelmat pakottavat tarkastelemaan myös tavaran-toimittajien vastuullisuutta. Usein kohdeyrityksen vastuullisuutta ruoditaan jo ennen asiakassuhteen alkamista. Tällöin asiakasyritys lähettää tavarantoimittajana toimivalle kohdeyritykselle lomakkeita, joissa kysytään yksityiskohtaisia kysymyksiä yritysvas- tuun saralta, ja joiden pohjalta kohdeyritys voidaan hyväksyä ja rekisteröidä tavarantoimittajaksi (*Supplier Registration/Accreditation Form*). Kohdeyritykseltä saatetaan pyytää asiakasyrityksen tavarantoimittajia koskeva eettisen ohjeistuksen (*Supplier Code of Conduct*) lukemista ja hyväksymistä, mikä pitää vahvistaa allekirjoituksella. Mikäli kyseessä ei ole suora yhteys kohdeyrityksen ja asiakasyrityksen välillä, saate- taan yritysvastuuasiat nostaa esille julkiseen kilpailutukseen liittyvässä dokumentaa- tiossa ja täytettävissä lomakkeissa (*Bidder Information Form*). Usein yritys vastuuseen viitataan myös isojen asiakasyritysten ostoehdoissa (*Purchase Terms and Conditions*).

*Kyllä asiakaskunnasta tulee just näitä kyselylomakkeita, missä vakuute- taan että toimitaan eettisesti, ei tueta ihmiskauppaa eikä muuta riistaa ja sortoa. Ei käytetä materiaaleissa maametalleja eikä muita. -- Hyvin pitkälti on just tollain että heidän joku, on se sitten tosiaan ympäristö- sertifikaatti tai joku muu, niin edellyttää sitten taas heidän toimittajiaan niinku toimimaan eettisesti tai materiaalipuolella sitten käyttämättä näitä kiellettyjä materiaaleja tai muuten vaan haitallisia matsuja. (H9)*

Tutkimuksen tueksi otoksenomaisesti tarkasteluun saadut asiakirjat edustivat kaikkia neljää yllä mainittua dokumenttityyppiä. Niistä ilmeni, että tavanomaisesti esitetyt vastuuvaatimukset liittyvät toiminnan eettisyyteen tai ympäristövastuuseen. Ne eivät koske ainoastaan näiden kahden yrityksen välistä toimintaa, vaan toimittajalta odotetaan vaateiden mukaista käyttäytymistä kaikessa toiminnassaan. Asiakasyritykset haluavat varmistaa, että heidän toimittajansa vähintäänkin noudattavat lakeja ja säädöksiä. Kohdeyritys tai sen alihankkijat eivät saa esim. käyttää lapsi- tai pakkotyövoimaa, tukea riistotaloutta tai ihmiskauppaa, hyväksyä lahjuksia tai korruptiota, vääristää kilpailua tai syrjiä työntekijöitään millään perusteella. Työntekijöille tulee taata turvalliset työolosuhteet, lain mukaiset ja inhimilliset työtuntimäärät sekä maksaa työstä oikeudenmukainen palkka. Heille tulee myös antaa vapaus järjestäytymiseen ja työehtosopimusneuvotteluihin. Vastuullisuus ylittää myös dataan. Tietoturvallisuudesta ja luottamuksellisista tiedoista tulee huolehtia asianmukaisesti.

Ympäristöön liittyvät kysymykset ovat harvemmin yhtä tarkasti eriteltyjä. Usein ne koskevat maametallien, kiellettyjen tai haitallisten aineiden käyttöä. Näihin liittyy mm. toimitettavien tuotteiden RoHS-direktiivin tai REACH-asetuksen vaatimusten mukaisuus. Vaatimukset saattavat koskea myös esim. kierrätettäviä pakkausmateriaaleja, mutta yleisemmin ne koskevat ympäristölakien noudattamista, päästöjen ja jätteiden ehkäisemistä ja vähentämistä sekä ympäristöasioiden huomioimista päätöksenteossa ja aktiivisten toimenpiteiden kehittämistä ympäristön hyvinvoinnin huomioimiseksi. Toisinaan kysytään myös mahdollisen laatu- tai ympäristösertifikaatin perään tai yleisesti laatustandardin (esim. ISO 9001) tai ISO 14001-ympäristöjärjestelmän mukaisesta toiminnasta.

Mikäli toimittajalla (tässä tapauksessa kohdeyrityksellä) ei ole osoittaa omia vakiintuneita yritys vastuukäytäntöjä, saatetaan asiakkaan ostoehdoissa vaatia toimittajayritystä hyväksymään asiakkaan omat käytännöt.

*Siltä osin kuin toimittajalla ei ole omaa asiaankuuluvaa politiikkaa, joka ohjaa edellä mainittuja aiheita, on sen noudatettava myös [Asiakasyrityksen] 'Tavarantoimittajien eettisiä toimintaohjeita', 'Tavarantoimittajien yritys vastuukäytäntöjä', 'Lahjonnan vastaista ohjetta' ja 'Kilpailulainsäädännön opasta', jotka kaikki ovat ladattavissa [asiakasyrityksen verkkosivuilta]. (Ote suurasiakkaan ostoehdoista)*

Muutamilla haastateltavilla oli kokemusta myös muiden sidosryhmien vaateista. Kaksi haastateltavaa kertoi vastaanottaneensa vastaavia kyselylomakkeita myös tavarantoimittajilta. Vain yksi haastateltava mainitsi vastuuvaateita tulevan myös sijoittajalta. Niin kutsutut ESG-kriteerit (*Environmental, Social, Governance*) auttavat sijoittajia välttämään yrityksiä, jotka saattavat aiheuttaa taloudellisia riskejä ympäristöasioihin, sosiaaliseen vastuuseen tai hallintotapa-asioihin liittyvien käytäntöjensä tai niiden puutteen vuoksi. Toisaalta ESG-asiat vastuullisesti hoitava yritys saattaa olla paremmin valmistautunut edistämään kestävää kehitystä pidemmällä aikajännteellä ja tuottamaan parempaa omistaja-arvoa. Kohdeyrityksen sijoittajaomistaja on tiedottanut ESG-käytänteistä ja kehottanut yrityksessä pohdittavan mitkä ESG-osa-alueet ovat juuri kohdeyrityksessä merkityksellisiä ja kuinka ne vaikuttavat yritykseen ja sen sidosryhmiin. ESG-asioita sijoittaja seuraa säännöllisen kyselyn avulla.

Vaateita lain mukaisesta toiminnasta esittävät myös viranomaiset. Vaikka toiminnan nähtiinkin olevan vahvasti lainsäädännön mukaista ja vaatimukset täyttävää, nähtiin tällä saralla myös riskin paikka. Yrityksen tuotteiden käyttöohjeiden vastainen käyttö saattaa rikkoa paikallisia radiolakeja. Tuotteiden oikeaan käyttöön ohjeistetaan tuotteiden käyttöohjeissa, mutta varsinaista valvontaa tähän ei voida suorittaa. Väärästä käytöstä johtuvan vaikutuksen koettiin kuitenkin olevan vain hetkellinen ja hyvin paikallinen.

Yritysvastuuseen liittyen ei ole esitetty sidosryhmien taholta mitään sellaisia vaatimuksia, jotka olisivat olleet ristiriidassa kohdeyrityksen arvojen tai tavoitteiden kanssa. Esitettyihin vaatimuksiin on pystytty pääsääntöisesti vastaamaan. Toisinaan asiakkaat ovat voineet kysyä esimerkiksi laatu- tai ympäristösertifikaatteja, joita kohdeyrityksellä ei ole, mutta niiden puuttuminen ei ole ollut este asiakassuhteen luomiselle. Välillä asiakkaan dokumenteissa on myös saattanut olla viittauksia paikalliseen lainsäädäntöön, jolloin on vaadittu tarkempaa tarkastelua, koskeeko asia kohdeyritystä, ja annettu tarkempia selvityksiä miltä osin vaatimukset täytetään tai ei täytetä.

*Saattaa olla kysymyksissä sellaisia hyvin esimerkiksi niin kun asiakkaan paikalliseen lainsäädäntöön liittyviä viittauksia, mitä sit täytyy vähän kattoo et mitä nää oikeasti on ja sit todetaan, että no ei koske meitä*

*kun olemme suomalainen toimija. Mut periaatteessa pystytään vastaamaan [esitettyihin vaatimuksiin]. (H2)*

Eniten epäröintiä sidosryhmien kyselyihin vastaamisessa herättävät osuudet, joissa kysytään yritys vastuun ulottamisesta toimittajan toimittajiin, eli tässä tapauksessa kohdeyrityksen omiin tavarantoimittajiin ja alihankkijoihin. Kohdeyrityksellä ei ole käytössä tavarantoimittajien eettistä ohjeistusta (*Supplier Code of Conduct*), eivätkä valtaosa haastatelluista tiedeneet, että kohdeyritys asettaisi jotain vaatimuksia omille sidosryhmilleen. Osa haastateltavista kuitenkin kertoi, että tavarantoimittajille asetetaan ainakin joitakin vaatimuksia, jotka lähinnä liittyvät siihen, että komponentit ovat esim. RoHS-direktiivin mukaisesti haitta-ainevapaita. Muutoin toimittajavalinta perustuu lähinnä vaikutelmaan yrityksen vastuullisuudesta. Enenevässä määrin toimittajat kuitenkin jo oma-aloitteisesti kertovat vastuullisuudestaan. Mikäli toimittajia ei ole tarkemmin tarkasteltu tai osallistettu vastuullisuuteen, voidaan kysymyksiin vastata vain vaillinaisen tiedon perusteella. Toimittajien vastuuttamista myös jossain määrin haastettiin: joissakin kulttuureissa ei eettisen ohjeistuksen allekirjoittaminen väärin tai puutteellisin perustein ole välttämättä ongelma. Mikäli varsinaista valvontaa ei pystytä suorittamaan, jää toimittajan vastuullisuuden todellinen painoarvo yhä varsin heikoksi.

*Mut tavallaan et mitenkä vastata kysymyksiin meidän niinku alihankkijoista tai tavarantoimittajista, jos ei me tavallaan tiedetä itsekään? Et parhaan tietomme mukaan, mutta mihin se perustuu niin on niinku meidän arviot. (H11)*

*Tavallaan se omilta kumppaneilta tietyn vastuullisuuden vaatiminen niin se tavallaan puuttuu. Vaikka me pyydettäiskin jotakuta vakuuttamaan että emme tee, emme lahjo, emmekä käytä lapsityövoimaa, niin voi olla että tällasen allekirjoituksen kirjoittaminen niin ei ehkä joissain kulttuureissa sitä pidetä niin isona asiana, että sillä oikeasti olis siihen asiaan vaikutusta. (O3)*

### **Vastuullisuusriskit**

Mahdollisia vastuullisuusriskejä havaittiin vähän. Näistä olennaisimmiksi nousivat aiemmin esitetyt tuotteiden ohjeiden vastaisesta käytämisestä johtuvat radiolakirikkomukset sekä toiminnan koko arvoketjun vastuullisuuden epävarmuus. Myös kasvava liiketoiminta heijastuu niin tuotantoon kuin henkilöstöön. Kasvavan tuotan-



tomäärän myötä syntyy enemmän jätettä, elektroniikkaromua, vaikkakin tuotteet sinällään on tehty pitkäikäisiksi ja tuotannossa syntyvä jäte kierrätetään asianmukaisesti. Lisäksi kasvun myötä yrityksessä voi olla haasteena huomata missä vaiheessa henkilöstöä on milläkin osastolla lisättävä, jotta kukaan ei kuormitu liialti. Omalla markkinasegmentillään mielipidejohtaja-aseman ja asiantuntijastatuksen väärinkäyttö voisi vahingoittaa asiakkaita ja jopa koko toimialaa. Täytyy toimia tarkasti ja vastuullisesti, jotta ei esitetä vääriä johtopäätöksiä esim. datan tulkinnan kautta ja johdeta yhteistyökumppaneita harhaan.

*No sitä myötä kun me ollaan kasvamassa aika paljon, niin henkilöstön hyvinvointi, niin sehän on – niinku mis vaiheessa pitää lisätä henkilöstöä, että kaikki voi niinku hyvin, et kukaan ei oo ylityöllistetty tai muuten. Ja muutenkin, se ehkä vaatii sit enemmän se semmonen et kaikki voi hyvin, kun ihmisiä on enemmän. (H5)*

*Vois olla kun dataa ruvetaan käyttää enemmän ja esitetään, jalostamaan, siin saattaa olla että lähetään väärille kujille. Tehdään, esitetään vääriä johtopäätöksiä, ni se on vähän semmosta. Siin on mahdollisuus johtaa harhaan. -- Meit kuitenkin luotetaan yhteistyökumppanina niin harhaanjohtaminen on semmonen riski, jos sen kanssa ei olla huolellisia. (H3)*

## 5.5 Vastuullisuus jokapäiväisessä johtamisessa

Selkeästi ilmaistuja vastuullisuusvaateita on kohdeyritykselle tullut kaiken kaikkiaan suhteellisen vähän. Useimmat haastateltavat kuitenkin uskoivat, että sidosryhmät kyllä ”haistelevat” kohdeyrityksen vastuullisuutta ja heillä on piileviä odotuksia vastuullisuuteen liittyen, vaikka niitä ei olisikaan ääneen lausuttu tai kirjallisesti esitetty. Niin henkilöstö, asiakkaat, alihankkijat kuin omistajatkin haluavat toimia vastuullisten yritysten kanssa ja vähintäänkin perustason vastuullisuus onkin jo lähtökohtainen oletus kaikessa toiminnassa. Monia asioita otetaan jo itsestäänselvytenä.

*Kyl se varmaan alkaa olla vähän niinku kaikilta suunnilta jo tässä vaiheessa niinku tiettyjä piileviä odotuksia. Et ei vastuullisuus oo tänä päivänä enää niin kun sellanen että sen voi valita et toimii vastuullisesti ja sitten pystyy sillä asettamaan itsensä jonkinnäköiselle jalustalle, vaan kyl ne perusolelut on niin kun siitä olemassa. (O3)*

Mikäli jotain sellaisia vaatimuksia olisi, mihin ei kohdeyrityksessä pystyittäisi vastamaan, olettivat monet vastaajat, että nämä olisivat jo nousseet sidosryhmävuorovaikutuksessa esiin. Yritykselle olisi esitetty selkeitä vaateita epäkohtien korjaamiseksi. Huonoimmillaan henkilöstön vaihtuvuus olisi suurta ja asiakassuhteet katkeilisivat tai niiden perustaminen tyssäisi jo esiselvitysvaiheessa. Yrityksen hyvän maineen toimialallaan sekä tuotteiden laadukkaan mielikuvan uskottiin valavan asiakkaisiin luottamusta yritykseen ja sen vastuullisuuteen liittyen. Toisaalta nimenomaan yrityksen maineen ja tuotteen nähtiin olevan se pääajuri, minkä vuoksi yrityksen puoleen käännytään ja yritysvastuun jäävän näiden varjoon toissijaiseksi seikaksi.

Moni vastaaja arvioikin, että kohdeyritys on ”tavallinen, vastuullinen pienyritys”, jossa asiat hoidetaan yritysvastuun saralla perushyvin, vaikka yritysvastuu terminä ei olekaan yrityksen arkikielessä tai viestinnässä ollut käytössä, eikä sitä systemaattisesti johdeta ja kehitetä minkäänlaisen yritysvastuuohjelman muodossa. Useat mainitsivatkin, että yritysvastuu terminä tuli yrityksessä puheisiin vasta tämän tutkimuksen tekemisen myötä. Vastuullisuudesta ei ole mainittu kohdeyrityksen vuoden 2020 henkilöstölle esitellyssä strategiassa, eikä siitä ole johdolta henkilöstölle viestitty aiemmissa yhteyksissä. Sen sijaan vuoden 2021 toimintasuunnitelmaan se on nostettu.

Tästä huolimatta haastateltavat kokivat yrityksen vastuulliseksi ja että vastuullisuus näkyy yrityksen jokapäiväisessä johtamisessa monin, aiemmin esitetyin tavoin. Vahvimmin ilmenee työntekijöiden hyvinvointiin ja kehittämiseen panostaminen, mikä onkin kirjattu yrityksen arvoihin. Hyvinvoinnin tueksi tarjotaan mm. kattavaa työterveydenhuoltoa, sopivia työvälineitä toimisto- ja etätyöskentelyyn, liikuntaetuja ja mahdollisuuksia yhteiseen liikuntaan. Hyvinvointia myös seurataan säännöllisesti kyselyin. Henkilöstöstä huolehtiminen on korostunut COVID-19-pandemian aikana, jolloin kohdeyrityksessä ei lähdetty mukaan monien yritysten nopeaan irtisanomis- ja lomautusaaltoon. Työntekijöitä arvostetaan ja heille jaetaan säännöllisesti ja avoimesti tietoa esim. yrityksen talousluvusta. Vastuullinen johtaminen näkyy haastateltavien mukaan myös esimiesten arvomaailmassa ja tiimien johtamisessa.

*Mun mielestä se [vastuullisuus] näkyy siinä jokapäiväisessä toiminnassa ja siinä arvostuksessa henkilöstöä kohtaan. -- Korona-aikana se on ehkä tullut korostetustikin esille. Että siinä missä muut teki hätäisiä päätöksiä*

*ja laitto työntekijöitä ulos ja lomautuksille ja niinku meni vähän jossakin paikoissa mistä aita on matalin ja näin, niin meillä oltiin vastuullisia ja katottiin tilannetta ja tehtiin sitten päätöksiä sen pohjalta kun saatiin tietoa. (H11)*

Myös muita sidosryhmiä kohtaan toimitaan reilusti ja arvostavasti. Toimintaa leimaa tasapuolisuus ja rehtiys. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita käsitellään säännöllisesti ja esitettyihin kysymyksiin vastataan avoimesti ja läpinäkyvästi. Lainsäädännön puitteissa toimiminen on yrityksen ytimessä. Talousasioiden täsmällisestä hoitamisesta ja vastuullisesta veronmaksusta jopa ylpeillään. Heikoiten arjessa näkyy ympäristö vastuun johtaminen. Nykyisellään se painottuu lähinnä kierrättämiseen.

Yrityksen vastuullisuutta kuitenkin leimaa vahvasti reaktiivisuus. Eteen tuleviin tilanteisiin reagoidaan nopeasti ja ne hoidetaan asiallisesti, mutta vastuuasioiden hoitoon kaivattaisiin suunnitelmallisuutta ja mitattavuutta. Yhtenäistä yritysvastuulinjausta ja toimintasuunnitelmaa peräänkuulutetaan, jolloin vastuullisuus ei enää olisi niin paljon työntekijöiden omalla vastuulla. Nyt koettiin olevan juuri oikea aika ryhtyä toimiin. Tietynlainen etunoja myöskään esim. ympäristö- ja laatujärjestelmien käynnistämässä ja sertifioinneissa ei myöskään olisi pahitteeksi.

*Viis vuotta sitten oltais oltu liian pieniä ja viiden vuoden päästä ollaan housut kintuissa taas jos ei sitten niinku yhtään aleta pistämään näitä asioita niin kun sanoiksi ja teoiksi. (O1)*

## 5.6 Yritysvastuun itsearviointi

Yritysvastuuverkosto Finnish Business & Society FIBS sekä 4Front tarjoavat yhteistyössä yrityksille mahdollisuuden maksuttomaan yritysvastuun itsearviointiin. Osoitteessa vastuullisuusarviointi.fi sijaitsevan verkkotyökalun avulla on mahdollista saada kokonaiskuva yrityksen yritysvastuun nykytilasta sekä vertailla omaa vastuullisuuden tilaa muihin itsearvioinnin suorittaneisiin yrityksiin. Kohdeyrityksen operatiivisessa toiminnassa mukana oleva omistaja teki yritysvastuun itsearvioinnin huhtikuussa 2021 tuomaan lisänäkökulmaa tämän tutkimuksen yritysvastuun nykytilan tarkasteluun. Itsearviointi-raportti antoi hyvin samansuuntaisia tuloksia kuin tämä tutkimus.

Yritysvastuun alkutyössä on kohdeyrityksessä vielä tehtävää; yrityksessä on hyvä pohtia yritysvastuun merkitystä yrityksen toiminnan kannalta, sitoutua tekemään parannuksia, viestiä sitoutumisesta, ja viedä yritysvastuuasiat hallituksen ja ylimmän johdon työlisterille. Yrityksessä on hyvä tarkastella yritykseen kohdistuvia sekä sen toiminnasta aiheutuvia vastuullisuuteen liittyviä riskejä. Yritysvastuun painopisteet löytyvät tarkastelemalla yrityksen toiminnan sekä sidosryhmien kannalta keskeisimpiä vaikutuksia ja odotuksia. Osallistamalla sidosryhmiä voidaan kuulla tarkemmin millaisia odotuksia yrityksen vastuullisuuteen kohdistuu. Näiden pohjalta on hyvä laatia konkreettisia, asioita eteenpäin vieviä, mutta kuitenkin toteutettavissa olevia tavoitteita. Yritysvastuu juurrutetaan osaksi yrityksen toimintaa nimeämällä yritysvastuuseen liittyviä asioita edistävä vastuuhenkilö. Vastuullisuus huomioidaan kaikessa tekemisessä yrityksen kaikilla tasoilla. Se vaatii myös osaamisen kehittämistä. Parhaimmillaan vastuullisuuden kannustimena toimii palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu vastuullisuuteen. (Yritysvastuun itsearviointi 2021.)

Kohdeyrityksessä sosiaalisen vastuun toimenpiteiden kattavuus on jo hyvällä tasolla ja taloudellinen vastuukin on hyvin huomioitu. Eniten kehitettävää toimenpiteissä löytyy ympäristövastuun saralla. Yrityksessä olisi hyvä pohtia haluttuja liiketoiminnallisia vaikutuksia ja millaisin mittarein näissä edistymistä voidaan mitata. Myös yritysvastuusta raportointia tulee kehittää. Arvoketjun huomiointi vastuullisuustyössä nousi selkeimmäksi kehityskohteeksi, samoin kuin yritysvastuusta viestiminen. (Yritysvastuun itsearviointi 2021.) Nämä itsearviointiraportin tulokset siitä, millä osa-alueilla jo onnistutaan ja millä puolestaan on vielä kehitettävää ovat täysin yhteneväisiä haastatteluissa esiin tulleiden havaintojen kanssa.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vastuullinen yritys toimii lakien ja säädösten mukaan. Yritysvastuulla tarkoitetaan yrityksen vapaaehtoisia ja itse johtamia toimia, joilla pyritään huomioimaan toiminnan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristöön sekä sidosryhmiin heijastuvat vaikutukset. Negatiivisia vaikutuksia pyritään minimoimaan ja positiivisia puolestaan laajentamaan. Vasta kun yritys huomioi kaikki yritysvastuun osa-alueet – taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun – voidaan sitä pitää oikeasti vastuullisena. Vastuullisempaan toimintaan saattaa kannustaa esim. yrityksen omat arvot, siltä odotettavat taloudelliset tai muut hyödyt, maine ja toiminnan oikeutus sekä yrityksen menestyksen kannalta keskeisten sidosryhmien odotukset ja vaatimukset.

Yksittäiset yritysvastuuteot voivat kyllä saada aikaan hyvää mieltä, mutta mikäli yritysvastuun odotetaan tuovan laajemmin etuja ja hyötyjä, on tärkeää pitää huolta siitä, että se heijastuu kaikkeen tekemiseen läpi organisaation. Yritysvastuu on selkeästi jonkun nimetyn henkilön työnkuvassa ja sitä johdetaan järjestelmällisesti hallitustasolta alimmalle työntekijätasolle asti. Parhaiten yritysvastuutoimet pysyvät linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa, kun yritysvastuu on läpinäkyvää: yritysvastuusta viestitään avoimesti ja totuudenmukaisesti niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolelle. Kun yritysvastuukeskusteluun osallistetaan eri sidosryhmiä jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, voidaan yritysvastuutoimia ja –viestintää kohdentaa yrityksen avainsidosryhmille oikeasti merkityksellisiin asioihin.

Vaikka yritysvastuun peruseriaatteet pysyvätkin samoina, on yritysvastuu erilaista eri kokoisissa yrityksissä. Suuryrityksissä yritysvastuuta ja siitä raportointia ohjaa jo lainsäädäntö, mutta vaikka pienyrityksillä ei vielä vastaavia velvoitteita ole, ajaa niitäkin vastuullisempaan toimintaan yrityksen sisältä tai ulkopuolelta tuleva paine. Koska pienyrityksiä on yrityksistä erittäin huomattava määrä ja ne ovat merkittäviä työllistäjiä, on niiden vastuullisuuden edistäminen tärkeää. Pienyrityksissä on kuitenkin usein epäselvää, mitä yritysvastuulla oikein tarkoitetaan ja miten sen kanssa voisi päästä vauhtiin. Vaikka monissa pienyrityksissä toimitaankin jo vastuullisesti, ovat toimet yleensä järjestymättömiä eikä niitä usein edes tunnisteta yritysvastuuksi. Tyypillisesti pienyritysten yritysvastuutoimissa huomioidaan vain muutamat olennai-

siksi koetut sidosryhmät ja toimia leimaa paikallisuus. Toisaalta pienyritysten usein matalan hierarkian ja omistaja-johtaja-kaksoisroolien ansiosta ne ovat ketteriä ja joustavia, jolloin yritys vastuun implementointi ja suunniteltujen toimien toimeenpano voidaan monesti toteuttaa nopeastikin.

## 6.1 Henkilöstön ja omistajien kokemuksia pienyrityksen yritys vastuusta

Tutkimuksen havaintojen mukaan yritys vastuun terminä on vielä monille vieras, mikä ei kuitenkaan estä vastuullisen yrityksen määrittelyä ja vastuullisuuden kokemusta. Yrityksen toiminnan laillisuus, rehellisyys ja reiluus sekä sääntöjen mukaan toimiminen ja velvollisuuksista huolehtiminen muodostavat perustan yrityksen vastuullisuudelle. Tämän päälle rakentuu varsinainen yritys vastuun, jossa huomioidaan laajalti yritys vastuun eri osa-alueet sekä toiminnan vaikutukset eri sidosryhmiin. Vastuullisuudessa edistyksellisissä yrityksissä vastuullisuus on syvällä yrityksen arvoissa, toiminta on läpinäkyvää ja siitä viestitään mitään peittelemättä. Yritys vastuussa joudutaan välillä tasapainottelemaan taloudellisten ja eettisten aspektien välillä, kuten Lähdesmäki (2012, 51) toteaa.

Yrityksen vastuullisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Yritys vastuun merkityksen painopisteet saattavat kuitenkin vaihdella sen mukaan, mistä sidosryhmästä käsin vastuullisuutta tarkastellaan. Tutkimukseen osallistujat ovat kuluttajina kiinnostuneita erityisesti yrityksen ja sen tuotteiden ympäristöystävällisyydestä ja eettisyydestä kun taas työntekijöinä mielenkiinto kohdistuu etenkin henkilöstön hyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen sekä osallistavaan, arvostavaan ja tasapuoliseen työympäristöön tehtäviin panostuksiin. Yrityksen kansallisuus voi myös vaikuttaa vastuullisuuden kokemukseen. Haastatellut pitivät suomalaisia yrityksiä lähtökohtaisesti rehellisinä, sääntöjen mukaan toimivina ja yritys vastuun mielessä melko turvallisina vaihtoehtoina.

Suuryrityksiin verrattuna pienyritykset ovat vastuullisia samoista asioista, mutta pienemmässä mittakaavassa. Pienyrityksillä on vähemmän resursseja käytettävänä yritys vastuutyöhön ja myös vähemmän vaikutusvaltaa yritys vastuuseen niin kokonaisuutena kuin sen yksityiskohtiin, kuten arvoketjun vastuullisuuteen. Etenkin kun pienyrityksen omistajat ovat mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa, on pienyri-

tyksen yritysvastuu kuitenkin edistettävissä hyvin helpostikin lyhyessä ajassa. Yrityksen toimiala vaikuttaa osaltaan siihen, mitkä seikat vastuullisuudessa korostuvat.

Tarkasteltaessa kohdeyrityksen vastuullisuutta yritys vastuun kolmen osa-alueen eli taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kautta, korostui kaksi ensin mainittua osa-aluetta hyvin hoidettuina ilman negatiivisia vaikutuksia. Yritys on kannattava, harjoittaa riskienhallintaa, vastaa omistajiensa tuotto-odotuksiin ja maksaa veronsa vastuullisesti Suomeen. Henkilöstön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostetaan huomattavasti, mikä onkin kiteytetty yrityksen arvoihin. Myös asiakkaita, tavarantoimittajia ja yhteistyökumppaneita kohdellaan samanlaisella reiludella. Yrityksen koettiin hoitavan niin työntekijöihin kuin omistajiin kohdistuvat vastuunsa hyvin sekä kuulevan ja osallistavan näitä. Ympäristövastuu olikin ainoa osa-alue, jolta löydettiin myös negatiivisia vaikutuksia tuotannosta, logistiikasta ja matkustamisesta aiheutuvan hiilijalanjäljen vuoksi. Positiivisina vaikutuksina nähtiin yrityksen tuotteen pitkäikäisyys ja tuotteen sekä yrityksen toimialan tarkoitus parantaa tehokkuutta.

Yrityksen omistajat ja työntekijät vaikuttavat pitkälti vastuullisuuden toteutumiseen. Varsinkin yrityksen operatiivisessa toiminnassa mukana olevat johtajat voivat hyvin seurata ja ohjata vastuullisuuden toteutumista yrityksessä. Työntekijät pystyvät omilla päätöksillään, valinnoillaan ja teoillaan vaikuttamaan vastuullisuuteen valitsemalla vastuullisia vaihtoehtoja (esim. hankinnat, tavarantoimittajat), luomalla fyysisesti ja psyykkisesti turvallista ja miellyttävää työympäristöä sekä kohtelemalla asiakkaita ja muita sidosryhmiä oikeudenmukaisesti. Havaittujen epäkohtien nostaminen esiin ja kehitettäväksi on kaikkien vastuulla.

Suurimpana riskinä vastuullisuuden toteutumiselle koettiin arvoketjun vastuullisuuden epävarmuus. Vastuullisuusriskejä saattaa syntyä myös mikäli asiakkaat käyttävät yrityksen tuotteita ohjeiden vastaisesti, kasvavan liiketoiminnan heijastuksista tuotantoon ja henkilöstöön sekä asiantuntija-aseman väärinkäytön tai datan tulkinnasta tehtyjen väärin johtopäätösten kautta. Kehityskohteiksi nostettiin lisäksi yritys vastuun ymmärtäminen, kehittäminen, johtaminen ja siitä viestiminen.

## 6.2 Pienyrityksen merkittävimmät sidosryhmät ja niiden odotukset yritysvastuusta

Pienyrityksissä tärkeimmiksi sidosryhmiksi tunnistetaan useimmiten välittömät sidosryhmät kuten henkilöstö, asiakkaat, tavarantoimittajat ja paikallisyhteisö, viranomaisten ja median jäädessä vähemmälle huomiolle (ks. esim. Lähdesmäki 2012, 19; Hammann ym. 2009, 40). Näistä kolme ensimmäistä korostuivat myös tässä tutkimuksessa. Yrityksen vastuullisuuden koettiin painottuvan erityisesti avainsidosryhmiksi luokiteltuihin henkilöstöön ja asiakkaisiin, mutta myös alihankkijat ja tavarantoimittajat nousivat esiin. Tärkeimpien sidosryhmien nähtiin tulevan hyvin huomioituksi. Kuten monissa muissakin pienyrityksissä (ks. Russo & Perrini 2010, 217), on kohdeyrityksessäkin etenkin asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin hyvin vahvat varsinkin luottamukseen ja maineeseen perustuvat suhteet.

Aiempien tutkimusten havainnoista poiketen viranomaiset nostettiin haastatteluissa usein esiin kun taas paikallisyhteisöä ei mainittu juuri lainkaan. Tämä saattaa johtua siitä, että pienestä koostaan huolimatta kohdeyrityksen asiakaskunta on pääsääntöisesti ulkomailla eivätkä asiakkaat siten sijaitse yrityksen toimipisteen lähellä. Tuotanto on pienimuotoista eikä aiheuta vaikutuksia lähiympäristöön. Lisäksi voi vaikuttaa se, että vaikka yrityksellä on toimipiste Etelä-Suomessa, on sillä useampia työntekijöitä ulkomailla ja laajan etätyömahdollisuuden vuoksi työtä voi tehdä mistä vain, jolloin monipaikkaisuuden myötä toiminnan paikallisuus hämärtyy entisestään. Toisin kuin Preussin & Perschken (2010, 548) pienyritysten yritysvastuun tutkimuksessa mainitaan, ei kohdeyrityksen yritysvastuutoimissa paikallisuus näyttäydä.

Yrityksen henkilöstöllä ja omistajilla on odotuksia taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen sekä yritysvastuun edistämiseen ja viestintään liittyen. Näitä odotuksia on listattu laajemmin taulukossa 4 (s. 67). Vastuullinen yritys huomioi yhtäläillä kaikki yritysvastuun osa-alueet. Yrityksen odotettiin jatkavan kannattavana, pykivän kasvamaan, toimivan pitkäjänteisesti ja järkevällä riskillä, maksavan verot vastuullisesti ja huolehtivan omistajien ja Suomen eduista. Sen myös odotettiin tarjoavan turvallisen, huolehtivan, viihtyisän, tasa-arvoisen ja arvostavan työympäristön, jossa ihmisten hyvinvoinnista ja osaamisen kehittymisestä huolehditaan. Toiminnas-



sa odotettiin huolehdittavan ympäristöstä esim. jätteiden keräämisen ja kierrättämisen, tuotteen elinkaarihallinnan, tehokkuuden parantamisen sekä arvoketjun vastuullisuuden kartoittamisen kautta. Odotukset toteutuvat hyvin etenkin sosiaalisen ja taloudellisen vastuun osa-alueilla. Yritysvastuun implementointiin, johtamiseen ja viestintään kaivattiin kokonaisvaltaista ja aktiivista otetta.

Vaikka työntekijät ja omistajat esittivät laajan listauksen odotuksiaan yrityksen yritysvastuulta, ei sanoiksi puettuja vaateita ole kuitenkaan juurikaan esitetty. Kun kumminkin työntekijät ja omistajat kokivat voivansa nostaa asioita esiin ja tulevansa kuulluksi, antaa tämä aiheutta olettaa, että yrityksen vastuullisuus on heidän kannaltaan riittäväällä tasolla ja pitkälti kohtaa odotukset, kun nostoja ei ole tehty. Tämä ei toki tarkoita, että yritysvastuussa heidän suhteen oltaisiin ”valmiita”, vaan työn odotusten kohtaamiseksi tulee jatkua ja nostettuihin kehityskohteisiin tulee puuttua.

Etenkin suuryritysassiakkaiden suunnalta tulee kasvavassa määrin esiin konkreettisia vastuuvaatimuksia, jotka ilmenevät selkeimmin tavarantoimittajan rekisteröintilomakkeissa, toimittajien eettisissä ohjeissa, kilpailutusdokumentaatioissa ja ostoehdoissa. Näissä vaaditaan toimittajana toimivalta yritykseltä lainsäädännön mukaista ja eettistä toimintaa sekä ympäristön huomiointia toiminnassa. Myös jotkin tavarantoimittajat ovat esittäneet kohdeyritykselle vastaavia vaateita vastuullisuudesta. Yrityksen sijoittaja kysyy ESG-vaatimusten suuntaisista toimista ja niiden toteutumisesta. Kun sekä suuryritysten toimittajilleen esittämien että sijoittajien vastuuvaatimusten odotetaan jatkossa edelleen kasvavan (ks. esim. Grayson & Dodd 2007, 3; Liappis ym. 2019, 30), on näihin vaateisiin syytä paneutua ja ottaa ennakoiva asenne. Tähän patistaa myös se, että yritysvastuulainsäädännön uskotaan niin Suomen kuin Euroopan tasolla selkeästi kiristyvän ja ulottuvan myös pienempiin yrityksiin (ks. esim. Virtanen 2021).

Määrällisesti selkeästi ilmaistuja vaateita on kuitenkin esitetty vähän eivätkä ne ole olleet ristiriidassa kohdeyrityksen arvojen tai tavoitteiden kanssa. Voi olla, että yrityksen hyvä maine antaa uskoa toiminnan vastuullisuuteen. Vastuullisuutta myös varmasti tarkkaillaan monienkin sidosryhmien taholta pinnan alla ja niin kauan kun asiat ovat hyvällä tasolla, ei pinnalle nouse isompia kysymyksiä tai vaateita. Varaa

löysäämiseen ei kuitenkaan ole. Yritysvastuun merkitys tulee oletettavasti entisestään kasvamaan kaiken kokoisissa yrityksissä (ks. Yritysvastuu 2019). Tarttumalla toimeen yritysvastuun edelleen kehittämiseksi, pystyy kohdeyritys pitämään huolta myös tulevaisuuden menestyksestä ja toimintaedellytyksistä. Sidosryhmäsuhteissa kehitettävää nähtiin olevan etenkin median ja ympäristöjärjestöjen suuntaan, mutta myös toimittaja-, alihankkija- ja yhteistyökumppanuussuhteita voitaisiin edelleen kehittää.

### 6.3 Yritysvastuu nykyjohtamisessa

Siitä huolimatta ettei yritysvastuu terminä esiinny kohdeyrityksen johtamisessa tai jokapäiväisessä toiminnassa, toimitaan yrityksessä monelta osin jo vastuullisesti. Tämä ilmiö on hyvin tavallinen monissa pienyrityksissä (ks. esim. Grayson & Dodd 2007, 8; Mäkelä 2019, 25:05). Tutkimukseen osallistujat kokivatkin yrityksen olevan tavallinen, vastuullinen pienyritys, jossa vastuullisuudesta ja tärkeimmistä sidosryhmistä huolehditaan pääsääntöisesti hyvin, ja vastuullinen johtajuus näkyy niin esimiesten arvomaailmassa kuin tiimien johtamisessa. Monien muiden pienyritysten tavoin (ks. Vázquez -Carrasco & López-Pérez 2013, 3211) kohdeyrityksen yritysvastuutoimia leimaa kuitenkin epäjärjestelmällisyys, vakiintumattomuus ja suunnittelemattomuus. Yritysvastuuhankkeista on puuttunut selkeä tavoitteellisuus. Osin syynä tähän lienee yritysvastuun johtamistyökalujen puute, Russon ja Perrinin (2010, 217) esittämän mukaisesti. Yritysvastuusta ei ole viestitty lainkaan, miltä osin sidosryhmien odotukset toiminnan läpinäkyvyydestä (ks. esim. Juutinen 2016, 124; Kuisma 2015, 51) eivät täyty.

Luvussa 2.3.1 esitellyistä EK:n määrittelemistä vastuullisten yritysten arkkityypeistä (ks. Mäkelä 2019, 27:12; Vastuullisuuden suunnannäyttäjät 2019, 11–12) kohdeyritys on selkeästi *vaatimuksiin reagoija*. Yrityksessä pyritään tunnollisesti vastaamaan lainsäädännön ja sidosryhmien sille asettamiin odotuksiin, mutta toimet ovat vielä verrattain suppeasti kohdennettuja, eikä yritysvastuu vielä ole mukana strategisessa suunnittelussa tai viestinnässä. Ensisijaiset sidosryhmät eli yrityksen omistajat, työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat (ks. Niskala ym. 2019, 86) pyritään kuitenkin yrityksen toiminnassa huomioimaan hyvin. Selkeimmin yritysvastuutoimia on kohden-

nettu yrityksen sisäisiin sidosryhmiin (ks. Liappis ym. 2019, 223), eritoten henkilöstöön, mikä onkin pienyrityksille varsin tyyppillistä (ks. Vázquez -Carrasco & López-Pérez 2013, 3213).

Yritysvastuun kokonaisvaltaisessa implementoinnissa kohdeyrityksessä ollaan vielä alkuvaiheessa. Luvun 2.3.1 yritysvastuun johtamismallissa (ks. Kuisma 2015, 52–53) askarrellaan vielä kahdessa ensimmäisessä vaiheessa, johtamisen perustan ja sidosryhmien odotusten tarkastelussa. Näissäkään ei vielä aivan valmiita olla, vaan kohdeyrityksen vastuullisuuden kytköstä liiketoiminnan ytimeen ja arvoihin tulee vielä laajemmin tarkastella, sidosryhmien odotuksia kattavammin tutkia (ks. Kuisma 2015, 72–73) ja verrata omaa yritysvastuutoimintaa etenkin toimialan parhaisiin toimijoihin. Vasta tämän jälkeen voidaan kiteyttää, mitkä kyseisen yrityksen yritysvastuussa ovat ne olennaisimmat asiat ja edetä yritysvastuun peruseriaatteiden laadintaan ja toimien suunnitteluun. Puolestaan Jenkinsin pk-yrityksille suunnatussa yritysvastuun omaksumismallissa (ks. Jenkins 2009, 32–33), jota käsiteltiin luvussa 3.3, ollaan osin vielä ensimmäisessä vaiheessa, jossa yritysvastuuta rakennetaan yrityksen omien arvojen ympärille. Pienen lisätyön jälkeen voidaan jo siirtyä toiseen vaiheeseen, jossa tarkastellaan yritystoiminnan suurimman impaktin alueita ja kohdistetaan toimia niiden mukaisesti. Tärkeintä toki on, että toimeen on ryhdytty ja asiaa on aito halu edistää.

Verrattaessa kohdeyrityksen vastuullisuustoimintaa vastuullisen yrityksen kriteeristöön (ks. Moore, Slack & Gibbon 2009, 177–178), jota tarkasteltiin luvussa 3.3, on onnistumisia havaittavissa jo organisaation työntekijät ja sidosryhmäsuhteet –kategorioissa. Sen sijaan vastuullisuuden hallinnon sekä ulkoisen raportoinnin ja monitoroinnin saralla löytyy vielä enemmän kehitettävää. Ensiaskelina voitaisiin esim. laatia yrityksen työntekijöitä sekä tavarantoimittajia koskevat eettiset ohjeistukset. Koska tutkimustuloksissa selkeästi nousi esiin tavoite pysyä lainmukaisina ja arvoketjun vastuullisuus oli suurimpana riskinä ja epävarmuutena koettu osa-alue, voisi eettisten ohjeistusten koostaminen ja jalkauttaminen viedä vastuullisuuden hallinnon lisäksi myös näitä asioita oikeaan suuntaan.

Miksi yritysvastuuseen ei kohdeyrityksessä ole aktiivisesti paneuduttu jo aiemmin? Pääsyy tähän lienee se, että asiat ovat sujuneet hyvin eikä sidosryhmistä ole tullut

merkittävää painetta tai esiinnostoja. Tutkimuksessa tehdyt havainnot antavat ymmärtää että asiat on hoidettu vastuullisesti ilman yritysvastuun tarkempaa määrittelyäkin, eikä yritysvastuun johtamista ole kartettu siksi, että se olisi koettu vaikeana, epämiellyttävänä, kalliina tai merkityksettömänä. Esiin ei myöskään nostettu resurssien puutetta tai muiden liiketoiminta-asioiden priorisointia kiireellisempinä. Nämä kun ovat tyypillisiä syitä miksei pienyrityksessä haluta implementoida yritysvastuukäytäntöjä (ks. Blowfield & Murray 2019, 255). Yritysvastuuseen ei mahdollisesti ole aiemmin tartuttu osaamisen puutteen vuoksi tai koska sen tarjoamia hyötyjä ja mahdollisuuksia ei ole tiedostettu.

Kun kohdeyrityksessä ryhdytään edistämään yritysvastuuta, on pidettävä huoli siitä, ettei yritysvastuuta sorruta ajattelemaan kokonaisuudesta irrallisena toimenä. Mikäli yrityksessä ei hahmoteta yrityksen ja ympäröivän yhteiskunnan riippuvuussuhdetta ja ajatellaan yritysvastuuta vain yleistasolla, huomioimatta miten se sijoittuu yrityksen strategiaan, ei yritysvastuun hyödyistä päästä nauttimaan. Yritysvastuuta strategisesti lähestyttäessä voidaan parhaimmillaan löytää uusia mahdollisuuksia, innovaatioita ja kilpailuetua, samalla kun ratkaistaan yhteiskunnallisia ongelmia. (Ks. Porter & Kramer 2006, 2.) Kun yritysvastuun näkökulmat otetaan mukaan strategiaprosessiin, hahmotetaan paremmin yrityksen nykyisiä ja tulevia markkinoita sekä oivalletaan mahdollisuuksia ja potentiaalisia riskejä (Juutinen 2016, 71). Tämän vuoksi yritysvastuun juurruttaminen syvälle yrityksen strategiaan myös pienyrityksissä on olennaista yrityksen tulevaisuuden menestymiselle.

Tässä vaiheessa yritysvastuutyötä sen kiinteä sitominen kohdeyrityksen strategiaan saattaa vaikuttaa vielä kaukaiselta. Spence (2007, 537) huomauttaakin, että pienyrityksissä yritysvastuutoimet ovat monesti hajanaisia ja satunnaisia, sillä niissä ei useinkaan ole resursseja yritysvastuun strategiaan tavoitteisin. Tätä ajatusta haastaa kuitenkin Ekberg (2019, 3:11:35), jonka mukaan juuri pienyrityksissä, joissa resurssit ovat rajalliset, eikä yritysvastuun luomiseen ja johtamiseen ole nimettävissä yhtä henkilöä, joka sitä täyspäiväisesti edistäisi, on yritysvastuuseen nimenomaan otettava strateginen näkökulma. Yritysvastuu ei ole vain vastineita vaatimuksiin, erillistä ponnistelua vaativaa ylimääräistä tekemistä ja kuluera kun se on sulautettu kaikkeen tekemiseen yrityksessä.

Yritysvastuun johtamisessa, toteuttamisessa ja viestinnässä on kuitenkin tärkeää löytää oma linja ja ääni. Vaikka asiakkaiden ja muiden sidosryhmien suunnalta tulee painetta ja vaatimuksia vastuullisuuden liittyen, ja niitä on tärkeää osallistaa yritysvastuun kehitystyöhön (ks. Jussila 2010, 131), tulee toiminnassa huomioida yrityksen omat arvot ja kietoa vastuullisuus niiden ympärille, jotta toiminnassa säilyy stabiilius eikä vastuullisuudessa poukkoilla liikaa vaatimusten mukana (ks. Morsing & Spence 2017, 1935–1938). Kun yritysvastuu on läpinäkyvää avoimen viestinnän kautta, ei yrityksessä tarvitse pelätä viherpesuleimaa tai että yritysvastuutoimet muutoin epäonnistuvat tai tuottavat päinvastaisia tuloksia kuin on odotettu.

## 7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia ja odotuksia keskeisillä sidosryhmillä on pienyrityksen yritysvastuusta ja kuinka hyvin ne tällä hetkellä toteutuvat. Aihekokonaisuutta lähestyttiin seuraavien neljän alakysymyksen kautta:

1. Millaisia kokemuksia pienyrityksen henkilöstöllä ja omistajilla on yritysvastuusta?
2. Mitkä ovat pienyrityksen merkittävimmät sidosryhmät?
3. Millaisia yritysvastuutekoja ne yritykseltä odottavat tai vaativat?
4. Kuinka yrityksen työntekijät ja omistajat kokevat odotettujen yritysvastuutekojen näkyvän yrityksen nykyisessä johtamisessa?

Tutkimusaineisto koostui tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä tehdyistä 16:sta haastattelusta, johon osallistui yrityksen työntekijöitä ja omistajia. Lisäksi tarkasteltiin yrityksen asiakkailta ja sijoittajalta vastaanottamia erilaisia dokumentteja, joissa esitettiin jonkinlaisia vaateita yritysvastuun suhteen, sekä yritysvastuun itsearviointi-työkalun kautta saatua raporttia. Näistä aineistoista oli löydettävissä kaikkiin esitettyihin kysymyksiin vastaukset, jotka on esitetty laajemmin luvussa 6 *Yhteenveto ja johtopäätökset*. Vastauksista oli koostettavissa kuvaus kohdeyrityksen yritysvastuun nykytilasta. Taulukkoon 5 (s. 91) on tehty yhteenveto sekä kohdeyrityksen yritysvastuun osa-alueista, joissa jo onnistutaan, että kehityskohteista.

Taulukko 5. Kooste kohdeyrityksen yritys vastuun nykytilasta

Kohdeyrityksen yritys vastuun nykytila	
Onnistumisia	Kehityskohteita
<b>Taloudellinen vastuu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kannattava liiketoiminta</li> <li>▪ vastuullinen veronmaksu</li> <li>▪ riskienhallinta ja jatkuvuuden turvaaminen</li> <li>▪ omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen</li> </ul>	
<b>Sosiaalinen vastuu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kasvavan henkilömäärän työllistäminen</li> <li>▪ henkilöstön hyvinvointiin panostaminen</li> <li>▪ osaamisen kehittäminen</li> <li>▪ turvallisen työympäristön tarjoaminen</li> <li>▪ työntekijöiden kuuntelu ja osallistaminen</li> <li>▪ työntekijöiden arvostaminen</li> <li>▪ työntekijöiden tarpeiden toteuttaminen</li> <li>▪ tasapuolinen kohtelu</li> <li>▪ tuotevastuun kantaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riskin tarkastelu: tuotteiden ohjeiden vastaisesta käytöstä johtuva radiolakien rikkominen</li> <li>▪ riskin tarkastelu: kasvun myötä aktiivinen henkilöstön kuormituksen ja hyvinvoinnin tarkkaileminen</li> <li>▪ eettiset ohjeistukset henkilöstölle ja tavarantoimittajille</li> <li>▪ moninaisuuden kehittäminen</li> <li>▪ osaamisen kehittämisessä sopivan suhteen etsiminen siihen, kuinka paljon se on henkilön itsensä vastuulla</li> <li>▪ aktiivisempi kuuntelu ja osallistaminen niin, että se vaatisi vähemmän oma-aloitteisuutta</li> <li>▪ vaikutusmahdollisuuksien teroittaminen</li> </ul>
<b>Ympäristövastuu</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ toimiala ja tuotteet parantavat tehokkuutta</li> <li>▪ laadukkaat tuotteet, joilla pitkä elinkaari</li> <li>▪ iso osa liikevaihdosta ohjelmistoja ja palveluja, joilla ei ympäristövaikutuksia</li> <li>▪ jätteiden kerääminen ja kierrätys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riskin tarkastelu: toiminnan koko arvoketjun vastuullisuuden tutkiminen</li> <li>▪ riskin tarkastelu: kasvavasta tuotannosta syntyvä jäte</li> <li>▪ resurssi- ja materiaalitehokkuuden parantaminen</li> <li>▪ tuotteiden elinkaarihallinta</li> <li>▪ logistiikan hiilijalanjälki</li> <li>▪ matkustamisen hiilijalanjälki</li> <li>▪ ympäristösertifikaatin hankkiminen</li> <li>▪ ”vihreät valinnat” esim. sähkösopimuksissa</li> </ul>
<b>Sidosryhmät</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hyvä maine sidosryhmien silmissä</li> <li>▪ sidosryhmien reilu kohtelu</li> <li>▪ toisten yritysten tukeminen (esim. alihankkijat, tavarantoimittajat, palveluntarjoajat)</li> <li>▪ oppilaitosyhteistyö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ riskin tarkastelu: mielipidejohtaja-aseman ja asiantuntijastatuksen väärinkäyttö</li> <li>▪ riskin tarkastelu: datan virheellinen tulkinta</li> <li>▪ yhteistyön kehittäminen median ja ympäristöjärjestöjen kanssa</li> <li>▪ tavarantoimittaja-, alihankkija- ja yhteistyökumppanisuhteiden edelleenkehittäminen</li> </ul>
<b>Yritys vastuun edistäminen, johtaminen ja viestintä</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lakien ja säädösten noudattaminen kotimaassa ja kansainvälisesti</li> <li>▪ vastuullinen johtaminen ja esimiestoiminta</li> <li>▪ johtamisen ketteryys</li> <li>▪ päätöksenteon nopeus ja joustavuus</li> <li>▪ yritys vastuun työstämisen aloittaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ yritys vastuun ymmärrettäväksi ja näkyväksi tekeminen</li> <li>▪ yritys vastuun kokonaisvaltainen johtaminen</li> <li>▪ yritys vastuutavoitteiden asettaminen, toteutumisen mittaaminen, seuranta ja raportointi</li> <li>▪ työntekijöiden osallistaminen yritys vastuuseen</li> <li>▪ yritys vastuusta viestiminen sisäisesti ja ulkoisesti</li> </ul>

Suurilta linjoiltaan tutkimuksen tulokset vastasivat pienyritysten yritys vastuusta tehtyjen aiempien tutkimusten tuloksia, mutta yksityiskohdissa oli erilaisia painoituksia. Lukuisten muiden pienyritysten tavoin kohdeyrityksessä toimitaan monilta osin vastuullisesti, vaikka yritys vastuu-termi ei olekaan tuttu. Selkeitäkin yritys vastuutoimia tehdään, mutta ne eivät ole olleet kovin jäsenneiltyjä, suunniteltuja tai tavoitteellisia.

Kohdeyrityksen vastuullisuuteen kohdistuu sidosryhmien taholta monenlaisia odotuksia, jotka nekin painottuvat eri tavoin. Asiakkaat, tavarantoimittajat ja sijoittaja haluavat tietoa etenkin ihmisoikeuksien ja ympäristölakien huomioinnista, omistajat odottavat omistajatahdon toteutumista ja tuottoa sijoitukselleen, kun taas työntekijöitä kiinnostaa erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin ja hyvän työympäristön eteen tehtävät panostukset. Yleisesti koettiin, että sidosryhmät huomioidaan toiminnassa hyvin ja niiden vastuullisuusodotuksiin pystytään vastaamaan.

Merkittävä havainto oli se, että vastuullisuuden odotuksia ei aina tuoda selvästi ilmi. Tämä koski etenkin henkilöstöä ja pienempiä asiakkaita, sillä suurasiakkailta ja sijoittajalta on vastaanotettu selkeitä, dokumentoituja vaatimuksia vastuullisuuteen liittyen. On oletettavaa, että yritys vastuun odotuksiin vastataan tällöin riittävällä tasolla, sillä selkeät epäkohdat olisivat varmasti nousseet muutoin esiin. Sidosryhmät kuitenkin tarkkailevat aktiivisesti yritys vastuun toteutumista ja otaksuttavasti reagoivat havaitessaan epäkohtia.

Kohdeyrityksessä on ryhdytty työstämään yritys vastuuta. Päästäkseen poimimaan vastuullisuudella saavutettavia hyötyjä ja hyödyntämään sen tarjoamia mahdollisuuksia, on yritys vastuussa huomioitava yrityksen omat arvot sekä sidosryhmien odotukset. Yritys vastuun johtaminen ja läpinäkyvyyden varmistaminen vaativat johdonmukaisia toimia. Varsinkin kohdeyrityksen kaltaiselle resurssikriittiselle pienyritykselle yritys vastuun limittäminen strategiaan on toimiva lähestymistapa, sillä silloin yritys vastuu ei vaadi ylimääräisiä ponnisteluja vaan on luonteva osa kaikkea tekemistä. Aktiivisella otteella yritys vastuuseen kohdeyritys voi varmistaa oikeanlaisen henkilöstön saatavuuden ja sitouttamisen, ennakoida tulevaa lainsäädäntöä, parantaa kustannustehokkuutta ja löytää jopa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kilpailuetua.

Tutkimuksen myötä onnistuttiin koostamaan toimeksiantajayrityksen käyttöön selkeä kuvaus sen vastuullisuuden nykytilasta etenkin henkilöstön ja omistajien silmin nähtynä. Aihealuetta luodattiin useista eri perspektiiveistä ja haastateltujen määrä yrityksen kokoon suhteutettuna oli huomattava, joiden ansiosta kohdeyrityksen yritys vastuuseen saatiin monipuolinen näkymä. Tutkimusraportti palvelee hyvänä lähtökoh- tana alettaessa suunnitella ja kehittää kohdeyrityksen yritys vastuuta. Aineistosta oli nähtävissä selkeitä samansuuntaisia näkemyksiä siitä, kuinka yritys vastuun eri osa- alueet toteutuvat yrityksessä. Eriäviä mielipiteitä ja erilaisia näkökulmia asiaan saa- tiin verrattain vähän. On mahdollista, että erilaisella otoksella joitakin uusia näkökul- mia olisi ollut kartoitettavissa.

On kuitenkin huomioitava, että tutkimukseen haastateltiin vain yrityksen sisäisiä sidosryhmiä, omistajia ja työntekijöitä. Vaikka haastatellut henkilöt toimivatkin hyvin monipuolisesti eri sidosryhmärajapinnoissa, voivat he välittää tietoa vain niistä sidos- ryhmien vaateista, jotka heille on selvästi esitetty. Näin ollen kaikkien eri sidosryh- mien odotuksia kohdeyrityksen yritys vastuusta ei voida sanoa tämän perusteella tie- dettävän. Saadakseen laajemman ja kattavamman näkymän eri sidosryhmien odo- tuksiin yritys vastuusta, tulee kohdeyrityksessä tehdä tarkempaa kartoitusta näistä esim. asiakas- ja tavarantoimittajakyselyiden avulla.

Pienyritysten yritys vastuuta ja sidosryhmäodotuksia on etenkin suomalaisessa kon- tekstissa tutkittu vielä melko vähän, joten tämän tutkimuksen kautta on saatavissa lisää tarkastelukulmia aihealueeseen. Pienyritykset ovat kuitenkin hyvin heterogeeni- nen joukko Suomenkin tasolla, jolloin esim. yrityksen sijainti, toimiala, asema toimitus- ketjussa ja toimintojen paikallisuus vaikuttavat huomattavasti niin yritys vastuuseen kuin sidosryhmäodotuksiin. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan siirrettävissä muihin pienyrityksiin Suomessa. Tutkimuksessa esitettyjä yleisiä malleja ja työkaluja yritys vastuun käyttöönotosta, johtamisesta, nykytilan kartoituksesta ja itsearviointista sekä sidosryhmien analysoinnista ja niiden odotusten tutkimisesta voidaan kuitenkin hyödyntää monenlaisissa yrityksissä.



Pienyritysten vastuullisuus on laaja ja monipuolinen tutkimuskohde. Etenkin mikäli yritys vastuulainsäädäntö odotetusti kiristyy ja ulottuu koskemaan myös pienyrityksiä, tulee pienyritysten vastuullisuuden kehittämiseen merkittävää painetta. Tämän tutkimuksen havaintojen perusteella eräs keskeinen tutkimuskohde olisi pienyrityksen arvoketjun vastuullisuuden tarkastelu; kuinka pienyritys voi varmistaa arvoketjunsä vastuullisuuden niin ihmisoikeuksien kuin ympäristön huomioon osalta?

## Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uud. p. Tampere: Vastapaino.

Alatalo, J. & Maunu, T. 2016. Pk-yritysten työllisyysnäkymät, työllistämisen esteet ja sopeutumiskeinot. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkojulkaisu. Viitattu 19.3.2021. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201706277500>.

Argenti, P. A. 2016. Corporate responsibility. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Avery, G. & Bergsteiner, H. 2011. Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39, 3, 5–15. Viitattu 12.3.2021. <http://doi.org/10.1108/10878571111128766>.

Basu, K. & Palazzo, G. 2008. Corporate social responsibility: a process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33, 1, 122–136. Viitattu 23.4.2021. <https://janet.finna.fi, EBSCOhost>.

Bhattacharyya, S. S. 2010. Exploring the concept of strategic corporate social responsibility for an integrated perspective. *European Business Review*, 22 (1), 82–101. Viitattu 29.9.2020. <https://janet.finna.fi, Emerald>.

Blowfield, M. & Murray, A. 2019. Corporate Social Responsibility. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press.

Brinkmann, S. & Kvale, S. 2015. InterViews. Learning the craft of qualitative research interviewing. Third edition. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus. Bisneksen uusi elinehto. Helsinki: Talentum.

Clark, G. L., Feiner, A. & Viehs, M. 2015. From the stockholder to the stakeholder: how sustainability can drive financial outperformance. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.4.2021. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2508281>.

Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1–13. Viitattu 26.3.2021. <https://doi.org/10.1002/csr.132>.

Ekberg, A. 2019. Pakkopullaa vai bisnesälyä? Ensimmäiset stepit pk-yrityksen vastuullisuuteen. Yritysvastuu nyt! Tietoa ja työkaluja pk-yrityksille kestävään liiketoimintaan –tapahtuma 4.10.2019. Video. Julkaistu 4.10.2019. Youtube-videopalvelu. Viitattu 19.4.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=e4bZYVWF2sY>.

European Commission. 2021. Corporate social responsibility & responsible business conduct. Viitattu 13.4.2021. [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en).

Flick, U. 2011. Introducing research methodology. A beginner's guide to doing a research project. London: SAGE Publications.

- Freeman, R. E. 2010. Strategic management. A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, A. & Miles, S. 2002. Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39, 1, 1–21. Viitattu 16.10.2020. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00280>.
- Grayson, D. & Dodd, T. 2007. Small is sustainable (and beautiful!) – Encouraging European smaller enterprises to be sustainable. A Doughty Centre for Corporate Responsibility Occasional Paper. Viitattu 24.4.2021. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3204>.
- Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J. & Koedijk, K. 2011. The Economic value of corporate eco-efficiency. *European Financial Management*, Vol. 17, No. 4, 679–704. Viitattu 29.9.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Hammann, E.-M., Habisch, A. & Pechlaner, H. 2009. Values that create value: socially responsible business practices in SMEs – empirical evidence from German companies. *Business Ethics: A European Review*, 18, 1, 37–51. Viitattu 25.4.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Haque A., Fernando M. & Caputi P. 2019. Responsible leadership, affective commitment and intention to quit: an individual level analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 40, 1, 45–64. Viitattu 30.9.2020. <https://janet.finna.fi>, Emerald.
- Halme, M. & Joutsenvirta, M. 2011. Yritysten vastuuviestintä. Julkaisussa: Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Toim. M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. Helsinki: Gaudeamus, 251–266.
- Harmaala, M.-M. & Jallinoja, N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro.
- Heyns, G. 2012. Companies that invest in sustainability do better financially. *Harvard Business Review* 19.9.2012. Viitattu 29.9.2020. <https://hbr.org/2012/09/sustainable-investing-time-to>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. p. Helsinki: Tammi.
- Huczynski, A. A. & Buchanan, D. A. 2013. *Organizational Behaviour*. Eight edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Julkaisussa: Tutkimushaastattelun käsikirja. Toim. M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori. Tampere: Vastapaino, 11–45.
- Jenkins, H. 2006. Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67, 241–256. Viitattu 16.4.2021. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9182-6>.
- Jenkins, H. 2009. A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18, 1, 21–36. Viitattu 13.4.2021. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01546.x>.
- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Helsinki: Infor.

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.

Jørgensen, S. & Pedersen, L. 2018. RESTART Sustainable Business Model Innovation. Sveitsi: Palgrave Macmillan. Verkkojulkaisu. Viitattu 17.10.2020. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-91971-3>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

King, N., Horrocks, C. & Brooks, J. 2019. Interviews in qualitative research. Second edition. London: SAGE Publications.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. 2020. Yritysvastuu 2.0. Johtamisen uusi normaali. Helsinki: Kauppakamari.

Komission suositus 2003/361/EY. Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. Euroopan unionin virallinen lehti 20.5.2003. Viitattu 19.3.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2003:124:FULL&from=DE>.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppa-tieteissä. Tampere: Vastapaino.

Księżak, P. & Fischbach, B. 2018. Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. Journal of Corporate Responsibility and Leadership, 4 (3), 95–110. <http://dx.doi.org/10.12775/JCRL.2017.018>.

Kuisma, J. 2015. Mainetta ja tulosta. Yritysvastuun johtamisen lyhyt oppimäärä. Helsinki: ST-Akatemia.

Kumar, R. 2014. Research Methodology: a step-by-step guide for beginners. Fourth edition. London: SAGE Publications.

Kurittu, K. 2018. Yritysvastuuraportointi. Kiinnostavan viestinnän käsikirja. 2. p. Helsinki: Alma Talent Pro. E-kirja. Viitattu 21.3.2021. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Lankoski, L. & Halme, M. 2011. Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Julkaisussa: Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Toim. M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. Helsinki: Gaudeamus, 31–51.

Lepoutre, J. & Heene, A. 2006. Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: a critical review. Journal of Business Ethics, 67, 257–273. Viitattu 21.3.2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9183-5>.

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki: Edita.

Lindgreen, A. & Swaen, V. 2010. Corporate social responsibility. International Journal of Management Reviews, 12:1, 1–7. Viitattu 24.4.2021. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00277.x>.

- Lindroos, N. 2016. Jos ei voi rahalla mitata, millä sitten? Yhteiskuntavastuun mittarit vertailussa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Yritykset 36/2016. Viitattu 20.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-134-0>.
- Lipponen, K. 2020. Yritysvastuu nyt! Maailmaa muuttavat kumppanuudet –tilaisuus 10.11.2020. Video. Julkaistu 17.11.2020. Youtube-videopalvelu. Viitattu 16.4.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=GDNW3fmaMSE>.
- Lähdesmäki, M. 2005. Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksissä – kilpailuvaltti vai kilpailun este? Seinäjoki: Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti.
- Lähdesmäki, M. 2012. Studies on corporate social responsibility in the Finnish small business context. Väitöskirja. Helsingin yliopisto Ruralia-instituutti, Julkaisuja 26. Viitattu 26.3.2021. <http://hdl.handle.net/10138/228131>.
- Lämsä, A. 2019. Kohti vastuullista johtamista. Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Toim. K. Collin & S. Lemmetty. Helsinki: Edita, 48–72.
- Magness, V. 2008. Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle, and Wood theory of stakeholder salience. *Journal of Business Ethics*, 83, 2, 177–192. Viitattu 16.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. 3. uud. p. Helsinki: International Methelp.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22, 4, 853–886. Viitattu 16.10.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Moore, G., Slack, R. & Gibbon, J. 2009. Criteria for responsible business practice in SMEs: an exploratory case of U.K. Fair Trade organisations. *Journal of Business Ethics*, 89, 173–188. Viitattu 24.4.2021. <http://doi.org/10.1007/s10551-008-9992-9>.
- Morsing, M. & Perrini, F. 2009. CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics: A European Review*, 18, 1, 1–6. Viitattu 25.4.2021. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>.
- Morsing, M. & Spence, L. J. 2019. Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: the governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human relations (New York)*, 72, 12, 1920–1947. Viitattu 22.4.2021. <http://doi.org/10.1177/0018726718804306>.
- Murillo, D. & Lozano, J.M. 2006. SMEs and CSR: An approach to CST in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67, 227–240. Viitattu 25.4.2021. <http://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>.
- Mäkelä, T. 2019. Vastuullisuuden toimintamalleja vaatimukseen vastaamisesta kilpailuedun tavoitteluun. Yritysvastuu nyt! Tietoa ja työkaluja pk-yrityksille kestävään liiketoimintaan –tapahtuma 4.10.2019. Video. Julkaistu 4.10.2019.

Youtube-videopalvelu. Viitattu 16.4.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=e4bZYVWF2sY>.

Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. 2019. Yritysvastuu. Raportointi- ja laskentaperiaatteet. Helsinki: ST-Akatemia.

Parikka, H. & Härkönen, T. 2020. Yritysvastuu ulottuu dataan. Näkökulmia ja ehdotuksia vastuullisen datan käytön edistämiseksi. Sitra muistio. Helsinki: Sitra. Viitattu 27.4.2021. <https://www.sitra.fi/julkaisut/yritysvastuu-ulottuu-dataan/>

Patton, M. Q. 2015. Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Fourth edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.

Pienet ja keskisuuret yritykset. Tilastokeskus. Viitattu 19.3.2021. [https://www.stat.fi/meta/kas/pienet\\_ja\\_keski.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pienet_ja_keski.html).

Pk-yritysvastuu keväät 2021. 2021. Toim. M. Kuismanen, P. Malinen & S. Seppänen. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkojulkaisu. Viitattu 21.4.2021. [https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk\\_barometri\\_kevät2021.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevät2021.pdf).

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review OnPoint, December 2006, 1–15. Viitattu 25.10.2010. <https://janet.finna.fi, EBSCOhost>.

Preuss, L. & Perschke, J. 2010. Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. Journal of Business Ethics, 92, 531–551. Viitattu 24.4.2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0171-4>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Rantakari, R. 2019. Kestävästä kehityksestä viestiminen sidosryhmille. Yritysvastuu nyt! Tietoa ja työkaluja pk-yrityksille kestävään liiketoimintaan –tapahtuma 4.10.2019. Video. Julkaistu 4.10.2019. Youtube-videopalvelu. Viitattu 19.4.2021. <https://www.youtube.com/watch?v=e4bZYVWF2sY>.

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävää kehitystä organisaatiossa. Helsinki: WSOY.

Russo, A. & Perrini, F. 2010. Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. Journal of Business Ethics 91, 207–221. Viitattu 19.4.2021. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0079-z>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.3.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali>.

Saldaña, J. 2011. Fundamentals of qualitative research. New York: Oxford University Press.

- Scarborough, N. M. & Cornwall, J. R. 2016. Essentials of entrepreneurship and small business management. Eight edition, Global edition. Pearson.
- Selvitys sidosryhmien käsityksistä suomalaisten yritysten yhteiskuntavastuusta. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja: Kilpailukyky 21/2016. Viitattu 22.4.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-112-8>.
- Simola, E. & Ylönen, M. 2011. Miksi vastuuttomuus kannattaa? Veronmaksu ja yritysvastuu. Julkaisussa: Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Toim. M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen. Helsinki: Gaudeamus, 117–132.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2010. Operations management. Sixth edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Soundararajan, V., Jamali, D. & Spence, L. J. 2018. Small business social responsibility: A critical multilevel review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 934–956. Viitattu 21.3.2021. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12171>.
- Spence, L. J. 2007. CSR and small business in a European policy context: the five “C”s of CSR and small business research agenda 2007. *Business and Society Review*, 112:4, 533–552. Viitattu 22.4.2021. <https://janet.finna.fi, EBSCOhost>.
- Spence, L. J. 2016. Small business social responsibility: expanding core CSR theory. *Business & Society*, 55 (1), 23–55. Viitattu 19.3.2021. <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, K. & Aaltonen, T. 2014. Yhteiskuntavastuu yrityksen arjessa: Itsearviointin työkirja. 46 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Benchmarking.
- Uddin, M. B., Hassan, M. R. & Tarique, K. M. 2008. Three dimensional aspects of corporate social responsibility. *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, 3, 1, 199–212. Viitattu 14.4.2021. <http://dspace.daffodilvarsity.edu.bd:8080/handle/20.500.11948/655>.
- Vastuullinen yrittäjyys pk-yrityksissä. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.3.2021. <https://tem.fi/documents/1410877/2934378/Vastuullinen+yritt%C3%A4jyys+pk-yrityksiss%C3%A4,+k%C3%A4yt%C3%A4nn%C3%B6n+esimerkkej%C3%A4>.
- Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Käytännön työkaluja ja esimerkkejä yritysvastuun johtamiseen. 2019. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 19.3.2021. [https://ek.fi/wp-content/uploads/EK\\_Vastuullisuusjulkaisu\\_final\\_net\\_11.9.2019.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf).
- Vázquez-Carrasco, R. & López-Pérez, M. E. 2013. Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Qual Quant* 47, 3205–3218. Viitattu 19.4.2021. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9713-4>.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, J. 2021. EU-parlamentti ajaa laajaa ja pakollista yritysvastuuta koko Eurooppaan – Vihreiden Hautala: muut kärsivät vapaamatkustajista. Helsingin Sanomat 12.3.2021. Viitattu 12.5.2021. <https://www.hs.fi/talous/art-2000007855121.html>.

Wahba, H. 2008. Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 15, 89–99. Viitattu 15.4.2021. <https://doi.org/10.1002/csr.153>.

Whelan, T. & Fink, C. 2016. The Comprehensive Business Case for Sustainability. *Harvard Business Review* 21.10.2016. Viitattu 29.9.2020. <https://hbr.org/2016/10/the-comprehensive-business-case-for-sustainability>.

Yrittäjyys Suomessa. 2021. Suomen Yrittäjät. Viitattu 19.3.2021. <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>.

Yritysvastuu 2019. 2019. Tutkimusraportti: Yritysvastuun strategia, johtaminen ja käytännöt suomalaisyrityksissä. Helsinki: FIBS. Viitattu 26.3.2021. [https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuututkimus\\_2019\\_FIBS\\_raportti\\_FINAL.pdf](https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2019/05/Yritysvastuututkimus_2019_FIBS_raportti_FINAL.pdf).



## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukutsu ja taustamateriaali

Hei,

Teen parhaillaan opinnäytetyötä ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (tradenomi, YAMK) varten pienyrityksen yritys vastuusta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää caseyrityksen [Yrityksen nimi] kautta, millaisia odotuksia pienyrityksen sidosryhmillä on yrityksen vastuullisuuteen liittyen ja kuinka nämä odotukset näkyvät yrityksen toiminnassa. [Kohdeyrityksessä] halutaan panostaa vastuullisuuteen ja osallistumisesi tutkimukseen auttaa yritystä kehittämään. Samalla saan arvokasta materiaalia tutkimustani varten.

Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina joko [Kohdeyrityksen] toimistolla tai online yhdessä sovittuna ajankohtana 4.-29.1.2021 välisenä aikana. Haastatteluun on hyvä varata aikaa puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut tallennetaan, jotta ne voidaan muuttaa tekstimuotoon. Haastateltujen nimiä tai muita henkilötietoja ei julkaista missään yhteydessä ja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. Haastattelu on hyvin vapaamuotoinen.

Sinulla ei tarvitse olla aiempaa tietämystä tai kokemusta yritys vastuusta. Oheinen haastattelun taustamateriaali avaa aihealuetta enemmän, joten siihen kannattaa tutustua etukäteen.

Toivon, että pystyt osallistumaan tähän ajankohtaiseen ja tärkeään tutkimukseen! Sovitaan yhdessä sinulle sopiva haastattelu aika.

Ystävällisesti,

Satu Peltonen  
[sähköpostiosoite]  
[matkapuhelunnumero]

# Yritysvastuu [Kohdeyrityksessä]

Taustamateriaali haastattelututkimukseen

## Yritysvastuu

Yritysvastuun dimensiot

Vapaaehtoisuus

Sidosryhmät

Ympäristövastuu

Sosiaalinen vastuu

Taloudellinen vastuu

Yritysvastuu tarkoittaa yrityksen vapaaehtoisia toimia huomioidakseen toimintansa ympäristöön, yhteiskuntaan, talouteen ja sidosryhmiin liittyvät näkökohdat.

- Dahlsrud 2008

Esimerkkejä vastuullisuudesta

### Ympäristövastuu

- Vesien, ilman ja maaperän suojelu
- Ilmastonmuutoksen torjunta
- Luonnon moninaisuuden turvaaminen
- Resurssi-, materiaali- ja energiatehokkuus
- Päästöjen ja jätteiden vähentäminen
- Ympäristöriskien hallinta
- Vastuu tuotteen elinkaaresta
- Vastuu toiminnan koko arvoketjusta

### Sosiaalinen vastuu

- Henkilöstön hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen
- Tuotevastuu ja kuluttajansuoja
- Hyvät toimintatavat
- Eettisyys
- Ihmisoikeudet
- Moninaisuuden arvostaminen
- Yleishyödyllisten toimintojen tukeminen
- Paikallisten kulttuurien suojaaminen
- Yhteisöjen elinvoimaisuuden lisääminen

### Taloudellinen vastuu

- Kannattava ja tehokas yritystoiminta
- Kilpailukyvyistä huolehtiminen
- Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen
- Oikeudenmukaiset maksut työntekijöille, alihankkijoille
- Riskienhallinta
- Korruption, lahjonnan, rahanpesun, harmaan talouden torjunta
- Vastuullinen veronmaksu
- Vastuunkanto sijoituksista ja investoinneista

## Yrityksen sidosryhmät



Yrityksen sidosryhmiä ovat tahot, joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa tai voi vaikuttaa, tai jotka omalla toiminnallaan vaikuttavat tai voivat vaikuttaa yritykseen.

- Juutinen 2016

## Kuinka sinä koet yritys vastuun?

Millaisia sidosryhmiä kohtaat työssäsi [Kohdeyrityksessä]?

Millaisia odotuksia näillä sidosryhmillä on [Kohdeyrityksen] vastuullisuuteen liittyen?

Miten nämä odotukset ilmenevät?

Kuinka hyvin odotukset toteutuvat [Kohdeyrityksessä]?

Mitä yritys vastuun osa-alueita pidät itse tärkeänä?

Kuinka hyvin ne näyttäytyvät tai toteutuvat [Kohdeyrityksessä]?

## Liite 2. Puolistrukturoidun haastattelun runko

**Oma suhde yritysvastuuseen**

Missä olet törmännyt yritysvastuuseen?  
 Kuinka hyvin koet tuntevasi yritysvastuuta?  
 Mitkä vastuullisuuden osa-alueet ovat sinulle henkilökohtaisesti merkityksellisiä?  
 Kuinka paljon yrityksen vastuullisuus vaikuttaa tekemiisi päätöksiin?  
 Millainen on vastuullinen yritys?  
 Kenelle pienyritys on vastuussa ja mistä?  
 Eroaako suuryritysten ja pienyritysten vastuullisuus jotenkin toisistaan, miten?  
 Onko yrityksen suomalaisuus tae vastuullisuudesta?

**Oma sidosryhmä, kohdeyritys ja vastuullisuus**

Millaisia negatiivisia vaikutuksia [Kohdeyrityksen] toiminnalla on ympäristöön, ihmisiin tai yhteiskuntaan?  
 Näetkö jotain merkittäviä vastuullisuusriskejä [Kohdeyrityksessä]?  
 Millaisia positiivisia vaikutuksia [Kohdeyrityksen] toiminnalla on ympäristöön, ihmisiin tai yhteiskuntaan?  
 Mikä on [Kohdeyrityksen] vastuu työntekijöilleen/omistajilleen?  
 Mikä on työntekijän/omistajan vastuu [Kohdeyritykselle]?  
 Miten hyvin työntekijöiden/omistajien toiveet ja odotukset tulevat kuulluiksi [Kohdeyrityksessä]?  
 Kuinka paljon työntekijät/omistajat pystyvät vaikuttamaan [Kohdeyrityksen] merkittäviin päätöksiin?  
 Mitä odotuksia sinulla on [Kohdeyrityksen] vastuullisuudelta?  
 Kuinka hyvin ne toteutuvat nykyisellään [Kohdeyrityksessä]?  
 Yleisellä tasolla, koetko [Kohdeyrityksen] olevan vastuullinen yritys?  
 Mitä pitäisi tapahtua, että kokisit, että [Kohdeyrityksen] vastuullisuus on merkittävästi parantunut?  
 Miten voisit omassa työssäsi edistää vastuullisuutta?

**Sidosryhmät ja vastuullisuus**

Mitä sidosryhmiä pidät [Kohdeyritykselle] yrityksen toiminnan ja menestyksen kannalta tärkeimpinä avainsidosryhminä?  
 Mitkä sidosryhmät huomioidaan nykyisellään [Kohdeyrityksessä] hyvin?  
 Mitä sidosryhmiä kohtaat omissa työssäsi?  
 Ovatko nämä sidosryhmät jollakin tavalla osoittaneet vaatimuksia [Kohdeyrityksen] vastuullisuuteen liittyen?  
 Pystytäänkö [Kohdeyrityksessä] vastaamaan esitettyihin odotuksiin?  
 Onko jotain vaateita, jotka on ristiriidassa [Kohdeyrityksen] arvojen tai tavoitteiden kanssa?  
 Asettaako [Kohdeyritys] jotakin vastuullisuuteen liittyviä vaatimuksia sidosryhmilleen?  
 Miten hyvin [Kohdeyrityksen] arjessa ja johtamisessa vastataan sidosryhmien vastuullisuuden odotuksiin?

## Liite 3. Ote aineiston analyysistä

Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty
Taloudellinen vastuu	Kannattava yritystoiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>ollaan kannattava yritys</li> <li>yritystoiminta on ollut kannattavaa</li> <li>taloudellisen kannattavuuden kautta ollaan hyvä veronmaksaja, palkanmaksaja</li> </ul>
	Vastuullinen veronmaksu	<ul style="list-style-type: none"> <li>ollaan aika vastuullisia veronmaksajia</li> <li>ollaan vietyritys ja tuodaan rahaa sisään Oy Suomi AB:hen</li> <li>jonkun verran veroja maksetaan, siitä yhteiskunta hyötyy</li> <li>kaikki ne pääomat mitä meidän asiakkaat eli 95 % liikevaihdosta valuu Suomeen, siitä valtaosa jää Suomeen</li> <li>maksetaan tuloksesta veroja, joita voi käyttää yhteiskunnan hyväksi</li> <li>on siinä mielessä vastuullinen et on semmosta varmaa, taseista kasvua, ei lähetä pyytämään sadan miljoonan lainaa</li> <li>voi luottaa siihen, et yritystoiminta jatkuu</li> </ul>
	Riskienhallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>omistajat on saanu osinkotuottoja eli sijoitus on ollut tuottoisa ja kannattava</li> </ul>
	Omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>työllistää kasvavassa määrin ihmisiä ja luo vakinaisia pitkiä työsuhteita</li> <li>työllistetään korkeakoulutettuja ihmisiä</li> <li>turvallinen ja vakaa työpaikka</li> </ul>
Sosiaalinen vastuu	Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>hekilöstön hyvinvointi, ne panostaa siihen</li> <li>pitää työntekijöistä hyvin huolta</li> <li>pitänyt hyvin huolta henkilöstön hyvinvoinnista, se on ollut aika keskiössä</li> </ul>
	Hvö työlmapiiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>tarjottu työlmapiiri on selvästi positiivinen</li> <li>on kiva olla töissä</li> <li>suurin osa tykkää työyhteisöstä ja työlmapiiristä</li> </ul>
	Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>pitäyt huolta osaamisesta</li> <li>uutta opetetaan koko firmalle ainakin kuukausittain</li> </ul>
	Tuotevastuu	<ul style="list-style-type: none"> <li>tuotevastuu, avoimesti asiakkaillemme toimitaan ja jos jotain hämminki on niin laitetaan kuntoon</li> </ul>
Ympäristövastuu	Tehokkuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>[Kohdeyritys] auttaa kehittämään teknologiaa, jolla positiivinen vaikutus kierrätysasteeseen, materiaalien uudelleenkäyttöön, tehokkaampaan logistiikkaan</li> <li>voi tehokkaammin hoitaa logistiikkaketjuja</li> <li>manuaalinen inventointi ja muu vähenee, voi ajan käyttää johonkin tehokkaammin</li> </ul>
	Hävikin vähentäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>saadaan hukkaa ja hävikkiä pienennettyä</li> <li>turhan valmistaminen pienenee</li> <li>autamme että tuotantoyritykset eivät heitä turhaan tavaraa roskeen</li> </ul>
	Jätteiden vähentäminen ja kierrätys	<ul style="list-style-type: none"> <li>ei me paljon mitään päästöjä eikä jätteitä toiminnallamme aiheuteta</li> <li>pahvit ja muut tällöiset pakkausmatskut me kuitenkin kierrätetään</li> <li>kiinnitetään huomioita raaka-aineisiin, materiaaleihin, kierrätykseen</li> </ul>
	Vastuu tuotteen elinkaaresta	<ul style="list-style-type: none"> <li>tuotteen elinkaari on tosi pitkä</li> <li>tuotteet tosi korkealaatuisia, niiden käyttöikä on tosi pitkä</li> <li>tehdään kestäviä laitteita, joiden tarkoitus on kestää pitkään</li> <li>tuotteet ei oo mitään kertakäyttötavaraa eikä massatuotantoa</li> </ul>
Sidosryhmät	Yhteistyö sidosryhmien kanssa	<ul style="list-style-type: none"> <li>tuetaan suomalaisia tuotteita, toimittajia, artisteja, yrittäjiä</li> <li>tehdään yhteistyötä koulujen kanssa</li> <li>pyritään tekemään paljon oppilaitosyhteistyötä</li> <li>onhan meillä kotimaisiaikin alihankkijoita</li> </ul>

[Kohdeyrityksen] toiminnan positiiviset vaikutukset ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan

Yläluokka	Alaluokka	Pelkistetty
Taloudellinen vastuu	Ei negatiivisia vaikutuksia	<ul style="list-style-type: none"> <li>taloudellinen vastuu, en usko että sillekään puolelle mitään negatiivista</li> <li>taloudellisesti niin ei tuu siinä mitään erikoisempaa mieleen</li> </ul>
Sosiaalinen vastuu	Ei negatiivisia vaikutuksia	<ul style="list-style-type: none"> <li>mulle ei tuu sosiaalisten nähdén oikeastaan mitään mieleen</li> <li>sosiaalisen vastuun puolella en nää sillekään puolelle mitään riskejä</li> <li>mieltii noita sosiaalisia asioita niin enempi positiivista tai neutraalia</li> <li>no ihmisiin ei varmastikaan oo, tai yhteiskuntaan</li> <li>henkilöstöön tai yhteiskuntaan ei tuu mieleen mitään</li> <li>en mä yhteiskunnan tai henkilöstön kannalta keksi mitään negatiivisia asioita</li> </ul>
	Tuotannon jalanjälki	<ul style="list-style-type: none"> <li>me tuotetaan kamaa, ni siinä on varmasti jotain ympäristövaikutuksia</li> <li>hukkaa meiltä tulee tuotannosta ja RD:stä</li> <li>mehän autetaan yrityksiä tuottamaan miljoonia tonneja roskaa vuosittain</li> <li>valmistamme asioita, ehkä on sitten näitten päästöjen kanssa</li> <li>mehän tuotetaan tämmöstä ongelmajätettä ja siitä tulee myöskin roskaa</li> <li>tuotteiden komponenttien tuottaminen saattaa olla ympäristölle raskasta</li> <li>lisää tavaraa maailmaan tuotetaan</li> </ul>
Ympäristövastuu	Tuotteen elinkaarihallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>annetaan tuote asiakkaalle, jää sinne lojumaan, joskus se menee kaatopaikalle, siel ois varmasti paljon osia, mitä vois kierrättää</li> <li>mitä tapahtuu meidän laitteille ja komponenteille kun niitä ei enää käytetä, et mihinkä ne päätyy</li> <li>mitä tuotteille tapahtuu siellä elinkaaren päässä</li> <li>kun tuote on loppuunkäytetty, niin miten se hävitetään, mitä siitä voi kierrättää</li> </ul>
	Logistiikan jalanjälki	<ul style="list-style-type: none"> <li>myydään asioita ympäri maailmaa, on paljon kuljetuksia, sitä kautta negatiivisia ympäristövaikutuksia</li> <li>kaikki kuljetukset mitä me tehdään niin on paljon päästöjä ja tämmösiä</li> <li>paljonhan meiltä lähtee tavaraa lentorahtina, kyllä se negatiivisesti vaikuttaa</li> <li>arvontuotantokeijuun liittyy tosi paljon logistiikkaa, se rasittaa ympäristöä</li> <li>mehän ei olla kompensoitu meidän hiilijalanjälkeä</li> </ul>
	Matkustamisen jalanjälki	<ul style="list-style-type: none"> <li>aika paljon ihmiset matkustaa, et lentäminen on ymmärtääkseni suht huono tään CO2-politiikan suhteen</li> <li>järjestelmien myyntiin ja toimittamiseen liittyvä matkustaminen, niin sillä on selkee negatiivinen vaikutus ympäristöön</li> <li>merkittävin negatiivinen vaikutus vois liittyä matkustamisen hiilijalanjälkeen</li> </ul>

[Kohdeyrityksen] toiminnan negatiiviset vaikutukset  
ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan