

## Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:

Kangas, E., Viljamaa, A., & Mäki, K. (2021). Pienet vastuulliset yritykset: vastuullisuudesta kilpailukykyä. Teoksessa A. Haasio, S. Joensuu-Salo, & S. Saarikoski (toim.), *Tekijä, näkijä ja vaikuttaja: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuurin kokoomateos 2021* (s. 143–150). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 167).

Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021120759307>



# PIENET VASTUULLISET YRITYKSET: VASTUULLISUUDESTA KILPAILUKYKYÄ

Emilia Kangas, KTT, lehtori  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Anmari Viljamaa, KTT, VTM, yliopettaja  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Krista Mäki, ympäristöinsinööri (AMK), asiantuntija, TKI  
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

## 1 JOHDANTO

Perinteisten tehokkuuteen ja kannattavuuteen liittyvien odotusten lisäksi yrityksiin kohdistuu yhä kasvava vaatimus, että yritysten toiminta olisi kestävää myös ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Vaatimus kokonaisvaltaisesta vastuullisuudesta on aiemmin painottunut suurten korporaatioiden toimintaan, mutta nykyään vastuullisuutta vaaditaan kaikenkokoisilta yrityksiltä. Vastuullinen liiketoiminta ja sen kehittäminen ovat tärkeitä myös pienille yrityksille, jotka tavoittelevat kasvua. Panostamalla vastuullisuuteen omassa toiminnassaan, esimerkiksi vihreän liiketoiminnan, kiertotalouden tai eettisen yrityskulttuurin muodossa, pienikin yritys voi löytää uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Vastuullisesta liiketoiminnasta voi muodostua yritykselle joko uutta liiketoimintaa tai jopa täysin uusi kilpailuetu. Esimerkiksi kiertotaloudella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen kasvuun, liittyen erityisesti uusien liiketoimintamahdollisuuksien ja tuotteiden luomiseen sekä uuden asiakaskunnan saavuttamiseen. Kiertotalouden periaatteiden hyödyntämisellä kasvatetaan sekä alueen että yritysten resilienssiä, kun uudet arvoketjut edistävät alueellista materiaalin saatavuutta.

Pienten yritysten resurssit varautua suuriin kriiseihin ja toimintaympäristön muutoksiin ovat usein vähäiset. Vastuullisuusosaamisen kehittäminen parantaa pienten yritysten kriisijohtamista, muutoskyvykkyyttä ja resilienssiä. Vastuullisuuteen perustuva liiketoiminta on koronan jälkeisessä maailmassa kriittinen menestystekijä. Siihen liittyy suurta kasvupotentiaalia, mutta osaamisen puutteiden vuoksi sen tarjoamia mahdollisuuksia ei välttämättä pienissä yrityksissä vielä tunnisteta eikä oikeansuuntaisia kehittämisprosesseja siten käynnistetä.

Koronakriisi on myös luonut epävarmuutta työntekijöiden keskuudessa, mikä haastaa niin yksittäisten työntekijöiden hyvinvointia kuin yritysten johtoa. Tämä lisää tarvetta panostaa sosiaaliseen vastuullisuuteen, kuten vahvaan henkilöstöjohtamiseen, jonka keskeisimmät alueet ovat työhyvinvointi, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, osaamisen kehittäminen ja eettinen organisaatiokulttuuri. Sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullinen yritys on myös paremmassa asemassa rekrytointien näkökulmasta. Yrityksiä arvioidaan yhä enemmän sen perusteella, miten ne kohtelevat kriisissä asiakkaitaan ja työntekijöitään. Yritysten olisikin tarpeen panostaa yhä enemmän henkilöstönsä työnhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja vetovoimaisen yrityskuvan rakentamiseen pysyäkseen mukana kilpailussa osaavasta työvoimasta.

Vastuullisesta liiketoiminnasta on olemassa runsaasti tutkimusta ja työkaluja, mutta niiden painopiste on harvoin pienissä yrityksissä. Isoille organisaatioille kehitetyt vastuullisuusmittarit tai työkalut eivät suoraan vastaa pienten yritysten tarpeeseen. Pienemmät yritykset tarvitsevat olemassa olevien vastuullisuusmallien ja raporttien tilalle heidän kontekstiinsa sopivia ohjeita ja työkaluja. Seinäjoen ammattikorkeakoulun toteuttaman ESR-rahoitteisen Pienet vastuulliset yritykset: vastuullisuudesta kilpailukykyä koronan jälkeen -hankkeen päätavoitteena on kehittää nimenomaan pienten yritysten vastuullisuusosaamista kokonaisvaltaisesti omassa liiketoiminnassaan. Tämän artikkelin tarkoituksena on esittää tiivistetysti, miten vastuullinen liiketoiminta ymmärretään ko. hankkeessa sekä erityisesti pienten yritysten näkökulmasta. Lisäksi esitellään hankkeen suunnitellut toimenpiteet.

## 2 VASTUULLISUUDEN KOLME PILARIA

Perinteisesti yritysten odotetaan toimivan mahdollisimman tehokkaasti ja kannattavasti. Tämän odotuksen rinnalle on noussut yhä kasvava vaatimus yritysten toiminnan kestävydestä myös ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta. Yrityksiltä vaaditaan yhä voimakkaammin kokonaisvaltaista vastuullisuutta. Yrityksen vastuullisuutta lähestytään yleensä yritysvastuu tai yhteiskuntavastuu käsitteiden kautta. Yritys-  
vastuu taas on yhteydessä kestävä kehityksen käsitteeseen. Kestävä kehityksen ajatuksena on ihmisten tarpeiden tyydyttäminen niin, että se ei tapahdu tulevien sukupolvien elinehtojen kustannuksella (YK-liitto). Kestävä kehityksen pyrkimyksenä onkin sovittaa taloudellinen kehitys sosiaaliseen ja ekologiseen kestävyteen. Kolmen pilarin (ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen) vastuullisuusajattelu on vakiintunut yleiseksi tavaksi ymmärtää vastuullisuustyö yrityksissä ja organisaatioissa.

Ekologinen vastuu pitää sisällään mm. luonnonvarojen säästeliään käytön, jätekuormituksen vähentämisen, ilmastonmuutoksen torjumisen ja luonnonmonimuotoisuuden ylläpidon (Joutsenvirta ym. 2011). Yrityksen tulee tunnistaa tarpeet muutoksille sekä kehittää ympäristöä säästävää ja ympäristöystävällistä toimintaansa jatkuvasti (Lämsä, Keränen & Savela 2018). Keskeisiä vaatimuksia sosiaalisesti vastuulliselle yritykselle ovat mm. työntekijöidensä hyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtiminen, hyvien toimintatapojen noudattaminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja hyvien suhteiden ylläpitäminen lähiympäristöön (Joutsenvirta ym. 2011). Sosiaalinen vastuullisuus jaetaan usein sisäiseen ja ulkoiseen vastuullisuuteen. Ulkoisella vastuullisuudella viitataan yrityksen ja sen ulkoisen toimintaympäristön väliseen suhteeseen (Lämsä ym. 2018). Sisäisellä sosiaalisella vastuullisuudella taas viitataan siihen, miten hyvin organisaatio onnistuu henkilöstöjohtamisessaan (Lämsä ym. 2018). Sisäisen sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueita ovat mm. työhyvinvointi, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus, osaamisen kehittäminen, työn ja muun elämän tasapaino, hyvä hallinto ja eettinen organisaatiokulttuuri (Lämsä ym. 2018). Taloudelliseen vastuullisuuteen kuuluu yrityksen kannattavuuden, kilpailukyvyn ja tehokkuuden ylläpito, omistajien tuotto-odotuksiin vastaaminen ja yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen (Joutsenvirta

ym., 2011). Kolmen pilarin vastuullisuuskehikkoon kuuluu olennaisesti triple bottom line -ajatus, jonka mukaan kaikkien kolmen osa-alueen on oltava tasapainossa vastuullista liiketoimintaa kehitettäessä (Elkington 1998; Joutsenvirta ym. 2011; Lämsä ym. 2018).

### **3 VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN HYÖDYT**

Vastuullista yritystoimintaa voidaan perustella eri tavoin. Aikaisempien tutkimusten mukaan vastuullisella toiminnalla voidaan vaikuttaa ainakin positiiviseen yritystulokseen, kilpailuetuun, asiakasuskollisuuteen, yrityskuvaan ja liikearvoon, legitimizeettiin ja työntekijöiden rekrytointiin ja pysyvyyteen (Darcy ym. 2014). Yksi tapa ajatella yritysvastuuta onkin tehdä siitä yritykselle kilpailuetu. Tällöin yrityksille korostetaan sitä, miten yritysvastuun erilaisia menetelmiä voidaan käyttää kilpailukyvyyn parantamiseen, samalla kun sekä yrityksen sidosryhmät että ympäristö hyötyvät (Joutsenvirta ym. 2011; Lämsä ym. 2018). Tästä näkökulmasta katsottuna vastuullinen toiminta tuottaa monenlaisia hyötyjä niin yritykselle kuin myös sidosryhmille (Porter & Kramer 2011; Lämsä ym. 2018).

Toinen tapa perustella vastuullista toimintaa on vedota yrityksen legitimizeettiin. Tämä näkökulma nostaa esiin sen, miten oikeutetuksi organisaation toimintatapa katsotaan yhteiskunnassa ja sen toimintaympäristössä (Lämsä ym. 2018). Tänä päivänä yritysten tulee ottaa entistä enemmän huomioon niin asiakkaidensa ja työntekijöidensä kuin myös muun muassa sijoittajien, rahoittajien, kansalaisjärjestöjen, tulevien työnhakijoiden ja median odotukset. Nämä odotukset kumpuavat erilaisista sosiaalisista, kulttuurisista ja yhteiskunnallisista arvoista ja normeista. Yksi perustelu kokonaisvaltaisen vastuullisuuden kehittämiseksi organisaatioissa on sen positiivinen vaikutus yrityksen resilienssiin. Organisaation resilienssillä tarkoitetaan sen kykyä sopeutua ympäristön muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin. Resilientti organisaatio on kyvykäs sopeutumaan ympäristön muuttuviin tarpeisiin ja vaatimuksiin, se myös itse tukee jatkuvaa kehittymistä.

Paineet vastuullista liiketoimintaa kohtaan ovat myös lisääntyneet EU:n yhteisten yritysvastuu linjausten takia (Lämsä ym. 2018). Demos Helsingin vuonna 2013 tekemän selvityksen mukaan vastuullisuusstrategiat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään (Sitra 2013). Ensimmäinen on riskienhallintastrategia, jolloin vastuullinen toiminta nähdään vastauksena organisaation ulkopuolelta tulevaan uhkaan tai kritiikkiin. Toinen on kustannustehokkuusstrategia, jolloin vastuullisen toiminta ajatellaan tuottavan tehokkuutta ja säästöjä henkilöstö- ja luonnonressurssien viisaan käytön vuoksi. Kolmas on erottautumisstrategia, jolloin vastuullinen toiminta nähdään keinona erottautua muista toimijoista.

## 4 PIENEN YRITYKSEN VASTUULLISUUS

Yhä useammat yritykset ovat ottaneet käyttöön vastuullista toimintaa kehittäviä ohjelmia ja tekevät erilaisia vastuullisuusraportteja. Yritysvastuun kehittämisohjelmat ja säännöt ovat hyviä välineitä vastuulliseen johtamiseen, mutta niillä on myös heikkouksia ja puutteita (Joutsenvirta ym. 2011). Niiden ohjeet ovat usein epäsovivia moniin tilanteisiin (Joutsenvirta ym. 2011). Erityisesti pienille yrityksille valmiit kehittämisohjelmat ja raportointimallit istuvat huonosti. Pienissä yrityksissä vastuullisuus on yleensä implisiittistä, se perustuu yhteisöllisiin arvoihin ja normeihin, joita yritys toteuttaa käytännössä (Lämsä ym. 2018). Tällöin vastuullisuuden periaatteita ja ohjeita ei ole kirjattu, vaikka johto ja työntekijät voivat toimia hyvinkin vastuullisesti käytännön tasolla (Lähdesmäki 2012). Usein pienyritysten katsotaan olevan myös vahvasti sulautuneita paikallisyhteisöihinsä (Castka ym. 2004), ja siten niiden menestys liittyy usein niiden legitimitettiin ja paikallisten sidosryhmien hyväksyntään (Perrini 2006; Lähdesmäki & Suutari 2012). Toisin sanoen, pienten yritysten kohdalla vastuullinen yritystoiminta voi perustua paikallisen yhteisön hyväksynnän ja alueellisen legitimitettiin pyrkimykseen.

Pienyrityksen kontekstissa yrityksen pienestä koosta johtuen suhteet sidosryhmiin ovat usein melko henkilökohtaiset, ja tätä voidaan pitää tärkeänä tekijänä, joka vaikuttaa pienten yrityksen käsityksiin vastuullisesta toiminnasta ja vastuista suhteessa paikalliseen yhteisöön (kts. Lähdesmäki & Suutari 2012). Lähdesmäki ja Suutari (2012) ovat

tutkineet yritysten yhteiskuntavastuun ja paikallisuuden suhdetta pienyrityksen kontekstissa. Heidän tutkimuksensa tulokset korostavat vastavuoroisuuden merkitystä, koska on esitetty, että yritysten yhteiskuntavastuuta suhteessa paikallisuuteen rakennetaan vastavuoroisen toiminnan kautta. Lähdesmäen ja Suutarin (2012) mukaan niiden, jotka ovat vastuussa pienten yritysten kehittämisestä paikallisyhteisöissä tulisikin tunnistaa vastavuoroisuuden logiikka, jolla on merkittävä rooli yhteiskuntavastuun muokkaamisessa.

Vaikka on olemassa valtava määrä tutkimusta ja työkalujakin, jotka koskevat vastuullista liiketoimintaa, painopiste on harvoin ollut pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisuudessa (Darcy ym. 2014). Isoille organisaatioille kehitetyt vastuullisuusmittarit tai työkalut eivät suoraan vastaa pienten yritysten tarpeeseen. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat niiden toimintaan, ja siksi pk-yritykset tarvitsevatkin olemassa olevien vastuullisuusmallien ja raporttien tilalle heidän kontekstiinsa sopivia malleja ja työkaluja (Darcy ym. 2014). Olemassa olevat työkalut ovat liian työläitä tai vaikeasti sovellettavia erityisesti pienyrityksille, joille vastuullisen liiketoiminnan yksi erityisen tärkeä ulottuvuus on paikallisen yhteisön hyväksyntä ja sitä kautta saavutettava legitimitetti. Pienyritysten resurssit liiketoiminnan kehittämiseen vastuullisemmaksi ja kestävämmäksi ovat rajallisemmat kuin suuremmilla yrityksillä. Korona on muuttanut toimintaympäristöä epävarmemmaksi kaikille, mutta erittäin haastavaksi tilanne on muuttunut pienille yrityksille.

## **5 VASTUULLISUUSOSAAMISEN KEHITTÄMINEN PIENET VASTUULLISET YRITYKSET -HANKKEESSA**

Hankkeessa rakennetaan vastuullisen liiketoiminnan työkalu (sisältäen ekologisen, taloudellisen ja sosiaalisen aspektin) pienille yrityksille. Työkalun avulla pienyritykset voivat arvioida omaa vastuullisuuttaan ja valita omat kehittämiskohteensa. Työkalua pilotoidaan yhdessä alueen yritysten kanssa. Lisäksi tuotetaan ohjeita ja malleja vastuullisen

yrittötoiminnan kehittämiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen kestävästi. Hankkeessa järjestetään vastuullisen johtajuuden valmennus yritysten johtajille. Johtajan valmennuksen tuloksena hankkeessa syntyy sekä vastuullisen johtajan valmennusmalli että vastuullisten johtajien verkosto.

Hankkeessa luodaan yhdessä paikallisten toimijoiden kanssa Etelä-Pohjanmaan vastuullisuusfoorumi. Hankkeessa kartoitetaan myös alueelta jo löytyviä vastuullisuuden edelläkävijäyrityksiä. Näitä hyviä case-esimerkkejä hyödynnetään mm. hankkeessa tuotettavan vastuullisen viestinnän oppaassa. Vastuullisuusfoorumin tarkoituksena on kannustaa yrityksiä kehittämään ja raportoimaan vastuullisuuttaan. Foorumi myöntää vastuullinen liiketoiminta -merkkejä toimintaansa kehittäville alueen yrityksille.

Hanke myös kouluttaa niin yrittäjiä, yritysten johtoa kuin henkilökuntaakin vastuullisen liiketoiminnan teemoista. Näin alueen pienyritykset saavat uusia ideoita paitsi nykyisen toimintansa uudistamiseen myös uusien kestävä liiketoiminnan mukaisten tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Tämä antaa yrityksille uudenlaista resilienssiä, joka on tarpeen sekä nyt koronakriisin jälkeen että tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

Castka, P., Balzarova, M. A., Bamber, C. J., & Sharp, J. M. 2004. How can SMEs effectively implement the CSR agenda? A UK case study perspective. *Corporate social responsibility and environmental management* 11 (3), 140–149. doi: 10.1002/csr.62

Darcy, C., Hill, J., McCabe, T. J. & McGovern, P. 2014. A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. *European journal of training and development* 38 (5), 398–414. doi: 10.1108/EJTD-10-2013-0108

Elkington, J. 1998. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management* 8(1), 37–51. doi: 10.1002/TQEM.3310080106



Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M., & Mäkinen, J. 2011. Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Lähdesmäki, M. 2012. Construction of owner–manager identity in corporate social responsibility discourse. *Business Ethics* 21 (2), 168–182. doi: 10.1111/j.1467-8608.2011.01644.x

Lähdesmäki, M., & Suutari, T. 2012. Keeping at arm’s length or searching for social proximity? Corporate social responsibility as a reciprocal process between small businesses and the local community. *Journal of business ethics* 108 (4), 481–493. doi: 10.1007/s10551-011-1104-6

Lämsä, A. M., Keränen, A., & Savela, T. 2018. Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. *ePooki* (28).

Perrini, F. 2006. SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of business ethics* 67 (3), 305–316. doi: 10.1007/s10551-006-9186-2

Porter, M. & Kramer, M. R. 2011. Creating shared value. *Harvard business review* 17 (January – February).

Sitra. 2013. Strateginen vastuullisuus: 20 esimerkkiä keskisuurista yrityksistä. [Viitattu 14.11.2021]. Saatavana: [https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2013/12/Strateginen\\_vastuullisuus.pdf](https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2013/12/Strateginen_vastuullisuus.pdf)