

Torsti Loikkanen, Kirsi Hyytinen & Salla Koivusalo

Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä

| Nykytila ja kehitysnäkymät

Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä Nykytila ja kehitysnäkymät

Torsti Loikkanen & Kirsi Hyytinen

VTT

Salla Koivusalo

TKK Dipoli



ISBN 978-951-38-6921-2 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)
ISSN 1455-0865 (URL: <http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>)

Copyright © VTT 2007

JULKAISIJA – UTGIVARE – PUBLISHER

VTT, Vuorimiehentie 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 4374

VTT, Bergsmansvägen 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 4374

VTT Technical Research Centre of Finland, Vuorimiehentie 3, P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax + 358 20 722 4374

VTT, Betonimiehenkuja 3, PL 1000, 02044 VTT
puh. vaihde 020 722 111, faksi 020 722 7006

VTT, Betongblandargränden 3, PB 1000, 02044 VTT
tel. växel 020 722 111, fax 020 722 7006

VTT Technical Research Centre of Finland, Betonimiehenkuja 3, P.O. Box 1000, FI-02044 VTT, Finland
phone internat. +358 20 722 111, fax +358 20 722 7006

Loikkanen, Torsti, Hyytinen, Kirsi & Koivusalo, Salla. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Nykytila ja kehitysnäkymät [Corporate Social Responsibility and Competitiveness. Current State and Future Challenges]. Espoo 2007. VTT Tiedotteita – Research Notes 2386. 118 s.

Avainsanat organizations, companies, social responsibility, Corporate Social Responsibility, CSR, competitiveness, modeling, internal development processes, sustainable development, innovativeness, interest group management

Tiivistelmä

Yhteiskuntavastuun merkitys yrityksissä kasvaa. Yritysten omistajien, asiakkaiden ja sidosryhmien kiinnostus on laajentunut liiketaloudellisen kannattavuuden ohella ympäristöhallintaa ja yhteiskunnallista toimintaa koskeviin periaatteisiin ja menettelytapoihin. Tähän muutokseen ovat osaltaan vaikuttaneet kestävän kehityksen vaatimukset, jotka kattavat kestävyuden taloudellisen, ekologisen ja yhteiskunnallisen ulottuvuuden. Osaltaan muutokseen on vaikuttanut omistajien, asiakkaiden ja sidosryhmien kasvava kiinnostus yritysten rooliin ja toimintaan taloudessa ja yhteiskunnassa. Samoin julkisen ja yksityisen sektorin rajapintojen muutokset, esimerkiksi aiemmin valtion vastuulla olleiden toimintojen yksityistäminen (esimerkiksi energia- ja telekommunikaatioala), ovat osaltaan kasvattaneet yhteiskuntavastuun merkitystä.

Tämä tutkimus tuottaa taustatietoa Johtamistaidon Opiston (JTO) kehittämishankkeelle ”Yhteiskuntavastuu kilpailukykyyn edistämiseksi – sisäisen kehittämissuorituksen mallintaminen”. JTO:n hankkeen tarkoituksena on luoda systemaattinen malli yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi organisaatiossa. Tämä taustatutkimus pyrkii sekä syventämään käsityksiämme yhteiskuntavastuun merkityksestä ja kehityksestä että problematisoimaan yhteiskuntavastuun merkitystä. Samoin se pyrkii valottamaan erityisesti yritysten kilpailukykyyn liittyviä yhteiskuntavastuun yhteyksiä ja merkityksiä seuraavien keskeisten kysymysten pohjalta:

- Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset?
- Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä?
- Parantaako yhteiskuntavastuullinen toiminta yritysten kilpailukykyä, ja miten tämä tapahtuu?

Tässä tutkimuksessa näitä kysymyksiä tarkastellaan neljän tapaustutkimuksen sekä survey-tutkimuksen valossa. Case-tutkimuksessa kohteena on neljä suomalaista yhteiskuntavastuun saralla kunnostautunutta ns. edelläkävijäyritystä: Fortum, Muumimaailma,

Tapiola ja Wärtsilä. Samoin vastauksia kysymyksiin haettiin laajempaa yritysjoukkoa koskevan survey-tutkimuksen perusteella (n = 142).

Tutkimus tuotti seuraavia keskeisiä tuloksia: Yhteiskuntavastuun merkitys kasvaa, mutta vähitellen ja epätasaisesti. Yhteiskuntavastuun merkitys vaihtelee eri toimialojen sekä erikokoisten ja muutoin erilaisten yritysten välillä olennaisesti. Yhteiskuntavastuu on kehittynyt yrityksissä ympäristövastuun ja kestävän kehityksen käsitteen käyttöönoton sekä laadunhallinnan kehittämisen myötä. Ympäristöhallinnassa kehittyneet suuret kansainväliset yritykset näyttävät olevan aktiivisia myös yhteiskuntavastuukysymyksissä. Yritykset arvioivat kaikki kestävän kehityksen ulottuvuudet tärkeiksi, mutta järjestyksessä sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristönäkökohdat. Yhteiskuntavastuulla ei ole vielä vakiintuneita käsitteistöä ja ohjeistoja. Yhteisiä käsitteitä ja standardeja kehitetään työmarkkinajärjestöjen ja viranomaisten yhteistyönä kansainvälisesti.

Edelläkävijäyrityksiä lukuun ottamatta aitoa, erityistä ja erillistä sidosryhmä- ja toimintaympäristöanalyysia ei yrityksissä vielä juurikaan tehdä. Yritykset kuitenkin toteuttavat asiakastytyväisyyskyselyjä ja järjestävät asiakastilaisuuksia, joissa tuotetaan oletettavasti toimintaympäristöäkin koskevaa tietoa. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, yleiset sidosryhmäodotukset ja yritysasiakkaiden odotukset, ovat useimmiten ohjanneet vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä, ja niiden odotetaan tekevän näin jatkossakin. Sisäisistä tekijöistä keskeisimpiä ovat yrityksen arvot, yrityskuvan kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet, joiden merkityksen jatkossa odotetaan edelleen vain korostuvan esimerkiksi globalisaation myötä. Erottuminen kilpailijoista osoittautui tärkeäksi yhteiskuntavastuunkin kehittämistä motivoivaksi tekijäksi. Vaikka yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteyden osoittaminen ei ole suoraviivaista, tutkimus vahvistaa niiden välisen positiivisen yhteyden olemassaolon: kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä kaksi kolmesta mainitsee yhteiskuntavastuun parantaneen kilpailukykyä.

Loikkanen, Torsti, Hyytinen, Kirsi & Koivusalo, Salla. Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. Nykytila ja kehitysnäkymät [Corporate Social Responsibility and Competitiveness. Current State and Future Challenges]. Espoo 2007. VTT Tiedotteita – Research Notes 2386. 118 p.

Keywords organizations, companies, social responsibility, Corporate Social Responsibility, CSR, competitiveness, modeling, internal development processes, sustainable development, innovativeness, interest group management

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) is of growing importance for enterprises. Besides driving forces such as increased interest of shareholders in transparent accounting practices, related role of media, etc., the current trend of globalization makes CSR even more relevant in the future.

This publication is a background study for the project “Corporate Social Responsibility for Promoting Competitiveness – Modelling of Internal Development Process”, carried out by JTO School of Management (Johtamistaidon Opisto, below JTO). The aim of JTO project is to create a systematic model for implementing and developing corporate social responsibility (CSR) in private and public organisations. The aim of this background study is to support JTO project by making an overview to the current state-of-the-art and future developments of CSR in Finnish enterprises. The responsible research organisations for the background study are VTT Technical Research Centre of Finland and Lifelong Learning Institute Dipoli (TKK Dipoli).

The background study produces and compiles recent information of the verifiable benefits of the CSR and related company practices. In particular, the study searches for answers for following three research questions:

1. How do enterprises take into account the requirements of CSR of their stakeholders and other societal actors in their operations?
2. How CSR requirements guide and steer the development of business-making of companies?
3. Do socially responsible actions enhance the competitiveness of companies and how does this occur?

The background study consists of a literature study, selected interviews of enterprise representatives and a survey study of the relevance and importance of CSR to Finnish enterprises.

Among the key findings are the following. In Finnish enterprises the importance of CSR has increased gradually and unevenly. The importance of CSR varies essentially between different industrial branches and enterprises of different size and their markets. CSR has developed gradually with the development of quality and environmental management, and has extended since the introduction of the concept of sustainable development. Large international corporations having sophisticated environmental management systems seem to be active also in CSR. All dimensions of sustainable development are of importance but in the order of societal, economic and environmental aspects. The definition and concepts of CSR as well as their standardization are still in early development phase. With the exception of forerunner companies, as identified in the study, particular stakeholder opinion surveys of the role and importance of CSR are still rare in enterprises, although such data is collected as a part of customer and stakeholder surveys and events. Among the important external driving forces of CSR are legislation and stakeholder and customer expectations, as well as challenges arising from functional business environment, especially of globalization. Among important internal driving forces of CSR are e.g. values and image of companies. An important factor and motive influencing CSR is the need of enterprises to be distinguished from their competitors in the markets e.g. through better and more desirable products. Although the exhibition of straightforward relation between CSR and competitiveness of enterprises is complicated, this relation is assessed to be positive: According to two-thirds of enterprises of survey study CSR has improved their competitiveness.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä.....	3
Abstract.....	5
Lyhenneluettelo	10
1. Johdanto.....	11
1.1 Tausta: Yhteiskuntavastuun merkitys kasvaa.....	11
1.2 JTO:n kehittämishankkeen tavoitteet	12
1.3 Julkaisun rakenne ja sisältö	13
2. Yhteiskuntavastuun kehitysvaiheita ja -näkyviä.....	15
2.1 Johdanto.....	15
2.2 Tarkastelukontekstina kestävä kehitys	15
2.3 Ympäristönsuojelusta kestävään kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen	18
2.4 Yhteiskuntavastuu yrityksissä – kehitysnäkymät ja tutkimuskysymykset.....	21
2.4.1 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät.....	21
2.4.2 Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky	24
2.4.3 Yhteiskuntavastuu, innovatiivisuus ja kilpailukyky	26
2.4.4 Yhteiskuntavastuun käsitteistö ja ohjeistot	29
2.5 Johtopäätökset	30
3. Yhteiskuntavastuu – tapaustutkimuksia suomalaisyrityksissä.....	32
3.1 Tapaustutkimusten tavoitteet, menetelmä ja toteutus.....	32
3.2 Tapaustutkimusten tulokset.....	34
3.2.1 Case Wärtsilä	34
3.2.1.1 Wärtsilä – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan	34
3.2.1.2 Käsitteistö.....	36
3.2.1.3 Yhteiskuntavastuu ja arvot.....	36
3.2.1.4 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät.....	37
3.2.1.5 Sidosryhmäjohtaminen ja yhteistyö	38
3.2.1.6 Operatiivisen tason toimenpiteet – parhaat käytännöt	38
3.2.1.7 Yhteiskuntavastuun yhteys kilpailukykyyn	39
3.2.1.8 Johtopäätökset	40
3.2.2 Case Fortum	41
3.2.2.1 Fortum – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan.....	41
3.2.2.2 Käsitteistö.....	42
3.2.2.3 Yhteiskuntavastuu ja arvot.....	42
3.2.2.4 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät.....	43

3.2.2.5	Sidosryhmäyhteistyö.....	44
3.2.2.6	Operatiivisen tason toimenpiteet – parhaat käytännöt	45
3.2.2.7	Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyyn yhteys	47
3.2.2.8	Johtopäätökset.....	48
3.2.3	Case Muumimaailma	49
3.2.3.1	Muumimaailma – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan	49
3.2.3.2	Yhteiskuntavastuu Muumimaailman käsitteenä	50
3.2.3.3	Arvot ja yhteiskuntavastuu.....	51
3.2.3.4	Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät.....	51
3.2.3.5	Yhteiskuntavastuun pilarit	54
3.2.3.6	Sidosryhmäyhteistyö.....	54
3.2.3.7	Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky.....	57
3.2.3.8	Muumimaailman parhaat käytännöt.....	58
3.2.4	Case Tapiola.....	60
3.2.4.1	Tapiola – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan	60
3.2.4.2	Vastuullista yritystoimintaa vai yhteiskuntavastuuta?.....	61
3.2.4.3	Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät.....	62
3.2.4.4	Yhteiskuntavastuun pilarit	64
3.2.4.5	Sidosryhmäyhteistyö.....	65
3.2.4.6	Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky.....	66
3.2.4.7	Tapiolan parhaat käytännöt.....	66
3.3	Johtopäätökset	68
3.3.1	Yhteiskuntavastuu edelläkävijäyrityksissä.....	69
3.3.2	Yhteenveto tapaustutkimusyrityksistä	71
4.	Yhteiskuntavastuu – survey-tutkimus suomalaisyrityksissä.....	74
4.1	Johdanto ja tavoitteet.....	74
4.2	Menetelmä, toteutus ja vastaajat	74
4.3	Survey-tutkimuksen tulokset.....	75
4.3.1	Vastuullista toimintaa kuvaavat käsitteet.....	75
4.3.2	Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät.....	77
4.3.2.1	Vastuullisen yritystoiminnan aloittaminen ja toimintamalli.....	77
4.3.2.2	Vastuullista yritystoimintaa ohjanneet ulkoiset tekijät	80
4.3.2.3	Vastuullista yritystoimintaa ohjanneet sisäiset tekijät	81
4.3.3	Käytössä olevat vastuullisuutta koskevat ohjeistot	83
4.3.4	Vastuullinen yritystoiminta ja kestävän kehityksen kolmen ulottuvuuden huomioiminen	84
4.3.4.1	Taloudelliset näkökohdat	84
4.3.4.2	Sosiaaliset näkökohdat.....	85
4.3.4.3	Ympäristönäkökohdat	86
4.3.5	Sidosryhmien odotukset ja vaikutus toimintatapoihin ja niiden muuttumiseen	87

4.3.5.1	Sidosryhmien odotusten selvittämiskäytännöt.....	87
4.3.5.2	Sidosryhmien vaikutus toimintatapoihin	88
4.3.5.3	Vastuullisen yritystoiminnan vaikutus toimintatapojen muuttumiseen	89
4.3.6	Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky	92
4.3.6.1	Miten yritys määrittelee kilpailukyvyn?	92
4.3.6.2	Yhteiskuntavastuun vaikutus kilpailukykyyn	93
4.4	Survey-tutkimuksen yhteenveto	98
5.	Johtopäätökset.....	100
5.1	Keskeiset johtopäätökset	100
5.1.1	Yleiset johtopäätökset	100
5.1.2	Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset?.....	103
5.1.3	Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehitystä?	104
5.1.4	Miten yhteiskuntavastuullinen toiminta parantaa yritysten kilpailukykyä?	106
5.1.4.1	Yhteiskuntavastuu vaikuttaa kilpailukykyyn myönteisesti, mutta.....	106
5.1.4.2	...vaikutuksen tulkinta palautuu kilpailukyvyn määrittelyyn.....	107
	Laajennettu tiivistelmä	109
	Lähdeluettelo	115

Lyhenneluettelo

CSR	Corporate Social Responsibility
EHS	Environment, Health and Safety
EK	Elinkeinoelämän Keskusliitto
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	Environmental Management System
GRI	Global Reporting Initiative
JTO	Johtamistaidon Opisto, JTO
RC	Responsible Care
UNEP	United Nation's Environmental Program
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WCED	World Commission of Environment and Development
VTT	Valtion teknillinen tutkimuskeskus

1. Johdanto

1.1 Tausta: Yhteiskuntavastuun merkitys kasvaa

Kestävästä kehityksestä on tullut merkittävä haaste niin yritystoiminnalle kuin koko yhteiskunnalle. Kestävällä kehityksellä tarkoitettiin ensin luonnonvarojen ja ympäristön kestävää käyttöä. Käsitettä laajennettiin Ympäristön ja kehityksen maailmankomission (”Brundtlandin komissio”) työn yhteydessä kattamaan myös taloudellinen ja sosiaalinen ulottuvuus (World Commission on Environment and Development, WCED 1987). Kestävän kehityksen periaatteen mukaan taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristödimensio muodostavat keskinäisesti toisistaan riippuvan ja erottamattoman kokonaisuuden. Johdantamistaidon Opisto JTO:n (myöhemmin JTO) kehittämishankkeen ja sitä tukevan VTT:n ja TKK Dipolin (myöhemmin TKK) tutkimushankkeen kohteena on erityisesti yhteiskunnallinen ulottuvuus, jonka määrittelyä tutkimuksessa myös käsitellään.

Yhteiskuntavastuu ei sinänsä ole asiana eikä käsitteenäkään uusi suomalaisessa yhteiskunnassa ja yritystoiminnassa. Vastuullisuus ilmeni esimerkiksi jo teollistumisen ajan ”patruunatyönantajan” vastuissa tai hyvinvointiyhteiskunnan kehityksen alkuvaiheissa. Yritysten eri toiminnoissa (esim. henkilöstöpolitiikassa ja hallintotavoissa) on myös vakiintuneita käytäntöjä, jotka liittyvät olennaisesti yhteiskuntavastuuseen, vaikka niitä ei tällä nimellä ole aiemmin kutsuttu. Nyt nämäkin toiminnot ymmärretään kuitenkin osana yhteiskuntavastuujohtamista ja niistä kerrotaan yritysten yhteiskuntavastuureporteissa ja muussa sidosryhmäviestinnässä.

Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteena on yhteiskuntavastuukehitys viimeisen 10–20 vuoden kuluessa. Yhteiskuntavastuun merkityksen kasvuun viime vuosikymmeninä ovat vaikuttaneet mm. seuraavat tekijät: Brundtlandin komission työn jälkeen julkiset organisaatiot, kuten Yhdistyneet kansakunnat ja Euroopan unioni, ja samoin Suomessa esimerkiksi kauppa- ja teollisuusministeriö, ympäristöministeriö ja ulkoasiainministeriö ovat toteuttaneet erilaisia kestävästä kehityksestä tukevia toimia ja ohjelmia. Samoin elinkeinoelämän kansainväliset ja kansalliset organisaatiot, kuten World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Kansainvälinen kauppakamari (ICC) sekä kansalliset teollisuusliitot, ovat toimineet aktiivisesti yhteiskuntavastuun kehittämisen ja sen pelisääntöjen luomisen puolesta. Myös ammatilliset järjestöt sekä kuluttajien, luonnon, ympäristön ja ihmisoikeuksien etuja ajavat kansalaisjärjestöt ovat yhteiskuntavastuukysymyksissä aktiivisia. Nämä ryhmät toteuttavat aktiivisesti kestävästä kehityksestä agendaa toiminnassaan. YK:n kestävästä kehityksestä huippukokouksessa 2002 Johannesburgissa vastuutettiin ja veloitettiin päätoimijaryhmiä ensimmäistä kertaa toteuttamaan kestävästä kehityksestä tavoitteita keskenään ja yhteistyössä valtioiden kanssa (kumppanuudet). YK:n pääsihteerin Kofi Annanin mukaan kestävästä kehityksestä toteutuminen yrityksissä on yhteiskuntavastuullista toimintaa.

Kuvatun kehityksen myötä yritysten asiakkaat, sijoittajat ja rahoittajat sekä muut sidosryhmät ovat alkaneet kiinnittää kasvavaa huomiota yhteiskuntavastuukysymyksiin. Mediassa on tässäkin kehityksessä tärkeä roolinsa. Yhdysvaltalaisen Enron-yrityksen kaltaiset esimerkit väärinkäytöksistä ovat osaltaan lisänneet yleisön ja median kiinnostusta yhteiskuntavastuuseen. Yhteiskuntavastuu on tämän kehityksen myötä tullut vähitellen näkyväksi osaksi yritysten strategioita, johtamista, viestintää ja muita toimintoja. Yhteiskuntavastuukysymysten merkitys ja paino kuitenkin vaihtelevat huomattavastikin eri yritysten välillä riippuen niiden toimialoista, koosta, sijaintimaasta, kulttuuriympäristöstä, markkinoiden maantieteellisestä sijainnista jne.

Yhteiskuntavastuun terminologia ei ole vielä vakiintunut, ja tästä syystä siihen viitataan erilaisilla käsitteillä, kuten ”vastuullinen yritystoiminta”, ”yritysvastuu”, ”yrityskansalaisuus” tai ”kestävä kehitys”. Kestävän kehityksen käsite muodostuu kolmesta toisistaan erottamattomasta vastuun ulottuvuudesta: taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta vastuusta. Yhteiskuntavastuu on käsitteellisesti tulkittavissa kaikki nämä kolme vastuu-ulottuvuutta kokoavaksi käsitteeksi, joka otetaan käsitteelliseksi lähtökohdaksi yritysten yhteiskuntavastuun tarkastelulle tässä tutkimuksessa. Tulkintaa käsitellään tarkemmin luvussa 2.2 sekä tapaustutkimus- ja survey-osioissa.

Kansainvälisenä yhteistyönä kehitettävät ohjeistukset ja suositukset tarjoavat yrityksille osaltaan suuntaviivoja ja käyttökelpoisia työkaluja, mutta eivät välttämättä kerro, mitä yhteiskuntavastuuseen liittyviä asioita tulisi erityisesti kehittää, miten yhteiskuntavastuu ohjaa yritysten toimintaa tai edistää niiden kilpailukykyä tai miten kehittämistyö tulisi toteuttaa yrityksen sisällä. Haasteeksi jää myös niiden asioiden tunnistaminen, joista tiedottaminen kullekin sidosryhmälle on merkityksellistä. Yritykset joutuvat aina tapauskohtaisesti ratkaisemaan, mikä merkitys yhteiskuntavastuulla on niiden toimintaan ja millaisten liiketoimintaprosessien avulla yhteiskuntavastuuta toteutetaan. Yhteiskuntavastuun teemaa on näiltä osin tärkeätä systematisoida yritysten käytännöissä. Nämä huomioidut ovat olleet JTO:n kehittämishankkeen lähtökohtana. Yritykset tarvitsevat yhteiskuntavastuun kehittämiseen selkeän toimintamallin, jonka tuottaminen on JTO:n kehittämishankkeen keskeinen tavoite.

1.2 JTO:n kehittämishankkeen tavoitteet

JTO on omistajiensa (suomalaisten työnantajaliittojen) taholta saanut tehtäväkseen tukea omalla toimialallaan elinkeinoelämän kehittämistä. Yritysten yhteiskuntavastuun merkityksen on nähty korostuvan, ja jokaisen yrityksen on kyettävä vastaamaan tähän haasteeseen. Yhteiskuntavastuun kantaminen nähdään ns. cross-functional-prosessina, joka monialaisuudessaan tekee yhteiskuntavastuun jalkauttamisen liiketoimintaan yritysten kannalta erityisen haasteelliseksi. JTO:n on kyettävä vastaamaan yritysten tarpei-

siin yhteiskuntavastuun kehittämisessä. Tutkimusyhteistyöhanke VTT:n ja TKK:n kanssa on tähdännyt kehittämiskäytäntöihin, joissa huomioidaan sekä johtamiskoulutuksen että innovaatio- ja yhteiskuntavastuututkimuksen relevantit ainekset. Vaikka useat yritykset jo mittaavat ja raportoivat yhteiskuntavastuutaan, on ilmeistä, että vastuullisen toiminnan kokonaiskuva ja merkitys oman liiketoiminnan kehittämisen tukena on kuitenkin usein vielä tunnistamatta. Hankkeessa on koottu ja hyödynnetty uutta tietoa vastuullisen toiminnan todennettavissa olevista hyödyistä ja yrityskäytännöistä. Yhteiskuntavastuuhankkeen keskeiset tutkittavat kysymykset olivat seuraavat:

- Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset?
- Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä?
- Parantaako yhteiskuntavastuullinen toiminta yritysten kilpailukykyä, ja miten tämä tapahtuu?

Hankkeessa on pyritty luomaan systemaattinen malli yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi ja kehittämiseksi organisaatiossa. Tämä on nähty kunkin organisaation sisäisenä oppimisprosessina, jossa organisaation ja sen sidosryhmien vuorovaikutuksella on tärkeä rooli. Mallin tavoitteena on tukea yritysten liiketoiminnan kehittämistä ja mallin hyödyntäminen perustuu yritysten omaehtoiseen kehittämishaluun. Prosessi ohjaa yritystä myös ymmärtämään roolia osana yhteiskuntaa.

Toimintamallin laatimisessa hankkeen tarkastelukulmana on ollut tuotteen tai palvelun koko arvoketju.

1.3 Julkaisun rakenne ja sisältö

Tämä julkaisu on taustatutkimus JTO:n hankkeelle ”Yhteiskuntavastuu kilpailukyvyn edistämiseksi – sisäisen kehittämisprosessin mallintaminen”. Taustatutkimuksesta vastaavat JTO:n yhteistyösopimuksena VTT sekä TKK. Taustatutkimuksessa on koottu ja hyödynnetty uutta tietoa vastuullisen toiminnan todennettavissa olevista hyödyistä ja yrityskäytännöistä.

Julkaisu koostuu neljästä luvusta. Johdantoluvun jälkeen luvussa 2 tarkastellaan kirjallisuuden perusteella ensin kestävä kehityksen käsitteen muotoutumista ja yhteiskuntavastuun kehitystä ympäristövastuun pohjalta. Tämän jälkeen siirrytään tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin yritysten yhteiskuntavastuuta taustaksi empiirisille tutkimusosioille. Luvun 2 yhteenvedossa esitetään painopisteitä, perusteluja ja päätelmiä luvuissa 3 ja 4 kuvattavia empiirisiä osia silmällä pitäen. Luku 3 sisältää tapaustutkimuksia yhteis-

kuntavastuun merkityksestä yritysten liiketoiminnalle Suomessa sijaitsevissa yrityksissä. Tapaustutkimuksissa analysoidaan yritysaineistojen ja haastattelujen perusteella yhteiskuntavastuun tilaa, tavoitteita ja toteutumista. Tapaustutkimusten perusteella on kehitelty kehys, kriteerit ja kysymykset laajempaa yritysaineistoa koskevaa survey-tutkimusta varten, jonka toteutus ja tulokset esitetään luvussa 4. Luvussa 5 esitetään tapaus- ja survey-tutkimuksen keskeiset johtopäätökset sekä ehdotuksia tutkimustulosten hyödyntämisestä JTO:n kehittämishankkeen ja yritysvalmennuksen tueksi.

2. Yhteiskuntavastuun kehitysvaiheita ja -näkyviä

2.1 Johdanto

Yhteiskuntavastuu on kompleksi ilmiö, jota on tutkittu eri tieteenaloilla erilaisista teoreettisista ja empiirisistä lähtökohdista (esim. Anttiroiko 2004). Aihepiiriä on tutkittu eettisyyden näkökulmasta mm. filosofiassa ja tieteentutkimuksessa, globaalin vastuun yhteydessä mm. kansainvälisen politiikan tutkimuksessa sekä mm. postmodernin riskiyhteiskunnan näkökulmasta sosiologiassa. Taloustieteessä yhteiskuntavastuulla on kytkeviä mm. yhteiskunnan sääntelyyn, julkistalouden kehitykseen ja talousfilosofiaan. Liiketaloustieteessä ympäristövastuuta on tutkittu moraalifilosofian ja etiikan näkökulmasta ja yritystaloudessa yhteiskuntavastuukysymykset liittyvät mm. strategiseen johtamiseen ja suunnitteluun, organisaatiotutkimukseen ja kirjanpitoon. Yhteiskuntavastuu näyttäytyy tässä valossa tieteellisesti moni- tai poikkitieteellisenä aihepiirinä.

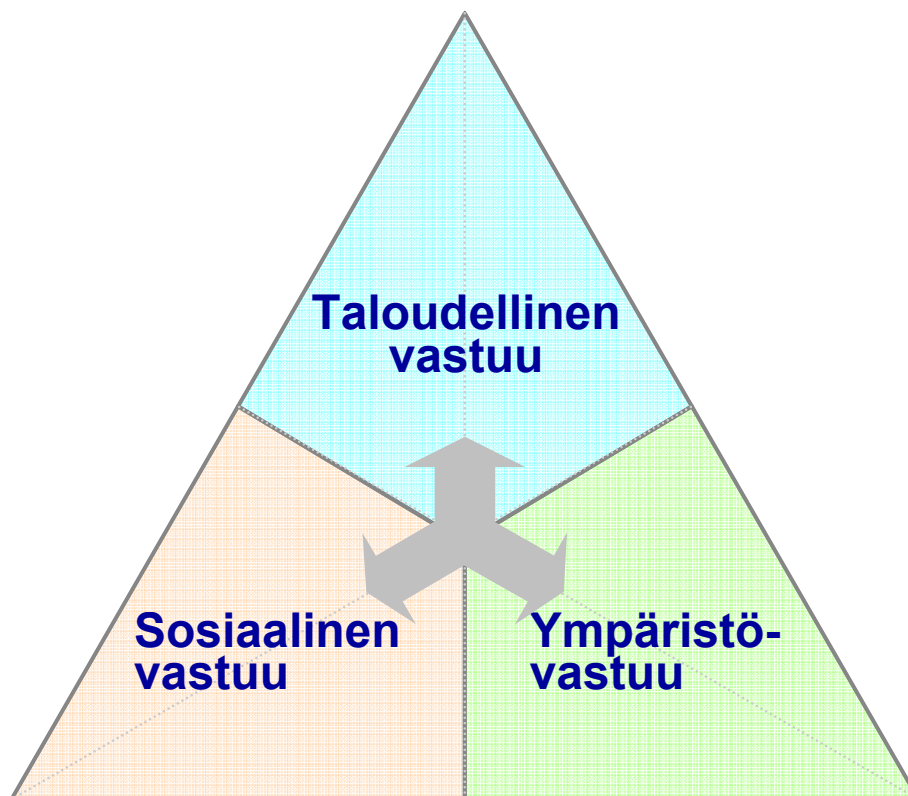
Tässä luvussa yhteiskuntavastuukäsitteen ja sen sisällön kehitystä tarkastellaan kestävä kehityksen käsitteen kontekstissa: sosiaalinen vastuu on kestävä kehityksen käsitteen yksi keskeinen ulottuvuus taloudellisen ja ympäristövastuun ohella. Näiden lisäksi Brundtlandin komissio määritteli neljänneksi ulottuvuudeksi kulttuurillisen osa-alueen, joka tässä yhteydessä kuitenkin sisällytetään lähinnä sosiaaliseen vastuuseen. Luvussa tarkastellaan yhteiskuntavastuun kehitystä ensin yleisemmin yhteiskunnassa ja yrityksissä taustaksi tutkimuksen empiirisille osille. Luvussa 2.2 tarkastellaan lyhyesti kestävä kehityksen käsitettä ja sen kolmea ulottuvuutta kontekstina myöhemmille tarkasteluille. Luvussa 2.3 kuvaillaan yhteiskuntavastuun kehitysvaiheita ja näkyviä lyhyesti yleisellä politiikan ja standardien tasolla. Luvussa 2.4 käsitellään yritystason yhteiskuntavastuun kehitysvaiheita ja -näkyviä taustaksi tutkimuksen empiiriselle osalle. Lopuksi luvussa 2.5 esitetään painopisteitä, perusteluja ja päätelmiä empiirisissä osissa (luvut 3 ja 4) tehtävien kysymysten ja hypoteesien taustaksi.

2.2 Tarkastelukontekstina kestävä kehitys

Brundtlandin komission mukaan kestävä kehitys on kehitystä, joka täyttää nykyisten sukupolvien tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää tarpeensa (WCSD 1987). Kestävä kehityksen käsite sisältää taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta koskevat ulottuvuudet, ja kestävällä kehityksellä viitataan tavallisesti näiden ulottuvuuksien ja vastuiden yhtäaikaiseen ja tasapainoiseen hallintaan. Tätä mukaillen esimerkiksi Elkingtonin ”Triple Bottom Line” -ajattelun mukaan yritysten toimintaa tulisi arvioida kannattavuuteen liittyviä mittareita laajemmin taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta (Elkington 1997).

Kestävän kehityksen kullakin kolmella ulottuvuudella on oma historiallinen kehitystaus-tansa, jonka aikana niitä koskevat elinkeinoelämän käytännöt, yhteiskuntapolitiikka ja lainsäädäntö ovat kehittyneet. Taloudelliset vastuukysymykset ovat kehittyneet liike-toiminnan kirjanpidon kehittymisen ja siihen liittyvien vastuukysymysten myötä, sosi-aalinen vastuu mm. pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan kehityksen ja Brundtlandin komission työhön liittyneiden toimien myötä ja ympäristövastuu ympäristökysymyksiin heräämisen ja alan toimenpideohjelmien ja lainsäädännön myötä 1950- ja 1960-luvuilta alkaen. Valtionhallinnossa kestävän kehityksen kolmeen ulottuvuuteen liittyviä viran-omaistehtäviä hoidetaan yhä useissa ministeriöissä ja laitoksissa.

Kestävän kehityksen periaatteen mukaan taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta koskevat ulottuvuudet ja vastuut muodostavat keskinäisesti toisistaan riippuvan ja toi-sistaan erottamattoman kokonaisuuden. Taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövastuut ovat kaikki riippuvia ihmisen toiminnasta, ja siten yhteiskuntavastuu on käsitteellisesti tulkittavissa myös kaikki nämä kolme vastuualuetta kokoavaksi käsitteeksi. Kuva 1 ku-vaa näiden kolmen ulottuvuuden ja vastuualueen keskinäisiä vuorovaikutuksia.



Kuva 1. Kestävän kehityksen käsite muodostuu kolmesta toisistaan erottamattomasta vastuun ulottuvuudesta: taloudellisesta, sosiaalisesta ja ekologisesta vastuusta. Yhteis-kuntavastuu on käsitteellisesti tulkittavissa kaikki nämä kolme vastuu-ulottuvuutta ko-koavaksi käsitteeksi.

Kestävän kehityksen kolmen ulottuvuuden keskinäistä riippuvuutta ja erottamattomuutta voidaan kuvata siten, että taloudellisella vastuullisella toiminnalla tuotetaan edellytyksiä sosiaaliselle ja ympäristövastuullisuudelle, sosiaalisesti vastuullisella toiminnalla edellytyksiä taloudelliselle ja ympäristövastuulle sekä ekologisesti vastuullisella toiminnalla edellytyksiä taloudelliselle ja sosiaaliselle vastuulle.

Taloudellisella vastuullisuudella voidaan viitata yrityksen kannattavuuteen, kilpailukykyyn ja tehokkuuteen, kykyyn vastata yrityksen omistajien tuotto-odotuksiin sekä yrityksen rooliin yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamisessa (esim. TT 2004). Sosiaalisella vastuullisuudella puolestaan voidaan viitata henkilöstön hyvinvointiin ja osaamiseen, tuoteturvallisuuteen ja kuluttajansuojaan, hyviin toimintatapoihin ja yhteistyöhön yrittäjäverkostoissa ja suhteisiin lähiyhteisöihin sekä yleishyödyllisten toimintojen tukemiseen. Ympäristövastuullisuudella voidaan viitata vesien, ilman ja maaperän suojeluun (mm. ilmastonmuutoksen torjunta), tehokkaaseen ja säästävään energian ja luonnonvarojen käyttöön ja hankintaan sekä luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen (emt.). Rohweder (2004) erottaa kunkin ulottuvuuden osalta välittömän ja välillisen vastuun. Välittömään taloudelliseen vastuuseen kuuluvat esimerkiksi suorat rahavirtavaikutukset (palkat, verot, osingot) ja välilliseen vastuuseen kansantaloudellinen merkittävyys ja investointipäätösten alueelliset vaikutukset. Välittömään sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi ja tuotteet ja palvelut ja välilliseen sosiaaliseen vastuuseen yhteiskunnan hyvinvointi ja yhteishankkeet koulujen kanssa. Välittömään ekologiseen vastuuseen kuuluvat yrityksen ympäristövaikutukset ja välilliseen yhteistyökumppanien ympäristövaikutukset ja osallistuminen luonnonsuojeluhankkeisiin (emt.).

Tärkeä kysymys on, miten yritykset painottavat toiminnassaan sekä sisäisessä ja ulkoisessa sidosryhmäviestinnässään kestävän kehityksen kolmea ulottuvuutta. Kunkin ulottuvuuden sisällöllisten seikkojen merkitys samoin kuin kolmen ulottuvuuden keskinäinen merkitys ja ”paino” vaihtelevat eri yrityksissä mm. asiakaskunnan ja muiden yritykselle tärkeiden sidosryhmien erojen takia, kilpailutilanteeseen, markkinoiden sijaintiin ja kulttuuritekijöihin liittyvien eroavuuksien takia, yhteiskunnan sääntelyn näkökulmasta jne. Kestävän kehityksen kullakin ulottuvuudella on omat merkityksensä myös yrityksen kilpailukykyyn ja siihen vaikuttavan innovaatiotoiminnan näkökulmasta (ks. luvut 2.4.2–2.4.3). Koska kestävän kehityksen kolme ulottuvuutta ovat ennen kestävän kehityksen yhteistä ”sateenvarjoa” kehittyneet paljolti omina ja toisistaan erillisinä alueina, on ymmärrettävää, etteivät ne sitten Brundtlandin komission työn ole voineet kovin nopeasti vakiintua kompaktiksi ja homogeeniseksi kokonaisuudeksi yritysstrategias- ja -käytännössä. Näiden kysymysten kasvava rooli ammatillisessa, korkeam. koulutuksessa näkyy kuitenkin vähitellen organisaatioiden johtamis- ym. käytännöissä.

2.3 Ympäristönsuojelusta kestäväan kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen

Ympäristövastuuta ja yhteiskuntavastuuta koskevalla keskustelulla on kestäväan kehityksen käsitteen syntyyn ja käyttöönottoon liittyvä yhteinen taustansa 1980-luvulta. Ympäristönsuojeluun ja -hallintaan on kiinnitetty huomiota jo pidempään yhteiskunnan ja yritysten toimintaa koskevassa vastuullisuuskeskustelussa, mutta vasta Brundtlandin komission työn yhteydessä niiden rinnalle nostettiin taloudelliset ja sosiaaliset vastuukysymykset. Pidemmällä ajanjaksolla yhteiskuntavastuuta koskevien muutosten taustalla on myös laajoja taloudellis-yhteiskunnallisia kehitystrendejä, erityisesti viimeaikainen globalisaatiokehitys ja valtion tehtävien muutokset perinteisestä ohjauspolitiikasta elinkeinoelämän toimintaedellytysten luojaksi¹. Ympäristövastuun ja -hallinnan kokemukset, menettelytavat ja indikaattorit ovat tämän kehityksen myötä vaikuttaneet osaltaan myös sekä taloudellisen että yhteiskuntavastuukäsitteen sisältöön, ja niitä voidaan käyttää hyväksi yhteiskuntavastuun kehittämässä². Seuraavassa luodaan lyhyt katsaus tähän kehitykseen yleisellä politiikan ja standardien kehittämisen tasolla.

Ympäristölainsäädäntöä ja -politiikkaa on kehitetty teollisuusmaissa kasvavasti 1960- ja 1970-luvuilta alkaen. Aluksi painopiste oli ympäristökuormitusta rajoittamaan tarkoitettujen lakien toimeenpanossa. Määräykset tulivat hallinnosta ”ylhäältä alas”, eivätkä kaikki sääntelyn kohteena olevat välttämättä olleet täysin sitoutuneet ympäristöhallintaan, ja viranomaismääräyksiä toteutettiin ”reagoivasti”. Käsite ”ympäristönsuojelu” eli tarve suojella ympäristöä kuvastaa tuolloista ajattelutapaa. Kysymys oli pääsääntöisesti yhteiskunnan välttämättömiksi katsomien, poliittisesti asetettujen tavoitteiden toteuttamisesta eikä yrityksen oma-aloitteisesta ympäristöhallinnasta. Alkuvaiheessa ympäristökysymyksiä ei koettu kilpailukykyyn myönteisesti vaikuttavana mahdollisuutena vaan pikemminkin siihen kielteisesti vaikuttavana lisäkustannuksena. Poikkeuksiakin toki oli, kuten 3M Companyn ”pilaantumisen ehkäiseminen kannattaa” -ohjelma (Pollution Prevention Pays) jo 1970-luvulla. Kansantaloudellisessa tutkimuksessa erityisesti Yhdysvalloissa oltiin vastaavasti kiinnostuneita lähinnä ympäristönsuojelun tuottavuuden ja talouden kasvua hidastavista vaikutuksista (esim. Christainsen & Haveman 1981).

Suuri yleisö ja media heräsivät ympäristökysymyksiin kemianteollisuuden onnettomuuksien (Bhopal, Sandoz), Tšernobylin ydinvoimalaonnettomuuden sekä mm. Shellin öljynporauslauttatapauksen ja Exxonin Alaskan rannikolla tapahtuneen tankkerionnet-

¹ Yhteiskunnan ja elinkeinoelämän rajapintojen muutokset ilmenevät konkreettisesti aiemmin yhteiskunnan vastuulla olleiden toimintojen yksityistämässä esimerkiksi energia- ja telekommunikaatioalalla. Tätä sinänsä laajaa ja relevanttia näkökulmaa ei käsitellä tässä yhteydessä laajemmin.

² Vaikka ympäristövastuulla ja yhteiskuntavastuulla on esimerkiksi johtamisen, strategian, menettelytapojen ja indikaattorien osalta paljon analogisia piirteitä, ne myös poikkeavat toisistaan olennaisesti huolimatta yhteisestä kestäväan kehityksen kontekstista. Ympäristövastuu esimerkiksi sisältää yhteiskuntavastuuseen verrattuna runsaasti teknillisiä, luonnontieteellisiä ja fyysisiä näkökohtia, sen sääntelyä koskeva tilanne on hyvin omanlaisensa verrattuna esimerkiksi sosiaalisia kysymyksiä koskevaan sääntelyyn jne.

tomuuden kautta. Kehitys johti kemianteollisuudessa ”Responsible Care” ja ”Environment, Health and Safety” (EHS) -ohjelmien luomiseen, joiden tavoitteena oli saattaa ympäristöasiat kuntoon ja muuttaa alasta syntynyt kielteinen kuva myönteiseksi. Ohjelmat olivat sisällöltään ympäristökysymyksiä laajempia ja kattoivat yhteiskuntavastuuseen, erityisesti työsuojeluun ja terveydenhuoltoon liittyviä näkökohtia. Ympäristökemustensa myötä kemianteollisuuden yritykset ovat olleet aktiivisia laajemmin kestävä kehityksen kokonaisuuden ja myös yhteiskuntavastuun kehittämässä, ja alan parhaat käytännöt (best practices) ovat hyödyttäneet myös muita aloja.

Ympäristöongelmat eivät tunne valtioiden välisiä rajoja, ja kansainvälisen ympäristöyhteistyön merkitys havaittiin jo varhain. Tukholman ympäristökonferenssi 1972 oli tämän yhteistyön ensimmäinen merkittävä etappi. Sen tuloksena mm. perustettiin YK:n ympäristöohjelma (UNEP). Rooman klubi oli perustettu vuonna 1968 jo aiemmin. Ns. ensimmäinen öljykriisi 1970-luvun alussa herätti teollistuneissa maissa laajan keskustelun erityisesti energiansäästön ja sitä edistävän teknologian kehittämiseksi. Vuonna 1975 YK:n alaisen Euroopan talouskomission (ECE) puitteissa pidettiin ensimmäinen kansainvälinen ns. säästävän ja vähän pilaavan teknologian (*Low and Non-Waste Technology*) konferenssi Taškentissa³. Tässä työssä pyrittiin kehittämään ennalta ehkäisevän ympäristönsuojelun konseptia. Seuraava merkittävä vaihe oli Ympäristön ja kehityksen maailmankomission (”Brundtlandin komissio”) työ 1983–87. Siinä kestävä kehityksen käsite laajennettiin ympäristövastuun ohella taloudelliseen ja yhteiskunnalliseen vastuuseen (WCED 1987). Rio de Janeiron ympäristökonferenssi (1992) hyväksyi kestävä kehityksen Agenda 21 -toimintaohjelman luonnon monimuotoisuudesta. Kiotossa 1997 hyväksyttiin kasvihuonekaasujen vähentämiseksi pöytäkirja, joka ratifioitiin 2005. YK:n pääsihteeri teki vuonna 1997 Global Compact -aloitteen, jonka alaisuudessa käynnistettiin yritysten kestävä kehityksen raportointia kehittävä Global Reporting Initiative (GRI). Johannesburgin huippukokouksessa 2002 olivat valtioiden edustajien lisäksi laajasti mukana myös yritykset, ja asiakirjoissa painotettiin yhteiskunnallisen kestävyuden merkitystä.

Poliittisten aloitteiden ohella elinkeinoelämä alkoi kehittää kasvavasti kestävä kehityksen linjauksia ja toimintaa laajentamalla laadunhallinnan koskemaan ympäristöhallintaa. Erityisesti Japanin korkeaan laatuun ja tehokkuuteen perustuvan kilpailukyvyn kannustamana 1980-luvulta alkaen suomalaiset ja muut länsimaiset yritykset ottivat kasvavasti käyttöön laatujärjestelmiä⁴. Ympäristökysymysten merkityksen kasvaessa laatujärjestelmiä alettiin monissa organisaatioissa täydentää ympäristöhallinnalla (Environmental Management System, EMS) kasvavasti 1990-luvulla. Teknologisesti, taloudellisesti ja ekolo-

³ Säästävä teknologia määriteltiin ”tiedon, menetelmien ja keinojen soveltamiseksi käytäntöön siten, että ihmisen tarpeiden puitteissa käytetään luonnonvaroja ja energiaa sekä suojellaan ympäristöä mahdollisimman rationaalisesti” (ks. esim. KTM 1980). Ympäristötekniikan kehitysvaiheista ks. esim. Loikkanen ja Hongisto (2000).

⁴ Demmingin ja muiden laatuksulttien 1940-luvun lopulla ja 1950-luvulla Japanissa kehittämä ja siellä sovellettu laatujohtamisen filosofia levisi maailmanlaajuisesti (esim. Womack ym. 1990).

gisesti kestävätkä ratkaisut noudattavat laadunhallinnan periaatteita: käytä panoksia tehokkaammin, eliminoi haitallisten materiaalien käyttö ja eliminoi tarpeettomat toiminnot (Porter & van der Linde 1996). Laatu- ja ympäristöhallinta-ajattelu muuttaa perinteiseen massatuotantoparadigmaan liittyviä tuhlaavia asenteita, joiden mukaan mm. runsas jätteiden tuottaminen tuotannossa oli ”luonnollista” (Freeman 1992). Yksittäisten yritysten ohella laatu- ja ympäristöhallinta-ajattelu kattaa liiketoimintaketjut ”ala- ja ylävirtaan” niin kotimaassa kuin globaalisti. Ympäristöhallinnassa tähän viitataan ”elinkaariajattelulla”. Ympäristöhallinnan standardisointia on kehitetty British Standard- (BS), International Standard Organisation- (ISO) sekä EU:n Eco-Management and Audit Scheme- (EMAS) järjestelmillä. ISO-järjestössä valmistellaan parhaillaan ohjeita laajemman yhteiskuntavastuun hallinnaksi ja raportoimiseksi.

1980-luvulla ympäristökysymyksiä alettiin tarkastella kasvavasti kilpailukyky mahdollisuuksien kannalta. Ympäristötekniikan vienti ja sen edistäminen nähtiin tässä kehityksessä yhtenä olennaisena komponenttina. Lähtöoletuksena oli, että ympäristövaatimusten tiukentuessa useimmissa maissa ja vähitellen globaalistikin alan kansainvälinen kauppa laajennee ja siten myös vientimahdollisuudet voivat vähitellen parantua. Oletus perustui selvityksiin ympäristömarkkinoiden nykytilasta ja visioihin niiden tulevasta kehityksestä. Tältä pohjalta toteutettiin Suomessakin kotimaisen ympäristötekniikan käsikirjahankkeita (Säästävä ja vähän pilaava teknologia 1985; Environmental High-Technology from Finland 1987; Advanced Environmental Technology From Finland 1993). Ympäristöteknologian viennin edistämistä alkoi edistää aktiivisesti Ulkomaankauppaliitto, nykyinen Finpro. Suomalaisen ympäristöteknologian viennin ja edistämisen konseptia kehitti 1990-luvun alkupuolella yhä systemaattisemmaksi ekovientitoimikunta, jonka suosituksista useat ovat edelleen ajankohtaisia (Suomen... 1995). Tämän jälkeen valmistui Teollisuuden ja Työnantajien (TT) ympäristöpoliittinen linjaus, jossa ekokilpailukyky nostettiin kilpailutekijänä samalle tärkeystasolle kuin hinta ja laatu. Ympäristöministeriössä valmistettiin ympäristöteknologian kehittämisohjelma vuonna 1994. Viime vuosina myös Sitra on ollut aktiivinen ympäristöteknologian edistämisessä ja ympäristöalan pääomasijoittamisessa.

2000-luvulle tultaessa suuren yleisön kiinnostusta yritysten yhteiskuntavastuuseen herättivät erityisesti yhdysvaltalaisen Enron-yhtiön tilinpitoon liittyvät väärinkäytökset, jotka lopulta johtivat yhtiön Yhdysvaltojen historian suurimpaan konkurssiin. Tapauksen yhteydessä myös globaalisti toimiva tunnettu tilinpitotoimisto Arthur Andersen joutui syytetyksi. Enronin ja eräiden muiden suurten yhtiöiden toiminta on sittemmin johtanut tarkistuksiin ja läpinäkyvämpiin käytäntöihin yritysten tilinpitokäytännöissä ja -raportoinnissa.

Tulevaisuudessa vapaaehtoisen markkinoiden kautta tapahtuvan sääntelyn odotetaan vaikuttavan kasvavasti kestävään kehitykseen ja yhteiskuntavastuuseen. Millainen kes-

tävä ja vastuullinen tulevaisuusvisio voi sitten olla? Tulevatko kuluttajat, osakkeenomistajat, yritysten henkilöstö, kilpailijat, eri sidosryhmät ja media arvoineen tärkeämmiksi kestäväen kehityksen ajureiksi? Kehittykö sidosryhmien arvojen muutos kohti laajempaa taloudellista, ekologista ja yhteiskunnallista vastuuta? Myötävaikuttaako globalisaatio yhteiskuntavastuun merkityksen kasvuun maailmanlaajuisesti? Missä määrin, millä ajanjaksolla ja minkä yritysten kohdalla ”reaktiivinen” yhteiskuntavastuustrategia voi muuttua proaktiiviseksi (esim. Green Management 1997)? Voitaasiinko kehitystä jouduttaa institutionaalisilla muutoksilla ja ”sosiaalisilla innovaatioilla”?

Muutos kuvattuun suuntaan on toivottava, mutta sen mittasuhteista, nopeudesta tai vaikutuksesta on vaikea tehdä vahvoja päätelmiä, eivätkä kyselytutkimusten tulokset välttämättä tue käsitystä nopeasta muutoksesta (esim. Tilastokeskuksen ja EU:n arvojen muutoksia koskevat tutkimukset). Arvojen muutokset ovat yhteydessä mm. taloudellisiin suhdanteisiin, ja kestävää kehitystä ja lisäksi yhteiskuntavastuuta koskevan tietoisuuden lisääntyminen voi vaihdella eri toimintaympäristöissä ja eri sidosryhmien piirissä olennaisesti. Muutos kohti kestävää taloudellista, ekologista ja yhteiskunnallista kehitystä on kuitenkin sitä tärkeämpi, mitä kriittisemmäksi vallitsevat kehitystrendit käyvät yhteiskunnan ja luonnon hyvinvoinnin kannalta. Tästä muutoksesta riippuu paljolti myös yhteiskuntavastuun tuleva kehitys.

2.4 Yhteiskuntavastuu yrityksissä – kehitysnäkymät ja tutkimuskysymykset

Tämä luku käsittelee yhteiskuntavastuun kehitysnäkymiä yrityksissä. Luvussa esitetään painopisteitä ja perusteluja ja tehdään päätelmiä luvuissa 3 ja 4 esitettäviä tutkimuksen empiirisiä osia silmällä pitäen. Ensiksi tarkastellaan yhteiskuntavastuun kehittämisen syitä eli niitä tekijöitä, jotka ohjaavat ja motivoivat yritysten yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa. Toiseksi tarkastellaan yhteiskuntavastuun merkitystä yritysten kilpailukyvyyn kannalta sekä lyhyesti strategian ja johtamisen näkökulmista. Kilpailukyvyyn ja yhteiskuntavastuun välisen yhteyden lisäksi luvussa arvioidaan myös ympäristö- ja yhteiskuntavastuun sekä osaamisen ja innovatiivisuuden vuorovaikutuksia. Yhteiskuntavastuun käsitteistö ja ohjeistot kehittyvät ja ovat vähitellen vakiintumassa, joten tässä luvussa tehdään lopuksi tiivis katsaus tähän kehitykseen.

2.4.1 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät

Peattie ja Charter (1997) ovat tutkineet niitä seikkoja ja toimijoita, jotka ovat johtaneet yritysten ”vihreän haasteen” syntymiseen ja kehitykseen. Kuva 2 on pidemmälle viety

tulkinta Peattien ja Charterin päätelmistä, ja monet ympäristövastuuta ohjanneet seikat sopivat myös yhteiskuntavastuuseen.



Kuva 2. Toimijat ja seikat, jotka ovat vaikuttaneet yritysten "vihreän haasteen" syntymiseen ja kehitykseen (mukailtu Peattien ja Charterin 1997 pohjalta).

Kuva 2 sisältää ensiksi yritysten "vihreään haasteeseen" vaikuttavia seikkoja ja toiseksi kuvaa sitä, että kestävän kehityksen haaste ulottuu läpäisevästi organisaation kaikkiin toimintoihin eri tasoilla. Ympäristö- ja yhteiskuntavastuun näkökulmasta tärkeitä on siten yhteisen, koko yritystä koskevan strategian luominen ja siihen sitoutuminen sekä yrityksen ympäristö- ja yhteiskuntavastuuta koskevien sisäisten vastuiden organisoiminen ja niiden välinen koordinaatio. Tärkeässä roolissa yhteiskuntavastuuseen sitouttamisessa ja sen jalkauttamisessa organisaatioon on sisäisen vuorovaikutuksen ja keskinäisen oppimisen prosessi. Koska tämä seikka on hyvin keskeinen yhteiskuntavastuun toteuttamisen kannalta yrityskäytännöissä, tulisi sitä selvittää jatkossa yksityiskohtaisesti.

Ympäristö- ja yhteiskuntavastuun kehitykseen vaikuttavat lainsäädännössä asetetut vaatimukset sekä asiakkaiden, osakkaiden, kilpailijoiden ja muiden sidosryhmien arvojen ja asenteiden muutokset. Kuisman (2004) mukaan esimerkiksi ympäristöasioiden hallintajärjestelmiä on kehitetty asiakkaiden aloitteiden pohjalta tai yhteiskunnallisesti vastuullisten pääomasijoittajien tullessa mukaan sijoitustoimintaan. Joissakin tapauksissa kansalaisjärjestöjen keskustelut ovat johtaneet käytännön toimiin metsäteollisuudessa, ja myös kansainvälistyminen pakottaa seuraamaan "yleisesti hyväksytyjä" toimintamalleja (emt.). Sidosryhmien tiedonsaantiin ja asenteisiin vaikuttavat paljolti myös tiedotusvälineet.

Kuvan 2 oikealle puolelle on koottu muita "vihreään haasteeseen" vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia ovat mm. mahdollisuudet säästää energiaa ja materiaaleja, laatu-, ympäristö- ja jatkossa myös yhteiskuntavastuuta koskevien standardien vaikutukset sekä eettisten sijoitusten ja "vihertyvän" kilpailun vaikutukset. Eräissä tapauksissa vasta ympäristöönnettomuuksista aiheutuvat merkittävät haittakorvaus- ja ennallistamiskustannukset tai onnettomuuksien vaikutus osakemarkkinoihin ovat herättäneet riittävästi ennalta ehkäi-

seviin suojelutoimiin⁵. Yhä luotettavampi tieteellinen evidenssi ympäristöongelmista (esimerkiksi kasvihuonekaasupäästöjen vaikutukset ilmastonmuutokseen) täydentää käsityksiämme ympäristöongelmien vakavuudesta ja tarpeesta puuttua niihin. Vastuullisen yritystoiminnan parhaat käytännöt (best practices) voivat osaltaan ohjata ja motivoida esimerkkinsä kautta (benchmarking) eri alojen yritysten kestävä kehityksen vastuiden kehittämistä.

Yhteiskuntavastuun merkitys ja siten myös sen kehittämisen motivaatiot vaihtelevat riippuen yrityksen toimialasta, koosta, yritysraakenteesta, sijaintimaasta, kulttuuriympäristöstä, kilpailutilanteesta ja markkinoiden maantieteellisestä sijainnista. Yhteiskuntavastuun kehitys esimerkiksi kemianteollisuudessa RC- ja EHS-ohjelmineen poikkeaa olennaisesti vaikkapa palvelutoimialojen yrityksistä, esimerkiksi kaupasta tai pankki- ja finanssisektorista.

Kiinnostava joskin verkkaisesti kasvava yhteiskuntavastuuseen liittyvä liiketoimintalue on epäeettisiä ja kestävä kehityksen kannalta vastuuttomia investointeja karttava eettinen investointitoiminta (ks. esim. Schmidheiny & Zorraquín 1998). Yhteiskuntavastuullisella sijoitustoiminnalla tarkoitetaan sijoittamista kohteisiin, jotka täyttävät sijoittajan valitsemat eettiset kriteerit. Nämä voivat liittyä ympäristön ja luonnonvarojen kestävään käyttöön, ihmisoikeuksiin sekä yhteiskunnalliseen vastuuseen. Viime vuosikymmeninä vastuullinen sijoitustoiminta on lisääntynyt nopeasti. Vuonna 2003 vastuullisen sijoitustoiminnan markkinoiden suuruus Euroopassa oli Euroopan yhteiskunnallisen investointifoorumin (Eurisif) mukaan 336 miljardia euroa. Yhdysvalloissa vastuullisen sijoitustoiminnan osuus ammattimaisesta sijoitustoiminnasta oli 2,18 triljoonaa dollaria eli runsaat 11 prosenttia. Vastuullisesti sijoitettujen varojen määrä on kasvanut noin 40 prosenttia kokonaissijoitusten summaa nopeammin vuosina 1995–2003. Arviolta 24 prosenttia Ison-Britannian eläkevaroista on sijoitettu yhteiskuntavastuullisten sijoitusperiaatteiden mukaisesti (ks. www.eurosif.org). Eettisten investointien vaikutus on arvioitu niiden määrää merkittävämmäksi (Schmidheiny & Zorraquín, 1998)⁶. Myös Suomessa vastuullisen sijoitustoiminnan volyymi institutionaalisten sijoittajien piirissä on kasvamassa.

Taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä valintoja varten asiakkaat, osakkeenomistajat ja muut sidosryhmät tarvitsevat luotettavia läpinäkyviä tietoja tuotteista ja yritystoiminnoista. Yhä useammat yritykset julkaisevat ympäristö- ja yhteiskuntavastuuraportteja, mutta yhtenäisten sääntöjen ja käytäntöjen puuttuessa raporttien tiedot ovat monilta osin puutteellisia ja huonosti vertailtavissa. Esimerkiksi tuotteiden ympä-

⁵ Esim. haaksirikkoutuneen Exxon Valdes-tankkialuksen vahinko- ja puhdistuskustannukset nousivat kolmeen miljardiin US-dollariin (Peattie & Charter 1997).

⁶ Eettisten rahastojen saama huomio johti Yhdysvalloissa myös ”the fund without the halo” -rahaston perustamiseen. Rahasto erikoistui mm. tupakanvalmistukseen, uhkapeliin, alkoholiin ja pornografiaan erikoistuneisiin yrityksiin (Schmidheiny & Zorraquín 1998).

ristöystävällisyydestä (haitalliset aineet tms.) on informointivelvoitteita, mutta perusteellisten ja luotettavien tietojen saaminen ympäristökuormituksista ja niiden vaikutuksista on haastava tehtävä. Ympäristökysymysten osalta merkittävä on EU:n kemikaalilainsäädäntö (REACH), joka tuo tiukentuneita vaatimuksia haitallisten vaikutusten selvittämiseksi. Yritykset pyrkivät informoimaan sidosryhmiään myös vapaaehtoisesti, mitä varten tarvittaisiin kuitenkin yhdenmukaisia ja läpinäkyviä periaatteita ja indikaattoreita. Tähän tähdätään myös GRI:n suosituksilla sekä ISON yhteiskuntavastuuta koskevalla standardointityöllä.

Globalisaatio vaikuttaa yritysten ja yhteiskuntien toimintaan kasvavasti mm. yritysten globaalien kilpailun, Aasian suurten talouksien nopean kehityksen, globaalien ympäristökysymysten sekä tiedon leviämistä edistävän tieto- ja kommunikaatiotekniikan avulla⁷. Globaalien yhteiskuntavastuun pelisääntöjä on käsitelty sekä kansainvälisissä poliittisissa organisaatioissa että yritysorganisaatioissa. Kansainvälisen työjärjestön ILO:n globalisaatiota käsittelevä maailmankomissio asetti raportissaan tavoitteeksi globalisaatioprosessin, joka perustuu yleismaailmallisesti yhteisiksi koettuihin arvoihin ja joka kunnioittaa ihmisoikeuksia ja yksilöä.

2.4.2 Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky

Yritystoiminnan perusmotivaationa on voiton synnyttäminen, parantaminen ja suojeleminen (Talvio & Välimaa 2004). Mikä merkitys yhteiskuntavastuulla on yrityksen toiminnassa? Nobelistiekonomisti Milton Friedmanin usein toistetun näkemyksen mukaan ”ainoa liiketoiminnan yhteiskunnallinen vastuu on kasvattaa sen voittoa” (Friedman 1970)⁸. Nykyisessä ”ihmiskasvoisen markkinatalouden” toimintaympäristössä yrityksen toiminnan katsotaan kuitenkin sisältävän liiketaloudellisten vaatimusten ohella useita erilaisia elementtejä ja näkökohtia mukaan lukien yhteiskuntavastuu (Neilimo 2004). Vastuullista kilpailukykyä kuvaavan indeksin kehittänyt AccountAbility-organisaatio käyttää myös käsitettä *vastuullinen kilpailukyky* ja viittaa sillä sellaisiin markkinoihin, joilla vastuullisimmista käytännöistä liiketoimintoja palkitaan ja päinvas-
taisista rangaistaan (www.accountability.org.uk).

Yritysstrategiaa koskevassa kirjallisuudessa yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility, CSR) on sisällytetty strategisiin kysymyksiin kasvavasti 1980-luvulta lähtien. Esimerkiksi Johnson ja Scholes (1993) tarkastelevat yhteiskuntavastuuta luvussa ”Kulttuuri ja sidosryhmien odotukset”, näkökulmana organisaatiokulttuurin ja toimintapoli-

⁷ Globalisaatio voidaan määritellä esimerkiksi ”maailmanlaajuisten suhteiden vahvistumisena, joka yhdistää toisistaan kaukana sijaitsevia paikkoja siten, että hyvinkin kaukana olevat tapahtumat vaikuttavat paikallisiin tapahtumiin ja nämä puolestaan vastaavasti kaukaisiin” (Giddens 1990, Archibugi & Iammarino 1999).

⁸ Milton Friedmanin ”maxim”: ”the only social responsibility of business is to increase its profit” (1970; ks. myös Johnson & Scholes 1993).

tiikan analysointi osana strategiatyötä. Painopiste on siis toimintaympäristöä, sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmäodotuksia sekä organisaatiokulttuuria koskevissa strategisissa kysymyksissä (ks. lähemmin Johnson & Scholes 1993).

Neilimon (2004) mukaan ihmiskasvoisen markkinatalouden toimintamallin omaksuneissa yrityksissä yhteiskuntavastuuseen kuuluu yrityksen ymmärtäminen ihmisten yhteisönä, jossa johto ja henkilöstö sekä heidän yhteistyönsä ja osaamisensa muodostavat perustan yrityksen strategiselle menestymiselle ja tuloksellisuudelle. Ihmiskasvoisen markkinatalous on siirtymässä erityisesti verkostoituneita toimintamalleja käytettäessä käskytyks- ja sanelujohtamisen kaudesta suostuttelu-, perustelu- ja sitouttavan johtamisen kauteen, mikä asettaa aivan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita myös johtajaosaamiselle ja -ominaisuuksille (emt.). Talvion ja Välimaan (2004) mukaan yleinen sanoma on, että vastuullisuus ei ole vain oikein, vaan se on parhaillaan myös kannattavaa ja tukee yrityksen taloudellista tuottavuutta.

Yhteiskuntavastuun ja taloudellisen menestyksen yhteydestä on tehty useita tutkimuksia. Yhteenvedossaan tätä yhteyttä selvittäneestä tutkimuksesta Margolis ja Walsh (2001) toteavat, että joissakin tutkimuksissa yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välillä ilmenee positiivista ja joissakin puolestaan negatiivista korrelaatiota (ks. myös Talvio & Välimaa 2004). Margolisin ja Walshin mukaan näytöt yhteydestä ovat kuitenkin heikkoja, mihin keskeisenä syynä ovat yhteiskuntavastuuta ja taloudellista tuloksellisuutta osoittavien indikaattorien heikkoudet. Talvion ja Välimaan mukaan puhtaiden syy-seuraussuhteiden löytäminen yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välillä moniulotteisessa liiketoiminnassa on vaikeata, vaikka yhteyksiä voi ollakin (ks. Talvion ja Välimaan esimerkit 2004).

Talvion ja Välimaan antamien kommenttien lisäksi Margolisin ja Walshin tutkimukseen liittyy monia muita näkökohtia. Margolis ja Walsh ovat käyneet läpi yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen väliseen yhteyteen liittyviä tutkimuksia vuodesta 1971 alkaen. Tutkimus on kattava ja relevantti, joskin sen kattaman ajanjakson eli noin 35 vuoden aikana niin yhteiskunta-, ympäristö- kuin taloudellista vastuuta koskeva kysymyksenasettelu ja konteksti ovat muuttuneet. Kuluneena ajanjaksona ympäristökysymysten merkitys on hyväksytty ja vakiintunut, samoin on luotu kestävän kehityksen käsite, joka kokoa ympäristö-, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun jne. (ks. luku 2.2). Siten toimintaympäristössä, arvoissa ja yhteiskunnallisissa vaatimuksissa tapahtuneiden muutosten takia runsaan 35 vuoden aikana toteutettujen tutkimusten suoranainen vertailu ei tunnu perustellulta.

Kiintoisasti Margolis ja Walsh kuitenkin pyrkivät analysoimaan yritysten yhteiskunnallisen ja taloudellisen vastuun kytkeä nyt hyvin ajankohtaistenkin haasteiden, kuten globalisaation, näkökulmasta. Globalisoituessaan yritykset usein joutuvat toimintaym-

päristöihin, missä niiden länsimaalaisen markkinatalouden instituutiot ja toimintaperiaatteet eivät toimikaan. Kyetäkseen toimimaan tällaisissa toimintaympäristöissä yritykset joutuvat joskus vastaamaan myös tavallisesti yhteiskunnan vastuisiin kuuluvista toiminnoista, kuten koulutuksesta tai terveydenhuollosta, jotka ko. valtiossa ovat toistaiseksi kehittymättömät.

Globaalissa liiketoiminnassa yhteiskuntavastuu ulottuu yksittäisiä yrityksiä ja tuotantolaitoksia laajemmalti alihankkijoihin, yhteistyökumppaneihin ja logistisiin ketjuihin yli kansallisten rajojen. Laaja ympäristövastuu ("extended" tai "shared producers responsibility" tai "product stewardship") kehittyi elinkaariajatteluun perustuvan ympäristö-, terveys- ja turvallisuusvastuun pohjalta (esim. Crul & Schnitzer 1998). Liiketoimintaketjujen hallintaan liittyvät vastuukysymykset liittyvät kestävän kehityksen kaikkiin pilareihin: liiketoimintaketjujen kaikkien osien taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset on tunnettava. Tässä suhteessa kehitystoimien tukena on mm. kansainvälinen Social Accountability International (SAI-organisaatio). SAI toimii erityisesti työntekijöiden eettisen kohtelun puolesta maailmanlaajuisesti ja toteuttaa yritysten ja niiden liiketoimintaketjujen yhteiskunnallista laadunvalvontaa ja verifiointeja tätä varten kehitetyt SA 8000 -standardin mukaisesti.

Talvion ja Välimaan (2004) mukaan yhteiskuntavastuu voi vaikuttaa kilpailukykyyn toiminnan perustan varmistamisen kautta sekä kilpailuedun saavuttamisen kautta. Perustan varmistaminen liittyy toimiluvan saamiseen tai sen varmistamiseen (*licence to operate*) niin viranomaisten (mm. lainsäädäntö), rahoituslaitosten (esimerkiksi yhteiskuntavastuu-ulottuvuuden ottaminen huomioon sijoittamisessa) kuin muidenkin sidosryhmien suuntaan. Talvion ja Välimaan mukaan useat yksittäiset tutkimukset osaltaan viittaavat siihen, että yhteiskuntavastuusta löytyy kilpailuetua. Yhteiskuntavastuun aktiivinen johtaminen jo itsessään voi tehostaa organisaatiota monin tavoin, mikä puolestaan voi vahvistaa kilpailuedun monia piirteitä (Talvio & Välimaa 2004). Tällaisia ovat mm. henkilöstön saatavuus, motivaatio ja innovatiivisuus. Mielenkiintoiseksi kysymykseksi nousee se, missä määrin osaamisen, innovaatioiden ja kestävän kehityksen kytkeminen toisiinsa voi antaa uusia mahdollisuuksia kilpailukykyyn kehittämiseksi.

2.4.3 Yhteiskuntavastuu, innovatiivisuus ja kilpailukyky

Osaaminen, innovaatiot ja innovatiivisuus ovat nousseet keskeisiksi kilpailukykytekijöiksi, ja globaalia kilpailua käydään yritysten osaamisten välillä ja huippuosajista. Tutkimus ja kehitys, innovaatiotoiminta ja osajien hankkiminen ovat strategisia investointeja yritysten kilpailukykyyn kehittämisessä (esim. Porter 1990, Freeman & Soete 1999). Innovatiivisuutta korostava yritysstrategia perustuu paitsi innovaatioiden tuottamiseen myös kykyyn luoda kokonaan uusia liiketoimintakonsepteja (Prahalad & Hamel

1994, Hamel 2002). Innovaatioihin perustuvan kilpailukyvyyn kehittäminen on merkittävä haaste osaamisen ja innovatiivisuuden johtamiselle (esim. Juuti 2005).

Lähtökohdaksi kestävä kehityksen, innovaatioiden ja kilpailukyvyyn tarkastelulle voidaan ottaa ns. Porterin ja van der Linden ympäristövastuuta koskevat hypoteesit (Porter & van der Linde 1996). Niiden mukaan ympäristökysymykset saattavat olla ratkaisevan tärkeitä yrityksen kilpailukyvyille tulevaisuudessa. Se, miten yritys reagoi ympäristökysymyksiin, saattaa tosiasiaissa olla yrityksen yleisen kilpailukyvyyn tärkein indikaattori, ja aidosti kilpailukykyinen teollisuus mitä todennäköisimmin ottaa uuden standardin haasteena ja reagoi siihen innovoimalla (emt.). Tämä koskee erityisesti energia- ja materiaintensiivistä teollisuutta. Hypoteesit herättävät ”muna-kana”-kysymyksen, eli voidaanko empiirisiä yritysmerkkejä tarkasteltaessa erottaa se, hoitaako liiketoimintansa hyvin hoitava, menestyvä ja kilpailukykyinen yritys hyvin myös ympäristöasiansa, vai seuraako kilpailukykyinen yritys hyvin myös ympäristöasioiden hoitamista. Kysymys Porterin analyysissä on joka tapauksessa ennakoivasta, ”proaktiivisesta” ja innovatiivisia ratkaisuja hakevasta suhtautumisesta yhteiskunnan sääntelyyn tai muihinkin toimintaympäristössä ilmeneviin haasteisiin.

Kuisman vertaileva tutkimus paperiteollisuuden ympäristöjohtamisesta (2004) liittyy Porterin hypoteeseihin⁹. Kuisman mukaan Porter on ollut keskeinen henkilö keskustelussa siitä, onko ympäristöystävällisyydellä mahdollista saavuttaa kilpailuetua¹⁰. Tavanomaisen näkemyksen mukaan ympäristösäätelyllä on sitä kielteisempi vaikutus kilpailukykyyn, mitä tiukempaa säätely on, näin varsinkin jos kilpailijoita kohtaa löyhempi normisto. Porterin mukaan säätelyn vaikutukset kilpailukykyyn voivat olla myös suotuisia ja niillä voi olla jopa huomattavia positiivisia vaikutuksia yritysten ja kansantalouksien kilpailukykyyn globaaleilla markkinoilla (emt.). Kansainvälisesti kilpailukykyisiä ovat ne yritykset, joilla on jatkuva kyky parantaa suoritustaan ja innovoida. Julkinen säätely voi edistää esimerkiksi sellaisia innovaatioita, jotka tarjoavat yrityksille mahdollisuuden käyttää tuotantopanoksiaan tuottavammin (ks. Loikkanen & Hongisto 2000).

Porterin päätelmät ovat synnyttäneet lisätutkimuksia ja keskustelua, joissa ne ovat saaneet sekä tukea että arvostelua (ks. Kuisman yhteenveto 2004). Eräissä tutkimuksissa onnistuminen ympäristöarvojen integroimisessa osaksi strategiaa auttoi yrityksiä lisäämään kilpailukykyä samalla kun haitalliset ympäristövaikutukset pienenevät (Chadwick ym. 1996). Hartin ja Ahujan (1996) mukaan päästöjä pienentävien yritysten taloudellinen tulos paranee pitkällä aikavälillä. Maxwellin ym. (1997) mukaan Porterin ”viherty-

⁹ Kuisma sovelsi ympäristöjohtamisen käytäntöjen ja politiikkojen tarkasteluun kahta yritysorganisaatioiden muutosta käsittelevää teoreettista selitysnäkökulmaa: institutionaalista ja kilpailustrategista. Viimeksi mainitun mukaan samalla kentällä olevien yritysten olisi hankittava kilpailukykyä erottautumalla muista, etsimällä jatkuvasti tehokkaita tapoja toimia toisin kuin muut.

¹⁰ Yrityksen resurssien ja kykyjen käytöstä sekä toiminnan puitteista tehtyjen päätösten avulla kehitetystä ainutlaatuisesta asemasta suhteessa yrityksen kilpailijoihin on käytetty nimitystä kilpailuetu (Kuisma 2004).

misen” etuihin voitiin lisätä parantuneet suhteet sidosryhmiin, joilla on kasvava merkitys kilpailukyvyille. Sharman ja Vredenburgin (1998) mukaan sidosryhmäsuhteiden hoito, oppiminen ja kyky jatkuvaan innovointiin kehittyivät yrityksissä, joiden ympäristöstrategia oli proaktiivinen. Nehrtin (1998) mukaan tiukemman ympäristösäätelyn maasta lähtöisin oleva yritys voi saada edelläkävijän etuja vaihteleviin sääteily-ympäristöihin ja kilpailutilanteisiin. Suomalaisyrityksen kehittämää menestynyttä innovaatiota koskevan tapaustutkimuksen mukaan yrityksen kyky ennakoida tulevaa kehitystä osoittautui tulevan menestyksen olennaiseksi perustaksi. Kyseinen yritys kykeni varhain ennakoimaan potentiaalisia tulevaisuuden tarpeita, markkinoita, ympäristösäätelyn globaalia kehitystä sekä energiamarkkinoiden vapautumisen tulevia vaikutuksia (Hongisto ym. 2001).

Edellä oleva katsaus eri tutkimuksiin osoittaa, että Porterin hypoteeseilla on ympäristökySYMysten ohella kytkentöjä keStävän kehityksen muihin ulottuvuuksiin, kuten taloudelliseen kilpailukykyyn, sidosryhmäsuhteisiin, ennakoivaan ja ”proaktiiviseen” yritysstrategiaan sekä toimintaympäristön analyysiin. Esimerkiksi sosiaaliseen vastuun piiriin kuuluvilla seikoilla, kuten henkilöstön hyvinvoinnilla ja osaamisen ja innovatiivisuuden kehittämisellä, voidaan myötävaikuttaa ekologisesti keStävien innovaatioiden tuottamiseen, ja nämä innovaatiot puolestaan voivat parantaa yrityksen taloudellista kilpailukykyä.

KeStävän kehityksen, innovaatioiden ja kilpailukyvyn edistäminen asettaa vaatimuksia yrityksen strategialle, johtamiselle ja yritystoimintojen sisäiselle organisoimiselle. Porterin tarkastelussa kysymys on ennakoivasta ”proaktiivisesta” strategiasta ja suhtautumisesta yhteiskunnan sääntelyyn, jolla yritys voi erottautua muista ja saada kilpailuetua. Ennakoiva strategia ja muista erottautuminen sopivat yhteiskunnan sääntelyn ohella muihinkin toimintaympäristön muutoksiin. Johtamiselta ja organisaatiolta Porterin näkemysten toteutuminen edellyttää myös yrityksen eri toimintojen, kuten ympäristö-, t&k- sekä markkinointitoimintojen, tiivistä yhteistyötä. Suomalais tutkimusten mukaan on yritys esimerkkejä, joissa ympäristönsuojelusta sekä t&k- ja innovaatio-toiminnoista vastaavat tahot ovat tiiviissä yhteistyössä, mutta myös päinvastaisia esimerkkejä ilmeni (Loikkanen & Hongisto 2000, Hongisto ym. 2001). KeStävän kehityksen eri ulottuvuuksien vastuut voivat sisäisen yhteistyön kehittämisen näkökulmasta poiketa toisistaan, mutta kuvatonlainen toimintojen integroiminen voi edesauttaa kilpailukyvyn parantamista.

Talvion ja Välimaan (2004) mukaan osaamispääoman hallinta ja innovointi liittyvät niihin kilpailutekijöihin, joihin yhteiskuntavastuu vaikuttaa vahvistavasti. Yrityksen sisäisten toimintojen tehostamisen lisäksi yhteiskuntavastuun vahvistama yhteistyö toimitusketjun sekä asiakkaiden kanssa antaa mahdollisuuksia esimerkiksi uusien tuotteiden kehittämiseen ja toimintaprosessien tehostamiseen (emt.). Samoin kiinteät yhteydet ja yhteistyö sidosryhmien kanssa voivat olla niin tuotteita, tuotantoa kuin laajemminkin liiketoimintaa koskevien innovatiivisten ratkaisujen lähteenä.

2.4.4 Yhteiskuntavastuun käsitteistö ja ohjeistot

Yhteiskuntavastuuseen liittyvä käsitteistö ei ole vakiintunut. Sen piiriin lukeutuviin asioihin viitataan mm. termeillä ”vastuullinen yritystoiminta”, ”yritysvastuu”, ”yrityskansalaisuus” tai ”kestävä kehitys”. Suomessa Rohweder käyttää käsitettä ”yritysvastuu” viittaamaan kestävän kehityksen kaikkiin ulottuvuuksiin liittyvään vastuuseen (2004). Talvio ja Välimaa (2004) käyttävät käsitettä ”yritysten yhteiskuntavastuu” tarkoittaen sillä tapaa, jolla yrityksiä johdetaan niihin kohdistettujen erilaisten odotusten viidakossa. Anttiroiko (2004) määrittelee yhteiskuntavastuun toimijan vastuuna yhteiskunnalle eli vastuuna sille yleiselle sosiaaliselle viitetaustalle, jonka toimija jakaa muiden toimijoiden kanssa. Elinkeinoelämän Keskusliiton (EK) yritysedustajien yhteiskuntavastuutyöryhmä käyttää käsitettä ”vastuullinen yritystoiminta” tarkoittaen sillä yrityksen liike-toimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ottaen huomioon keskeiset sidosryhmävaatimukset.

Yhteiskuntavastuun käsitteistö vakiintunee vähitellen yhteiskuntavastuuta koskevan standardoinnin ja muiden ohjeistojen kehittämisen myötä, samoin kuin tapahtui aiemmin ympäristöhallinnan käsitteistön kohdalla. Ohjeistuksia yhteiskuntavastuun periaatteille, toimintatavoille ja raportoinnille ovat laatineet mm. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD (toimintaohjeet monikansallisille yrityksille), Yhdistyneet kansakunnat (Global Compact -aloite), Euroopan unioni (mm. Vihreä kirja yritysvastuun käytäntöjen edistämiseksi), Kansainvälinen kauppakamari (mm. Elinkeinoelämän peruskirja kestävän kehityksen edistämiseksi), WBCSD (julkaissut useita yhteiskuntavastuuraportteja) ja Ceres-verkosto (käynnisti Global Reporting Initiativen eli GRI:n kehittämisen). Ohjeistukset kattavat yrityksen taloudellisen, ympäristöä ja kestävää kehitystä koskevan ja niihin liittyvän sosiaalisen ja eettisen tason arvioinnin periaatteet ja indikaattorit. Kansainvälisessä ISO-standardointijärjestössä valmistellaan ohjeita yhteiskuntavastuun hallinnaksi ja raportoimiseksi (ISO 26000 -sarja). Suomen kirjanpitolautakunta KILA suosittaa ympäristötunnuslukujen raportointia osana tilinpidon raportointia.

Yhteiskuntavastuun arviointia varten on kehitetty myös indikaattori- ja indeksijärjestelmiä osakesijoitus päätösten tueksi (esimerkiksi Dow Jones Sustainability Group Index). Sustainability Group -indeksijärjestelmään hyväksytyjen yritysten osakkeiden kurssikehitys on ollut hieman yleistä Dow Jones -kurssikehitystä parempi (<http://www.sustainability-indexes.com/>). Kansainvälisten organisaatioiden ohella myös kansalliset elinkeinoelämän järjestöt ovat laatineet ohjeistuksia.

Kiinnostavia yhteiskuntavastuun käsitteen käyttöön liittyviä kysymyksiä ovat mm. seuraavat: mitä yhteiskuntavastuun käsitteitä on omaksuttu ja miten hyvin, vai onko yritykset määritellyt yhteiskuntavastuun omalla tavallaan, vai onko yhteiskuntavastuukysymysten

tarkastelu rakennettu kestävä kehityksen käsitteen ja sen kolmen pilarin ympärille? Lisäksi on kiinnostavaa, mitä käsitettä ja miten käytetään yhtäältä ulkoisessa viestinnässä asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan ja toisaalta mitä käsitettä ja miten käytetään yrityksen sisällä, sisäisessä viestinnässä ja johtamisessa.

2.5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tarkasteltiin yhteiskuntavastuukäsitteen ja sen sisällön kehitystä kestävä kehityksen kontekstissa, jossa yhteiskuntavastuu on yksi keskeinen pilari talouden ja ympäristön ohella. Luvussa tarkasteltiin yhteiskuntavastuun kehitystä yhteiskunnassa ja yrityksissä. Ensiksi tarkasteltiin kestävä kehityksen kolmea ulottuvuutta myöhemmän tarkastelun läpäisevänä kontekstina. Sitten kuvailtiin yhteiskuntavastuukeskustelun ja sitä koskevan tutkimuksen kehitysvaiheita ja -näkyviä yleisellä politiikan ja standardien tasolla sekä tämän jälkeen yritystason yhteiskuntavastuun sisältöjä ja niiden kehittymistä taustaksi tutkimuksen empiiriselle osalle. Seuraavassa esitetään perusteluja ja tehdään päätelmiä empiirisissä osissa tehtävien kysymysten ja hypoteesien taustaksi.

- Yhteiskuntavastuu on kehittynyt yrityksissä ympäristövastuun ja kestävä kehityksen käsitteen käyttöönoton sekä laadunhallinnan kehittämisen myötä. Yhteisen taustan takia kestävä kehityksen ja ympäristövastuun kanssa yhteiskuntavastuun käsitteistö, menettelytavat ja käytännöt ovat kehittyneet niiden myötä.
- Yhteiskuntavastuun yleinen merkitys yleensä ja sen merkitys kilpailukyvyllä näyttää olevan kasvamassa, mutta muutoksen nopeudesta tai vaikutuksesta on vaikea tehdä vahvoja päätelmiä. Ympäristöhallinnassa kehittyneet suuret kansainväliset yritykset ovat aktiivisia myös yhteiskuntavastuukysymyksissä.
- Yhteiskuntavastuun merkitys vaihtelee eri toimialojen ja erilaisten yritysten välillä olennaisesti, ja siten sen huomioiminen on yrityskentässä vastaavasti eri tavoin kattavaa ja tavoiteltua. Yhteiskuntavastuun merkityksen vaihtelut aiheuttavat eroja myös yhteiskuntavastuupolitiikkaan, yhteiskuntavastuuta ohjaaviin tekijöihin, sidosryhmien ja sisäisten tekijöiden vaikutukseen, kilpailukykyvaikutukseen sekä käytettyihin käsitteisiin.
- Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteyden olemassaolosta on tutkimuksiin perustuvia esimerkkejä. Selvien syy-seuraussuhteiden osoittaminen esimerkiksi yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välillä on kuitenkin monia ulottuvuuksia sisältävässä liiketoiminnassa haasteellinen ja vaativa tehtävä.
- Porterin hypoteesit ovat kiintoisia myös yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn kannalta. Katsaus tutkimuksiin osoittaa, että hypoteeseilla on kytkentöjä kestävä kehityksen muihin ulottuvuuksiin, kuten taloudelliseen kilpailukykyyn, sidosryhmäsuhteisiin, ennakoivaan ja ”proaktiiviseen” yritysstrategiaan sekä toi-

mintaympäristön analyysiin. Näiden yhteyksien osoittaminen edellyttää kuitenkin jatkossa tarkempia tutkimuksia.

- Yhteiskuntavastuun käsitteistö ja ohjeistot eivät ole vielä vakiintuneita. Kehitys yhteisiin käsitteisiin, ohjeistoihin ja käytäntöihin on kuitenkin nopeutunut kasvavan standardeihin ja ohjeistoihin liittyvän yhteistyön takia.

3. Yhteiskuntavastuu – tapaustutkimuksia suomalaisyrityksissä

Taustatutkimuksen empiirisessä osassa selvitetään yhteiskuntavastuun merkitystä yritysten liiketoiminnalle. Empiirinen osa sisältää kaksi osaa: yrityshaastatteluihin perustuvan tapaustutkimusosion sekä laajemmalle yritysryhmälle suunnatun survey-tutkimuksen. Tässä luvussa kuvataan tapaustutkimusten tavoitteet, menetelmä, toteutus ja tulokset.

3.1 Tapaustutkimusten tavoitteet, menetelmä ja toteutus

Hankkeen keskeinen aineisto tuotettiin case-menetelmällä eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen lähtökohta on pyrkiä ymmärtämään tarkasteltavaa ilmiötä syvällisesti sekä nostaa esiin uusia näkökulmia ja havaintoja tutkimuksen kohteesta. Case-tyyppisen lähestymistavan on koettu soveltuvan erityisen hyvin menetelmäksi sellaisen ilmiökentän tutkimiseen, joka on uutta luova, kompleksinen ja josta tiedetään ennalta suhteellisen vähän. Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös nopeasti muuttuvan aihepiirin tutkimiseen. Menetelmän tavoitteena ei kuitenkaan ole tuottaa yleistettävää tietoa ilmiöstä. Sitä vastoin case-tutkimuksen vahvuutena pidetään sitä, että se pureutuu syvälle ilmiökenttään. Tämän lisäksi menetelmä tukee osaltaan sitä, että tutkimuksen kohteen ”oma ääni” pääsee kuuluviin. (Ks. Eskola & Suoranta 1998, Yin 1994.)

Tapaustutkimusten tavoitteena oli vastata tutkimukselle asetettuihin kolmeen pääkysymykseen empiirisen aineiston valossa. Case-tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kunkin yrityksen osalta yhteiskuntavastuun tilasta, tavoitteista ja toteutumisesta. Samoin case-tutkimuksen ansiona ja uutuutena voidaan pitää sitä, että se pyrki tuottamaan tietoa siitä, miten yhteiskuntavastuun käytännöt ovat jalkautuneet osaksi koko yrityksen arkipäivää. Tämän lisäksi keskeisenä tavoitteena on ollut tunnistaa niitä tekijöitä, jotka osaltaan estävät ja toisaalta edistävät yhteiskuntavastuun jalkautumista osaksi koko case-yrityksen toimintaa. Tutkimushaastatteluissa kysymyksiä tarkasteltiin seuraavien teemojen valossa:

- yhteiskuntavastuun käsite yrityksen käytännöissä
- yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmäyhteistyö osana yhteiskuntavastuuta
- yrityksen yhteiskuntavastuun päämäärät ja niiden priorisointi
- yhteiskuntavastuu osana yrityksen strategiaa ja käytäntöjä
- yhteiskuntavastuu ja yrityksen kilpailukyky
- yhteiskuntavastuun tulevaisuuden haasteet.

Tapaustutkimuksen kohteeksi valittiin neljä suomalaista yritystä, joita voidaan pitää yhteiskuntavastuun saralla niin sanottuina edelläkävijäyrityksinä. Tutkimuksen kohteena olleet yritykset olivat Fortum, Muumimaailma, Tapiola ja Wärtsilä. Edelläkävijyyden kriteereinä case-yritysten valintavaiheessa pidettiin muun muassa seuraavia yrityksen ominaisuuksia: pitkäjänteinen kehitystyö ja aktiivisuus yrityksen yhteiskuntavastuuasioissa, menestys yhteiskuntavastuuraportoinnissa sekä jäsenyys FIBS:ssä. Muita relevantteja kriteereitä, jotka vaikuttivat case-yritysten valintaan, olivat yrityksen toimiala, koko, omistajuus, tuotantoaste sekä toimintaympäristö. Case-yrityksen valinnassa hydynnettiin tutkimuksen tukiryhmäläisten asiantuntemusta.

Varsinaisia case-haastatteluja toteutettiin yhteensä 12. Tämän lisäksi tutkimuksen kannalta relevantteja haastatteluteemoja pilotoitiin muutamissa muissa yrityshaastatteluissa. Koska case-tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tarkastella yhteiskuntavastuuajattelun jalkautumista koko yrityksen toimintaan, päädyttiin kussakin yrityksessä haastattelemaan useita eri toimintoja edustavia toimijoita. Kaikissa yrityksissä haastateltavat henkilöt valittiin yhteistyössä yhteiskuntavastuusta vastaavien henkilöiden kanssa. Kaikissa tutkimuksen kohteena olevissa case-yrityksissä haastateltiin 5–11 henkilöä; yhteensä haastatteluihin osallistui 27 henkilöä.

Haastatellut edustivat yrityksissä seuraavia toimintoja ja vastuita: kestävän kehityksen päällikkö, teknologiajohtaja, viestintäjohtaja, laatujohtaja, hallituksen puheenjohtaja, operatiivinen johtaja, toimitusjohtaja, markkinointipäällikkö, markkinointiviestinnän johtaja, brändijohtaja, kohdepäällikkö, henkilöstöjohtaja, pääjohtaja, yhteiskuntavastuujohtaja, sijoitusjohtaja, osastopäällikkö, apulaisjohtaja, riskipäällikkö, markkinointijohtaja, pääluottamusmies (myynti), controller, tiedotusjohtaja, projektipäällikkö, yhteiskuntavastuutyöryhmän sihteeri, johtaja ja yhteiskuntavastuutyöryhmän puheenjohtaja.

Suurin osa haastatteluista toteutettiin pienryhmähaastatteluina, joita täydennettiin muutamain yksilöhaastatteluin. Yksilöhaastatteluja päädyttiin toteuttamaan pääasiassa haastateltavien aikataulusyistä johtuen. Ryhmäkeskustelujen lähtökohtana ja motiivina ei ole ainoastaan tiedon kerääminen, vaan menetelmänä se antaa mahdollisuuden myös tiedon siirtoon ja vaikuttamiseen. Ryhmäkeskustelujen nähtiin soveltuvan erityisen hyvin tähän tutkimushankkeeseen siksi, että toimijoilla oletettiin olevan erilaisia ja jopa keskenään ristiriitaisia kokemuksia ja näkemyksiä yhteiskuntavastuun jalkautumisesta yrityksissä. Kompleksisten ilmiöiden ja toiminnan analysoimisessa erilaisten toimijoiden osallistamista dialogiin pidetään tärkeänä. Ryhmäkeskusteluissa näihin erilaisiin näkemyksiin sekä niiden taustalla oleviin perusteluketjuihin uskottiin päästävän käsiksi teemahaastatteluja paremmin. (Ks. Kuitunen & Oksanen 2002, Hyytinen 2005.) Case-tutkimukset toteutettiin kevään ja syksyn 2005 aikana. Kukin haastattelu oli kestoltaan 1–2,5 tuntia.

Seuraavassa luvussa 3.3 esitellään tapaustutkimuksen tulokset yrityskohtaisesti. Oheiset kuvaukset perustuvat ensisijaisesti haastattelujen tuottamaan aineistoon, jota on täydennetty joiltain osin (esim. yrityskuvaus) yhteiskuntavastuuraportin sekä vuosikertomuksen aineistoilla. Case-kuvauksissa esiintyvät lainausmerkein merkityt ilmaukset ovat suoria lainauksia haastatteluista.

3.2 Tapaustutkimusten tulokset

3.2.1 Case Wärtsilä

3.2.1.1 Wärtsilä – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan

Wärtsilän toiminnot on järjestetty kolmeen liiketoimintoon: **Ship Power** on globaalisti johtava laivojen voimalähteiden ja niihin liittyvien palveluiden tuottaja. **Voimalat** on merkittävä hajautettujen voimalaitosten ja niiden käytön sekä ylläpidon toimittaja. **Huolto** yhdistää kaksi edellä mainittua liiketoimintoa. Palveluliiketoiminto tukee Wärtsilän asiakkaiden tarpeita niiden koko elinkaaren aikana.

Wärtsilä ilmoittaa missiokseen tuottaa voimantuotannon elinkaariratkaisuja, jotka edesauttavat asiakkaiden yritystoimintaa, ja kehittää parempia teknologioita asiakkaidensa ja ympäristön hyväksi. Wärtsilän visiona on olla arvostetuin yrityskumppani kaikille asiakkailleen.

Wärtsilä ilmoittaa arvoikseen

1. energian (energy) – mahdollisuuksien käyttäminen ja aikaan saaminen
2. erinomaisuuden (excellence) – asioiden tekeminen paremmin kuin muut samalla alalla
3. innostuneisuuden (excitement) – avoimuuden edistäminen ja luottamuksen synnyttäminen.

Wärtsilä on selkeästi business-to-business-toimialan yritys, joka keskittyy teknisten ratkaisujen tuottamiseen. Yrityksen tapa lähestyä vastuullisen yritystoiminnan kysymyksiä on leimallisesti teknologia- ja asiantuntijaorientoitunut. Yritys on systemaattisesti kehittänyt vastuullisen yritystoiminnan raportointia vuodesta 1996 lähtien. Painopisteenä on selkeästi vastuullisen yritystoiminnan ympäristöpilari, mikä johtuu tunnistetuista tuotteiden elinkaarien ympäristövaikutuksista niiden pitkän käytön aikana. Wärtsilä ei ole lähtenyt rakentamaan yrityksen tuotemerkin tunnettuutta kuluttajille, ja tästä syystä painopisteet vastuullisen yritystoiminnan painotuksissa ovat teknologiakeskeisiä.

Vastuullisen yritystoiminnan kehittäminen sai alkunsa johtoryhmän kokouksessa vuonna 1994, jolloin nykyiselle teknologiajohtajalle annettiin tehtäväksi selvittää ympäristökysymysten liittymäkohtia yrityksen liiketoimintaan. Tällöin tunnistettiin tuotekehityksen ja teknologiaosaamisen keskeinen rooli. Samoihin aikoihin monissa yrityksissä aloitettiin erillinen teknologiaraportointi. Wärtsilässä tehtiin kuitenkin periaatepäätös siitä, että teknologia- ja ympäristökysymykset ovat toisaan tukevia ja on tarkoituksenmukaista yhdistää niiden raportointi.

Varsinainen käytännön työ sai alkunsa toimialan kansainvälisen järjestön sopimuksesta vähentää tuotteiden päästöjä vuonna 1996. Vastuullisen yritystoiminnan vastuullinen henkilö tuli tällöin organisaation palvelukseen ja sai tehtäväkseen ohjeistuksen laatimisen. Työhön lähdettiin oman toimialan ja sektorin erityispiirteistä käsin. Läpikäytyt useat kestävä kehityksen kriteeristöt toivat kaikki esille pääkohtina taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuun. Yrityksen omaan toimintaan ja tuotteisiin haluttiin selkeästi keskittyä. Huomioon otettiin niin ulkoiset kuin sisäiset paineet. Analyysin pohjalta tunnistettiin ympäristövastuun olevan selkeästi laitevalmistajan ydinaluetta. Wärtsilän tuotteet ovat hyvin pitkäikäisiä, eli niiden elinaari voi olla jopa yli 30 vuotta. Tästä johtuen myös liiketoiminta edellyttää pitkiä asiakas- ja toimittajasuhteita ja suhteiden ylläpito on erittäin tärkeä strateginen kysymys. Vastuullisen yritystoiminnan keskiössä olevan ympäristötyön ja siitä tehtävän raportoinnin on tunnistettu olevan keskeinen osa sidosryhmäyhteistyötä erityisesti asiakassuhteissa, jotka ovat enenevässä määrin verkostoitunutta yhteistyötä alihankkijoiden, palveluorganisaatioiden ja muiden tukiorganisaatioiden kanssa.

Wärtsilällä on asiakkaita kaikissa maanosissa, minkä takia yrityksen on kannattanut käyttää globaalisti hyväksyttyä tapaa kehittää ja raportoida vastuullisesta toiminnastaan. Wärtsilän tapauksessa keinona on Global Reporting Initiative¹¹. Systemaattinen kehittäminen on luonut myös valmiuksia seurata proaktiivisesti kehittyvää sääntelyä ja omia valmiuksia vastata mm. Kioton sopimuksen voimaan tulon asettamiin haasteisiin toimialan päästökehitykselle. Wärtsilä on myös kasvanut oman toimialansa sisällä nopeasti yritysostoilla, jotka ovat lisänneet yrityksen omaakin osaamista. Wärtsilä on myös leimallisesti kehittänyt tuotemerkistään laadun taetta asiakkaille. Muutokset toimialalla ovat hitaita, ja ne kestävät tyypillisesti vuosikymmeniä. Tästä johtuen myös takuuajat asiakkaille ovat pitkiä ja asiakkuudesta sekä toimittajasuhteesta muodostuu luontevasti kumppanuus, joka ei voi perustua muuhun kuin luotettavuuteen ja laatuun.

¹¹ <http://www.globalreporting.org/>

3.2.1.2 Käsitteistö

Wärtsilä aloitti ulkoisen viestinnän ja raportoinnin ympäristöraportin nimellä vuonna 2001. Muutama vuosi tämän jälkeen asiasta keskusteltiin yrityksen sisällä ja päädyttiin käyttämään *kestävää kehitystä* (*Sustainability* tai *Sustainable Development*) yleisesti käytössä olleen yhteiskuntavastuun sijaan. Kestävän kehityksen termin käyttöönotto perustui siihen, että Wärtsilän tuotteet ovat hyvin pitkäikäisiä, minkä takia tuntui luontavalta painottaa pitkän aikavälin toimintaa ja vastuuta tuotteiden vaikutuksista, joiden tunnistettiin olevan pääosin ympäristön kuormittamisessa. Tällä hetkellä käytössä olevaa termiä ”vastuullinen yritystoiminta” pidetään Wärtsilässä paremmin ymmärrettävänä kuin aiemmin käytössä ollutta yhteiskuntavastuuta.¹² Käytössä olevan kestävän kehityksen valintaan on vaikuttanut myös toimiala, joka on teknologiakeskeinen, ilman suoraa kuluttajarajapintaa. Kestävän kehityksen työ pohjautuu myös aiemmin aloitettuun laatujohtamisjärjestelmätyöhön, johon tuntui luontevalta liittää ympäristöjohtamisjärjestelmä osana integroitua johtamisjärjestelmää. Termiä ”kestävä kehitys” on käytetty systemaattisesti yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

3.2.1.3 Yhteiskuntavastuu ja arvot

Arvojen muodostaminen perustuu Wärtsilässä ennen kaikkea ymmärrykseen oman liiketoiminnan keskeisistä kysymyksistä sekä siitä nousevaan omakohtaiseen uskoon näiden asioiden merkityksellisyydestä. Näin ollen arvoja ei ole tarpeen päivittää vuositasolla, mikä johtuu toimialan liiketoimintasyklin pituudesta. Arvot perustuvat asiakkaan tarpeeseen ja erinomaisuuden kehittämiseen. Wärtsilä positioidi itsensä toimialansa markkinajohtajaksi, jolloin sen on seurattava tarkasti toimintaympäristöänsä ja oltava tietoinen ulkopuolelta tulevista tavoitearvoista (YK:n julistukset ja lainsäädäntötyö). Heikkoja signaaleja seurataan toimintaympäristöstä, mutta varsinaista sidosryhmädialogia ei katsota tarpeelliseksi järjestää. Perusteluina tähän ovat yrityksen tuotteiden käytöstä aiheutuvat vaikutukset, joista oleellisimmaksi katsotaan tuotekehitys.

Toimialalla parhaana olemiseen kuuluu olennaisena osana myös ympäristöystävällisyys. Wärtsilässä luotetaan asiantuntijaosaamiseen ja asiantuntijoiden henkilökohtaiseen sitoutumiseen olla mukana tuotekehityksessä. Painotuksia ja priorisointia heijastellaan oman toimialan muiden toimijoiden raportteihin sekä seuraamalla kestävän kehityksen indeksejä¹³. Painotusten reunaehtoina ovat toimialan erityispiirteet (mm. moottorien

¹² Englanniksi termi on Corporate Responsibility ja Corporate Social Responsibility. Johtuen sanan ”social” kaksoismerkityksestä ”yhteiskunnallinen, sosiaalinen” on termi vaikeasti ymmärrettävissä suomalaisessa kontekstissa. Yhteiskunnallisesta on tullut sosiaalinen, mikä on johtanut käsitykseen, että termi kattaisi vain yhden osa-alueen, sosiaalisen, jättäen käsitteen ulkopuolelle taloudellisen ja ympäristöllisen.

¹³ <http://www.sustainability-index.com/>, http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

systemaattinen kehitystyö päästöjen vähentämiseksi sekä hyötysuhteen parantamiseksi) ja maantieteellinen sijainti. Wärtsilä on vahvasti suomalainen ja pohjoismainen yritys, minkä takia sosiaalisen vastuun kysymysten ei ole nähty olevan kovinkaan merkittävässä asemassa. Tuotantoon perustuvasta liiketoiminnasta on 90 prosenttia Euroopassa, ja uusien lisenssivalmistajien kanssa Kiinassa ja Intiassa ilmenee jatkuvasti aiemmin esille nousemattomia seikkoja mm. työturvallisuuden puolella.

Selkeästi tulee esille myös kestävän kehityksen kolmen ulottuvuuden keskinäinen riippuvaisuussuhde, jossa taloudellisen kestävyuden katsotaan mahdollistavan ympäristö- ja sosiaalisen vastuun kantamisen. Arvojen toteutumista seurataan jatkuvasti, ja jokaisen wärtsiläläisen velvollisuutena on raportoida esimiehelleen mahdollisista seuraantatyövälineiden sekä arvojen toteutumisen puutteista. Arvojen toteuttamiseksi päätettiin vuonna 1999 asettaa tavoitteeksi, että jokainen Wärtsilä-yhtiö on ympäristösertifioitu. Viime vuosina on myös muutamilta yhteistyökumppaneilta tullut vaatimuksia sosiaalisen kestävyuden tavoitteiden saavuttamiseksi sertifioinnilla (SA 8000).

3.2.1.4 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät

Wärtsilässä on selkeästi omaksuttu, että kestävän kehityksen omistajuus on jokaisella, joka työskentelee yrityksessä, eli koko henkilöstöllä. Kestävä kehitys on selkeästi otettu osaksi yrityksen tahtotilaa ja upotettu osaksi konsernin tavoitteita; osaksi suuria yhteisiä asioita, joita ollaan kehittämässä. Ympäristötavoitteet ovat osa tuotteiden ja järjestelmien kokonaistavoiteasetantaa. Tavoitteet on tuotu lähemmäksi arkea osana toimipaikkakohtaista ympäristöjärjestelmien tavoitteiden asettamista. Wärtsilässä on lähtökohtaisesti vastuutettu kukin yksikkö ja toiminto asettamaan omat tavoitteensa kestävän kehityksen osalta. Organisaation ja toimintojen kehittäminen kestävän kehityksen osalta ei ole ylhäältä johdettua. Yrityksessä on useita käytännön esimerkkejä tästä. Yhdessä paikallisyhtiössä kehitettiin toimintamalli, joka on johdon hyväksymänä levitetty eteenpäin implementoitavaksi muihin paikallisyhtiöihin. Kuitenkin erityisesti raportointia varten kerättävästä infomaatiosta ei kaikilla yksiköillä ole syvällistä ymmärrystä eikä sitä kautta motivaatiota toimittaa raportointia varten tarvittavia tietoja. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös se tosiseikka, että ko. yksikössä mitataan asia eri suureella, kuin on pyydetty raportoimaan. Ulkoinen huomiointi ja palkitseminen raportointikilpailuissa motivoivat selkeästi kestävän kehityksen raportin parissa työskenteleviä. Paikallisia toimijoita motivoi enemmänkin tieto siitä, että ympäröivä paikallisyhteisö on tietoinen Wärtsilän tavasta toimia ja saa siitä riittävän kattavan ja totuudenmukaisen kuvan. Näin ollen paikallisessa kontekstissa on hyväksyttävämpää olla yrityksen palveluksessa. Wärtsilällä on myös hankkeita lähiympäristön yhteisöjen hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi mm. Intiassa. Henkilöstön sitouttamiseksi tahtotilan taakse on luotu monenlaisia, nyt jo vakiintuneita toimintatapoja, mm. uuden

työntekijän perehdyttäminen, internetsivut, koulutus sekä yleinen tapa viestiä ja tapa kommunikoida avoimesti yrityksen sisällä.

3.2.1.5 Sidosryhmäjohtaminen ja yhteistyö

Myös sidosryhmätyöhön on otettu systemaattinen lähestymistapa, ja tämän mukaisesti päätettiin kehittää toimintakehikko (Wärtsilä Operative Excellence System). Tärkeimmiksi sidosryhmiksi on tunnistettu asiakkaat, omistajat, toimitusketju ja henkilöstö. Sidosryhmäyhteistyötä tehdään järjestämällä asiakasfoorumeita, joissa kerätään ja tuodaan esille parannusehdotuksia, ja vuosittaiset asiakastyytyväisyys- sekä henkilökuntakyselyt. Kansalaisyhteiskunta on tietoisesti jätetty ulkopuolelle. Toimintakehikko on selkästi keskittynyt yrityksen sisäisen yhteistyön kehittämiseen, ja alihankkijaketjun mukaan ottamisessa on vielä kehitettävää. Vastuullisuuskysymykset alihankkijoille sattuneista onnettomuuksista ovat myös monisyisiä ja vaativat tarkempaa analysointia siitä, miten Wärtsilän tulisi ennakoita ja ehkäistä onnettomuuksia koulutuksen sekä muun tuen kautta. Paikallisyhteisön kuuleminen on osa sidosryhmäyhteistyötä, jossa korostuu hyvien yhteistyösuhteiden rakentaminen, erityisesti mahdollisissa investoinneissa. Kestävän kehityksen raportin tuottaminen on osa sidosryhmäyhteistyötä, sillä raportin toivotaan antavan kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksestä omalle henkilöstölle, asiakkaille ja sijoittajille.

3.2.1.6 Operatiivisen tason toimenpiteet – parhaat käytännöt

Wärtsilä on ”insinööritalona” kehittänyt systemaattisesti kokonaisvaltaista Wärtsilä Operative Excellence -systeemiä. Toimintakehikkoon on kytketty niin ympäristö-, laatu-, kuin sidosryhmäjohtaminen. Asiakas on tunnistettu sidosryhmistä tärkeimmäksi, ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämiseksi yritys järjestää yhteisiä asiakaspäiviä, joiden annista suodatetaan signaaleja yrityksen liiketoiminnan kehittämiseen. Wärtsilässä lähdetään siitä perusolettamuksesta, että toisaalta on yleiset toimintaa ohjaavat arvot, visio, missio, strategia ja politiikat. Mutta toisaalta päätökset toteutuvat aina liiketoimintayksiköissä. Toimeenpanovalta organisaatiossa on aina suoraan liiketoimintayksikössä, ja tämän takia on päädytty organisaatiomalliin, jossa ei ole erillistä kestävän kehityksen yksikköä. Kestävän kehityksen toteuttaminen kuuluu jokaiselle liiketoimintayksikölle ja paikallisorganisaatiolle. Organisoinnissa seurattiin hyväksi havaittua mallia, jota oli jo käytetty laatutyössä ja laaturjestelmien rakentamisessa. Toisaalta kussakin paikallisyhtiössä toimivat viestintä-, tiedotus-, turvallisuus- ja työterveysasiantuntijat, joiden on kannettava vastuuta maantieteellisesti vaihtelevista vaatimuksista. Operatiivisella tasolla työskentelevän paikallisorganisaation on tärkeää kommunikoida oma-aloitteisesti konserniorganisaatiolle oman toimintaympäristönsä

ongelmista sekä muista erityiskysymyksistä. Tiedonkulun tulee olla jatkuvasti molemmansuuntaista. Wärtsilä on ulottanut kestäväen kehityksen vaatimukset ja tavoitteet toimittajille, ja ne on jaettu kolmivaiheiseen kestäväen kehityksen valmiuksien arviointiin. Ensimmäinen vaihe on esitarkastus uusille toimittajille. Tämä vaihe on hyvinkin yksityiskohtainen. Toinen vaihe on auditointityöväline olemassa olevalle toimittajalle oman tason selvittämiseksi Wärtsilän vaatimuksia vastaan. Kolmas vaihe on erityinen ongelmanratkaisutyöväline tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi. Toimittajat luokitellaan tasoihin (hyväksytyt/hyväksytyt huomautuksin/rajoitettu hyväksyntä/hylätty), jotka määrittelevät mahdollisia toimitusvolyymin rajoituksia toimittajille. Luokitus suoritetaan pääsääntöisesti yhden kerran, eikä siihen nähdä tarpeelliseksi tehdä uudelleentarkistuksia. Sidosryhmien näkemysten kartoittamiseksi tehdään vuosittain pohjoismaisten sijoittajien ja median keskuudessa mielipidekysely. Henkilöstölle tehdään vuosittain tyytyväisyyskysely. Raportoinnissa GRI-ohjeistuksen noudattaminen katsotaan hyväksi käytännöksi, sillä se tuo kurinalaisuutta, vertailtavuutta sekä toimii positiivisena viestintävälineenä, niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

3.2.1.7 Yhteiskuntavastuun yhteys kilpailukykyyn

Wärtsilä on positioinut itsensä toimialansa arvostetuimmaksi yrityskumppaniksi. Tällä yritys viestittää olevansa mukana toimialan kehittämisessä ja toimintamallien luomisessa. Samanaikaisesti yrityksessä on tunnistettu jatkuva lainsäädännön kehittymisen seuraaminen. Varsinaiseen sääntelyn vaikuttamiseen yrityksessä ei uskota. Toimialan takia yksi tärkeimmistä tekijöistä liiketoiminnan kilpailuedulle on pitkäaikaisten toimittajasuhteiden ylläpito, jolla sitoutetaan toimittajat myös omaan toimintamalliin ja tapoihin.

Kestäväen kehitykseen sitoutuminen on ennen kaikkea riskien hallintaa ja tapa turvata toimintaedellytyksiä tulevaisuudessa. Kestäväen kehitykseen sitoutuminen tarkoittaa myös sitä, ettei haeta hetkellisiä liiketoimintahyötyjä asiakkaan kustannuksella. Suoranaisesti harva asiakas on valmis maksamaan huomattavasti ympäristöteknologiasta, mutta samanaikaisesti, jotta voi harjoittaa liiketoimintaa toimialalla, on ympäristönsuojelun oltava riittävällä tasolla. Ympäristöystävällisyys on selkeästi myös kilpailutilanteessa etu eli Wärtsilässä ympäristöystävällisyys vahvistaa yrityksen suhteellista kilpailukykyä.

Kestäväen kehityksen mukainen toiminta on yrityskuvan rakentamisessa selkeästi osa Wärtsilän brändiä. Yritys ei kuitenkaan koskaan tuo julkiseen keskusteluun kaikkea toimintaansa liittyvää tietoa, mutta riittävä vertailu kestäväen kehityksen ”suorituskyvystä” on hyväksi kehitykselle ja mahdollistaa oman kilpailukykyyn kehittämisen. Tämä liittyy voimakkaasti käsitykseen laadusta. Wärtsilässä kilpailukykyyn ymmärretään kuuluvan tuotantolaitosten maantieteellinen läheisyys suhteessa asiakkaisiin, kyky palvella asiakas-

ta sekä tuotteiden laatu ja hintataso. Kestävä kehitys tarjoaa hyvän perustan pitkäjänteiselle maineriskien hallinnalle ja yleisemmin riskien johtamiselle. Wärtsilän tapauksessa kilpailukyky tiivistyy sanoihin *strateginen teknologinen johtajuus*.

3.2.1.8 Johtopäätökset

Wärtsilän arvot ovat energisyys, innostuneisuus ja erinomaisuus (Energy, Excitement, Excellence), jotka näkyvät tavassa suhtautua haasteisiin. Organisaatiokulttuuria kuvattiin innostuneisuuden kanavoimiseksi toimintaenergiaksi tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Kuitenkin voimakas asiantuntijaorganisaatio on haasteellinen ympäristö muutosjohtamiselle. Johtajuus on paljolti asiantuntijoilla, ja aito johtajuus, jota muutoksen läpivienti edellyttää, jää organisaatiojohdolta monesti ottamatta. Yritys on määrittänyt tärkeimpiin sidosryhmiinsä asiakkaat, sijoittajat, toimittajat ja henkilöstön. Myös toimintaympäristön seuraamisessa luotetaan ensisijaisesti oman organisaation asiantuntemukseen. Yrityksessä on tilausta heterogeenisten signaalien kuulemiselle ja analysoinnille. Muutoshalukkuus on edellyksenä muutosjohtamiselle. Muutosjohtaminen on myös ryhmätyötä, jossa ytimesessä on johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelu, jossa käsitellään myös kunkin omakohtaista tapaa ymmärtää kestävä kehityksen avainkäsitteet.

Wärtsilässä strategian päivitys on tavallaan osa jokaisen tapaa tehdä työtä, jossa aktiivisesti seurataan toimintaympäristön kehitystä. Oppiva organisaatio lähtee muodostumaan yksilötason toimintatapojen muutoksesta sekä sen oivaltamisesta, että vastuu on jokaisella. Tämä antaa samalla myös vapauden organisaatiossa toimivalle yksilölle kehittää omia kompetenssejaan vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia sekä kykyään ymmärtää ja tiedostaa asioita. Oppiva organisaatio ei ole koskaan valmis, vaan vaatii jatkuvaa ”uskonvahvistusta”, asioiden kertausta sekä verkostojen rakentamista ja ylläpitämistä. Kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut ovat yksi väline oppivan organisaation edellytysten kehittämiseksi. Kehittämistoiminta vaatii onnistuakseen maantieteellisen osaamiskeskittymän koko arvoketjun osalta. Kehittämistoiminta tarvitsee riittävän määrän osaavia uusia työntekijöitä. Organisaatio, joka omaa oppivan organisaation tunnusmerkkejä, houkuttelee osaavia henkilöitä hakeutumaan palvelukseensa. Wärtsilä on tunnistanut tässä itselleen haasteita. Tuotekehitys perustuu innovatiivisuuteen, joka ei voi tapahtua eristyksissä. Ennen kaikkea innovatiivisuus on ryhmätyötä, joka edellyttää ryhmätyötaitoja. Kompetenssien ylläpito edellyttää ennakoituvuutta, jossa hahmotellaan mahdollisia skenaarioita omassa liiketoiminnassa. Kompetensseihin kuuluu myös eri kulttuurien toimintatapojen ymmärtäminen. Wärtsilä on aloittamassa moottorien tuotannon Kiinassa, sillä muutoin yrityksellä ei ole pääsyä markkinoille. Erityisen tärkeää on olla oikeaan aikaan liikkeellä, mikä luo perusedellytykset kilpailuedun muodostumiselle.

Yhteenveto

- Tuotteiden pitkä elinkaari korostaa laadun merkitystä pitkien asiakassuhteiden pohjana.
- Liiketoimintayksiköissä tehdään omat käytännön päätökset myös kestävästä kehityksen kysymyksissä.
- Kilpailukyky tiivistyy sanoihin ”strateginen teknologinen johtajuus”. Tähän ympäristöystävällisyys kuuluu olennaisena osana.

3.2.2 Case Fortum

3.2.2.1 Fortum – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan

Fortum on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen johtavia energiayhtiöitä. Yhtiön toimintaan kuuluvat sähkön- ja lämmöntuotanto, myynti ja jakelu, voimalaitosten käyttö- ja kunnossapitopalvelut sekä energiaan liittyvät muut palvelut. Yhtiön päätuotteita ovat sähkö sekä lämpö ja höyry. Fortumin vertailukelpoinen liikevoitto ja raportoitu liikevoitto paranivat edelliseen vuoteen verrattuna. Vertailukelpoinen liikevoitto oli 75 miljoonaa euroa suurempi kuin vuotta aiemmin eli 874 (799) miljoonaa euroa.

Fortum koostuu seitsemästä liiketoimintayksiköstä: Generation, Portfolio Management & Trading, Värme, Heat, Service, Distribution, Markets. Vuonna 1998 Fortumiksi yhtiöitetty IVO ja Neste eriytettiin vuonna 2005 Fortumiksi ja öljyliiketoiminta Neste Oil Oyj:ksi.

Fortumin arvot ovat seuraavat:

Tuloksellisuus. Tunnetta asiakkaidemme tarpeet ja pyrimme vastaamaan niihin. Saavutamme asetetut tavoitteet.

Luovuus ja uudistamisen halu. Olemme oma-aloitteisia ja kannustamme toisiamme löytämään uusia ratkaisuja. Kehitämme itseämme jatkuvasti ja olemme valmiita muutokseen.

Yhteishenki. Arvostamme ja tuemme toisiamme. Kerromme ja keskustelemme asioista avoimesti ja aktiivisesti.

Eettisyys. Olemme rehellisiä ja suorasekäisiä. Toimimme kestävästä kehityksen puolesta.

3.2.2.2 Käsitteistö

Fortumissa on vakiintuneena käsitteenä käytössä ”Sustainable Development”, joka käännetään siellä monessa yhteydessä suomeksi sanalla ”yhteiskuntavastuu”. Ajatus perustuu YK:n Rio de Janeirossa 2002 pidetyn Earth Summitin tuloksiin, joissa kestävä kehityksen määritelmä hyväksyttiin¹⁴. Kuitenkin myös termiä ”kestävä kehitys”¹⁵ käytetään suomennoksena ja tietyissä yksiköissä käytetään täysin eri termejä: ympäristömyötäinen toiminta sekä eettiset arvot. Syynä tähän on se, että kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu koetaan liian abstrakteiksi sekä liian politiikkatason termeiksi arkikäyttöön soveltuviksi. Lähellä asiakasrajapintaa on tarkoituksenmukaisempaa puhua ympäristömyötäisyydestä ja ympäristötuotteista. Yhtiössä suositaan englanninkielistä termiä sisäisessä käytössä ja johtoryhmän kokoukset pidetään englanniksi. Fortumissa ”Sustainable Development” eli kestävä kehitys ymmärretään kolmen osa-alueen – ekologisen, sosiaalisen, taloudellisen – keskinäisenä tasapainottamisena. Kullekin osa-alueelle on selkeästi määritelty omat tavoitteensa ja pidetään tärkeänä, että mitään osa-aluetta ei jätetä vähemmälle huomiolle. Fortumissa sosiaalinen osa-alue sisältää myös osaamisen kehittämisen.

3.2.2.3 Yhteiskuntavastuu ja arvot

Fortumissa nojataan voimakkaasti yhtiön arvoihin, jotka ovat ”Excellent performance, Co-operative spirit, High ethics, Creativity and innovation”. Näiden koetaan ohjaavan voimakkaasti jokaisen fortumilaisen toimintaa. Historiassa on myös tilanteita, joissa eettiset kysymykset ovat ratkaisseet potentiaalisen liiketoimintayhteistyön toteutumattomuuden. Toimitusjohtaja, joka aloitti viisi vuotta sitten, on ollut voimakkaasti linjaamassa arvoja yhteiskuntavastuuta korostaviksi. *Arvojen ja sitä kautta yhteiskuntavastuun koetaan tulevan esille nimenomaan teoissa.* Toimitusjohtaja on myös ottanut selkeän strategisen linjauksen, joka on kommunikoitavissa yhdellä paperilla. Tämä on helpottanut liiketoimintayksiköiden toimintaa, kun on selkeästi tiedossa yrityksen toimintalinja vuosiksi eteenpäin. Strategiassa on myös pysytty, jolloin se on muodostunut todeksi, ilman vaaraa siitä, että se koetaan pelkäksi ”sanahelinäksi”. Hyvänä esimerkkinä tästä on turvallisuustyö, jossa ryhdyttiin systemaattiseen kehitystyöhön, kun tunnistettiin, että onnettomuuksia tapahtuu kuitenkin liian usein. Lähtökohtana oli olla oman toimialan johtaja myös turvallisuudessa, sillä *tuloksellisuus ei tarkoita vain taloudellista tuloksellisuutta, vaan tuloksellisuutta kaikilla toiminnan osa-alueilla.*

¹⁴ Brundtlandin komitean raportti 1987.

¹⁵ Toiminnoista vastaava johtaja käyttää itse suomeksi termiä kestävä kehitys = sustainable development.

Ydintavoitteena on ollut pystyä tiivistämään ja viestittämään ytimekkäästi, miksi Fortum on olemassa ja miksi sinne on mielekästä tulla aamuisin töihin. Konsernin kolmen vuoden suunnitelmissa, jotka ovat sama asia kuin senhetkinen priorisoitu tahtotila, asetettujen painopisteiden tulee löytyä kunkin yksikön omalta tavoitelistaukselta. Tämä toimii kompassin tavoin, josta tarkistetaan oikea, arvojen mukainen suunta. Yksilötasolla kaksi kertaa vuodessa pidettävällä performance review'llä arvioidaan, mitä on saavutettu suhteessa tavoitteisiin. *Fortumissa panostetaan siihen, että arvot toteutuvat käytännössä, osana arjen tekemistä ja dialogia, eivät pelkästään erillisinä toimintakäsikirjoina*, sillä toimintakäsikirjojen tiedetään jäävän lukemattomina hyllyihin. Arvot eivät myöskään ole neuvottelukysymys yrityksessä, niistä toki on tarkoituskin keskustella ja pyrkiä löytämään parannusehdotuksia. Hyvänä esimerkkinä arvojen toteutumisesta käytännössä on tilanne, jossa öljykuljetuksia olisi pystytty hoitamaan huomattavasti edullisemmin yksirunkoisilla kuin kaksirunkoisilla kuljetusaluksilla. Tästä huolimatta Fortum pysyi uskollisena arvoilleen ja sitoumukselleen siitä, että Fortum käyttää ainoastaan kaksirunkoisia kuljetusaluksia.

3.2.2.4 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät

Yhteiskuntavastuun kehitys ympäristöjohtamisen¹⁶ pohjalta alkoi vuonna 2001. Työryhmässä todettiin, että paras tapa edetä on kytkeä mukaan kunkin yksikön henkilöstöhallinto. Jälkikäteen tarkasteluna tämä vaikuttaa selkeän rationaaliselta valinnalta, mutta päätöksentekohetkellä kyse oli kuitenkin ennemminkin onnekaasta sattumasta. Toimitusjohtajalla on Fortumissa selkeästi vahva rooli arvojen toteuttamisessa. Hän näyttää esikuvaa mm. kehityskeskustelujen ja tavoitekeskustelujen läpiviennissä kaksi kertaa vuodessa. Keskustelut aloitetaan arvokeskustelulla. Käytävillä keskusteluilla on myös erittäin suuri painoarvo, sillä arvojen riittävä yhdenmukaisuus katsotaan edellytykseksi menestykselliseen toimimiseen erityisesti johtotehtävissä. Arviointi suoritetaan molempiin suuntiin esimiehen ja työntekijän välillä. Kehitys- ja tavoitekeskustelujen käymistä myös seurataan tehokkaasti. Työhyvinvointikyselyssä on kartoitettu halukkuutta suositella Fortumia työnantajana ystäville. Tästä on saatu arvokasta tietoa henkilöstön käsityksistä siitä, kuinka hyvin Fortum toimii omien arvojensa mukaisesti. Viime vuosina suosittelun antavien suhteellinen osuus on kohonnut selkeästi yli 50 %, mikä nähdään johdossa positiivisena merkinä.

Strategisen linjauksen mukaisen toiminnan varmistamiseksi Fortum on panostanut voimakkaasti johtamisen kehittämiseen ja erityisesti ”leadershipiin” eli johtajuuteen.

¹⁶ Fortumin ensimmäinen ympäristöraportti ilmestyi 1999. Seuraavat raportit ilmestyivät vuoden välein ympäristöraportin nimellä vuoteen 2002 asti, jolloin raportin nimeksi muutettiin Fortum ja yhteiskunta.

Lähtölaukauksena johtajuuskouluttamiseen toimi henkilöstöhallinnossa tehty tutkimus, jossa havaittiin selkeä osaamisen puute ihmisten johtamisessa. Muuten johtajien osaaminen strategisesti ja teknisesti oli hyvällä tasolla. Viimeisen kahden vuoden aikana on kirjattu yhteensä 7000 osallistumista johtajuuden koulutuspäiviin. *Ytimenä koulutuspäivillä on arvojen toteutuminen tekemisen kautta, osana tavoiteasettelua ja bisnesstrategioita. Erityisesti on korostettu jokaisen henkilökohtaista roolia ihmisenä ns. välittäjänä, tulkkina, jonka kautta arvot toteutuvat liiketoiminnassa.* Johtamiskoulutuksessa on myös panostettu keskustelutaitojen kehittämiseen ja palautteen antamiseen, niin positiivisessa kuin negatiivisessa mielessä. Fortum uskoo palkitsemisen voimaan alhaalta ylös. Jokainen fortumilainen on mukana bonusjärjestelmässä. Bonusjärjestelmän ensimmäinen osa perustuu arvoihin. Fortumin ylin johto uskoo voimakkaasti siihen, että kaikki lähtee ihmisistä, heidän kompetensseistaan ja motivaatiostaan. Tämä on myös edellytyksenä menestykseen ja yrityksen kilpailukykyyn markkinoilla.

3.2.2.5 Sidosryhmäyhteistyö

Yhtenä tärkeimpänä sidosryhmänä Fortumissa pidetään henkilöstöä. Kehityskeskusteluihin perustuva järjestelmä varmistaa, että jokaisella henkilöllä on mahdollisuus saada itselleen keskusteluiden tulokset omalta osaltaan sekä keskustella niistä ja osallistua keskustelun pohjalta tehtäviin kehittämispäätöksiin. Fortumissa liiketoimintayksiköt hoitavat itsenäisesti luottamusmiestoiminnan, ja selkeästi on haluttu keventää ylimmän johdon ajankäyttöä rutiinikokousten osalta. Fortumissa on tunnustettu tarve kehittää aktiivista, ulospäin suuntautunutta viestintää. Monissa tapauksissa on huomattu, että ruotsalainen kilpailija on tullut viestinnällisesti näyttävästi esille huomattavasti vähemmän valmistautuneena kuin Fortumissa jo ollaan asian suhteen. Vastauksena tähän on ryhdytty yhteistyöprojekteihin, mutta sinänsä täysin uudentyyppistä viestintäkulttuuria ei ole nähty tarpeelliseksi luoda. Suomalaisuus on edelleen voimakkaasti läsnä yrityksen toimintatavoissa. Asiakasrajapinnassa käydään vilkasta keskustelua parannusehdotuksista ja halutaan aktiivisesti viestiä tehdyistä toimenpiteistä ja parannuksista saadun palautteen perusteella.

Fortum on tehnyt yhteistyötä pidemmän aikaa kansalaisjärjestöjen kanssa. Suomen luonnonsuojeluliiton kanssa on sovittu Norppa-sähkön kriteerien käytöstä. Fortum halusi tarjota lisäarvoa kanta-asiakkailleen¹⁷ ja tarjosi Norppa-sähköä normaalisähkön hinnalla. Tällä saatiin Norppa-sähkön ostajien määrä Suomessa nousemaan 4500 kotitalousasiakkaasta 205 000 asiakkaaseen. Ruotsissa tietty osa Bra Miljöval -sähkön myyntituotoista rahastoidaan ja varoja käytetään vesivoiman tuotannon haittojen

¹⁷ Kanta-asiakas on asiakas, joka ei ole kilpailuttanut sähkösopimustaan ja jolla on toistaiseksi voimassa oleva sähkösopimus.

vähentämiseen Pohjoismaissa. Kohteita etsittäessä tehdään yhteistyötä ruotsalaisen Svenska Naturskyddsföreningenin ja Suomen luonnonsuojeluliiton kanssa. Tässä työssä on opittu sidosryhmädialogin harjoittamista käytännössä. Fortum on lanseerannut kaksi keskikokoiselle teollisuudelle ja kunnille kehitettyä sähkönhankintaratkaisua: Smart ja Balance. Ratkaisut perustuvat hintariskien välttämiseen hajauttamalla sähkön hankinta eri ajankohtiin. Kaikki Smart- ja Balance-asiakkaiden sähkö on tuotettu sataprosenttisesti vesivoimalla. Tästä ympäristöedusta Fortum ei ole kyennyt viestimään tarpeeksi asiakkailleen.

Yrityksen sponsorointi jakaantuu selkeästi kolmeen osaan: urheilu-, kulttuuri- ja good citizenship -osioon. Esimerkkinä Good Citizenship -sponsorointiohjelmasta on Pietarin alueelle suuntautuva Karjalan lapset -projekti, yhteistyössä Suomen lasten ja nuorten säätiön kanssa. Projekti rahoittaa toimintaa perinteisesti, mutta esimerkiksi sähkön- ja lämmöntoimittamisesta kiinteistöille ei toistaiseksi ole ollut puhetta osana sponsorointiohjelmaa. Sponsoroinnissa on yleiset linjaukset, joissa keskitytään nuoriso- ja vammaistyöhön. Sponsoroinnissa ei toistaiseksi ole otettu poikkileikkaavasti mukaan kestävän kehityksen mukaista toimintaa, esim. valitsemalla ne urheilutapahtumat, joilla on ympäristöohjelma, sekä osallistumalla ko. ohjelman tavoitteiden toteuttamiseen omilla toimilla¹⁸. Kehitteillä on myös erityyppiset neuvontaklinikkatilaisuudet tavallisille kuluttaja-asiakkaille. Tilaisuuksissa annetaan tietoa eri sähköntuotantomuotojen ympäristövaikutuksista sekä sähköntoimittajan kilpailuttamisesta. Tietyille asiakasryhmille, kuten Veronmaksajain Keskusliitto ja Suomen Suunnistajaliitto, on kehitetty omat tuotteet.

3.2.2.6 Operatiivisen tason toimenpiteet – parhaat käytännöt

Vuosittain tehdään työhyvinvointikysely. Rekrytointiprosessissa on olennaisena osana arvokeskustelu. Ilman arvokeskustelua ja riittävää yhteisymmärrystä arvoista rekrytointipäätöstä ei tehdä. Johtajien suoriutumista seurataan säännöllisesti, ja jokainen johtaja saa itsestään ns. johtamisprofiilin, joka on suhteutettu myös Fortumin keskiarvoihin. Profiili perustuu 360 testiin. Fortumilla on henkilöstölle systemaattinen koulutusjärjestelmä, joka on mukautettu eri tarpeisiin: nuorille potentiaaleille, senioritason johdolle sekä ylimmälle johdolle. Systemaattinen järjestelmä auttoi Fortumia tunnistamaan ulkopuolisten asiantuntijoiden avulla osaamisen puutteet, joihin sittemmin puututtiin uudella ihmisten johtamisen koulutusohjelmalla. Asia lanseerattiin vuosittaisessa Fortum Summitissa, johon kutsutaan noin 150 ylimmän johdon edustajaa, tarkoituksena sitouttaa johto. Tämän päälle rakennettiin kehitysohjelma ja tavoitteiden

¹⁸ Konkreettisesti tämä voisi tarkoittaa Norppa-sähkön toimittamista tapahtuman järjestäjälle ilman lisäkustannuksia. Huonona esimerkkinä on yleisurheilun MM-kilpailujen pääyhteistyökumppanuus, jossa kilpailija pääsi tarjoamaan omaa tuulisähköään tapahtuman pääareenalle eli stadionille. Itse yhteistyökumppanisopimus oli tehty MM-kisaorganisaation kanssa, joka ei kyennyt valvomaan asiaa.

seuranta. Fortumissa on nostettu turvallisuus ja 0 tapaturmaa -linja tavoitteeksi ja yhdeksi tärkeimmäksi seurattavaksi asiaksi. Arvojen mukaisesti onnettomuuksien seuranta ja raportointi on läpi koko organisaation hyvin täsmällistä, aina ylintä johtoa myöten, joka saa raportin jokaisesta tapaturmasta 24 tunnin sisällä. Henkilöstön työssä jaksamista edistetään Trim-ohjelmalla, johon kuuluu mm. yhdessä tekemistä koko perheen voimalla, liikuntaa ja elokuvalippuja.

Fortumissa on otettu aktiivinen kanta arvojen mukaisten toimintaohjeistusten noudattamisen suhteen. Hyvänä esimerkkinä tästä on tapaus, jossa esimiesasemassa oleva henkilö ei useista huomautuksista huolimatta noudattanut turvallisuusmääräyksiä. Lopulta yritysjohto päätti irtisanoa henkilön tarkoituksenaan viestiä koko henkilöstölle, että kyse todellakin on voimassa olevista, vakavasti otettavista toimintavoista, ei juhlapäivien puheesta. *Fortumissa on myös tunnustettu muutoksen läpiviemisen vaikeus ja sen vaatima aikajänne.* Huonot toimintamallit leviävät myös tehokkaasti, joten Fortumissa on kiinnitetty huomiota siihen, että tietyt asiat vaativat nopeampaa ja ennalta ehkäisevää otetta, jotta huonojen toimintatapojen leviäminen ei ole ”mennyt liian pitkälle” suhteessa haluttuun muutokseen, kuten haastateltava totesi.

Organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen muuttaminen arvojen mukaiseksi toiminnaksi on pitkä prosessi, johon vaikuttavat monet seikat liiketoimintaympäristöstä. Erityisen voimakkaana esteenä liiketoimintayksiköiden ja keskijohdon osalta ovat olleet viime vuosien kovat tulostavoitteet liiketoiminnalle. Tämä ei ole antanut tilaa muiden asioiden pohtimiselle. Tulostilanteen parannuttua viime vuosina on ollut mahdollista tuoda liiketoimintayksiköiden ja keskijohdon käyttöön tukea ja työvälineitä, joilla helpotetaan arvojen mukaista toiminnan kehittämistä ja seuraamista. Fortumissa on otettu käyttöön uusi ydintoiminnan kuvaus: ”***Our energy improves life for present and future generations.***” Käytännössä tämä tarkoittaa jatkamista ihmisten johtamisen kehittämisessä ja monimuotoisuuden hyväksymistä mukaan johtamiseen (ns. diversity management). Tähän kuuluu myös kodin ja työelämän tasapainottaminen, jotta voitaisiin välttyä loppuunpalamiselta. Ydinäsemissä ennaltaehkäisyssä ovat työyhteisö ja lähimmät työkaverit. Jos tiimissä ja yksikössä on hyvä henki, asioista on luontevaa puhua myös esimiehelle. Esimiehen yksin on haasteellista tunnistaa jaksamiseen liittyviä ongelmia. *Henki eli yrityskulttuuri on tässä työssäjaksamisessa avainasemassa.* Henkilöstöhallinto seuraa yksiköiden henkilöstöhyvinvointikyselyitä ja puuttuu asiaan, jos jossakin yksikössä on selkeästi haasteita. Yhdessä yksikön esimiehen kanssa analysoidaan ja suunnitellaan toimenpiteet ja niiden seuranta. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että jokaisessa kehityskeskustelussa kaikki asiat pystytään käsittelemään yhtä kattavasti.

Periaatteena on se, että kun arvojen käsitteleminen ja keskustelu niiden toteutumisesta ovat osana normaalia toimintasykliä esimiehen ja alaisen välillä, syntyy toimintatapa,

jota ei tarvitse sen enempää ajatella. *Yksinkertaisesti ilmaistuna yrityksessä uskotaan, että kun on suhteellisen sama tulkinta arvoista, niin kaikki muu seuraa luontevasti sitä.* Jalkauttamisessa tärkeässä asemassa on priorisointi ja tiettyihin asioihin keskittyminen. Tilanteessa, jossa yritys on täysin uudessa tilanteessa yritysjärjestelyiden jälkeen (Fortum myi öljyliiketoiminnan, joka toimii nykyään Neste Oilina), on tärkeää saada organisaatio toimimaan samansuuntaisesti. Tässä johdolla on avainrooli. Arvojen jalkauttaminen on pitkä prosessi ja vaatii paljon ”raakaa työtä” sekä johdon sitoutumista, niin että se on uskottavaa. Vain tällä tavalla on mahdollista rakentaa luottamusta. Arvojen jalkauttamisen täytyy tulla yrityksen johdolta, ei ulkopuolelta toteutettuna kampanjana. Jotta jalkauttaminen onnistuu, on pystyttävä priorisoimaan ja kiteyttämään viesti ja pidettävä se koko ajan johdonmukaisena. Ideaalitavoitteena on, että vuosien kuluttua fortumilainen muistaa vieläkin avainasiat. Kriittisenä kohtana on muutokseen tarvittava aika ja ihmisten (esimiesten) sitkeys edistää ja muistuttaa asioista.

Yrityksen johdon käsityksen mukaan ei ole olemassa parempaa manuaalia kuin yrityksen omat arvot. Arvojen toteuttaminen käytännössä ei ole aina menestystarina, varsinkin kun kyseessä on jonkin tuotantoyksikön tuotannonmuodon kyseenalaistaminen. Eräässä tuotantolaitoksessa pidettiin johdon ja henkilöstön välinen keskustelutilaisuus, jossa kyseenalaistettiin (ympäristö)arvojen oikeellisuus. Konsernin johdossa ei osattu varautua näin voimakkaisiin reaktioihin ja jouduttiin tekemään voimakkaasti työtä sen eteen, että tuotantolaitoksessa oivallettiin sen toiminnan mahtuvan konsernin kokonaistuotannon palettiin.

3.2.2.7 Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyyn yhteys

Fortumissa yhteiskuntavastuu nähdään ns. hygieniatekijänä, toisin sanoen ilman arvojen toteuttamista toimialalla ei ole mahdollista toimia. Yhteiskuntavastuu liittyy myös voimakkaasti imagoon. Fortumilla ei ole mittareita yhteiskuntavastuun vaikutuksista kilpailukykyyn, eikä niiden edes katsota olevan tarpeellisia. *Sillä kun toiminta perustuu arvojen toteuttamiseen omassa toiminnassa, se on aitoa eikä perustu ulkokultaiseen kehittämiseen geneeristen mittarien avulla.* Fortumissa nähdään, että *menestyäkseen globaaleilla markkinoilla kuitenkin suhteellisen pienen yrityksen on profiloiduttava alansa benchmark-yritykseksi ja **pyrittävä olemaan paras kaikessa**, niin taloudellisessa tuloksessa kuin henkilöstöasioissa ja yhteiskuntavastuun raportoinnissa.*

Fortumin ylin johto näkee, että tärkein tekijä kilpailukyvyyn muodostumisessa on organisaation oma tahtotila ja sen itselleen asettamat tavoitetasot, joita tavoittelemalla väistämättä menestytään. Fortumissa ei tuoteta kestävän kehityksen raportteja itseä varten, vaan kyseessä on toiminta, jolla rakennetaan sellaista yritystä, joka on sidosryhmien

kannalta mielenkiintoinen ja houkutteleva. Tällainen toiminta näkyy myös yrityksen tuloksessa. Kestävän kehityksen toteuttaminen on kokonaisuuden kannalta tärkeää, erityisesti siksi, että voi tuntea ylpeyttä tullessaan aamulla töihin. Tällä kaikella on merkitystä ihmisten jatkuvalle motivoituneisuudelle sekä uusien kykyjen rekrytoinnille. Kestävä kehitys sopii myös erinomaisesti toimialan pitkäjänteisyyteen, sillä kaikkien trendien perässä ei kannata juosta. *Yrityksessä uskotaan johdonmukaisuuteen, jatkuvuuteen ja yksinkertaisuuteen sekä pysyvämpien strategioiden toimivuuteen.*

Fortum-brändin toivotaan erottavan yrityksen yleensäkin muista yrityksistä, ei vain oman toimialan yrityksistä. Brändin rakentamiseen täytyy varata aikaa, sillä se vaatii uskottavuuden ja luottamuksen rakentamista. Brändin rakentamiseen kuuluu myös julkinen keskustelu, ja silloin on kyettävä keskustelemaan kaikista asioista. Fortum näkee, että regulaatio on joko uhka tai mahdollisuus samanaikaisesti ja oma proaktiivisuus tai reaktiivisuus määrittelee, kummaksi se muodostuu. Käytännön tason benchmarkkauksella on merkitystä, kun kehitetään omaa toimintaa, mutta tulee miettiä tarkkaan, mitä toimintoja on relevanttia verrata toiseen yritykseen ja ovatko seurattavat mittarit riittävän samankaltaisia. Fortum käyttää myös jonkin verran kestävän kehityksen indeksejä oman toiminnan vertaamiseksi. Yrityksessä arvostetaan myös pääsyä mukaan ko. indekseihin. Se kertoo siitä, että yritys on asennoitunut oikealla tavalla kestävään kehitykseen. Konkreettisesti sähkönmyynnissä tietty asiakasryhmä, niin kotitalouksien kuin kuntien ja suuren teollisuuden osalta, painottaa tarjouspyynnöissään uusiutuvilla luonnonvaroilla tuotettua sähköä. Ruotsalaiset kunnat kysyvät suomalaisia enemmän uusiutuvalla energialla tuotettua sähköä perään. ***Fortumissa yhdeksi kilpailukykytekijäksi nähdään asiakaskeskeisyys***, josta hyvänä esimerkkinä on oma asiakasasiamiespalvelu, johon voi ottaa yhteyttä, jos asiakaspalvelun kanssa ei ole päästy asiakasta tyydyttävään tulokseen – kyseessä on ns. asiakastakuujärjestelmä.

3.2.2.8 Johtopäätökset

Innovointi ja erityisesti *innovointi uudistumisen kehittämiseksi* on tunnistettu tärkeiksi alueiksi. Yrityksen ns. corporate agendalla, on aina 5–7 prioriteettialuetta, joista osa vaihtelee, mutta tarpeen mukaan, ei välttämättä vuosittain. Osa näistä prioriteettialueista on pysyviä alueita, joihin kuuluu ihmisten osaamisen kehittäminen. Vuodelle 2005 siihen lisättiin alaotsikkona yksilöllisen aloitteellisuuden tukeminen. Tällä halutaan korostaa sitä seikkaa, että *strategian toteuttaminen lähtee ihmisistä itsestään*. Tämä pitää erityisen hyvin paikkansa tilanteessa, jossa yritys hakee kasvua. Konkreettisenä esimerkkinä toimii, ettei sisäiseen tiedotteeseen yksilöllisen aloitteellisuuden tukemisesta liitetty toimitusjohtajan saatekirjettä. Tällä haluttiin viestiä nimenomaan siitä, että kunnollinen idea ei ole vain sellainen, jossa on mukana toimitusjohtajan

hyväksyntä. Kehittämisaalueina on tunnistettu sisäiseen tiedonkulkuun liittyvät asiat sekä ympäristöasioiden tuntemus.

Yhteenveto

- Syväallinen oivallus muutosjohtamisen tarpeesta (ihmisten johtaminen) ja siihen tarvittavan osaamisen systemaattinen kehittäminen.
- Arvot toteutuvat käytännössä osana arjen tekemistä. Toimintakäsikirjojen vaikuttavuus näkyy vasta, kun ne vaikuttavat toimintojen muuttumiseen.
- Johdonmukaisuus, jatkuvuus ja yksinkertaisuus ovat pysyvän strategian taustalla. Strategia toimii perustana profiloituttaessa alan benchmark-yritykseksi (edellytys markkinoilla menestymiseen).
- Yhtiön eriyttäminen öljyliiketoiminnasta on parantanut yhtiön profiloitumista, erottautumiskykyä ja siten kilpailukykyä.

3.2.3 Case Muumimaailma

3.2.3.1 Muumimaailma – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan¹⁹

Muumimaailma Oy on Naantalissa toimiva, vuonna 1993 toimintansa aloittanut perhematkailualan yritys. Teemapuiston toiminnan keskeisenä tarkoituksena on toteuttaa ja viedä eteenpäin ns. muumifilosofiaa. Toimintaa perustettaessa ensisijaisena lähtökohtana oli yrityksen arvojen määrittely. Arvot ovat luoneet pohjan koko yritystoiminnan kehittämislle. Toimintaa ohjaavat yrityksen perusarvot ovat

- perhekeskeisyys
- ympäristö- ja luontoystävällisyys
- turvallisuus
- seikkailuhenkisyys
- kasvatuksellisuus.

Muumimaailma Oy:n liiketoiminta on keskittynyt kolmenlaiseen toimintaan:

- teemapuistotoiminta (elämyksellisyys interaktiivisten toimintojen ja teatteriesitysten kautta)

¹⁹ Julkaisussa esiteltävät Muumimaailman perustiedot löytyvät lähteistä Muumimaailma Oy:n yhteiskuntavastuureportti 1.1.–31.12.2004 sekä Muumimaailman esittelykalvot (Lohikoski & Kanervavuori 2004).

- seikkailusaaritoiminta
- kohdennettujen tuotteiden ja palveluiden tarjonta erilaisille asiakasryhmille edellä mainituissa kohteissa.

Muumimaaailma on avoinna yleisölle kesäkuukaudet kesäkuun alusta elokuun puoliväliin, eli toimintapäiviä on vuodessa noin 70 ja kävijöitä Muumimaaailmassa on vuosittain noin 210 000, joista 47 % on lapsia ja 53 % aikuisia. Muumimaaailmassa työskentelee vakituisina työntekijöinä 6 työntekijää, joiden lisäksi kesäkuukausina työntekijöitä on 220. Muumimaaailman omistajasuhteet jakautuvat siten, että Muumi-tv-sarjan tuottaja Dennis Livson omistaa yhtiöidensä kautta 70 % ja Matkailunkehitys Nordia Oy omistaa 30 % yhtiöstä.

Muumimaaailmalla ei ole kansallista merkittävää kilpailevaa kohdetta, ja kansainvälisesti tarkasteltuna Muumimaaailmaa pidetään Suomen merkittävimpänä perhematkailukohteena.

3.2.3.2 Yhteiskuntavastuu Muumimaaailman käsitteenä

Muumimaaailmassa vahvat arvot ovat olleet yrityksen yhteiskuntavastuullisen toiminnan kulmakivi perustamisesta lähtien. Tuolloin toimintatapaa ei kuitenkaan nimetty ja tunnistettu yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaiseksi toiminnaksi. Muumimaaailman haastatellut uskovatkin, että suomalaiset yritykset ja etenkin pienet ja keskisuuret yritykset toteuttavat omissa käytännöissään ja toimintansa arjessa luonnollisena osana yritystoimintaa yhteiskuntavastuullisia tekoja eli toimivat yli lainsäädännön asettamien rajojen. Vahvan perusfilosofian ja arvojen lisäksi Muumimaaailmassa uskotaan, että vastuullisuutta sekä yritystoiminnan nöyryyttä on opittu 90-luvun loppupuolella tapahtuneen yrityssaneerauksen myötä.

Prosessi yhteiskuntavastuun määrittelemiseksi ja tunnistamiseksi on käynnistynyt haastateltujen arvion mukaan Muumimaaailmassa ”nurinkurisesti” eli yrityksen ulkopuolelta. Käsite tuli varsinaisesti tutuksi EU:n aloitteesta: EU:sta toivottiin hyviä suomalaisia esimerkkejä vastuullisesta yritystoiminnasta. Pyyntö tuli Finnish Business Society:n kautta Matkailunkehitys Nordia Oy:n toimitusjohtajalle, joka toimii Muumimaaailma Oy:n hallituksen puheenjohtajana. EU:sta toimitetun ja yritysten yhteiskuntavastuun tilaa arvioivan lomakkeen myötävaikutuksella Muumimaaailmassa lähdettiin systemaattisesti tunnistamaan omassa yritystoiminnassa piirteitä, jotka täyttävät vastuullisen toiminnan kriteerit. Tärkeäksi koetun prosessin myötä yrityksessä havaittiin vastuullisuuden juurtuneen vahvasti osaksi yrityksen toimintatapoja.

Käsitteen jalkautumista koko yritykseen ja myös sen toiminnan operatiiviselle tasolle on pidetty oleellisena osana ajattelun tunnetuksi tekemistä. Pienessä yrityksessä uuden kä-

sitteen yhdenmukaista käyttöönottoa on pidetty myös verrattain helppona. Käsitteen käyttöönottoa ja jalkauttamista yrityksen operatiiviseen toimintaan on osaltaan tukenut se, että yrityksen työntekijät ovat vastuussa Muumimaailman yhteiskuntavastuun toteutumisesta ja kehittämisestä edustamiensa toimintojen osalta.

3.2.3.3 Arvot ja yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuuajattelua Muumimaailmassa ohjaavat vahvasti yrityksen arvot, jotka puolestaan nojaavat muumifilosofiaan. Arvoprosessi on ollut keskeisellä sijalla yritystä perustettaessa. Myös johto ja työntekijät ovat vahvasti sitoutuneet toteuttamaan arvoja toiminnassaan. Se, että yhteiskuntavastuullinen toimintatapa on sitoutettu Muumimaailmassa kaikkeen toimintaan arvojen kautta, näkyy muun muassa siten, että kaikki uudet toimintatavat ja yritysideal arvioidaan aina suhteessa yrityksen perusarvoihin. Samoin arvot luovat puitteet myös sponsorointiyhteistyölle. Lähtökohtana on, että toiminta ja tehtävien hoitaminen eivät ole ristiriidassa yrityksen perusarvojen kanssa.

Arvojen juurruttaminen ja sitouttaminen läpileikkaavasti organisaatioon on ollut työntekijöiden näkökulmasta suhteellisen vaivaton prosessi. Osin sen uskotaan johtuvan yrityksen pienestä koosta. Tämän lisäksi yritykseen rekrytoitavien työntekijöiden uskotaan olevan lähtökohtaisesti sitoutuneita yrityksen arvoihin. Myös se, että kukin työntekijä vastaa oman toimintonsa osalta vastuullisuuden toteuttamisesta kuin myös toteutumisen raportoinnista, on edesauttanut sitoutumista vastuullisuuteen. Erityisiä työkaluja vastuullisuuden kehittämiseen työntekijöiden omissa toiminnoissa on tarjottu myös osana esimieskoulutusta.

3.2.3.4 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät

Muumimaailmalle omintakeinen haaste vastuullisuuden juurruttamiseksi koko yritykseen on arvojen ja vastuullisten periaatteiden vieminen myös kausityöntekijöiden toimintatapoihin. Yritykseen rekrytoidaan vuosittain kesäkuukausiksi noin 220 työntekijää. Kesätyöntekijöiden osalta vastuullisuuden haasteita pohdittiin haastattelussa kahdesta eri näkökulmasta. Ensinnäkin Muumimaailman vastuullisten periaatteiden välittäminen kesätyöntekijöiden toimintatapoihin lyhyen työskentelyn aikana on vaativaa. Toimintatapoja on pyritty tukemaan muun muassa koulutusten avulla; keskeinen työkalu on kuitenkin Muumien käsikirja eli työntekijöiden opaskirja, joka jaetaan vuosittain jokaisen uuden kesätyöntekijän tueksi. Käsikirjassa kuvataan yrityksen perustiedot sekä annetaan arvoihin perustuvia toimintaohjeita. Käsikirjassa ei kuitenkaan puhuta erityisesti yhteiskuntavastuusta, vaan erilaiset vastuulliset toimintatavat – kuten energiankulutukseen vaikuttavat tekijät – hahmotellaan käsikirjassa osana laatu- ja ympäristöpoli-

tiikkaa. Toisena haasteena pidetään kesätyöntekijöiden motivointia vastuunsa kantaviksi työntekijöiksi myös pitkällä aikajänteellä. Muumimaailman kesätyöntekijät ovat usein varsin nuoria, ja monille Muumimaailma on ensimmäinen työpaikka. Tämän vuoksi yrityksessä on pidetty tärkeänä tukea nuorten työntekijöiden motivoimista ja kasvua työelämään ja sen perusvaatimuksiin. Tuella tarkoitetaan käytännössä sitä, että työntekijöille tehdään tunnetuksi työelämän perusasioita, kuten työsopimuksen luomia oikeuksia ja velvollisuuksia tai verotukseen liittyviä kysymyksiä. Tämän tueksi yrityksessä toteutettiin ESR-rahoitteinen (EU:n sosiaalirahasto) Ensimmäinen työpaikka -projekti. Projekti oli kolmivuotinen, ja siinä kehitettiin Muumimaailman omia työohjauksen käytäntöjä, mutta myös yrityksen kykyä varautua nuorten työntekijöiden kautta esiin nouseviin uusiin ja haasteellisiin tilanteisiin. Keskeisenä projektin ja siihen liittyvän työohjauksen tavoitteena on ollut vastuun kantaminen yrityksen nuorista työntekijöistä. Toisaalta yrityksen työntekijät ovat kuitenkin osa yrityksen imagoa, ja myös siksi työntekijöiden kouluttamista kykeneviksi hoitamaan vastuullisia tehtäviään on pidetty tärkeänä.

Muumimaailmassa vastuullisuus on otettu huomioon myös alihankintaketjuun kuuluvien yritysten osalta. Esimerkkinä toimittajaketjussa näkyvästä vastuullisuuden vaatimuksesta Muumimaailma on ympäristösyistä vaihtanut liikennöintipalveluita tuottavaa liikennöitsijää kaluston huonokuntoisuuden vuoksi. Sosiaalisen vastuun osalta on puolestaan pohdittu lapsityövoimaan liittyviä kysymyksiä. Muumituotteita on tuotu Kiinasta, ja asiakaspalautteen sekä imagotekijöiden vuoksi tuotteet hankitaan yrityksistä, jotka toimivat muumifilosofiaan sopivien periaatteiden mukaisesti. Tähän liittyvänä ongelmana pidetään kuitenkin sitä, että Janssonin suku ja yritys Moomin Characters ovat myyneet muumituotteiden lisenssit tietyille yrityksille, joten Muumimaailma on osin velvoitettu ostamaan tuotteen lisenssit omistavilta yrityksiltä. Haastateltujen mukaan kaikki näistä yrityksistä eivät kuitenkaan toimi vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti. Tämän takia Muumimaailma on päättänyt noudattamaan tietyissä hankinnoissaan omia vastuullisuuden periaatteitaan ja vaihtanut alihankintayritystä. Haastateltujen arvion mukaan Muumimaailma ei ole kuitenkaan tahtonut ryhtyä muiden yritysten vastuullisuutta valvovaksi ”vastuupoliisiksi” – ainoana mahdollisena vaikuttamisen keinona onkin pidetty toimittajan tai alihankkijan vaihtamista toiseen mahdollisissa ristiriitatilanteissa.

Arvioihin pohjautuva vastuullisuus luo puitteet myös sponsorintyhteistyölle. Kumppaneita on osin valittu niiden arvojen perusteella; toisaalta yhteistyöstä on myös kieltäydytty potentiaalisten kumppaneiden kanssa, mikäli Muumimaailma ei ole voinut kunnioittaa niiden toimintaperiaatteita. Nykyisin sponsorointi- ja markkinointityö on ulkoistettu tehokkuus- ja kustannussyistä. Toimintoa ulkoistettaessa luotiin neuvotellen selkeät käytännöt siitä, miten vastuullisuuden periaatteiden on jatkossakin ohjattava sponsoriyhteistyötä: lähtökohtana on, että kaikkien sopimusten on oltava Muumimaailman perusarvojen mukaisia. Muun muassa se, miten Muumimaailmaa sponsoroivien yritysten tuotemerkit näkyvät elämyspuistossa, on säädetty tarkasti. Pääperiaate on, etteivät tuotemerkit saa olla

epätasapainossa yrityksen perusidean kanssa. Sponsorointikumppaneiden mainosten on todettu herättävän asiakkaiden ja henkilökunnan keskuudessa ristiriitaisia tunteita, ja tieto tästä palautuu yritykselle nopeasti suoran palautteen kautta.

Yrityksessä on haastateltavien mukaan tunnistettu myös vastuullisen toiminnan toteutumista estäviä tekijöitä. Inhimilliset erehdykset ja sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat ovat esimerkkejä vastuun toteutumista estävistä tekijöistä oman yrityksen sisällä. Myös ”kaavoihin kangistuminen” on uhka yrityksen kyvyille uudistua vastaamaan toimintaympäristön tarpeita. Erityisesti virheiden sattuessa syynä ovat usein sisäisen viestinnän ongelmat ja arkinen kiire. Tekemistään virheistä ja huolimattomuudesta aiheutu-neista vahingoista Muumimaailma on viestinyt avoimesti relevanteille sidosryhmilleen sekä vastannut teoistaan korvaamalla aiheuttamansa vahingot.

Yhteiskuntavastuun jalkautumisen osaksi yrityksen toimintaa voidaan jälkikäteen nähdä edenneen selkeänä ja johdonmukaisena prosessina, jossa voidaan tunnistaa tiettyjä kehitysvaiheita. Keskeisin osa prosessia ja alku vastuullisten toimintatapojen kehittämiseksi on ollut yrityksen arvojen määrittely. Haastateltujen näkemysten mukaan arvojen määrittelyn tulee perustua rehellisyyteen: tärkeää on ollut pohtia sitä, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen suhde sitä ympäröivään yhteiskuntaan. Omistaja Dennis Livsonin sitoutuminen vastuullisuuteen prosessin alkuvaiheessa sekä hänen toimintaa ohjaava ja motivoiva roolinsa on tunnistettu keskeiseksi tekijäksi vastuullisuuden juurruttamisessa osaksi yrityksen toimintaa; johdon ja yrityksen omistajan vahva sitoutuminen on keskeisenä elementtinä koko organisaation sitouttamiseksi toimimaan vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti. Se, että henkilöstö kantaa vastuunsa yrityksen toiminnasta, toteutuu johdon antaman esimerkin myötä. Prosessi vastuullisuuden osa-alueiden ja niiden toteutumista mittaavien indikaattoreiden tunnistamiseksi on haastateltujen mukaan kriittinen tekijä. Olemassa olevien raportoinnin mallien uskotaan palvelevan erityisesti pk-yrityksiä, sillä niiden omat resurssit ovat niukkoja. GRI:n mukainen raportointimalli onkin toiminut myös Muumimaailmassa hyvänä ohjenuorana niin vastuullisia toimintatapoja tunnistettaessa kuin myös niistä raportoitaessa. GRI:n avulla vastuullisuuteen liittyviä näkökulmia on voitu tehdä konkreettisella tavalla tunnetuksi yrityksessä. Toisaalta Muumimaailmassa on pidetty tärkeänä sitä, että GRI:n mukaisia vastuullisuuden painopisteitä ja niiden soveltuvuutta on voitu arvioida yrityksen toimintaympäristöstä käsin. Tärkeänä yrityksessä pidetäänkin sitä, että vastuullisuus, sen sisällöt, painopisteet sekä sitä kuvaavat tavoitteet määritellään yrityksessä, ei sen ulkopuolella. Toiminnan nähdään olevan vastuullista, kun se nousee yrityksen tosiasiallisesta toiminnasta; se, että vastuu määritellään viestintä- tai markkinointilähtöisesti, ei ole keino juurruttaa vastuullisuutta osaksi yritystoimintaa.

Yhteisöllistä yhteiskuntavastuun kehittämistä pidetään eräänä tulevaisuuden kehittämis-haasteena. Tähän asti yhteiskuntavastuu on ollut pitkälti ”yksin tekemistä”, mutta tule-

vaisuudessa suunnan uskotaan olevan se, että yritykset kiinnostuvat yhteiskuntavastuuta yhdessä oman toimialan muiden yritysten kanssa.

3.2.3.5 Yhteiskuntavastuun pilarit

Yhteiskuntavastuun ulottuvuudet peilaavat Muumimaailman perusarvoja. Myös projekteissa, joilla Muumimaailmassa edistetään vastuullisuutta, käydään yrityksessä neuvotteluja. Neuvotteluissa on myös tunnistettu tiettyjä vastuullisuuteen liittyviä riskejä ja uhkia. Eräs ympäristövastuuta koskeva uhka liittyy 90-luvun lopulla tehtyyn aloitteeseen, jonka mukaan Muumeilla olisi aktiivinen rooli Itämeren suojelussa. Imagon kannalta Itämeren suojelua pidettiin jossain määrin vaarallisena, sillä ulkopuolisen toimijan aiheuttaman katastrofin ja onnettomuuden pelättiin olevan maineriski myös Muumimaailman kannalta. Tästä syystä suojelukohteeksi valittiin Saaristomeri, jossa oman maineriskin uskottiin olevan pienempi ulkopuolisen ympäristökatastrofin sattuessa.

Toiminnan sisältöjen ja tarjottavien palveluiden jatkuva peilaaminen suhteessa omaan toimintaympäristöön on tärkeä osa sosiaalista vastuuta. Osa elämyksiä tarjoavan matkailuyrityksen vastuullisuutta onkin ympäristön aktiivinen ja herkkä kuuntelu. Esimerkkinä herkkyydestä toimintaympäristön suhteen ovat kesän 2005 teatteriesityksen ohjelmäsällön rakentamisessa tapahtuneet muutokset. Sisältöä rakennettiin syksyllä 2004 ja teatterikappaleen aiheeksi oli valittu ”Muumilaakson peittävä suuri tuhotulva”. Tapaninpäivän tsunami-onnettomuus johti kuitenkin siihen, että juuri ennen teatteriohjelman julkaisua ja painatusta esityksen aihe muutettiin toiseksi, jotta esityksen sisältö ei muistuttaisi yleisöä tsunami-onnettomuudesta.

Keskeistä yhteiskuntavastuun eri ulottuvuuksista puhuttaessa on löytää tasapaino kolmen pilarin (talous, yhteiskunta ja ympäristö) välille. Haastateltujen näkökulmasta todellinen yhteiskuntavastuu voi toteutua vasta silloin, kun eri osa-alueet ovat keskenään tasapainossa. Tärkeää on kuitenkin haastateltujen mukaan muistaa se, että kannattava liiketoiminta on edellytys vastuullisuuden pitkäjänteiselle toteutumiselle yrityksessä ja vastuuta tulee niin ikään tarkastella yritystoiminnan realiteettien kautta.

3.2.3.6 Sidosryhmäyhteistyö

Haastateltujen arvion mukaan pk-yritykseltä vaaditaan erityistä herkkyyttä toimintaympäristön eli asiakkaiden ja muiden sidosryhmien suhteen. Vastuullisten toimintatapojen arvioidaan olevan jopa edellytys yhteistyösuhteiden solmimiseksi. Muumimaailmassa ei ole erityisiä ohjeita systemaattisen sidosryhmäyhteistyön harjoittamiseksi eikä myös-

kään yritykselle merkittävien sidosryhmien kartoittamiseksi. Tosin sponsoriyhteistyötä ohjataan tarkoin periaattein, jotka nojaavat nekin Muumimaailman arvoihin.

Sidosryhmäyhteistyön tärkeys on Muumimaailmassa ymmärretty myös yrityssaneerauksen tuoman kokemuksen kautta. Saneerauksen myötä yrityksessä tunnistettiin arvokkaiden toimintaperiaatteiden lisäksi myös ne arvokkaat yhteistyökumppanit sekä alihankkijat, joiden kanssa yhteistyö koettiin kannattavaksi. ”Saneerauksen yhteydessä ystävät katos”, minkä vuoksi haastateltavat uskoivat nöyrän asenteen olleen edellytyksenä pitkäjänteisessä yhteistyössä. Eräänä esimerkkinä pitkäjänteisyyden merkityksestä pidetään sitä, että saneerauksen yhteydessä pyrittiin kunnioittamaan yhteistyötä pitkäaikaisten paikallisten alihankkijoiden kanssa siten, että uusien yhteistyökumppaneiden sijaan hankinnoista sovittiin edelleenkin mahdollisuuksien rajoissa aiempien alihankkijoiden kanssa. Pitkäjänteisellä ja nöyrällä yhteistyöllä on nähty olevan merkitystä myös siten, että luottamus yhteistyöyritysten keskuudessa on säilynyt ja entisestään vahvistunut.

Keskeisiä sidosryhmäyhteistyön muotoja ovat muun muassa hallitusyhteistyö erityisesti Naantalın kaupungin kanssa. Tämän lisäksi yritys järjestää säännöllisiä tapaamisia yhdessä muiden keskeisten päättäjien ja virkamiesten kanssa. Muun muassa kesäsesongin jälkeen kaupungin edustajille järjestetään informaatiotilaisuus, jossa raportoidaan yrityksen kuluneen kesän taloudellinen tilanne sekä hahmotellaan tulevan kesän toiminnan painopisteitä. Kaupungin lisäksi yhteistyötä tehdään sponsorien, alueen muiden matkailualan yritysten sekä Turun seutukunnan matkailuyhteenliittymän Turku Touringin kanssa. Muumimaailma on mukana myös kauppakamarin matkailuvaliokunnassa. Tämän lisäksi yhteistyötä tehdään Turun yliopiston, ammattikorkeakoulun sekä paikallisten työvoimatoimistojen kanssa muun muassa yhteisten selvitysten, tutkimusten ja opinnäytetöiden muodossa. Opinnäytetöiden osalta Muumimaailma on ollut viime vuosina haluttu tutkimuskohde, ja aihepiireiltään tutkimukset vaihtelevat asiakastytyväisyys- ja markkinointitutkimuksista toiminnan vaikuttavuuteen ja ympäristövaikutuksiin. Tämän rinnalla järjestetään myös yritysluentoja, jotka ovat pääasiassa osa rekrytointiprosessia. Edellä mainittujen kumppaneiden lisäksi yhteistyötä tehdään myös kolmannen sektorin toimijoiden, kuten Mannerheimin lastensuojeluliiton, Syöpäyhdistyksen ja SOS-lapsikylän, kanssa.

Muumimaailma tekee yhteistyötä aktiivisesti alueen ja erityisesti Naantalın sosiaalitoimen alaisten päivähoiton yksiköiden ja päiväkotien kanssa. Eräänä yhteistyön muotona ovat vuotuiset kesäteatteriesitykset, joihin päiväkodit kutsutaan seuraamaan teatterikappaleen kenraaliharjoituksia. Muumimaailmassa päiväkotiyhteistyön nähdään olevan esimerkki yhteiskuntavastuusta parhaimmillaan: ilmaisten teatteriesitysten myötä tarjoillaan alueen lapsille kulttuurielämyksiä sekä muumifilosofian mukaisia oppeja. Yrityksessä kuitenkin tunnustetaan, että vastuun lisäksi huomioidaan yritykselle itselleen yhteistyöstä koituvat

hyödyt. Yrityksen hyötynä päiväkotiyhteistyössä pidetään sitä, että lapsiyleisön avulla esityksestä saadaan palautetta ennen varsinaisen teatterikauden alkua.

Pk-yrityksenä ja alueensa merkittävänä matkailuyrityksenä Muumimaailma on tunnistanut oman merkityksensä alueen vetovoimaisuuteen ja tätä kautta myös muiden yritysten toimintaan. Muumimaailman vaikutus alueen muissa, esimerkiksi ravintola- ja matkailupalveluita tarjoavissa yrityksissä näyttäytyy merkittävänä liiketaloudellisina vaikutuksina. Useat naantalilaiset yrittäjät avaavat liikkeensä vain kesäkuukausiksi, Muumimaailman houkutellessa matkailijoita kaupunkiin. Muumimaailmassa on myös tutkittu oman toiminnan taloudellisia vaikutuksia alueen yritystoimintaan. Elämyspuistossa vierailevan perheen matkakassasta on laskettu jäävän 15 % Muumimaailmaan, kun taas loput 85 % kulutetaan majoitukseen, ravintolapalveluihin ja muihin palveluihin alueella. Eräs indikaattori, joka kuvaa Muumimaailman vaikutuksia alueen yrityksiin laajemmin, on alueen hotellien käyttöaste, jota mitataan systemaattisesti. Sen lisäksi, että vaikutusta muiden alueella toimivien yritysten toimintaan on tutkittu, keskustellaan vaikutuksista avoimesti yhdessä alueen yrittäjien kanssa. Avoin keskustelu on synnyttänyt muun muassa aktiivista markkinointiyhteistyötä alueen yrittäjien kesken. Esimerkkinä markkinointiyhteistyöstä on vuonna 2005 aloitettu Naantalin alueen imagoa tukeva televisio-mainoskampanja. Muumimaailma pitää omaa rooliaan yhteistyön synnyttämisessä aloitteellisenä. Myös kampanjan kustannusten osalta niin Muumimaailma kuin kaupunkikin osallistuivat markkinoinnin rahoitukseen alueen muita yrittäjiä suuremmalla panostuksella. Vaikka oman proaktiivisen roolin eräs motiivi on koko alueen ja yrittäjyyden kehittäminen, nähdään sen tuottavan pitkällä aikajänteellä ja koko alueen vetovoiman vahvistuessa hyötyä myös yrityksen omaan kukkaroon. Toisaalta yrityksen edustajat uskovat, että markkinoinnin tuottaessa tulosta myös alueen muut yrittäjät uskaltavat panostamaan taloudellisesti nykyistä enemmän alueen kehittämiseen.

Toimintaympäristön kuunteleminen sekä siitä nousevien näkemysten, odotusten ja toiveiden kartoittaminen ja huomioiminen on luonnollinen toimintatapa Muumimaailmassa. Haastateltujen mukaan sidosryhmäyhteistyön tulee olla ensisijaisesti kiinteää ja jatkuvaa ja sen tulee perustua vastavuoroisuuteen. Sidosryhmäyhteistyö on kiinteää ja vastavuoroista erityisesti lähialueen toimijoiden kanssa. Aktiivinen sidosryhmäyhteistyö on yritykselle pääasiassa etu, joskin tiiviiseen yhteistyöhön nähdään liittyvän myös haasteita. Se, että yritys ”koskettaa lähes jokaista kaupunkilaista” ja ”on puoliksi naantalilaisen yritys”, näyttäytyy haasteena esimerkiksi siten, että paikallinen lehdistö seuraa Muumimaailman toimintaa erityisen tarkasti tarttuen kärkkäästi yritystoiminnan epäkohtiin.

Muumimaailma harjoittaa avointa tiedotuspolitiikkaa suhteessa sidosryhmiinsä. Avointa tiedotuspolitiikkaa on pidetty tärkeänä erityisesti saneerauksen jälkeen luottamuksen vahvistamiseksi sidosryhmäyhteistyössä. Avoimuuteen liittyy uhkia, jotka vaikuttavat

yrityksen kehittämiseen. Merkittävimpana uhkana pidetään yritykseen kohdistuvia, jopa ylisuuriksi kuvattuja odotuksia. Tästä näkökulmasta kiinteän ja avoimen yhteistyön aiheuttama uhka voi olla liiallinen riippuvuus alueen toimijoista. Haastatellut uskoivat ajoittaisen toiminnan ohjailun koskettavan enemmän pieniä ja keskisuuria kuin suuria yrityksiä. Muumimaailman hyvin avoin sidosryhmäpolitiikka muun muassa kaupungin suuntaan on kääntynyt yrityksen toimintaa vastaan esimerkiksi siten, että ohjaavan roolin lisäksi kaupunki on puuttunut hallitusedustuksen kautta myös yrityksen liiketoiminnan sisällölliseen kehittämiseen ja yrityksen kasvuun ja uudistumiseen. Muumimaailmassa on koettu, että Naantalien kaavoituspolitiikalla on asetettu esteitä yrityksen kasvulle ja kehittymiselle. Matkailualan yritykselle jatkuva uudistuminen ja kehittyminen ovat kuitenkin keskeinen osa liiketoimintaa yrityksen houkuttelevuuden takaamiseksi. Kun kaupunki esimerkkitapauksessa asettui vastustamaan Muumimaailman uusinvestointeja – jotka olivat suurempia kuin yrityksen perustamisinvestoinnit – piti yritys mahdollisena toiminnan siirtämistä pois Naantalien alueelta. Aikeista kerrottiin avoimesti kaupungille. Muumimaailman muutosta pois Naantalista uutisoitiin myös mediassa, mikä osaltaan lienee vaikuttanut siihen, että yrityksen laajenemisesta päästiin sopimukseen kummankin osapuolen tehdessä myönnytyksiä.

Viestinnän merkitys osana yhteiskuntavastuun sidosryhmäyhteistyötä on tärkeää. Osa viestintää ja sitä kautta myös sidosryhmäyhteistyötä on yhteiskuntavastuuraportointi. Muumimaailman ensimmäinen yhteiskuntavastuuraportti julkaistiin keväällä 2005. Liiallinen esilläolo ja omasta toiminnasta viestiminen eivät kuitenkaan sovi yrityksen imagoon. Toisaalta voimakkaan viestinnän vastuullisesta toiminnasta on pelätty myös kääntyvän yritystä itseään vastaan. Arkuuden viestiä omasta toiminnasta uskotaan kertovan itsekriittisyydestä ja vaatimattomuudesta. Piirteiden uskotaan olevan yhteinen monille suomalaisille yrityksille. Periaatteena tästä syystä onkin ollut se, että mikäli vastuullisuutta tukevista hyväntekeväisyysprojekteista ylipäättään viestitään, hoitaa viestinnän esimerkiksi yhteistyössä mukana oleva yhdistys.

3.2.3.7 Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky

Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn välinen yhteys kiteytyy haastateltujen mukaan sen ymmärtämiseen, että vastuullisesta toiminnasta yritykselle koituvat hyödyt palautuvat yritykselle vasta pitkällä aikajänteellä. Muumimaailmassa vastuullisuuteen liittyvien hyötyjen on tunnistettu liittyvän ennen muuta yrityksen maineeseen ja imagoon, ja hyötyjen taloudellisia vaikutuksia on mahdoton mitata kvartaalitalouden aikajänteellä. Kilpailukyvyn uskotaan linkittyvän vahvasti asiakkaiden mielikuvaan yrityksen tuotteesta ja palvelujen tarjonnasta.

Myös sidosryhmäyhteistyö vahvistaa kilpailukykyä pitkällä tähtäimellä. Vaikka yhteistyökumppaneiden valinta ei haastateltavien mukaan nojaa yksinomaan taloudellisten etujen tavoitteluun, esimerkiksi yhteistyön kolmannen sektorin toimijoiden ja erityisesti järjestöjen kanssa on tunnustettu olevan tärkeää yritykselle erityisesti imagosyistä. Euronääräisiä taloustavoitteita tietyille sidosryhmäyhteistyölle ei ole asetettu, vaan kilpailuvuon nähdään tässäkin tapauksessa vahvistuvan pitkällä aikajänteellä yrityksen maineen vahvistumisen kautta.

Maineen nähdään vaikuttavan muun muassa yrityksen uskottavuuteen ja tätä kautta yhteistyösuhteisiin, kumppanuuksien solmimiseen ja henkilöstön saantiin. Maine alueen muiden yritysten, mutta myös kaupunkilaisten sekä lähialueen asukkaiden silmissä on haastateltavien näkökulmasta erityisen tärkeää Muumimaailman yrityskuvan ja sitä kautta myös kilpailuvuon kannalta. Mainetta mitataan muun muassa siten, miten paljon kesätyöntekijöitä hakeutuu vuosittain Muumimaailmaan. Kansainvälisten asiakkaiden houkuttelemisesta eli Muumimaailman vaikutuksesta koko Suomen matkailuun on tehty selvityksiä myös Muumimaailman toimesta. Muumimaailman maineen ja vetovoiman on nähty olevan vahva, sillä esimerkiksi rajalla tehtyjen kyselyiden tuloksista selviää, että 60 % ruotsalaisista ja 90 % norjalaisista on kesäkuukausina todennut Muumimaailman olevan ensisijainen syy Suomen matkailuun.

Yhteiskuntavastuun vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn mitataan Muumimaailmassa. Esimerkkejä suhdetta kuvaavista mittareista ovat muun muassa työhakijoiden määrä, henkilöstön pysyvyys, henkilöstön sairauspoissaolot, mediaviestinnän positiivisuus, yhteistyökumppaneiden pysyvyys, alihankkijoiden pysyvyys ja toiminnan alueellisuus. Vaikka mittarit mittaavatkin osittain vain epäsuorasti vastuullisuuden ja kilpailuvuon suhdetta, pidetään yrityksessä tärkeänä sitä, että kerätään myös mittaritietoa yhteiskuntavastuun ja kilpailuvuon suhteesta. Näkemyksen mukaan mittarit kehittyvät ajan kuluessa, joten tärkeänä pidetään sitä, että mittaaminen aloitetaan edes jonkinlaisin mittarein. Yksittäisten indikaattoritietojen sijaan tärkeätä on kuvata kehityksen suuntaa. Mittareiden ensisijaisena kriteerinä pidetäänkin sitä, että ne tuottavat tietoa oman toiminnan kannalta keskeisten painopisteiden osalta vastuullisuuden kehityksestä ja muutoksesta.

3.2.3.8 Muumimaailman parhaat käytännöt

Käsitteet ja toiminnan lähtökohta:

- Vahvat perusarvot toiminnan taustalla. Arvot ovat pohjana yhteiskuntavastuun kehittymiselle yrityksessä.

Sidosryhmäyhteistyö ja toimintaympäristö:

- Luottamuksen ylläpitäminen keskeisten yhteistyökumppaneiden kanssa yritys-saneerauksesta huolimatta (sosiaalinen pääoma ja luottamusverkostot).
- Muumimaailma on tunnistanut oman roolinsa ja merkityksensä matkailuyrityksenä alueen muihin toimijoihin. Tätä kautta on tunnistettu myös muut toimijat, joihin omalla toiminnalla on vaikutusta ja joille oman toiminnan kehityksestä ollaan vastuussa.
- Aktiivinen ja monipuolinen yhteistyö toimintaympäristön muiden yritysten kanssa on keskeinen osa sidosryhmätyötä. Hyvinä käytäntöinä tältä osin voidaan pitää muun muassa yhteisiä markkinointiprojekteja alueen muiden yrittäjien kanssa.

Ohjaus ja motivointi:

- Pk-yrityksessä vastuun jalkautuminen osaksi operatiivista toimintaa niin käsitteenä kuin toimintana on ollut suhteellisen helppoa. Jalkauttamiseen liittyvästä hyvänä käytäntönä Muumimaailman osalta voidaan pitää sitä, että koko henkilöstö on osallisena vastuullisuudesta omien toimintojensa osalta.
- Hyvänä käytäntönä Muumimaailmassa voidaan pitää myös kykyä tunnistaa ja arvioida omassa toiminnassa sattuneita virheitä sekä oppia niistä. Aloitteellinen ja avoin viestintä sattuneiden virheiden osalta on myös osa hyvää toimintatapaa.

Vastuun pilarit:

- Muumimaailmassa esimerkki vastuulliseen yritystoimintaan liittyvästä hyvästä käytännöstä sosiaalisen vastuun osalta on osallistuminen tapakasvatus- ja suvaitsevaisuusprojektiin. Projektin keskeinen ajatus nojaa yrityksen kasvatuksellisuutta tukevaan perusarvoon. Keskeinen idea projektissa on opettaa oivallusten kautta lapsille ja nuorille hyviä käytöstapoja, ja se toteutetaan animaationsarjana Yleisradiossa. Haastatteluhetkellä televisiosarjasta on tuotettu kaksi pilottijaksoa ja rahoitusneuvottelut ovat käynnissä pitkän sarjan toteuttamiseksi. Yhteistyökumppaneina projektissa ovat muun muassa opetusministeriö ja Mannerheimin lastensuojeluliitto. Muumimaailman lisäksi muilla projektikumppaneilla ei ole projektin suhteen kaupallisia ja taloudellisia intressejä.

3.2.4 Case Tapiola

3.2.4.1 Tapiola – lyhyt katsaus yrityksen toimintaan²⁰

Vakuutusyhtiö Tapiola perustettiin Auran ja Pohjan yritysfuusion yhteydessä vuonna 1982; yhtiöryhmä Tapiola on toiminut vuodesta 1984 lähtien. Tapiola-ryhmään kuuluvia yhtiöitä ovat Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola (Vahinko-Tapiola), Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Tapiola (Eläke-Tapiola), Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola (Henki-Tapiola), Yritysten Henkivakuutus Oy Tapiola (Yritysten Henki-Tapiola), Tapiola Pankki Oy, Tapiola Rahastoyhtiö Oy ja Tapiola Omaisuudenhoito Oy.

Tapiola-ryhmän hallintomalli perustuu omistaja-asiakkuuteen. Yhtiömuoto on keskinäinen yhtiö, joka tarkoittaa sitä, että palvelun käyttäjät ovat yhtiön osakkaita ja heillä on oikeus käyttää omistajana valtaa ja vaikuttaa yhtiön toimintaan. Tapiolan vakuutusyhtiöiden omistajia ovat vakuutuksenottajat ja takuusuuksien omistajat sekä Eläke-Tapiolassa lisäksi vakuutetut vakuutuskohtaisesti. Vakuutuksenottajat käyttävät päätösvaltaansa asianomaisen yhtiön yhtiökokouksessa. Yhtiökokous on se elin, jossa valitaan vakuutusyhtiön hallintoneuvoston jäsenet ja päätetään tuloslaskelman ja taseen vahvistamisesta sekä vastuuvapaudesta hallintoelinten jäsenille ja toimitusjohtajalle.

Tapiolan hallintoneuvoston tehtäviin kuuluu muun muassa yhtiön toiminnan valvominen ja hallituksen jäsenten valitseminen. Hallitus puolestaan huolehtii hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä vahvistaen muun muassa strategiasuunnitelmat, toimintaperiaatteet ja vuosittaiset toimintasuunnitelmat. Kullekin yhtiölle valittu toimitusjohtaja hoitaa yhtiönsä asioita hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Tämän lisäksi Tapiolalla on neuvottelukuntia, jotka toimivat asiakaskunnan ja yhtiöryhmän välisenä hallintoa täydentävänä vuorovaikutuskanavana. Tapiolalla on 20 alueellisen neuvottelukunnan lisäksi maa- ja metsätalouden neuvottelukunta, pk-yritysten neuvottelukunta, pankin neuvottelukunta sekä Eläke-Tapiolalla eläkeasiain neuvottelukunta.

Vakuutuksenottajien omistaman Tapiolan keskeisenä toiminta-ajatuksena on edistää asiakkaidensa taloudellista turvaa. Toiminnan tavoitteena on lisäarvon tuottaminen omistaja-asiakkaille.

Yhteiskuntavastuukysymyksistä on käyty Tapiola-ryhmässä sisäistä keskustelua 1980-luvun lopulta lähtien. Tuolloin määriteltiin yhdeksänkohtainen linja, joka on toiminut pohjana Tapiolan yrityskulttuurin rakennettaessa. Niin Tapiolan henkilöstö kuin myös hallinto osallistui keskusteluun linjan luomiseksi. Ns. Tapiolan Linja toimi pohjana

²⁰ Tapiolan perustiedot löytyvät lähteistä Tapiolan yhteiskuntavastuuraportti 2004 ”Vastuu itsestä ja muista” sekä internetsivuilta www.tapiola.fi.

1990-luvulla käydylle arvokeskustelulle, jonka pohjalta Tapiolan nykyiset neljä arvoa määriteltiin. Tapiola-ryhmän toimintaa ohjaavat neljä arvoa ovat asiakkaiden etu, yrittäjähenkisyys, eettinen toiminta ja yhdessä menestyminen. Tapiolassa arvot määrittävät tavan, jolla yhtiöryhmä toteuttaa toiminta-ajatustaan. Vuonna 2003 Tapiolassa käytiin läpi merkittävä strategiaprosessi, joka nosti keskinäisyyden konkretisoinnin merkittäväksi strategiseksi valinnaksi asiakkaiden etu -arvon pohjalta kaudella 2004–2006.

Asiakkaiden omistamassa yhtiöryhmässä läpinäkyvyys ja vastuullisuus ovat keskeisellä sijalla toiminnassa. Vuonna 2002 yhtiöryhmän hallitukset päättivät yhteiskuntavastuun periaatteista. Kyseiset periaatteet päivitetään vuosittain osana arvoista käytävää keskustelua. Valmistelevana elimenä yhteiskuntavastuun kehittämisessä toimii 11-henkinen työryhmä, jossa on edustus eri organisaatioiden osista. Yhteiskuntavastuutyöryhmässä olivat vuonna 2005 edustettuna seuraavat tahot: yhteiskuntasuhteista vastaava johtaja, aluetoimintaa edustava apulaisjohtaja, markkinointi- ja brändijohtaja, henkilöstöjohtaja, myyntihenkilöstöä edustava pääluottamusmies, toimihenkilöitä edustava pääluottamusmies, controller, riskipäällikkö, Tapiola Pankki Oy:n toimitusjohtaja, tiedotuspäällikkö ja yhteiskuntavastuusta vastaava kehityspäällikkö.

3.2.4.2 Vastuullista yritystoimintaa vai yhteiskuntavastuuta?

Yhteiskuntavastuutyö pohjautuu Tapiolassa vuonna 1987 alkaneeseen prosessiin, jossa luotiin Tapiolan linjaohjelma. Prosessin tuloksena syntyi yhdeksänkohtainen ohjelma – Tapiolan linja – joka hyväksyttiin hallituksessa ja esiteltiin hallintoneuvostoissa. Linjan pohjalta 1990-luvun puolivälissä synnytettiin Tapiolan arvot. Keskeinen motiivi, joka synnytti Tapiolan linjaohjelman muodostaneen prosessin, oli johdon vaihtuminen. Tällöin nykyinen pääjohtaja nimitettiin hallitusten puheenjohtajaksi ja yhtiöiden toimitusjohtajaksi.

Yhteiskuntavastuuajattelun pohjaa kutsutaan Tapiolassa perustuslaiksi – perustuslain pohjalle rakentuvat niin sisäpolitiikka kuin ulkopolitiikka. Yhteiskuntavastuuajattelussa perustuslaki muodostuu keskeisestä toiminta-ajatuksesta, kun taas ulkopolitiikka on sidosryhmätoimintaa ja sisäpolitiikka oman organisaation strategista ohjausta ja johtamista.

Tapiolassa keskeisenä toimintaa ohjaavana ajatuksena on toiminnan pitkäjänteisyys: vakuutustoiminta on lähtökohtaisesti pitkäjänteistä, kuten myös toimintaan liittyvä vastuullisuuden ajatus. Tästä syystä myös nykyinen kvartaalitalouden ajattelu soveltuu haastateltujen mukaan ylipäätään huonosti ohjaamaan vakuutusyhtiön toimintaa.

Tapiolassa vastuun käsitettä on analysoitu niin siihen liittyvien sisältöjen kuin myös vastuun kohteen osalta. Tapiolassa vastuu omasta toiminnasta liittyy ensisijaisesti Ta-

piolan asiakkaisiin eli omistajiin. Vastuu kohdistuu haastateltujen mukaan ensisijaisesti asiakkaiden rahojen vastuulliseen sijoittamiseen. Merkittävänä tästä näkökulmasta pidetään sitä, että asiakkaille pyritään tarjoamaan mahdollisimman laaja-alaisesti ja rehellisesti tietoa tarjottavien palveluiden sisällöstä. Esimerkiksi asuntolainojen alhaisiin korkoihin liittyen asiakkaita tuetaan kantamaan myös oma vastuu tilanteessa siten, että kerrotaan edullisten lainojen todellisista kulueristä.

Käsittekeskustelun osalta käytännöt ovat Tapiolassa vakiintumassa. Haastateltavien arvion mukaan raportointiin parhaiten soveltuva käsite on yhteiskuntavastuu. Käsite kuvaa sitä, että keskeisintä vastuussa on yrityksen arvojen vastuullinen toteuttaminen. Laajemmin käytettynä yhteiskuntavastuuta pidetään kuitenkin haastateltujen arvion mukaan hankalana ja ”hieman liian ympäröivänä” käsitteenä. Vastuu-käsite koetaan myös ongelmallisena siksi, että kyseisellä käsitteellä on vakuutustoiminnassa myös erityismerkityksiä (esim. vastuunvalinta ja vastuuvakuutus) ja yleisessä keskustelussa se rinnastetaan helposti juridiikkaan. Sitä vastoin adjektiivina – vastuullinen – sen koetaan tuovan lisäarvoa käsittekeskusteluun siksi, että Tapiolassa oleellinen yhteiskuntavastuuseen liittyvä näkökulma on lainmukaisuuden ylittävä toiminta. Vastuullisen yritystoiminnan käsite, jonka Elinkeinoelämän keskusliitto on lanseerannut vastuullisuuden määrittelemiseksi, ei tapiolalaisten näkökulmasta kuitenkaan huomioi riittävän vahvasti yhteiskuntavastuun sosiaalisia ja ekologisia pilareita. Siitäkin huolimatta hallituksissa on päätetty vastuullisen yritystoiminnan käyttöönottamisesta niin asiakkaiden kanssa kuin myös suuren yleisön suuntaan käytävässä dialogissa. Sisäisessä dialogissa käytetään edelleen yhteiskuntavastuun käsitettä.

Henkilökunnan sitouttamisen kannalta ei yhtenäistä käsitteistöä pidetä välttämättömänä. Haastateltavien mukaan tärkeintä vastuullisuuden toteutumisen kannalta ovat toiminnan sisällöt eivätkä niinkään ne termit, joilla asioista puhutaan. Sitouttamisen taustalla ovat yhteiset arvot ja niihin pohjautuva strategia, joista Tapiolassa viestitään vahvasti. Arvoja ja strategian jalkautumista tukemaan on esimerkiksi järjestetty koko henkilöstölle yhteinen ns. strategiakauden avaus, jossa arvojen ja strategian mukaisista toimintatavoista viestittiin yhteisesti koko henkilöstölle.

3.2.4.3 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät

Palveluita tarjoavan yrityksen näkökulmasta henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi sekä jatkuva osaamisen kehittämisen ovat keskeisellä sijalla yritystä kehitettäessä. Keskeisinä keinoina henkilöstön motivaatiota vahvistettaessa on ollut henkilöstön osallistumisen tukeminen. Tärkeä osa tätä on ollut demokraattisen yritysilmapiirin luominen. Sen lisäksi, että hierarkkisuus johdon ja henkilöstön väliltä on purettu – mistä esimerkkinä on kaikille yhteinen henkilöstöruokala – on osallistumisjärjestelmästä pyritty luomaan

mahdollisimman toimiva: Esimerkkinä keinoista toimivan osallistumisjärjestelmän luomisessa mainittiin se, että henkilöstö on edustettuna niin hallintoneuvostossa kuin myös henkilöstöpolitiikkaa ja yhteiskuntavastuun linjauksia pohtivissa työryhmissä. Haastatteluun osallistuneen henkilöstöedustajan näkökulmasta vaikuttamismahdollisuudet ryhmissä ovat hyvät ja kokemusten mukaan ne luovat aidon kanavan vaikuttaa yrityksen toimintaan.

Osana henkilöstön ohjausta ja motivointia on Tapiolassa otettu käyttöön ns. moniosajaohjelma, jolla pyritään tukemaan henkilöstön jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä tehtäväosaamista, joka puolestaan tukee muun muassa tehtäväkiertoa Tapiolan sisällä. Tehtäväkierrolla pyritään osaltaan vaikuttamaan pitkäjänteiseen henkilöstöpolitiikkaan mutta myös siihen, että tapiolalaisia kannustetaan kasvamaan omassa yhtiössä aina johdotehtäviin asti. Henkilökuntaa kannustetaan tunnistamaan kasvu- ja kehittymismahdollisuudet omassa organisaatiossa. Tämä on johtanut Tapiolassa myös siihen, että sisäiset siirrot ovat Tapiolassa ulkoisia rekrytointia helpompia. Ulkoisista rekrytoinneista tehdään Tapiolassa aina erillinen päätös, joka edellyttää toimitusjohtajien yhteisesti hyväksymää myönteistä päätöstä. Sen lisäksi, että Tapiola kannustaa ja kasvattaa työntekijöitä heidän työurallaan, tekee yritys tiivistä yhteistyötä oppilaitosten kanssa (muun muassa Helsingin liiketalouden ammattikorkeakoulun kanssa). Harjoittelijayhteistyön myötä opiskelijoille pyritään tarjoamaan työkokemusta ja sitä kautta luodaan väylä rekrytointia Tapiolaan.

Konkreettisina keinoina, joilla vastuullisia toimintatapoja juurrutetaan osaksi koko Tapiolan toimintaa, nostettiin esiin esimies-alaisuuteeseen liittyvät erityiset ohjeet. Eräänä esimerkkinä haastattelussa mainittiin kehityskeskusteluohjeistus, jonka avulla tuetaan työyhteisön vuotuisia esimiesten ja alaisten välisiä kehityskeskusteluja. Ohjeissa kuvataan aihepiirejä, joista keskustelua suositellaan käytävän. Uusia työntekijöitä Tapiolassa pyritään kasvattamaan tapiolalaisiksi Tapiola tänään -perheytymisjakson myötä, jonka eräänä keskeisenä tavoitteena on myös viestittää henkilökunnalle Tapiolan arvoista.

Toimivan sisäisen tiedotuksen uskotaan edesauttavan myös vastuullisen toiminnan juurruttamista yrityksen toimintatapoihin. Tapiolassa tehtyjen ilmapiiritutkimusten mukaan sisäisen viestinnän on arvioitu toimivan esimerkillisesti. Strategisia näkökulmia ja niistä viestintää pidetään siinä määrin tärkeänä, että yrityksessä on perustettu erilaisia yhteistyöelimiä, kuten strategiaviestinnän työryhmä, joiden tehtävänä on kehittää viestinnän toteutumista sekä toisaalta seurata viestinnän onnistumista.

Esteenä yhteiskuntavastuun jalkautumiselle haastateltavat pitävät asioiden hidasta etenemistä organisaation sisällä. Muutokset ovat hitaita, minkä vuoksi uusien toimintamallien juurtumiseen on varattava organisaatiossa aikaa ja myös pitkäjänteistä halua kehit-

tyä. Toisaalta myös resurssien niukkuus yhteiskuntavastuuasioiden hoitamiseksi on osaltaan hidastanut asioiden etenemistä organisaatiossa.

3.2.4.4 Yhteiskuntavastuun pilarit

Vastuun ulottuvuuksien määrittely on Tapiolan osalta kesken. Keskeisenä osana toiminnan vastuuta on kuitenkin yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen. Oleellista on myös se, että vastuun kolme pilaria ovat keskenään tasapainossa. Siitä huolimatta haastateltujen tapiolalaisten mukaan kaiken toiminnan pohjalta tulee löytyä ”yritystoiminnan edellyttämät itsekkäät kriteerit”. Toisin sanoen vastuu nojaa yrityksen taloudelliseen vastuuseen, jonka toteuttamista sosiaalinen ja ympäristövastuu osaltaan tukevat. Ensisijainen periaate myös vastuullista toimintaa kehitettäessä on yritystoiminnan jatkuvuuden takaaminen: vasta kun yrityksen talous on kunnossa, voi vastuu toteutua myös muilta osin.

Vastuun eri osa-alueista sosiaalisen vastuun kehittämiseen on Tapiolassa kiinnitetty viime vuosina paljon huomiota. Keskeinen tekijä taustalla on Tapiolan rooli asiantuntijapalveluita tarjoavana yrityksenä, minkä vuoksi toimintaa kehitettäessä henkilöstön asiantuntemuksella ja osaamisella on tärkeä rooli. Siksi Tapiolassa on haastateltujen mukaan panostettu viime vuosina henkilöstöpolitiikkaan. Esimerkkinä Tapiolan henkilöstöhallintoon liittyvistä käytännöistä nostettiin esiin Tapiolan poikkeuksellinen linja 90-luvun lamavuosina, jolloin se myös haasteellisesta tilanteesta huolimatta pyrki noudattamaan pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa. Kilpailijoiden irtisanoessa henkilöstöään tuotannollisista ja taloudellisista syistä Tapiola keskittyi toiminnan pitkäjänteiseen kehittämiseen irtisanomisten sijaan. Myös voimakkaan kasvun vuosina henkilöstöä palkattiin haastateltujen mukaan vain harkiten: tällä pyrittiin takaamaan se, että tilanteen heiketessä välttyttäisiin myös turhilta irtisanomisilta. Kun yhtiöryhmä ja sen markkinaosuus ovat kehittyneet hyvin, on voitu lisätä henkilöstön määrää lähes sadan henkilön vuosivauhtia kymmenen viimeisen vuoden ajan; vuonna 2006 lisäys oli lähes 200 henkeä. Sosiaalisen vastuun toteutumista Tapiolan sisällä on pyritty mittaamaan ja arvioimaan. Eräänä indikaattorina, jolla sosiaalisen vastuun toteutumista on mitattu, ovat muun muassa henkilöstön palvelusvuodet. Tyypillisesti Tapiolassa työsuhteet ovat varsin pitkiä. Toisaalta haastattelussa nostettiin esiin, että kehityksestä ja paineista huolimatta määräraikaisten työntekijöiden määrä on yrityksessä edelleen korkea.

Vastuulliset sponsoroinnin periaatteet ovat niin ikään osa sosiaalista vastuuta, ja myös näiden periaatteiden taustalla on yhteiskuntavastuu. Sponsoroinnissa on keskitytty ensisijaisesti kotimaisen humanitäärisen työn kehittämiseen. Rahoitettavat kohteet ovat niin poliittisesti kuin uskonnollisesti sitoutumattomia yhteisöjä. Sponsorointikohteita valittaessa aloite yhteistyöstä nousee usein Tapiolan sisäältä. Kerran kuukaudessa järjestetään

sponsorointiryhmän kokous, jonka pääasiallinen tehtävä on edistää sponsorointiyhteistyötä. Koska sponsorointia säätelevät vahvat periaatteet, on yrityksessä esimerkkejä tilanteista, joissa yhteistyöstä on kieltäydytty muun muassa siksi, että potentiaalisen kumppanin toimintatavat eivät ole Tapiolan periaatteiden mukaisia. Toisaalta vahvojen periaatteiden tukemana kumppaneilta on myös edellytetty toimintatapojen kehittämistä sponsoroinnin saamisen ehtona.

3.2.4.5 Sidosryhmäyhteistyö

Keskeiseksi sidosryhmäksi Tapiola määrittelee asiakkaansa. Tapiola on vastuussa asiakkaiden taloudellisesta turvasta, joka pyritään takaamaan ensisijaisesti tuottamalla asiakkaille oikeanlaisia palveluita ammattitaidolla. Tämän lisäksi sidosryhmäyhteistyötä tehdään myös paljon erilaisissa vakuutusalan järjestöissä, mutta myös muissa kansalaisjärjestöissä, kuten Työeläkevakuuttajat Tela ry:ssä ja Eläketurvakeskus ETK:ssa. Osa vastuullisuutta on avoin ja aktiivinen vuorovaikutus ympäröivän yhteiskunnan kanssa. Kaiken kaikkiaan Tapiola määrittelee, että se pitää yhteiskuntaa laajasti omana sidosryhmänään, minkä vuoksi yrityksen työntekijöitä kannustetaan toimimaan aktiivisesti yhteiskunnassa. Tältä osin Tapiolan linja on muuttunut aiemmasta, jolloin muun muassa poliittinen toiminta saattoi olla urakehityksen esteenä. Ulkoisten asiakkaiden ja yhteiskunnallisten toimijoiden lisäksi tärkeä sidosryhmä Tapiolassa on yrityksen oma henkilökunta. Yhteydenpito ja yhteistyö talon sisällä hoidetaan pääasiassa intranetin sekä ammattilehden kautta.

Tapiolassa asiakkaiden nähdään olevan hyvin sitoutuneita yrityksen toiminnan kehittämiseen. Asiakkaiden näkökulma toimintaa kehitettäessä ja suunniteltaessa välittyy yritykseen ennen muuta neuvottelukuntayhteistyössä. Tämän lisäksi asiakkaiden näkemykset ja kehittämistoiveet huomioidaan erilaisen tutkimustoiminnan, kuten asiakaskyselyjen, kautta. Tapiola kartoittaa sekä olemassa olevien että potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä systemaattisesti. Sen sijaan, että tutkimukset olisivat keskittyneet mittaamaan asiakkaiden tyytyväisyyttä kvantitatiivisin mittarein, on tutkimusten ensisijainen tavoite tunnistaa asiakkaiden todelliset kehittämis- ja palvelutarpeet. Asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun pidetään Tapiolassa siinä määrin tärkeänä, että tyytyväisyyden toteutuminen on pyritty huomioimaan tulospalkkioissa. Omien asiakkaiden lisäksi Tapiolassa benchmarkataan kilpailevien yritysten asiakkaiden mielipiteitä sekä palveluiden kehittämistarpeita. Esimerkkinä tutkimuksen tuottamasta tiedosta asiakastarpeisiin ja palveluiden kehittämiseen liittyen Tapiolassa lähdettiin kehittämään pankkipalveluita, joita Tapiola on tarjonnut vasta vuodesta 2004 lähtien.

Keskeinen osa sidosryhmäyhteistyötä on viestintä, jonka osana yritysasiakkaille toimitetaan Yritystalous-lehteä, ja yksityisille asiakkaille toiminnasta viestitään Oma Talous

-lehdessä. Osa sidosryhmäyhteistyötä on myös yrityksen vastuullisuudesta kertova raportti. Numeroiden sijaan yhteiskuntavastuuta kuvaavassa raportissa on päädytty esittelemään ensisijaisesti vastuullisen toiminnan sisältöjä, mitä haastateltavat pitävätkin hyvänä lähestymistapana. Samoin he painottavat, että vastuullisuuden toteutumista voidaan seurata ja edelleen raportoida numeerisin indikaattorein ja tilinpäätöslukemin vasta, kun sen sisällöt on määritelty.

3.2.4.6 Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky

Kilpailukykyä tärkeämpänä Tapiolassa pidetään kilpailuedun ja yhteiskuntavastuun välisten yhteyksien tarkastelua. Kilpailukyky on ns. ”perusasiaa” ja kattaa hintakilpailukyvyn, saatavuuden ja tarjonnan. Silloin kun ollaan kilpailukyvyn osalta kilpailijoiden kanssa ”samalla viivalla”, voidaan yhteiskuntavastuulla luoda kilpailuetua alan muihin yrityksiin nähden.

Haastatellut uskovat, että kymmenen vuotta jatkunut markkinaosuuden kasvu johtuu osin vastuullisista toimintatavoista, vaikka he myöntävätkin, että asioiden välistä kausaaliteettia on vaikea todistaa. Vastuullisen yrityksen mainetta pidetään kuitenkin merkittävänä kilpailutekijänä. Esimerkkinä toiminnasta, jonka uskotaan vahvistavan ja tukevan yrityksen imagon paranemisen kautta myös yrityksen kilpailukykyä, ovat eettiset arvot humanitäärisen työn taustalla.

Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteyttä voidaan selvittää myös erilaisin indikaattorein, joista esimerkkinä mainittiin muun muassa asiakaspysyvyys.

3.2.4.7 Tapiolan parhaat käytännöt

Käsitteet ja toiminnan lähtökohta:

- Yhtiömuodon – keskinäisyys – on tunnistettu olevan lähtökohtana vastuullisuudelle.
- Edelläkävijäyrityksille – mikä on myös vastuullisuuden osalta Tapiolan toiminnan tunnuspiirre – yhteinen piirre näyttää olevan se, että vastuullisuus pohjautuu tiukasti yrityksen arvoihin.
- Johdon sitoutuminen vastuullisuuteen näyttää olevan edelläkävijäyrityksille myös yhteinen piirre. Toisaalta se on myös keskeinen edellytys sille, että vastuullisen toiminnan ajattelu on juurtunut tosiasiallisesti toimintatapoihin ja toiminnan sisältöihin.

- Tapiolan perustuslaki – ulkopoliittikka – sisäpolitiikka; käsitekeskusteluun liittyen hyvänä käytäntönä voidaan pitää sitä, että talon sisäisesti yhdenmukaisen käsitteen sijaan tärkeää on se, että vastuullisuus juurtuu toimintaan ja työn sisältöihin. Yrityksen toiminnassa on oivallettu, ettei vastuullisuuden käsitettä tarvitse lanseerata läpileikkaavasti yrityksessä joka tasolla, vaan keskeisintä on se, että se leviää yrityksessä tosiasiallisen toiminnan kautta.

Sidosryhmäyhteistyö ja toimintaympäristö:

- Edelläkävijäyrityksille yhteinen piirre näyttää olevan se, että yrityksen oma toimintaympäristö huomioidaan keskeisenä tekijänä vastuullista toimintaa kehitettäessä. Vastuullisen toiminnan sisältöjä tai mittareita ei pyritäkään sovittamaan liian tiukasti toiminnalle asetettuihin yleisiin standardeihin: lähtökohta on, että oma toimintaympäristö määrittelee yrityksen toiminnan kannalta relevantit vastuullisuuden painopisteet. Tämä edesauttaa yrityksen sitoutumista toiminnan tasolla vastuullisuuteen. Tapiolassa on hyvä käytäntö tässä suhteessa, ja se näkyy muun muassa siten, että kvartaalitalouden paineista huolimatta vakuutustoiminnan pitkäjänteisyys ja vastuiden pitkäjänteisyys on nähty tärkeäksi toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Yrityksen toimintaa ohjaavien periaatteiden tasolla tämä näkyy siten, että oman toimintaympäristön haasteellisuus vastuiden pitkäjänteisyyden kautta on sisällytetty vastuulliseen yritystoimintaan siitäkin huolimatta, että se on vastoin yleistä kehitystä.
- Vastuu vs. vaikuttavuus. Tapiolassa on analysoitu ja tunnistettu kohde eli se, keihin toiminnalla ensisijaisesti vaikutetaan. Se, keihin toiminnalla vaikutetaan – eli asiakkaat – on myös ensisijaisesti se ryhmä, jolle toiminnasta ollaan vastuussa. On tunnistettu oman toiminnan vaikutukset ja oma rooli toimintaympäristössä. Tämä on tunnistettu yrityksessä potentiaalisena kilpailukykyyn vaikuttavana lisäarvotekijänä. Tätä voidaan pitää hyvänä käytäntönä toimintaympäristön tuntemiseen ja analyysiin liittyen. Asiakkaiden aktiivinen kuunteleminen neuvottelukuntatyössä ja sitä kautta asiakkaiden osallistaminen toiminnan kehittämiseen on yksi operatiivinen esimerkki toimintaympäristön tuntemiseen liittyvistä hyvistä käytännöistä.
- Vaikka toimintaympäristöä kuunnellaan ja sen näkemykset huomioidaan toimintaa kehitettäessä, toimintaa ohjaavat ensisijaisesti yrityksen arvot ja toiminnan prioriteetit (vahvistaa pitkäjänteisyyttä ja estää tempoilua).

Ohjaus ja motivointi:

- Henkilöstön osallistaminen toiminnan kehittämiseen demokraattisten toimintatapojen kautta. Esimerkkinä tästä on pääluottamusmiesten osallistuminen yhteis-

kuntavastuutyöryhmässä arvojen ja henkilöstöpolitiikan kehittämiseen tosiasiallisina työryhmän jäseninä.

- Yhteiskunnallisen vuorovaikutuksen tukeminen koko henkilöstön osalta on tunnustettu lisäarvotekijä kilpailukyvyn kannalta. Tätä tuetaan muun muassa kannustamalla osallistumaan laajasti yhteiskunnan toimintaan.
- Vastuullisuuden juurtuminen toimintakulttuuriin Tapiolassa näkyy mm. siten, että vastuullisuus sisällytetään tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen.
- Organisaation oppimisen ja vastuullisuuden juurtumisen edellytyksenä pidetään pitkäjänteisyyttä ja sitkeyttä vastuullista toimintaa kehitettäessä. Pitkäjänteinen ja erityisesti aikaresursseja vaativa kehitystyö edellyttää organisaation vahvaa sitoutumista myös siinä määrin, että sitoudutaan toimintatapojen hitaaseen muuttamiseen ja muutoksen mukanaan tuomiin lieveilmiöihin.
- Sitkeyden ja sisun ylläpitäminen ymmärtämällä, että muutoksen aikaansaaminen vaatii aikaa.

Vastuun pilarit:

- Pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa voi pitää hyvänä käytäntönä sosiaalisen vastuun osalta. Toimintatapa kertoo siitä, että vastuullisuuden ajatus on juurtunut toimintaan arvojen kautta eikä näin ollen ole päälle liimattu.
- Sosiaalisen vastuun kumuloituminen osaamisen kehittämiseen ja oppimisten edellytysten luomiseen: ”Henkilöstö ratkaisee.” Muun muassa moniosaaja-ohjelman avulla henkilöstön monipuolisten taitojen ja osaamisen kehittämisen tukeminen.
- Tasapaino: Sosiaalisen, taloudellisen ja ympäristövastuullisuuden keskinäistä balanssia on pohdittu yrityksessä. Vaikka vastuu pohjautuu yrityselämän realiteetteihin ja toiminnan jatkuvuuteen, on yhteiskuntavastuun eri pilareiden keskinäinen tasapaino vastuullisuuden toteutumisen kannalta erityisen tärkeää.

3.3 Johtopäätökset

Seuraavassa tehdään johtopäätöksiä tapaustutkimusten tuottaman empiirisen aineiston pohjalta. Kirjallisuuden perusteella tunnistetaan sellaisia piirteitä, jotka ovat leimallisia yhteiskuntavastuun ns. edelläkävijäyritysten toiminnalle. Tämän jälkeen esitetään yhteenvetona omaisesti tapaustutkimusten johtopäätökset.

3.3.1 Yhteiskuntavastuu edelläkävijäyrityksissä

Yhteiskuntavastuun alallakin on joukko yrityksiä, joita voidaan pitää alan pioneereina tai edelläkävijöinä. Edelläkävijyyttä koskevan kirjallisuuden sekä case-aineiston perusteella voidaan havaita edelläkävijöitä luonnehtivia erityisiä tunnusmerkkejä²¹. Tunnusmerkit liittyvät (1) yhteiskuntavastuun jalkauttamiseen, (2) innovointiin, (3) raportointiin sekä (4) sidosryhmäyhteistyöhön. Näiden lisäksi yhtenä edelläkävijyyden tunnuspiirteenä voidaan pitää sitä, että vastuullisuutta on kehitetty suhteellisesti pidempään kuin muissa yrityksissä. Tätä tukevat myös tehdyn survey-tutkimuksen tulokset (ks. luku 4).

Jalkauttaminen tarkoittaa kaikkea sitä relevanttia toimintaa, joka on johdettavissa ja tunnistettavissa organisaation arvojen, strategian ja toimenpideohjelman kautta *käytännön toiminnassa* organisaation eri liiketoimintayksiköissä ja tehtävänkuvissa. Jalkauttamiseen kuuluvat niin ylimmän johdon sitoutuminen kuin seurannan ja raportoinnin kalibroiminen, samoin toimenpiteiden ja keskeisten sidosryhmien ja kumppanuuksien tunnistaminen. Tapaustutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä yhteiskuntavastuun jalkauttaminen on hyvin eri vaiheessa. Eräässä yrityksessä sitä ollaan aloittelemassa, kun taas toisessa jalkauttaminen on nimetty yhdeksi tärkeimmistä osa-alueista ja sen edistämiseksi on kehitetty käytännön toimintatapoja osaksi jokapäiväistä toimintaa. Leimallista edelläkävijäyrityksessä on kuitenkin oivalluksen syntyminen siitä, että tärkeä osa jalkauttamista on toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittäminen; siinä keskeisenä tekijänä on ihmisten pitkäjänteinen ja oma-aloitteellisuuteen kannustava, valtuuttava ja valmentava johtaminen. Eräänä keskeisenä kriteerinä vastuun jalkautumisessa on myös johdon julkinen sitoutuminen vastuullisten toimintatapojen edistämiseen oman esimerkin kautta.

Innovatiivisuudella tarkoitetaan uusien toimintatapojen ja mallien kehittämistä, samalla ottaen huomioon proaktiivisesti niin yhteiskunnan sääntelyn kuin myös liike-elämän omat ohjeistukset. Kun organisaatio asemoi itsensä edelläkävijäksi ja haluaa pitää ja parantaa asemaansa markkinoilla, on tärkeäksi menestystekijäksi tunnistettu oman osaamisen kehittäminen sekä henkilöstön valtuuttaminen uusien ratkaisujen löytämiseksi. Lähtökohtana innovoinnissa ei kuitenkaan ole ratkaisujen ”tehtailu”, vaan ydinongelmien tunnistaminen ja ymmärtäminen.²² Tapaustutkimusyrietyksissä innovoinnin painopiste on siinä, että vastuu huomioidaan erityisesti tuotteita ja palveluita kehitettäessä. Edelläkävijälle tunnusomaisena piirteenä voidaan pitää erottautumista kilpailijoista myös tuotteiden ja palvelujen osalta. Toisaalta eräässä yrityksessä innovointi näkyy myös siten, että toimintaa ja vastuun käytäntöjä pyritään kehittämään siten, että ne soveltuisivat oman yrityksen lisäksi myös koko toimialan tarpeisiin.

²¹ Lloyd C. Harris, Andrew Crane: The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 2002, vol. 15, iss. 3. M. Wilenius: Corporate Responsibility – Emerging Challenge for the Business World. Conference paper 2004.

²² The Economist. The Leadership Survey. Issue January, 21st–27th 2006.

Raportoinnilla tarkoitetaan laajemmin toiminnan läpinäkyvyyttä ja julkisuutta. Raportointi ei ole vain pelkästään mitattavien ja seurattavissa olevien tavoitteiden tunnistamista ja avaintunnuslukujen kehittämistä *kuvaamaan parhaalla mahdollisella tavalla omaa toimintaa suhteessa kestävän kehityksen tavoitteisiin*, jotka ovat vertailukelpoisia omalla toimialalla ja yleisemmin. Raportointi tarkoittaa myös toiminnan ulkopuolista auditointia sekä itse raportin sisältöjen varmentamista. Edelläkävijyys ilmenee case-yrityksissä raportoinnin osalta vaihtelevasti. Osassa yrityksistä on keskitytty perusraportoinnin hyvään hoitamiseen, kun taas eräässä yrityksessä raportoinnin merkitystä arvioitiin erityisen merkittäväksi vahvistamaan toiminnan läpinäkyvyyttä laajasti ja monin eri tavoin. Eräässä yrityksessä raportointi on tehty systemaattisesti GRI:n logiikkaa noudattaen, mutta samalla testaten ja arvioiden indikaattoreiden soveltuvuutta oman toimialan yritysten vastuullisuuden raportointiin. Raportoitavan mittaritiedon osalta edelläkävijäyrityksissä tunnistetaan toki mittareiden ja erityisesti vastuun kehittymistä kuvaavan trenditiedon merkitys. Mittaamisesta puhuttaessa oleellista on sen tunnistaminen, soveltuvatko mittarit kuvaamaan vastuullisuutta juuri omalla toimialalla sekä vastaamaan yrityksen vastuullisuuden toimintatavan kehityksen edistymistä.

Sidosryhmäyhteistyö tarkoittaa systemaattista kanssakäymistä eri tunnistettujen sidosryhmien kanssa niin paikallisesti, alueellisesti kuin kansainvälisestikin. Ytimenä sidosryhmätyössä on sen jatkuvuus, tasapuolisuus, rehellisyys sekä todistettavissa oleva vaikuttavuus organisaation toimintoihin. Sidosryhmäyhteistyön muodot ja kohde vaihtelevat myös näissä tutkimuksen kohteena olleissa edelläkävijäyrityksissä yrityksen historiasta, toimialasta, koosta, sijainnista jne. riippuen. Pk-yrityksessä dialogin käyminen eri sidosryhmien kanssa on luonteva osa toiminnan arkipäivää. Muiden yritysten esimerkit kertovat, että keskustelu ja yhteistyö saattavat keskittyä tiettyjen erityisten sidosryhmien kanssa (esimerkkinä asiakkaat) tehtävään yhteistyöhön. Kaiken kaikkiaan sidosryhmäyhteistyön nähdään edelläkävijäyrityksissä olevan monenlaiset sidosryhmät – mukaan lukien kansalaisyhteiskunnan – huomioon ottavaa ja osallistavaa. Erityisenä edelläkävijän piirteenä voidaan pitää sitä, että oman toimintaympäristön merkitys toimintaa ohjaavana tekijänä on tunnustettu suureksi: kyky aistia ja vastata toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin on oleellinen osa vastuun kehittämistä. Huomionarvoista on kuitenkin se, että myös sidosryhmäyhteistyössä kaiken pohjana ovat yrityksen omat vahvat arvot ja sitä kautta asetetut toiminnan prioriteetit, jotka kuitenkin asettavat omat rajansa myös sidosryhmäyhteistyöhön.

Edelläkävijäyritysten kohdalla voidaan tunnistaa myös yhteiskuntavastuullisuutta hidastavia tai sitä estäviä tekijöitä. Nämä voivat liittyä tuloksellisuutta koskeviin uskomuksiin, organisatorisiin seikkoihin sekä symbolisiin tapahtumiin.

Tuloksellisuutta koskevat uskomukset liittyvät yhteiskuntavastuun seurannan aikajän- teeseen ja sisältävät ajatuksen, että vain numeerisesti mitattavissa oleva tulos katsotaan

tuloksellisuudeksi. Haastatteluaineistosta on tunnistettavissa sellaisia liiketoiminnan aikajänteisiin ja tavoitteisiin liittyviä uskomuksia, jotka voivat vaikeuttaa kestävästä kehityksen toteutumista organisaatiossa. Tällainen uskomus on esimerkiksi yksittäiseen tehtävään tai hankkeeseen keskittyminen, jolloin kokonaisvaltaisempi tarkastelu ja pitkän aikavälin näkökulmat jäävät vähemmälle huomiolle. Samoin haasteena on – mutta pienemmässä määrin – myös ylimmän johdon uskomus, että vain numeerisesti mitattavat tulokset ovat mukana muodostamassa kokonaistulosta.

Yhteiskuntavastuullisuutta vaikeuttavat tai sitä estävät organisatoriset seikat voivat liittyä organisaation päätöksentekorakenteeseen sekä organisaatiokulttuuriin. Erityisesti keskitetty päätöksentekorakenne johtaa helposti jäykkään organisaatioon, joka on kyvyttö havaitsemaan, ymmärtämään ja vastaamaan markkinoiden haasteisiin. Aineistosta on tunnistettavissa muutamissa tapauksissa homogeeniseen yrityskulttuuriin liittyviä, yhteiskuntavastuun toteuttamista estäviä tekijöitä. Tällaisia ovat organisaatioon samankaltaisilla taustoilla valikoinut henkilöstö, tehtävänkuvien tarkat raja-aidat sekä organisaation keskittyneisyys sisäisiin asioihin ulkoisten kustannuksella.

Yhteiskuntavastuullisuutta voivat vaikeuttaa tai estää myös sellaiset symboliset tapahtumat, jotka liittyvät yrityksen ulkoiseen julkisuuteen. Erityisesti huonosti hoidettu vastuiden jako ja siitä johtuva negatiivinen julkisuus on leimallisesti symbolinen tapahtuma. Positiivinen julkinen spontaani huomioiminen hyvin tehdystä työstä on käytännön johtajuuden tasolla myös leimallinen symbolinen tapahtuma. Aineistosta on tunnistettavissa myös vähäisessä määrin taipumusta ylläpitää kanssakäymistä ja sidosryhmädialogia tunnetusti samanmielisten tahojen kanssa.

3.3.2 Yhteenveto tapaustutkimusyrittäjäistä

Tässä luvussa esitetään keskeiset löydökset case-tutkimuksesta (1) yhteiskuntavastuuta koskevien käsitteiden käytön, (2) arvojen ja niiden priorisoinnin, (3) yhteiskuntavastuuta ohjaavien ja motivoivien tekijöiden, (4) sidosryhmäjohtamisen ja -yhteistyön, (5) operatiivisen tason toimenpiteiden sekä (6) kilpailukyky-yhteyden näkökulmasta.

Käsitteet. Case-yritysten kokemusten pohjalta voidaan sanoa, että yhteiskuntavastuusta käytetyt käsitteet heijastelevat yrityksen historiaa, sen toimintaympäristöä sekä toimintaympäristön odotuksia mutta myös yrityksen omaa sisäistä ymmärrystä vastuullisuudesta ja kehittämisprosessista. Käsitteiden käytön jalkautuminen ja yhdenmukaistuminen on haasteellista erityisesti suurissa yrityksissä, kun taas pk-yrityksissä yhdenmukaisen käsitteen käyttöönotto on ollut helpompaa yrityksen pienen koon ansiosta. Siitä huolimatta, että case-yritykset ovat tunnistettuja edelläkävijäyrityksiä, on suurimmassa osassa näistä yrityksistä niin talon sisäisessä kuin myös sidosryhmädialogissa edelleen

käytössä useita eri käsitteitä. Johdonmukaisuus, jatkuvuus ja yhdenmukaisuus ryhdyttävät käsitteiden sekä sisäistä että ulkoista käyttöä. Case-aineiston valossa käsitteiden yhdenmukaisuus ei näytä kuitenkaan olevan kaikkein merkityksellisin asia vastuullisuuden toteutumisen kannalta, vaan tätä tärkeämpää on se, miten vastuullisuus toteutuu ja leviää yrityksen käytäntöihin tosiasiallisen toiminnan kautta. Kaikkien case-yritysten kokemusten valossa tärkeä piirre vastuun toteutumisen kannalta on se, että vaikka vastuullisuuden nähdäänkin pohjautuvan yrityselämän realiteetteihin, on pyrkimyksenä vastuun kolmen pilarin – taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu – keskinäinen tasapaino.

Arvot. Vastuullisuuden saralla edelläkävijöiksi tunnistettujen yritysten yhteinen keskeinen piirre on se, että arvot ohjaavat vahvasti yritysten toimintaa. Ensinnäkin arvot ohjaavat vastuullisuuden kehittymistä ja sen painopisteiden määrittymistä; toisaalta arvo-prosessi on osa arvojen ja vastuullisuuden sitouttamista ja juurtumista osaksi koko henkilöstön toimintaa. Yhteisenä piirteenä edelläkävijäyrityksissä näyttää olevan myös se, että arvojen toteuttaminen on yrityksessä koko henkilöstön yhteinen asia. Pyrkimyksenä on arvojen käytännön toteutumisen seuraaminen erilaisin keinoin, joista esimerkkinä mainittakoon kehityskeskustelut. Arvojen vieminen käytäntöön on toteutettava systemaattisen menettelyn kautta.

Ohjaavat ja motivoivat tekijät. Keskeinen oivallus vastuullisuuden juurruttamisessa osaksi yrityksen toimintaa on sitoutuminen pitkäjänteiseen ja systemaattiseen kehittämiseen. Osa yhteistä ymmärrystä on se, että muutos vaatii yrityksissä lukemattomia toistoja ja aikaa, mikä puolestaan edellyttää yritykseltä sitoutumista ja sisua yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Tärkeä osa ohjausta on henkilöstön osallistaminen vastuullisen toiminnan kehittämiseen demokraattisten toimintatapojen kautta, minkä tueksi case-yrityksissä on luotu erilaisia toimintamalleja. Ei kuitenkaan riitä, että arvot ja vastuullisuuden periaatteet ainoastaan tunnustetaan ja määritellään yhdessä, vaan vaatimuksena on erityisesti johdon ja liiketoimintayksikköjen sitoutuminen aktiiviseen muutosjohtamiseen ja ennakoivan johtamisen systemaattiseen kehittämiseen.

Sidosryhmäjohtaminen ja -yhteistyö. Keskeinen piirre edelläkävijäyrityksissä näyttää olevan se, että yrityksen oma toimintaympäristö huomioidaan keskeisenä tekijänä vastuullista toimintaa kehitettäessä. Dialogi sidosryhmien kanssa on aktiivista, pitkäjänteistä ja osa yrityksen normaalia arkipäivää. Case-yrityksissä on myös oivallettu, että luottamus sidosryhmien kanssa syntyy vain jatkuvan dialogin kautta. Tärkeä piirre edelläkävijäyrityksissä on myös se, että yrityksissä on tunnistettu omassa toimintaympäristössä ne toimijat (kohde), joihin omalla toiminnalla ensisijaisesti vaikutetaan ja joille omassa toiminnassa ollaan ensisijaisesti vastuussa. Vastuulliselle toiminnalle asetettuja kriteereitä ja indikaattoreita ei pyritä määrittelemään tiukasti yleisten vastuullisuutta ohjaavien standardien perusteella. Lähtökohtana on ennen muuta yrityksen oman toi-

mintaympäristön ja toimialan merkitys keskeisiä vastuullisen toimintatavan tavoitteita ja painopisteitä asetettaessa. Mutta erityisen tärkeää on kuitenkin se, että toimintaympäristöstä nousevat signaalit suodatetaan yrityksen omalle toiminnalle asetettujen selkeiden ja johdonmukaisten prioriteettien kautta osana normaalia toimintaa.

Operatiivisen tason toimenpiteet. Selkeiden ja pitkäjänteisten prioriteettien asettaminen omalle toiminnalle tukee toiminnan jatkuvuutta ja pysyvyyttä sekä tavoitteiden saavuttamista myös vastuullisuuden osalta. Keskeinen oivallus case-yrityksissä on se, että johdon sitoutuminen toiminnan tasolla sekä esimerkillisyys tässä suhteessa ovat edellytyksenä vastuun toteutumiselle yrityksissä. Case-yrityksissä on oivallettu jatkuvan uusiutumisen ja osaamisen kehittämisen olevan oleellisen tärkeää vastuun toteutumiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan saavuttamiseksi. Sosiaalisen vastuun on nähty kiteytyvän osaamisen kehittämisenä ja oppimisen edellytysten luomisena, joista yrityksen on huolehdittava.

Vaikutus kilpailukykyyn. Vastuullisuuteen perustuvaa erottautumista markkinoilla ja kumppanuuteen perustuvaa liiketoimintamallia pidetään tärkeinä tekijöinä yrityksen kilpailukykyyn kannalta. Aktiivinen sidosryhmädialogi on tunnistettu erääksi kilpailukykyyn lisäarvotekijäksi. Huomionarvoisena näkökulmana vastuullisuuden ja kilpailukykyyn välisestä yhteydestä pidetään sitä, että vastuullisesta toiminnasta koituvat hyödyt palautuvat yritykseen pitkällä aikajänteellä: vastuullisuudesta koituvien hyötyjen arvioimista kvartaalitalouden aikajänteellä pidetään lähes mahdottomana. Tuloksellisuus muodostuu toiminnan ja prosessien laadusta ja arvojen toteutumisesta. Lisäksi tuloksellisuus ei ole ainoastaan rahallista tuottoa, minkä vuoksi vastuullisuutta onkin tärkeä arvioida määrällisten mittareiden rinnalla myös laadullisin indikaattorein.

4. Yhteiskuntavastuu – survey-tutkimus suomalaisyrityksissä

4.1 Johdanto ja tavoitteet

Edellisen luvun 3 tapaustutkimuksissa analysoitiin yritysaineistojen ja haastattelujen perusteella yhteiskuntavastuun tilaa, tavoitteita ja toteutumista neljässä suomalaisyrityksessä. Tapaustutkimuksissa käytetyn kyselyn rakenteesta saatujen kokemusten perusteella kehitettiin kehikko, kriteerit ja kysymykset laajempaa yritysmäärää koskevaa survey-tutkimusta varten. JTO:n hankkeen taustatutkimuksella, mukaan lukien myös survey-tutkimus, pyrittiin saamaan vastauksia seuraaviin keskeisiin kysymyksiin:

- Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset?
- Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä?
- Parantaako yhteiskuntavastuullinen toiminta yritysten kilpailukykyä, ja miten tämä tapahtuu?

Survey-tutkimuksella pyritään saamaan näihin tutkimuskysymyksiin vastauksia haastattelututkimusta laajemmasta ja edustavammasta yritysjoukosta. Tässä luvussa kuvataan survey-tutkimuksen menetelmä, toteutus, vastaajajoukko sekä keskeiset tulokset.

4.2 Menetelmä, toteutus ja vastaajat

Taloustutkimus Oy toteutti survey-tutkimuksen VTT:n toimeksiannosta marras-joulukuussa 2005. Tutkimus toteutettiin puhelininformoituna internetkyselyinä. VTT toimitti Taloustutkimukselle noin 750 henkilön yhteystiedot noin 350 yrityksestä tai toimipisteestä. Näistä rekrytoitiin puhelimitse 353 henkilöä siten, että ensin tavoiteltiin yhtä henkilöä per yritys. Ensimmäisen rekrytointiviikon jälkeen tämä ehto vapautettiin ja myös toisen henkilön rekrytoiminen suurimmista yrityksistä oli mahdollista (tämä koski lähinnä VTT:n omaa yhteyshenkilölistaa). Tämän jälkeen rekrytoituille lähetettiin sähköpostikutsu osallistua tutkimukseen. Vastaamisen aloitti 353 henkilöstä 191 eli 54 prosenttia. Loppuun asti lomakkeen täytti 142 henkilöä eli noin 40 prosenttia, mitä voidaan kohderyhmä ja tutkimuksen aihe huomioon ottaen pitää kohtuullisen hyvänä. Tulostuksessa käytettiin tilastollista T-testiä, joka testaa kunkin taulukoidun taustamuuttujan kohdalla, poikkeako tulos muista vastaajista enemmän kuin satunnaisvaihtelun osuus on 95 prosentin luotettavuustasolla (jäljempänä olevissa taulukoissa tähti (*) luvun vieressä osoittaa, että ero on merkitsevä).

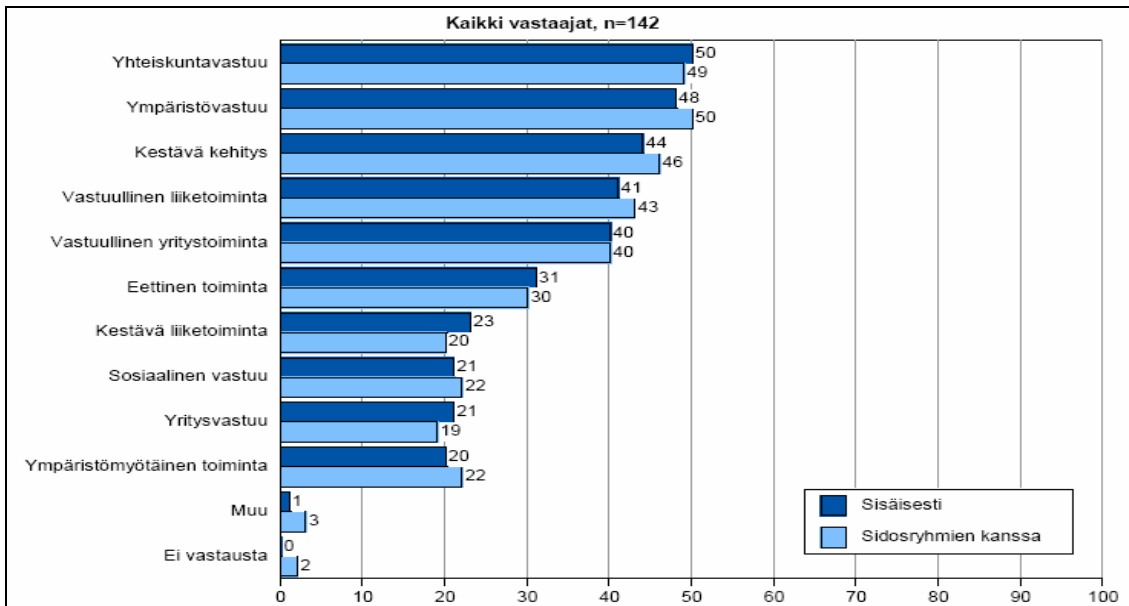
Vastaajista 62 edustaa yksikön tai toiminnon johtajia, 33 toimitusjohtajia, 18 viestintä- tai sidosryhmäjohtajia tai -päälliköitä, 11 yhteiskuntavastuujohtajia tai -päälliköitä, 8 ympäristöjohtajia tai -päälliköitä ja 10 jotakin muuta asemaa organisaatiossa. Vastaajista noin puolet edustaa eri teollisuudenaloja. Suurimpia teollisuudenaloja ovat metalli- ja konepajateollisuus (29), kemianteollisuus (18) ja puunjalostusteollisuus (10). Liike-elämän palveluyrityksiä edustaa 18 vastaajaa ja rakentamisalaa 11 vastaajaa. Vastaajista enemmistö toimii suurissa yrityksissä, sillä 83 vastaajaa edustaa yrityksiä, joiden liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa, ja 77 vastaajaa edustaa yli 500 työntekijän yritystä. 80 vastaajan toimipiste on pääkaupunkiseudulla.

4.3 Survey-tutkimuksen tulokset

Survey-tutkimus raportoidaan seuraavien pääalueiden mukaisesti: vastuullista toimintaa kuvaavat käsitteet (luku 4.3.1), vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät (4.3.2), käytössä olevat vastuullisuutta koskevat ohjeistot (4.3.3), kestävän kehityksen pilareiden (taloudelliset, sosiaaliset, ympäristö) keskinäiset ja sisäiset painotukset (4.3.4), sidosryhmien odotukset ja vaikutus toimintatapoihin ja niiden muuttumiseen (4.3.5) sekä yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky (kilpailukyvyn määrittely ja yhteiskuntavastuun vaikutus kilpailukykyyn) (4.3.6). Tutkimustulosten raportointi seuraavassa perustuu Taloustutkimuksen tuottamaan alustavaan analyysiin, jota tutkimusryhmä on täydentänyt.

4.3.1 Vastuullista toimintaa kuvaavat käsitteet

Yhteiskuntavastuun terminologia ei ole vielä vakiintunut, ja siihen viitataan yritysten sisäisissä käytännöissä sekä niiden sidosryhmäyhteistyössä erilaisilla käsitteillä (kuva 3).



Kuva 3. Yritysten käytössä olevia vastuullista toimintaa kuvaavia käsitteitä sisäisesti sekä sidosryhmien kanssa ulkoisesti (%).

Sisäisesti käytetyimmät vastuullista toimintaa kuvaavat käsitteet ovat *yhteiskuntavastuu* ja *ympäristövastuu*, joita käytetään noin joka toisessa vastaajien edustamista yrityksistä. Lisäksi yli 40 prosentin osuuteen yltävät *kestävä kehitys* ja *vastuullinen liike- ja yritystoiminta*. Samoja käsitteitä käytetään myös sidosryhmien kanssa.

Yhteiskuntavastuu- ja ympäristövastuu-käsitteiden käyttö korostuu suurimmissa yrityksissä. Vastuullinen yritystoiminta -käsitteen käyttö korostuu pienimmissä yrityksissä. Sosiaalisesta vastuusta puhutaan lähinnä pääkaupunkiseudulla.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) määrittelee vastuullisen yritystoiminnan seuraavasti: ”Vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ottaen huomioon keskeiset sidosryhmävaatimukset.” Tämä määritelmä on tuttu hieman yli puolelle vastanneista. Se tunnetaan erityisesti suurimmissa yrityksissä. Lähes kaikki vastaajat (94 prosenttia) ovat sitä mieltä, että EK:n määritelmä soveltuu kuvaamaan heidän yrityksensä vastuullista toimintaa. Ne, joiden mielestä EK:n määritelmä ei sovi heille, perustelevat vastaustaan seuraavasti:

- ”Siinä ei riittävästi tule esille sosiaalisen vastuun merkitystä.”
- ”Järjestöissä sosiaalinen näkökulma mukana.”
- ”Korostamme enemmän yrityksemme yhteiskuntavastuuta ja eettistä, Credoamme perustuvaa toimintaa.”

- ”Määritelmä on liian epämääräinen ja kaukainen, ikään kuin poliitikon lausuma ennen vaaleja. Tuollaisenaan se käy varmasti kaikille mutta mitä se konkreettisesti tarkoittaa? Tosi hienosti sanottu!”
- ”Yhtiön olemassaolo ja perustehtävä on määritelty lain ja asetuksen tasolla. Taavoitteena ei ole tuottaa omistajalle maksimaalista tuottoa yhdessä omistusarvon kasvamisen kanssa.”
- ”Yrityksen määritellyissä arvoissa ei ole otettu huomioon kaikkia sidosryhmien vaatimuksia.”
- ”Mielestäni vastuullista yritystoimintaa ei voi määritellä pelkästään yrityksen omien arvojen mukaan. Vastuullinen yritystoiminta ottaa huomioon myös sellaiset yhteiskunnassa laillisesti sovitut asiat, jotka eivät välttämättä ole yrityksen arvojen mukaisia.”
- ”Olemme vielä kehittämässä toimintaamme kattavammaksi.”
- ”En ymmärrä määritelmää.”

4.3.2 Vastuullista toimintaa ohjaavat ja motivoivat tekijät

Vastuullista yritystoimintaa ohjanneiden ja motivoineiden tekijöiden osalta relevantteja kysymyksiä ovat seuraavat: (1) milloin yritykset ovat alkaneet kehittää vastuullista yritystoimintaa; (2) millä toimintamallilla ne ovat aloittaneet tämän kehityksen; (3) mitkä sisäiset ja ulkoiset tekijät ovat merkittävästi ohjanneet vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä aiemmin ja mitkä ohjaavat sitä jatkossa.

4.3.2.1 Vastuullisen yritystoiminnan aloittaminen ja toimintamalli

Vastaajilta tiedusteltiin, milloin he ovat aloittaneet vastuullisen yritystoiminnan järjestelmällisen kehittämisen. Vastanneista 21 prosenttia ilmoittaa yrityksensä aloittaneen vastuullisen yritystoiminnan järjestelmällisen kehittämisen ennen vuotta 1995, 20 prosenttia vuosina 1995–1999 ja 16 prosenttia vuonna 2000, joka on mainittujen vuosien mediaanivuosi. Vuosina 2001–2004 toiminnan aloittaneita on noin 5–9 prosenttia vastanneista vuosittain. Joidenkin yrityskommenttien mukaan vastuullisen yritystoiminnan alkamishetkeä tai ”virallista starttia” ei voida aina määritellä, vaan ajattelu on kehittynyt hiljalleen, ja se on pyritty ottamaan huomioon mm. johdon ja keski johdon viestinnässä sekä käytännön eri ratkaisuisissa.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin, *millä toimintamallilla he ovat aloittaneet*. Tässä suhteessa vastaukset vaihtelivat runsaastikin. Yritykset ovat lähteneet liikkeelle sekä kehittämällä omia toimintamalleja että käyttämällä hyväksi yleisiä malleja. Lähtö-

kohtana ovat olleet elinkeinoelämän järjestöjen suositukset ym. ohjeistot, arvokeskustelut strategiaprosessien yhteydessä, standardit, ympäristökysymykset ja kestävä kehitys, työntekijöiden osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen, aloitteelliset henkilöt sekä parhaat käytännöt ja benchmarking.

Elinkeinoelämän järjestöjen suositukset ym. ohjeistot. Useat yritykset informoivat aloittaneensa yhteiskuntavastuun kehittämisen määrittelemällä toimintatapoja saatujen ohjeistusten pohjalta. Jotkin lähtivät liikkeelle Elinkeinoelämän keskusliiton suosittamien lähtökohtien mukaisesti (vrt. luku 4.3.3). Saatujen ohjeistusten taustalla on myös järjestöjen jäsenten edunvalvonta. Global Reporting Initiative (GRI) on ollut myös lähtökohtana. Erään yrityksen kohdalla lähtökohtana oli Kansainvälisen kauppakamarin koordinoima elinkeinoelämän kestävä kehityksen peruskirja ympäristöjohtamisen pääperiaatteista, jotka allekirjoitettiin, ja jolloin samalla luotiin konsernin yhteiset ympäristötoiminnan periaatteet. Eräs yritys aloitti yhteiskuntavastuun raportoinnin, jolloin havaittiin, että aiemmin erillisinä hankkeina hoidetut ja olemassa olevat asiat voidaan koota yhteen ja hallinnoida yhdessä. Myös eräässä toisessa yrityksessä lähtökohtana oli kokonaisvaltainen ajattelu yrityksen toimintojen kehittämisessä. Eräs yritys puolestaan kuului Finnish Business & Society -verkoston perustajajäseniin ja julkisti perustamisvuonna ensimmäisen oman vastuullisuusesitteensä.

Strategiaprosessit ja arvot. Useat yritykset kertovat lähteneensä liikkeelle strategiaprosesseista, joissa yhteiskuntavastuu on liittynyt erityisesti arvojen määrittelyyn. Eräs yritys kertoo lähteneensä liikkeelle huomioimalla yhteiskuntavastuun strategiaprosessissaan, toinen arvojen julkaisemisella tai määrittelyllä liittyen mm. asiakkaiden tunnistamiseen ja heidän tarpeidensa selvittämiseen tai tutkimalla yritysjohton vastuullisuutta. Strategiaa tukevat arvot korostavat vastuullisen toiminnan merkitystä kaikkia sidosryhmiä kohtaan. Tähän sisältyvät mm. hyvä hallintotapa, taloudellinen vastuu, ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuu sekä toiminta tuoteturvallisuuden ja kuluttajansuojan hyväksi. Eräässä yrityksessä käytiin ensin arvokeskustelu ja valittiin arvot, ja näitä seurasi laatupalkintokilpailu, josta työ jatkui yhteiskuntavastuun ja vastuullisen yritystoiminnan käsitteillä. Yhdessä yrityksessä perustana oli globaali arvokeskustelu. Toiminnan eettisyys korostui mm. sairaalalaitoksen vastauksessa. Yksi yritys kertoo, ettei lähtökohtana ollut mitään erityistä mallia, vaan sisäänrakennettu arvo, joka on lähtenyt aikanaan liikkeelle ko. henkilöiden saamasta kasvatuksesta. Yhdessä yrityksessä uskotaan emoyhtiön hoitavan yritysvastuuasiat liiketoimintayksiköiden puolesta (esimerkiksi perustuen Credo-ajatteluun).

Standardointi ja laatujärjestelmä. Myös standardit ja laatu toiminta ovat olleet yhteiskuntavastuun kehittämisen taustalla. ISO 14001, EMAS, HS-spesifikaatiot ja sosiaalisen vastuun periaatteet olivat yhden yrityksen lähtökohtana. Tässä konsernissa 1990-luvun alussa oli mm. sitouduttu kansainvälisen kauppakamarin julkilausumiin. Samoin ISO

9000 -ohjeistukseen perustuva laatujärjestelmä on ollut lähtökohtana mm. siten, että yritys on tältä osin uudistanut laatujärjestelmän toimintapolitiikkaosiota ja tiedottanut tästä johtoryhmän kautta henkilöstölle. Yksi konserni aloitti 2001 määrittelemällä kaikille divisioonille yhteisen sosiaalisen vastuun hankkeen maailman nälänhädän lieventämiseksi yhteistyössä Maailman elintarvikeohjelman (World Food Programme, WFP) kanssa. Suomessa konserni aloitti jo 1990-luvun puolessavälissä ISO 9000 -standardin käyttöönotolla. Myös laatujärjestelmä on arvioitu osaksi vastuullista liiketoimintaa. Yksi yritys kertoo lähteneensä liikkeelle tuotekeskeisesti, noudattamalla alan standardeja tuotekehityksessä ja tuotannossa ja yksi puolestaan sertifioimalla hoito- ja opetusalan liiketoimintayksiköt.

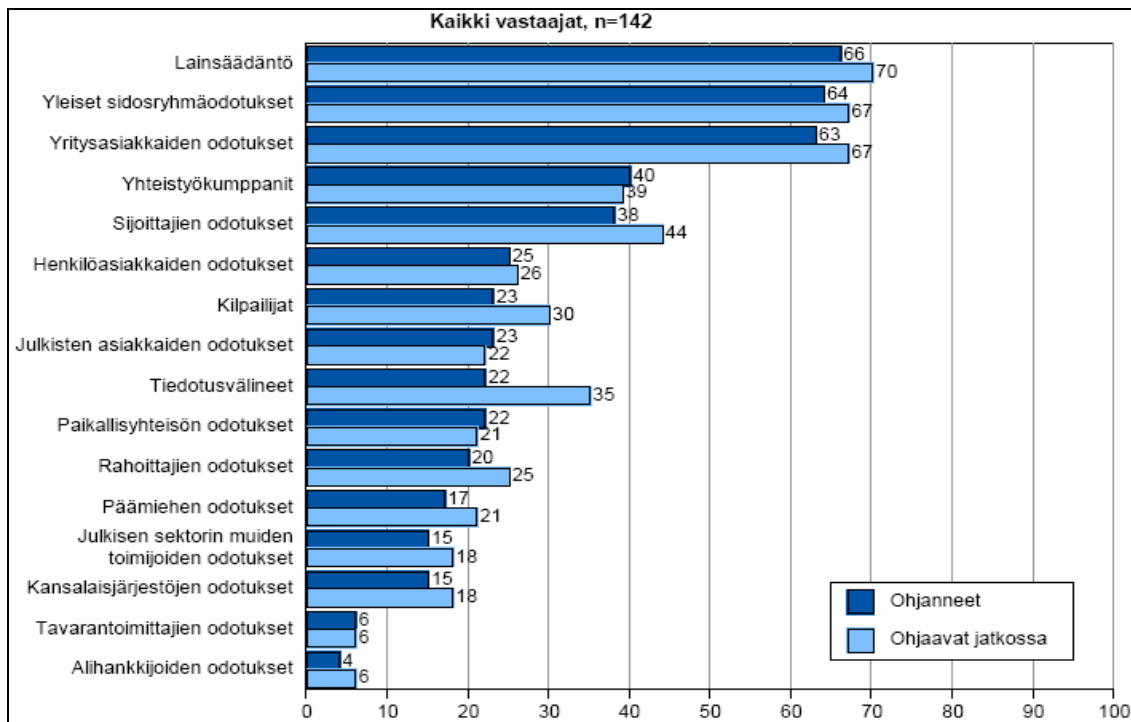
Ympäristökysymykset ja kestävä kehitys. Ympäristöasiat, kestävä liiketoiminta ja kestävä kehityksen mallit (esim. Responsible Care, Environment, Health and Safety) ovat olleet monessa tapauksessa yhteiskuntavastuun kehittämisen taustamallina. Yrityksissä on esimerkiksi määritelty ympäristöpolitiikka sekä perinteinen tuki- ja avustustoimintapolitiikka. Useat ovat lähteneet liikkeelle ympäristönäkökohtien kartoituksesta, ympäristösuunnitelmasta, ympäristöpolitiikan tai -johtamisjärjestelmän luomisesta, ympäristöraportin laatimisesta, ympäristöindikaattoreiden määrittelystä ja seurannasta, ympäristöviestinnästä tai ympäristösertifikaatin hankinnasta.

Henkilöstön kehittäminen ja aloitteelliset henkilöt. Yhdessä yrityksessä tavoitteeksi asetettiin mahdollisimman kestävä ja tasa-arvoiset työpaikat, joissa kaikki viihtyvyyteen liittyvät tekijät pyrittiin ottamaan huomioon. Toisessa yrityksessä yhteiskunnallisten perusarvojen noudattaminen yritystoiminnassa sekä työntekijäpuolen tiedon ja taidon kehittäminen sekä vapaa-ajan toiminnan tukeminen olivat lähtökohtia myös yhteiskuntavastuun kehittämiseksi. Yhdessä yrityksessä toiminta alkoi siitä, että toimitusjohtaja otti asian esiin henkilöstötilaisuuksissa. Yhdessä yrityksessä alkuna oli puolestaan asiasta muistion valmistaneen työryhmän työ. Useissa yrityksissä yhteiskuntavastuun raportointia koordinoivat työryhmät, joiden jäsenet edustavat yhtiön eri toimintoja.

Parhaat käytännöt ja benchmarking. Jossakin yrityksissä yhteiskuntavastuun kehittämisen lähtökohtana on ollut edeltäjien viitoittama tie, esimerkiksi ympäristöselonteko tai energiansäästö. Eräs yritys konsultoi asiassa muita yrityksiä (laati mm. internetversion pienyrityksille soveltuvasta vastuuraportista), nostaa asiaa esille eri yhteyksissä sekä noudattaa itse vastuullisuutta. Meijerialan yritys kertoo seuraavansa järjestelmällisesti myös tuottajien ansioiden kehitystä ja tekevänsä vertailua alan muihin tuottajiin Euroopassa.

4.3.2.2 Vastuullista yritystoimintaa ohjanneet ulkoiset tekijät

Vastaajilta tiedusteltiin, mitkä ehdotetuista toimintaympäristöön liittyvistä tekijöistä ovat merkittävästi ohjanneet vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä heidän yrityksissään sekä minkä asioiden odotetaan ohjaavan merkittävästi vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä jatkossa (kuva 4).



Kuva 4. Vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä merkittävästi ohjanneet toimintaympäristöön liittyvät tekijät aiemmin ja jatkossa (%).

Lainsäädännön, yleisten sidosryhmäodotusten ja yritysasiakkaiden odotusten mainitaan useimmin merkittävästi ohjanneen vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä. Usein mainitaan myös yhteistyökumppanit ja sijoittajien odotukset. Melko usein mainitaan myös muiden asiakkaiden (henkilö- ja julkiset asiakkaat), rahoittajien, paikallisyhteisön, tiedotusvälineiden ja kilpailijoiden odotukset. Listalla olleista vaihtoehdoista harvimminkin mainitaan alihankkijoiden ja tavarantoimittajien odotukset.

Jatkossa ovat samat asiat suunnilleen yhtä merkittävässä asemassa. Tiedotusvälineillä ja kilpailijoilla näyttäisi olevan selvästi useammin merkittävä rooli vastuullisen yritystoiminnan kehittämisessä.

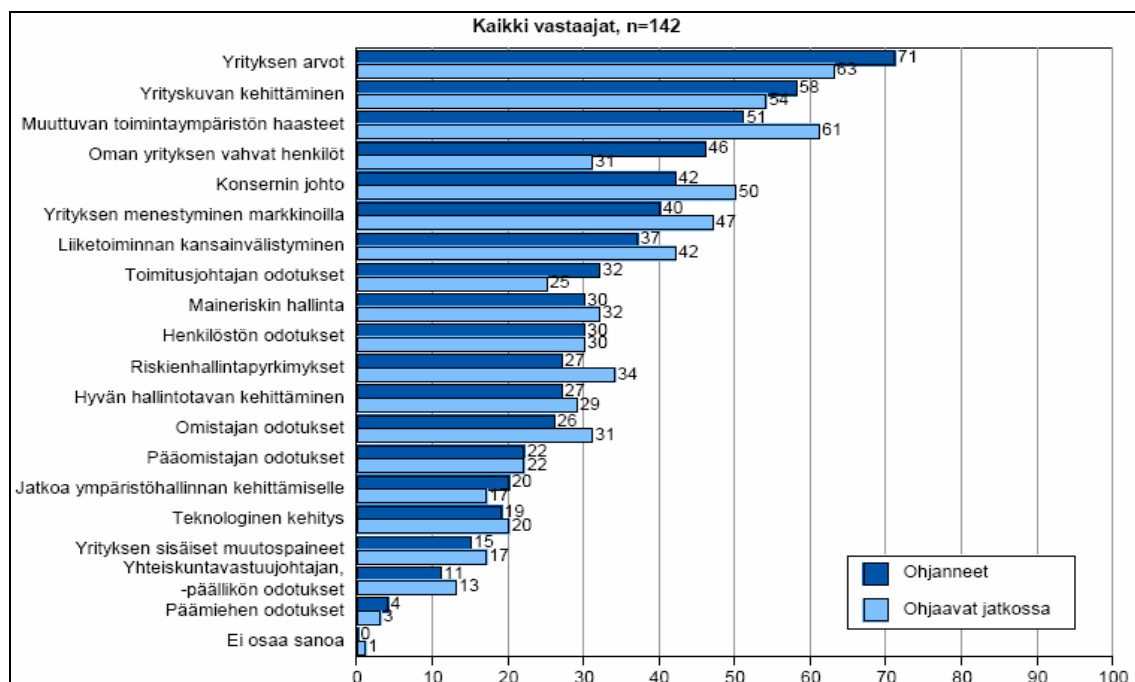
Koska yrityksen koolla näyttää olevan tietyissä asioissa vaikutusta siihen, mitkä asiat ovat keskeisessä asemassa, esitetään taulukossa 1 kysytyjen asioiden vastausjakaumat (%) työntekijämäärältään erikokoisissa yrityksissä.

Taulukko 1. Vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä merkittävästi ohjanneet toimintaympäristöön liittyvät tekijät: vastausjakaumat (%) työntekijämäärältään erikokoisissa yrityksissä.

	Kaikki n=142		Alle 50 työntekijää n=30		50-499 työntekijää n=30		500 + työntekijää n=77	
	%		%		%		%	
	NYT	JATKO	NYT	JATKO	NYT	JATKO	NYT	JATKO
Lainsäädäntö	66	70	50*	67	60	60	73	73
Yleiset sidosryhmäodotukset	64	67	43*	57	63	50*	75*	78*
Yritysassiakkaiden odotukset	63	67	63	67	70	80	60	61
Yhteistyökumppanit	40	39	50	33	27	27	42	45
Sijoittajien odotukset	38	44	13*	17*	43	47	44	53*
Henkilöasiakkaiden odotukset	25	26	13	23	20	20	30	27
Julkisten asiakkaiden odotukset	23	22	30	23	17	27	22	18
Kilpailijat	23	30	30	27	13	27	23	32
Paikallisyhteisön odotukset	22	21	10*	13	13	13	30*	27*
Tiedotusvälineet	22	35	10*	20*	17	27	29*	43*
Rahoittajien odotukset	20	25	33	27	27	27	12*	22
Päämiehen odotukset	17	21	7	17	33*	40*	16	16
Julkisen sektorin muiden toimijoiden odotukset	15	18	10	13	7	7*	19	22
Kansalaisjärjestön odotukset	15	18	13	13	7	17	19	18
Alihankkijoiden odotukset	4	6	3	10	7	10	3	1*
Tavarantoimittajien odotukset	6	6	3	3	7	10	5	4
Muu	0	0	0	0	0	0	0	0
Ei vastausta	0	0	0	0	0	0	0	0

4.3.2.3 Vastuullista yritystoimintaa ohjanneet sisäiset tekijät

Vastaajilta tiedusteltiin, mitkä ehdotetuista sisäisistä tekijöistä ovat merkittävästi ohjanneet vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä yrityksissä sekä minkä asioiden odotetaan ohjaavan merkittävästi vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä jatkossa (kuva 5).



Kuva 5. Vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä merkittävästi ohjanneet sisäiset tekijät aiemmin ja jatkossa (%).

Yritysten arvojen mainitaan useimmin merkittävästi ohjanneen vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä. Usein mainitaan myös yrityskuvan kehittäminen, muuttuvan toimintaympäristön haasteet, oman yrityksen vahvat henkilöt, konsernin johto, yrityksen menestyminen markkinoilla, liiketoiminnan kansainvälistyminen, toimitusjohtajan odotukset, henkilöstön odotukset ja maineriskin hallinta. Listalla olleista vaihtoehdoista harvimminkin mainitaan yhteiskuntavastuujohtajan odotukset ja teknologinen kehitys.

Jatkossakin keskeisimmässä asemassa ovat yrityksen arvot (vaikkakin nykyistä tilannetta harvemmin mainittuna), muuttuvan toimintaympäristön haasteet sekä yrityskuvan kehittäminen. Jatkossa aiempaa merkityksellisempänä vastuullisen yritystoiminnan kehittämiseen vaikuttavana sisäisenä tekijänä pidetään konsernin johtoa sekä muuttuvan toimintaympäristön haasteita, yrityksen menestymistä markkinoilla ja riskienhallintapyrkimyksiä. Aiempaa vähemmän merkitystä jatkossa on oman yrityksen vahvoilla henkilöillä ja toimitusjohtajan odotuksilla.

Koska yrityskoolla näyttää olevan myös näissä asioissa vaikutusta siihen, mitkä asiat ovat keskeisessä asemassa, esitetään taulukossa 2 kysytyjen asioiden vastausjakaumat (%) työntekijämäärältään erikokoisissa yrityksissä.

Taulukko 2. Vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä merkittävästi ohjanneet sisäiset tekijät: vastausjakaumat (%) työntekijämäärältään erikokoisissa yrityksissä.

	Kaikki n=142		Alle 50 työntekijää n=30		50-499 työntekijää n=30		500 + työntekijää n=77	
	%		%		%		%	
	NYT	JATKO	NYT	JATKO	NYT	JATKO	NYT	JATKO
Yrityksen arvot	71	63	67*	53	60	50	77	70*
Yrityskuvan kehittäminen	58	54	50	43	43	40	68*	62*
Muuttuvan toimintaympäristön haasteet	51	61	40	53	37	57	58*	65
Oman yrityksen vahvat henkilöt	46	31	67*	50*	47	23	40	26
Konsernin johto	42	50	13	13*	43	40	52*	68*
Yrityksen menestyminen markkinoilla	40	47	50	43	50	47	31*	49
Liiketoiminnan kansainvälistyminen	37	42	33	50	37	33	36	42
Pääomistajan odotukset	22	22	30	20	30	33	17	19
Toimitusjohtajan odotukset	32	25	47	30	27	23	29	25
Henkilöstön odotukset	30	30	30	37	27	30	30	27
Maineriskin hallinta	30	32	30	27	20	27	34	35
Riskienhallintapyrkimykset	27	34	10*	17*	33	30	29	39
Hyvän hallintotavan kehittyminen	27	29	20	13*	17	27	31	32
Omistajan odotukset	26	31	27	20	30	33	25	34
Jatkoa ympäristöhallinnon kehittämiselle	20	17	7*	7	13	17	26*	19
Teknologinen kehitys	19	20	10	17	27	27	18	18
Yrityksen sisäiset muutospaineet	15	17	10	10	20	20	13	17
Yhteiskuntavastuujohtajan odotukset	11	13	0	0	7	7	18*	19*
Ei vastausta	0	1	0	0	0	3	0	0

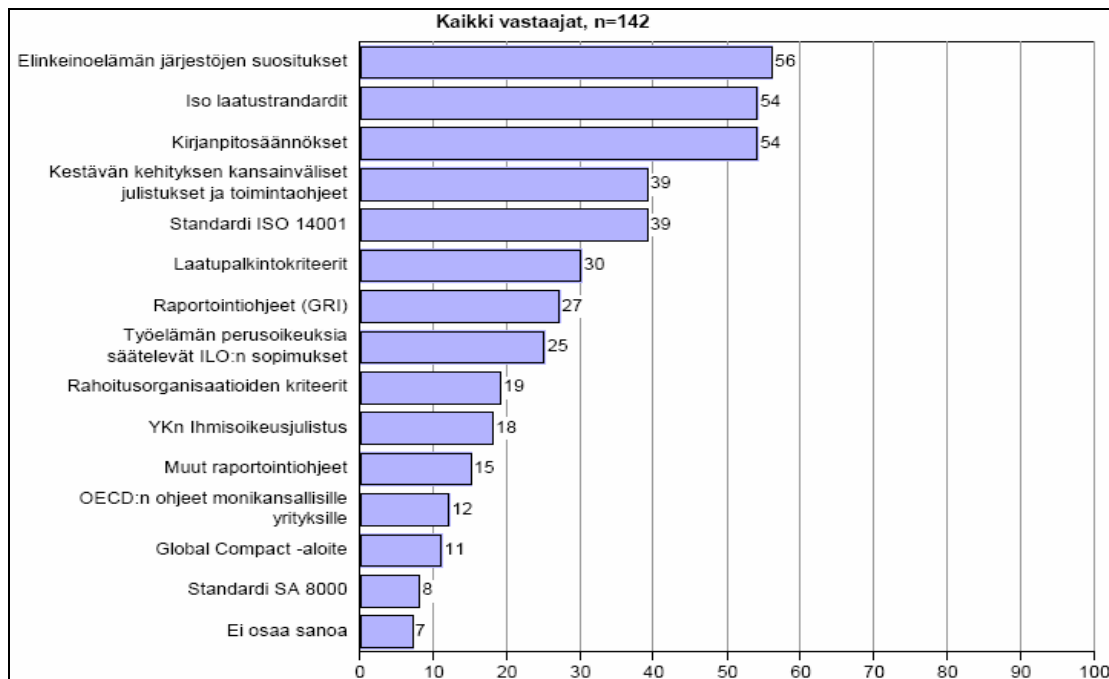
Vastausten mukaan esimerkiksi muuttuvan toimintaympäristön nostamat haasteet koetaan suurissa yrityksissä merkittävämpinä kuin pienissä, ja tämä liittyy niin yritysten nykyisiin kuin tulevaisuudenkin haasteisiin.

4.3.3 Käytössä olevat vastuullisuutta koskevat ohjeistot

Yhteiskuntavastuuseen liittyvä käsitteistö, toimintaperiaatteet ja toiminnot vakiintuvat vähitellen yhteiskuntavastuuta koskevien standardoinnin ym. ohjeistojen kehittämisen myötä. Kuva 6 kuvaa vastaajien käytössä olevat vastuullisuutta ohjaavat ohjeistot.

Yli puolet vastanneista kertoo yrityksessään olevan käytössä ”Elinkeinoelämän järjestöjen suositukset” kehitettäessä vastuullista yritystoimintaa. Yli puolet mainitsee myös ”ISO-laatustandardit” ja ”kirjanpitosäännökset”. Usein mainitaan myös ”ISO 14001”, ”kestävän kehityksen kansainväliset julistukset ja toimintaohjeet”, ”laatupalkintokriteerit”, ”raportointiohjeet (GRI)” ja ”työelämän perusoikeuksia säätelevät ILO:n sopimukset”.

Elinkeinoelämän järjestöjen suositukset ja kirjanpitosäännökset mainitaan melko tasaisesti erityyppisissä yrityksissä, sen sijaan ISO-laatustandardeja käytetään erityisesti yli 40 miljoonan euron liikevaihtoluokkiin kuuluvissa, 50–499 työntekijän yrityksissä ja pääkaupunkiseudun ulkopuolella. ISO-laatustandardeja käyttävät pääsääntöisesti teollisuusyritykset. ISO 14001 mainitaan lähes yksinomaan yli 50 henkilön yrityksissä.



Kuva 6. Vastaajien käytössä olevat vastuullisuutta ohjaavat ohjeistot (%).

Kestävän kehityksen kansainväliset julistukset ja toimintaohjeet mainitsevat erityisesti yhteiskuntavastuu-, ympäristö-, viestintä- tai sidosryhmäjohtajat ja -päälliköt.

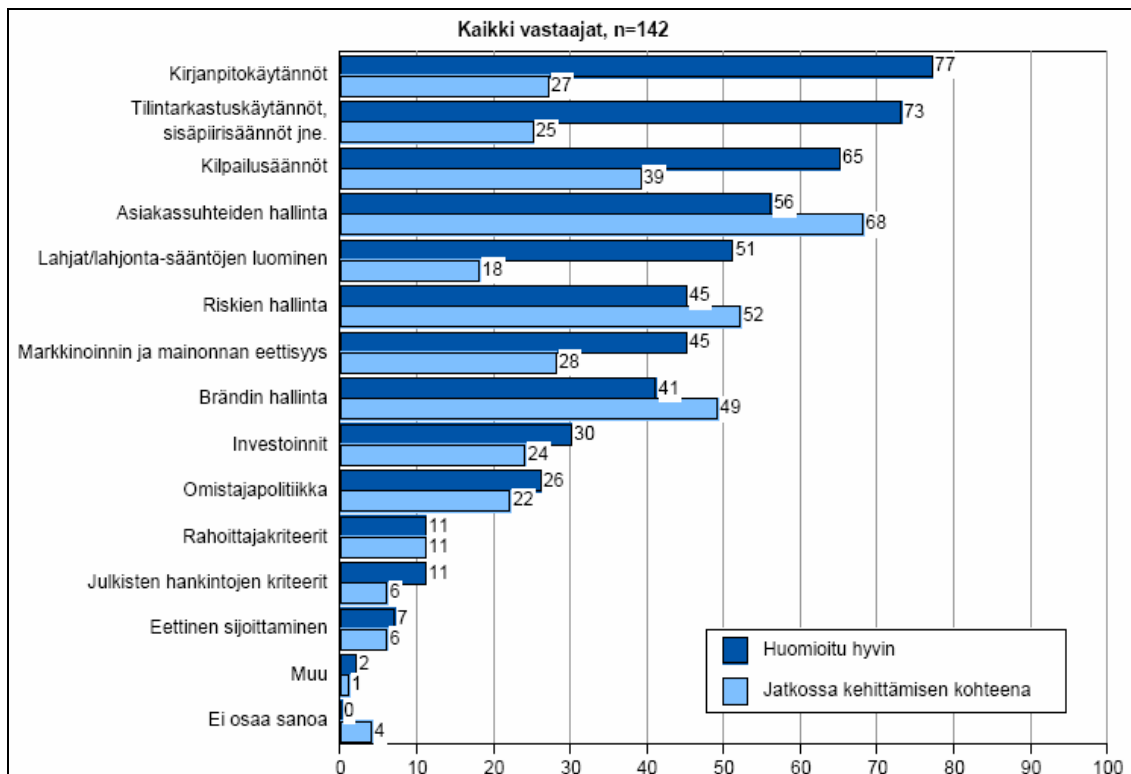
Laatupalkintokriteerit mainitaan erityisesti suurimmissa yrityksissä.

4.3.4 Vastuullinen yritystoiminta ja kestävän kehityksen kolmen ulottuvuuden huomioiminen

Johdantoluvussa käsiteltiin yhteiskuntavastuuta kestävän kehityksen yhtenä, taloudellisesta ja ympäristövastuusta erottamattomana osana. Tutkimuksen tässä osassa käsitellään sitä, miten vastuullisen yritystoiminnan periaatteet on huomioitu kestävän kehityksen kunkin kolmen ulottuvuuden sisällä aiemmin, mitä näkökohtia niistä kehitetään jatkossa sekä miten merkittävänä kutakin kestävän kehityksen ulottuvuutta pidetään vastuullista yritystoimintaa kehitettäessä.

4.3.4.1 Taloudelliset näkökohdat

Kuva 7 esittää, miten vastuullisen yritystoiminnan periaatteet on huomioitu taloudellisten näkökohtien osalta.



Kuva 7. Vastuullisen yritystoiminnan periaatteiden huomiointi taloudellisten näkökohtien osalta (%).

Esitetyistä taloudellisista näkökohdista on tällä hetkellä yrityksissä huomioitu hyvin useimmin kirjanpitoikäytännöt, tilintarkastuskäytännöt tai sisäpiirisäännöt, kilpailusäännöt, asiakassuhteiden hallinta ja lahjat tai lahjontasääntöjen luominen. Kilpailusäännöt, mainonnan ja markkinoinnin eettisyys sekä brändin hallinta mainitaan keskimääräistä useammin suurissa yrityksissä.

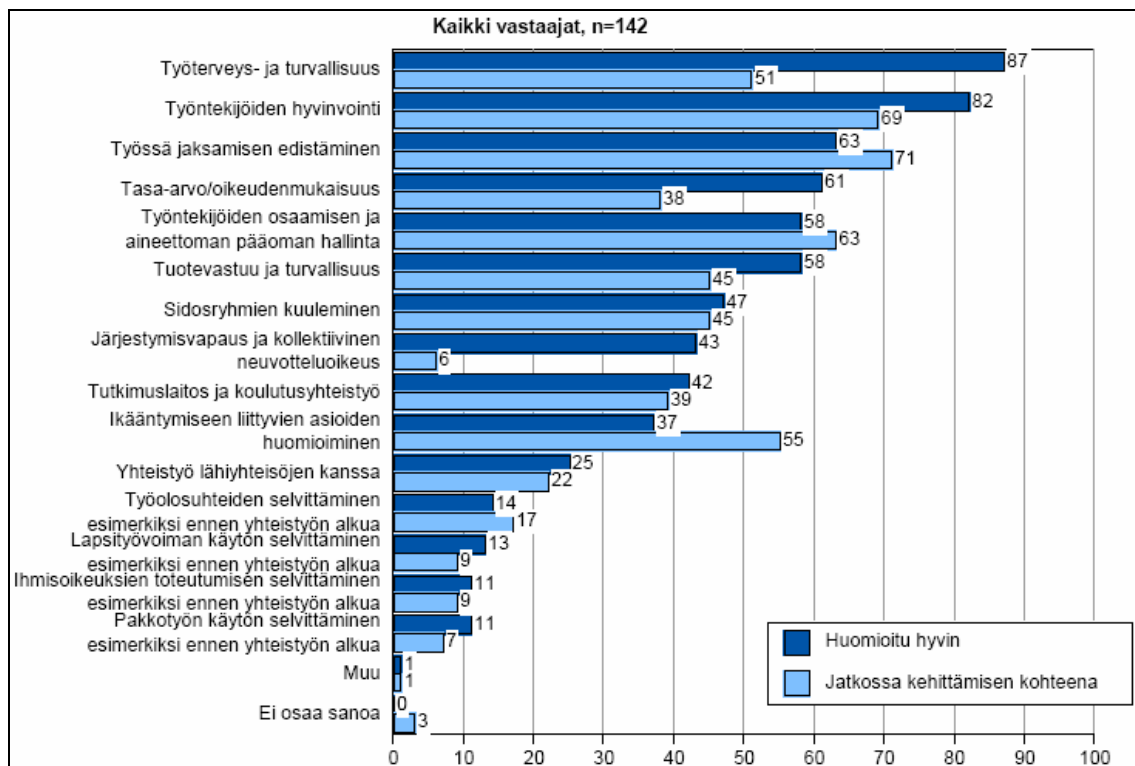
Jatkossa kehittämisen kohteena ovat erityisen usein asiakassuhteiden hallinta, riskien hallinta ja brändin hallinta. Omistajapolitiikka korostuu jatkossa kehittämisen kohteena erityisesti pienimmissä yrityksissä.

Vastanneista 90 prosenttia pitää taloudellisia näkökohtia erittäin tai melko merkittävänä kehitettävässä vastuullisessa yritystoiminnassa.

4.3.4.2 Sosiaaliset näkökohdat

Kuva 8 esittää, miten vastuullisen yritystoiminnan periaatteet on huomioitu sosiaalisten näkökohtien osalta.

Esitetyistä sosiaalisista näkökohdista on tällä hetkellä yrityksissä huomioitu hyvin useimmin työterveys ja -turvallisuusasiat, työntekijöiden hyvinvointi, työssä jaksamisen edistäminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Myös työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinta sekä tuotevastuu ja turvallisuus mainitaan usein. Työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinta, työssä jaksamisen edistäminen, ikäänntyminen, järjestäytymisvapaus ja kollektiivinen neuvottelu-oikeus sekä tuotevastuu ja tuoteturvallisuus korostuvat erityisesti suurissa yrityksissä.



Kuva 8. Vastuullisen yritystoiminnan periaatteiden huomiointi sosiaalisten näkökohtien osalta (%).

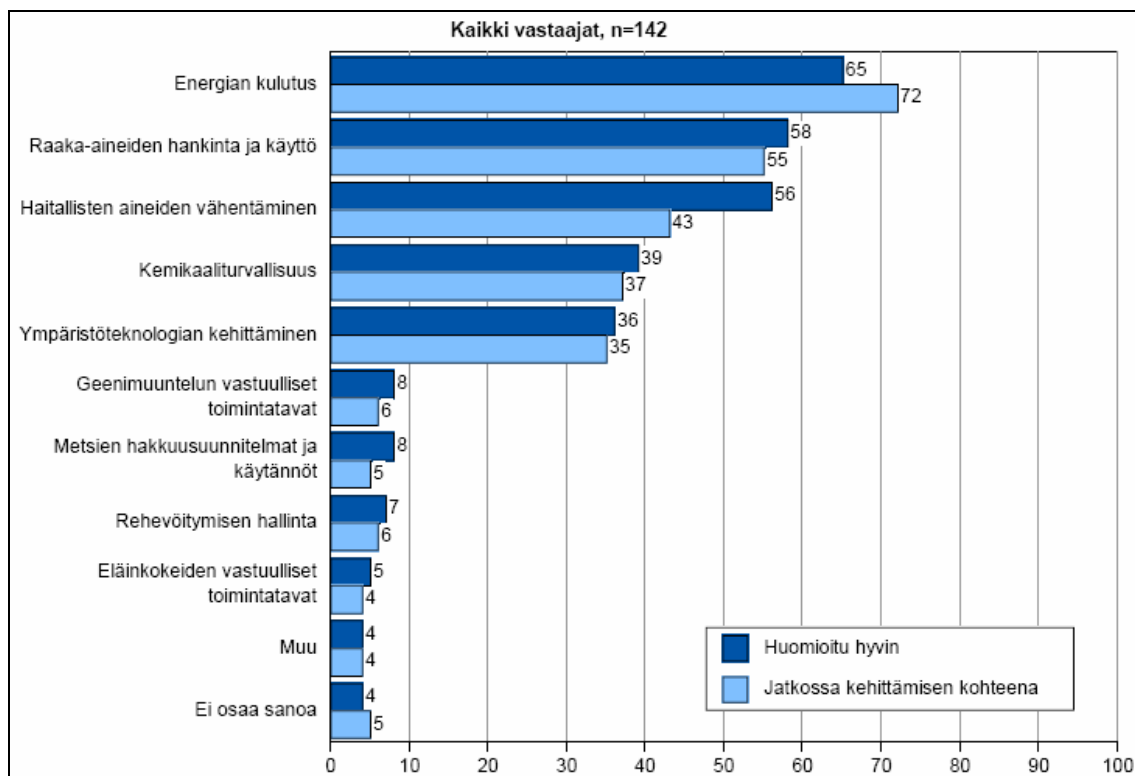
Jatkossa kehittämisen kohteena ovat erityisen usein työssä jaksamisen edistäminen, työntekijöiden hyvinvointi, työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinta sekä ikääntymiseen liittyvien asioiden huomioiminen. Sidosryhmien kuuleminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä ikääntyminen ovat jatkossa kehittämisen kohteena erityisesti suurimmissa yrityksissä.

Vastanneista 95 prosenttia pitää sosiaalisia näkökohtia erittäin tai melko merkittävinä kehitettäessä vastuullista yritystoimintaa.

4.3.4.3 Ympäristönäkökohdat

Kuva 9 esittää, miten vastuullisen yritystoiminnan periaatteet on huomioitu ympäristönäkökohtien osalta.

Esitetyistä ympäristönäkökohdista on tällä hetkellä yrityksissä huomioitu hyvin useimmin energiankulutus, raaka-aineiden hankinta ja käyttö sekä haitallisten aineiden vähentäminen. Energiankulutus ja kemikaaliturvallisuus sekä haitallisten aineiden vähentäminen mainitaan keskimääräistä useammin suurimmissa yrityksissä.



Kuva 9. Vastuullisen yritystoiminnan periaatteiden huomiointi ympäristönäkökohtien osalta (%).

Jatkossa kehittämisen kohteena ovat erityisen usein energiankulutus edelleen sekä raaka-aineiden hankinta ja käyttö. Melko usein mainitaan myös haitallisten aineiden vähentäminen, kemikaaliturvallisuus ja ympäristöteknologian kehittäminen. Energiankulutus, haitallisten aineiden vähentäminen, kemikaaliturvallisuus ja ympäristöteknologian kehittäminen ovat jatkossa kehittämisen kohteena erityisesti suurimmissa yrityksissä.

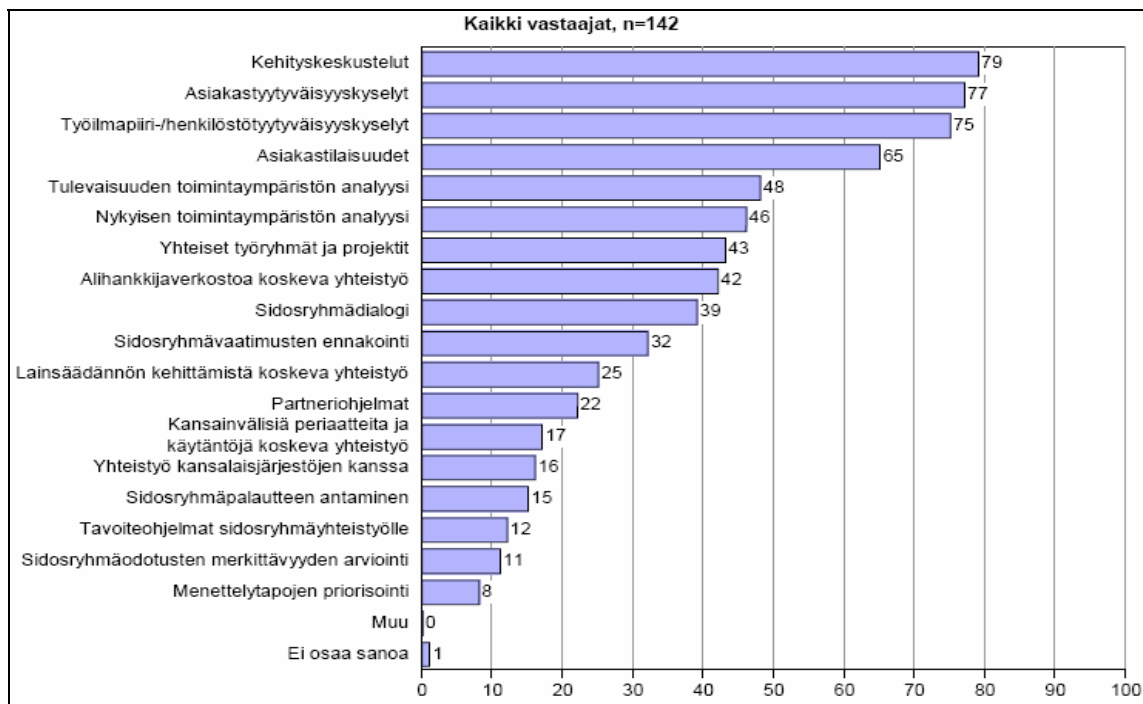
Vastanneista 79 prosenttia pitää ympäristönäkökohtia erittäin tai melko merkittävänä kehitettävänä vastuullista yritystoimintaa.

4.3.5 Sidosryhmien odotukset ja vaikutus toimintatapoihin ja niiden muuttumiseen

Yritysten erilaisilla sidosryhmillä on merkittävä vaikutus yritysten toimintaan ja toimintatapoihin. Siten myös yritysten sidosryhmien odotuksiin liittyvillä ennakoivilla selvittämistavoilla on tärkeä roolinsa yritysten toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä tulevaisuudessa.

4.3.5.1 Sidosryhmien odotusten selvittämiskäytännöt

Kuva 10 esittää niitä vaihtoehtoisia käytäntöjä, joilla vastaajayritykset ovat selvittäneet sidosryhmiensä odotuksia.



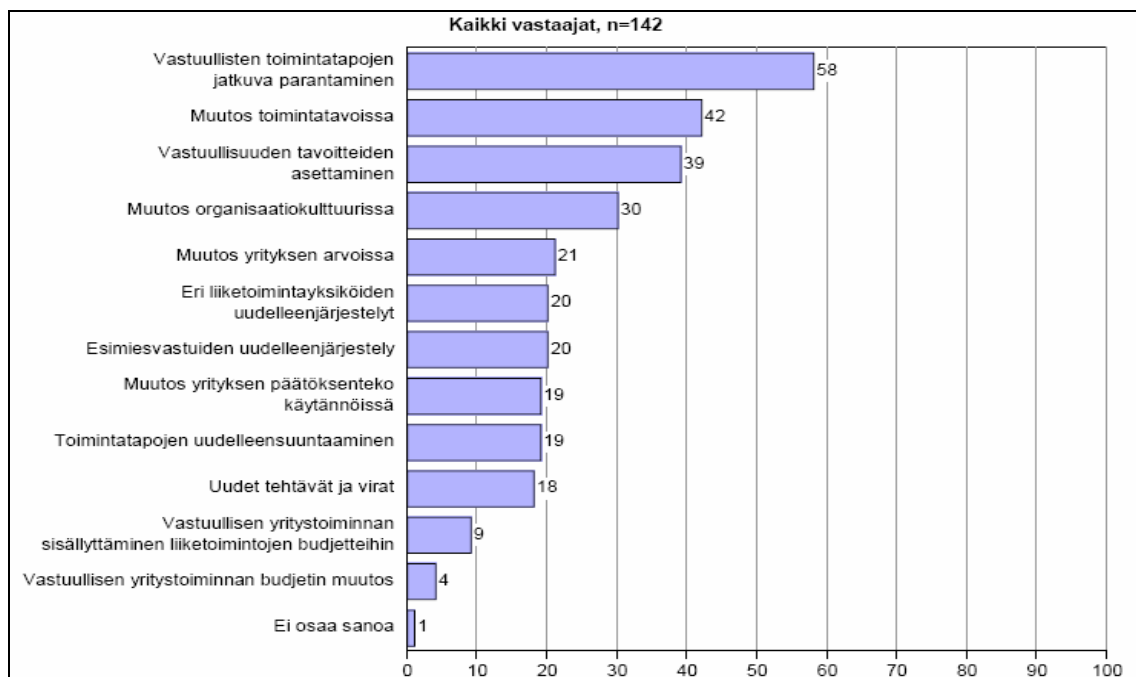
Kuva 10. Käytännöt, joilla yritykset ovat selvittäneet sidosryhmiensä odotuksia (%).

Kehityskeskustelut, asiakastyytyväisyyskyselyt, työilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyt sekä asiakastilaisuudet mainitaan useimmin kysyttäessä, millä käytännöillä yrityksissä selvitetään sidosryhmien odotuksia. Lähes puolessa yrityksistä käytetään lisäksi tulevaisuuden tai nykyisen toimintaympäristön analyysia, yhteisiä työryhmiä ja projekteja tai alihankkijaverkostoa koskevaa yhteistyötä.

Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä moninaisempia käytäntöjä sovelletaan sidosryhmien odotusten selvittämisessä. Suurimmissa yrityksissä mainitaan tilastollisesti keskimääräistä useammin erityisesti kyselyt ja kehityskeskustelut, nykyisen ja tulevaisuuden toimintaympäristön analyysi sekä lainsäädännön kehittämistä koskeva yhteistyö.

4.3.5.2 Sidosryhmien vaikutus toimintatapoihin

Kuva 11 esittää vastaajien arvioita sidosryhmien näkemysten vaikutuksista yritysten toimintatapoihin.



Kuva 11. Vastaajien arviot sidosryhmien vaikutuksista yritysten toimintatapoihin (%).

Sidosryhmien näkemykset vaikuttavat useimmin vastuullisten toimintatapojen jatkuvaan parantamiseen. Usein näkemykset vaikuttavat myös muutoksiin toimintatavoissa tai vastuullisuuden tavoitteiden asettamiseen.

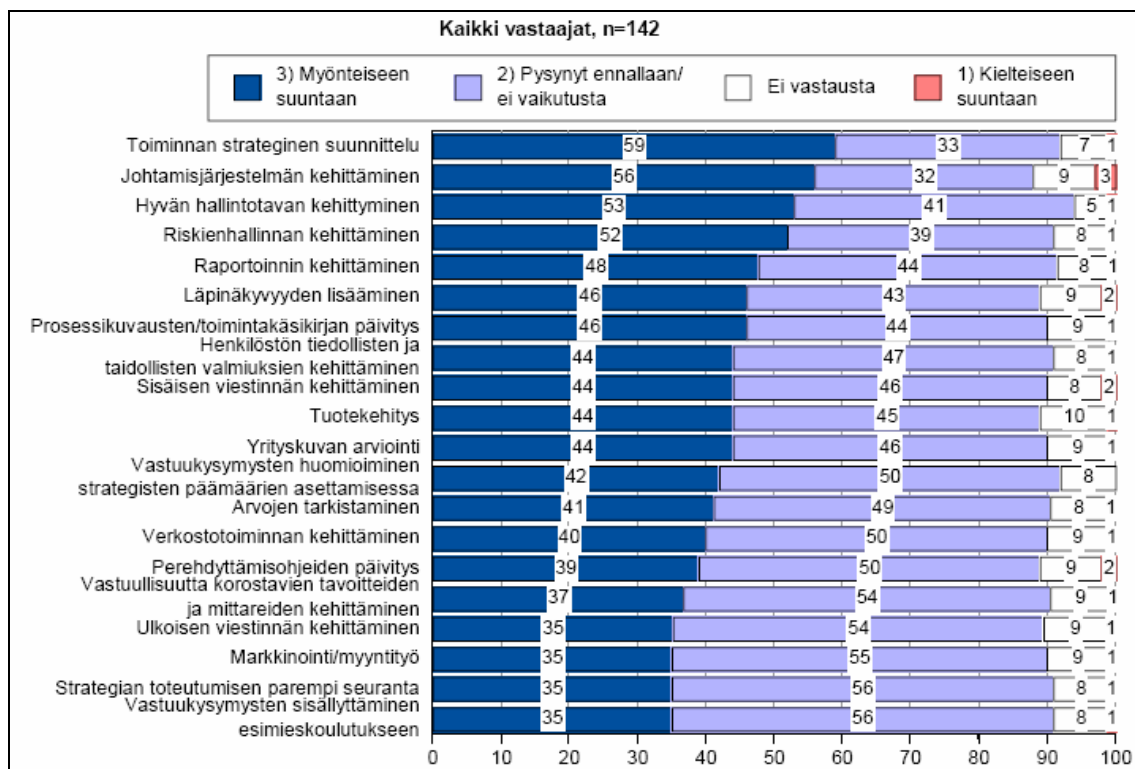
Vastuullisten toimintatapojen jatkuva parantaminen ja vastuullisuuden tavoitteiden asettaminen mainitaan erityisesti suurimmissa yrityksissä.

4.3.5.3 Vastuullisen yritystoiminnan vaikutus toimintatapojen muuttumiseen

Kuvat 12a ja 12b esittävät vastaajien arviot vastuullisen yritystoiminnan vaikutuksista toimintatapojen muuttumiseen viimeisen kolmen vuoden aikana.

Vastuullinen yritystoiminta viimeisen kolmen vuoden aikana on vaikuttanut myönteiseen suuntaan useimmin toiminnan strategisessa kehittämisessä, johtamisjärjestelmän kehittämisessä, hyvän hallintotavan kehittämisessä ja riskienhallinnan kehittämisessä.

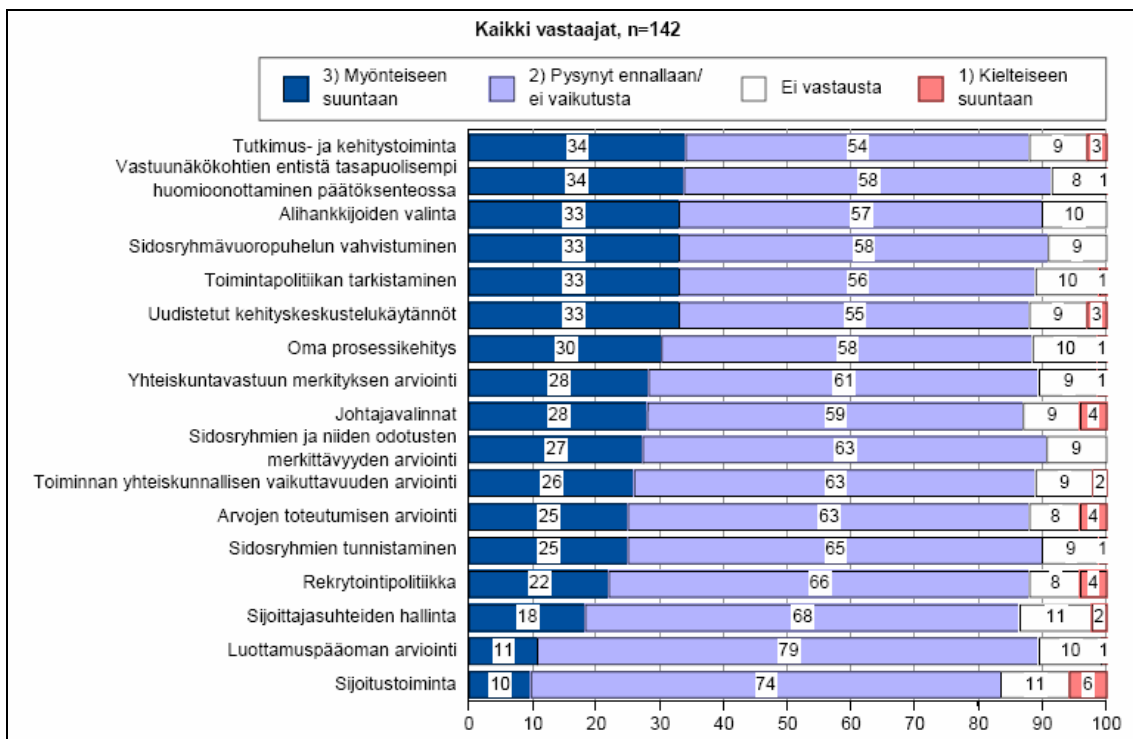
Usein vaikutus on ollut myönteinen myös raportoinnin kehittämisessä, läpinäkyvyyden lisäämisessä, prosessikuvausten päivityksessä, henkilöstön tiedollisten ja taidollisten valmiuksien kehittämisessä, sisäisen viestinnän kehittämisessä, tuotekehityksessä, yrityskuvan arvioinnissa, vastuukysymysten huomioimisessa asettaessa strategisia päämääriä, arvojen tarkistamisessa ja verkostotoiminnan kehittämisessä.



Kuva 12a. Vastaajien arviot vastuullisen yritystoiminnan vaikutuksista toimintatapojen muuttumiseen viimeisen kolmen vuoden aikana (%).

Asiat, joissa vastuullisella yritystoiminnalla ei ole ollut kovinkaan paljon vaikutusta, ovat sijoitustoiminta, luottamuspääoman arviointi, sijoittajasuhteiden hallinta, rekrytointipolitiikka, sidosryhmien tunnistaminen ja arvojen toteutumisen arviointi. Myös toiminnan yhteiskunnallisen vaikuttavuuden arvioinnissa, sidosryhmien odotusten merkittävyyden arvioinnissa ja yhteiskuntavastuun merkityksen arvioinnissa noin kuusi kymmenestä on sitä mieltä, ettei vastuullisella yritystoiminnalla ole ollut vaikutusta.

Useissa asioissa vastuullinen yritystoiminta on vaikuttanut myönteiseen suuntaan erityisesti suurimmissa yrityksissä. Pienimmissä yrityksissä myönteistä kehitystä vastuullisen yritystoiminnan myötä on tapahtunut keskimääräistä useammin tuotekehityksessä ja markkinointi- ja myyntityössä.



Kuva 12b. Vastaajien arviot vastuullisen yritystoiminnan vaikutuksista toimintatapojen muuttumiseen viimeisen kolmen vuoden aikana (%).

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin seuraavaa asiaa: ”Mitkä tekijät ovat ensisijaisesti edistäneet vastuullisen yritystoiminnan toimintatapojen leviämistä yrityksessänne?” Avoimien vastausten pohjalta tehtyjen uudelleenluokitusten mukaan voidaan keskeisinä vastuullisuutta edistäneinä tekijöinä pitää arvoprosessia eli arvojen määrittelyä, sitoutumista arvojen mukaiseen toimintaan, tiedotusta, avointa dialogia eri sidosryhmien kesken, asiakkaiden ja toimintaympäristön odotusten kuuntelemista, tuotteiden ja palveluiden kehittämistä vastaamaan vastuullisuuden periaatteita, mittareiden ja indikaattoreiden kehittämistä, osaamisen kehittämistä sekä vastuuta henkilöstöstä.

Sitoutuminen arvojen mukaiseen toimintaan. Arvojen määrittelyä sekä organisaation sitoutumista arvojen mukaiseen toimintaan pidettiin eräänä keskeisenä tekijänä, joka osaltaan on tukenut vastuullisten toimintatapojen leviämistä yrityksessä. Johdon sitoutumisen arvojen mukaiseen toimintaan nähtiin olevan vahvana esimerkkinä yrityksen arkipäivässä myös muulle henkilöstölle. Käytännön toimintatapoina, joiden nähtiin tukeeneen arvojen juurtumista osaksi yrityksen arkipäivää, nostettiin esiin kehityskeskustelukäytännöt, koko henkilöstölle suunnattu arvokoulutus ja sisäinen tiedottaminen arvoista. Eräänä tärkeänä tekijänä pidettiin myös arvojen toteutumisen jatkuvaa seurantaa ja mittaamista erilaisten tarkoitukseen kehitettyjen kyselyiden ja indikaattoreiden avulla.

Vastuun sisällyttäminen tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Vastuullisuuden tuleminen osaksi tuotteiden ja palveluiden kehittämistä on mainittu useissa vastauksissa keinoksi levittää vastuuajattelua koko yrityksessä. Erityisesti tämä nostettiin esiin erilaisten ympäristö- ja turvallisuusnäkökohtien osalta. Myös toimintamallien kehittäminen noudattamaan tiettyjä laatusertifikaatteja nostettiin esiin eräänä vastuuta tältä osin edistäneenä tekijänä.

Mittarit ja indikaattorit mittaamaan vastuun toteutumista. Arvojen jalkautumisen ja vastuun toteutumisen arvioimiseksi on useissa yrityksissä kehitetty myös erilaisia mittareita tukemaan vastuullisuuden jatkuvaa kehittämistä. Sen lisäksi, että mittareilla pyritään indikoimaan vastuullisuuden toteutumista yrityksen sisällä, on joissakin yrityksissä otettu käyttöön indikaattoreita mittaamaan vastuun toteutumista myös suhteessa omaan toimialaan ja sen kehitykseen.

Osaamisen kehittäminen ja vastuu henkilöstöstä. Erilaiset henkilöstön osaamista tukevat ja kehittävät toimintatavat mutta myös muunlainen vastuunkanto henkilöstön hyvinvoinnista mainittiin useissa vastauksissa tärkeänä toiminatapana vastuun jalkauttamiseksi osaksi yrityksen tosiasiallista toimintaa. Henkilöstön kouluttaminen ja kehittäminen sekä kehityskeskustelujen käyminen ja sitä kautta henkilöstön tukeminen kantamaan oma-aloitteisesti vastuuta nähtiin eräänä keinoina edistää vastuun toteutumista toiminnan tasolla. Prosessi nähtiin osaksi osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja parantamista. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista pidettiin osin yrityksen esimerkkinä henkilöstölle sitoutumisesta vastuullisten toimintatapojen toteuttamiseen, mutta toisaalta se nähtiin hyväksi mittariksi seurata vastuun toteutumista. Tämän lisäksi henkilöstöstä huolehtimisen muun muassa tasa-arvon toteutumisen ja jaksamisen osalta nähtiin olevan myös edellytys vastuun toteutumiselle.

Tiedotus ja dialogi. Sen lisäksi, että vastuullisesta toiminnasta tiedotetaan arvojen osalta omassa organisaatiossa, pidettiin kaiken kaikkiaan avointa ja proaktiivista tiedotusta myös muilta osin tärkeänä toimenpiteenä vastuullisuuden levittämiseksi. Tiedottamisen väyliä mainittiin useita, ja niistä esimerkkeinä ovat mediaviestintä, internetviestintä,

suora asiakasviestintä sekä oman henkilöstön osalta viestintä intranetissä. Myös aktiivisen dialogin rakentaminen monenlaisten sidosryhmien kesken mainittiin useissa yrityksissä tavaksi edistää vastuun toteutumista. Aktiivisen dialogin kehittämistä omassa organisaatiossa eri yksiköiden välillä kuin myös eri sidosryhmien kesken pidettiin vastuun toteutumista tukevana toimenpiteenä. Asiakasodotusten kuunteleminen nähtiin osaksi dialogia. Asiakkaiden odotusten nähtiin kaiken kaikkiaan motivoineen vastuukeskustelua yrityksessä, mutta toisaalta se mainittiin tekijäksi, joka myös edisti vastuun siirtymistä osaksi yritysten tosiasiallista toimintakulttuuria. Asiakasodotusten jatkuva peilaaminen omaan toimintaan sekä asiakkaiden odotusten ylittäminen mainittiin eräissä vastauksissa toimintaa ohjaaviksi keinoiksi edistää vastuullisuutta yrityksen omassa toiminnassa.

4.3.6 Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky

Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn osalta vastaajilta tiedusteltiin, (1) miten heidän yrityksessään on määritelty kilpailukyky sekä (2) miten yhteiskuntavastuu on vaikuttanut kilpailukykyyn.

4.3.6.1 Miten yritys määrittelee kilpailukyvyn?

Vastaajat saivat omin sanoin kertoa, miten heidän yrityksessään kilpailukyky on määritelty. 16 henkilöä jätti kohdan arvioimatta, 16 kertoi, ettei tiedä, tai epäilee, onko yrityksessä asiaa määritelty. Se, miten kilpailukyky yrityksissä määriteltiin, vaihteli vastauksesta toiseen, joskin tiettyjä yhtäläisiä ulottuvuuksia voitiin tunnistaa. Vastausten perusteella kilpailukyvyn keskeisinä elementteinä voidaan pitää toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta, asiakkaiden tyytyväisyyttä, henkilöstön korkeaa motivaation ja osaamisen tasoa, palveluiden ja tuotteiden kiinnostavuutta ja vahvuutta markkinoilla.

Tehokkuus ja kannattavuus. Taloudelliset tehokkuutta ja kannattavuutta kuvaavat tekijät nousivat vastauksissa selkeästi esiin kilpailukykyä määriteltäessä. Kustannustehokkuuden, hintakilpailukyvyn sekä toiminnan tuloksen ja kasvun nähdään olevan useissa vastauksissa vaa'ankielen asemassa myös kilpailukyvyn kannalta. Kannattava yritystoiminta luo kilpailukyvyn pohjan, jolle muut kilpailukyvyn elementit rakentuvat. Myös taloudellisten kriteereiden osalta toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä pidettiin oleellisena elementtinä kilpailukyvyn kehittymisen osalta.

Vahvuus markkinoilla. Vahva markkina-asema, jota mitataan markkinajohtajuudella tai laveammin markkinaosuuden kautta, määritti useiden vastausten perusteella myös kilpailukykyä. Myös oman markkinasegmentin säilyttämisen nähtiin kertovan kilpailu-

kyvystä. Jokusessa vastauksessa nostettiin kilpailukykyä määrittävänä tekijänä erikseen esiin menestyminen kansainvälisillä markkinoilla.

Palveluiden ja tuotteiden kiinnostavuus. Tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen ja kehittäminen sekä kyky uusiutua toiminnassa nähtiin edellytyksenä kilpailukyvyille. Myös tuotteiden ja palveluiden ainutlaatuisuutta ja ylivertaisuutta suhteessa muihin markkinoilla oleviin pidettiin tärkeänä. Ylivertaisuus pitää sisällään niin laatuun, hinnoitteluun kuin myös prosessin vastuullisuuteen sekä tuotteen tai palvelun ominaisuuteen liittyviä tekijöitä. Ns. ”edelläkävijätuotteiden” ainutlaatuisuuden nähtiin pohjaavaan puolestaan vahvaan osaamiseen sekä imagoon. Se, että asiat tehdään muita paremmin, on eräs merkki kilpailukyvystä.

Asiakkaiden tyytyväisyys. Asiakkaalle tuotettua lisäarvoa, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämistä sekä kykyä ennakoida asiakkaiden tarpeita pidettiin kriteereinä määriteltäessä yrityksen kilpailukykyä. Kykyä tuottaa muita parempia ja haluttavampia palveluita tai teknologioita pidettiin niin ikään hyvän kilpailukyvyn kriteerinä. Mittareina asiakastyytyväisyyden toteutumisesta esiin nostettiin erilaiset kyselyt tyytyväisyyden toteutumisesta sekä yleisemmin yrityksen imagosta, joskin relevanttina mittarina tyytyväisyyden osalta voidaan pitää myös asiakassuhteiden pysyvyyttä. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalvelukyvyn osalta eräänä kilpailukyvyn kriteerinä pidettiin myös sen jatkuvaa parantamista.

Henkilöstön osaaminen ja motivaatio. Useissa vastauksissa merkittävä rooli kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja uusintamisessa annettiin motivoituneelle ja osaavalle henkilöstölle. Tuotteiden, palveluiden ja toiminnan ylivertaisuuden nähdään riippuvan juuri henkilöstön osaamisesta. Luottamus henkilöstön osaamiseen on laadukkaan ja kannattavan toiminnan taustalla.

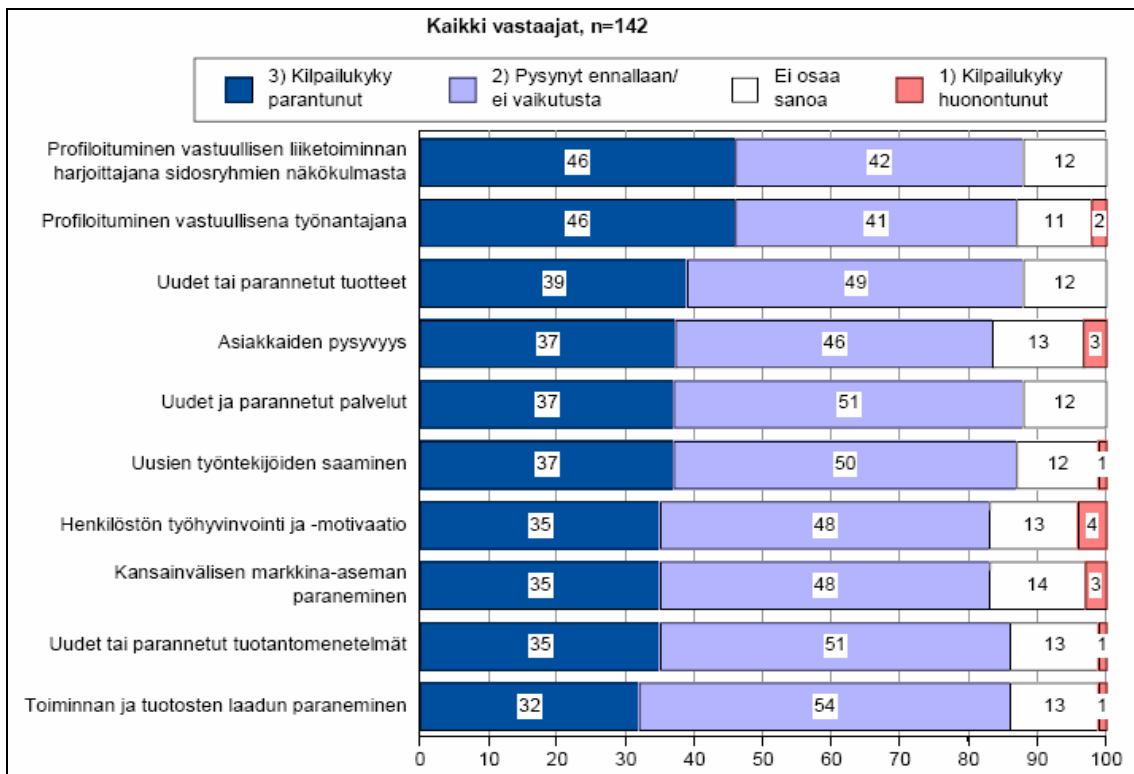
4.3.6.2 Yhteiskuntavastuun vaikutus kilpailukykyyn

Yksi tämän taustatutkimuksen keskeisistä tavoitteista on selvittää yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteyttä. Siksi survey-tutkimuksen vastaajilta tiedusteltiin myös suoraan sitä, miten he arvioivat yhteiskuntavastuun vaikuttaneen kilpailukykyyn. Kaksi kolmesta yritys vastaajasta (62 prosenttia) kertoo, että yhteiskuntavastuu on parantanut yrityksen kilpailukykyä. Kuvat 13a ja 13b esittävät vastaajien arviot siitä, miten vastuullinen yritystoiminta on vaikuttanut kilpailukykyyn.

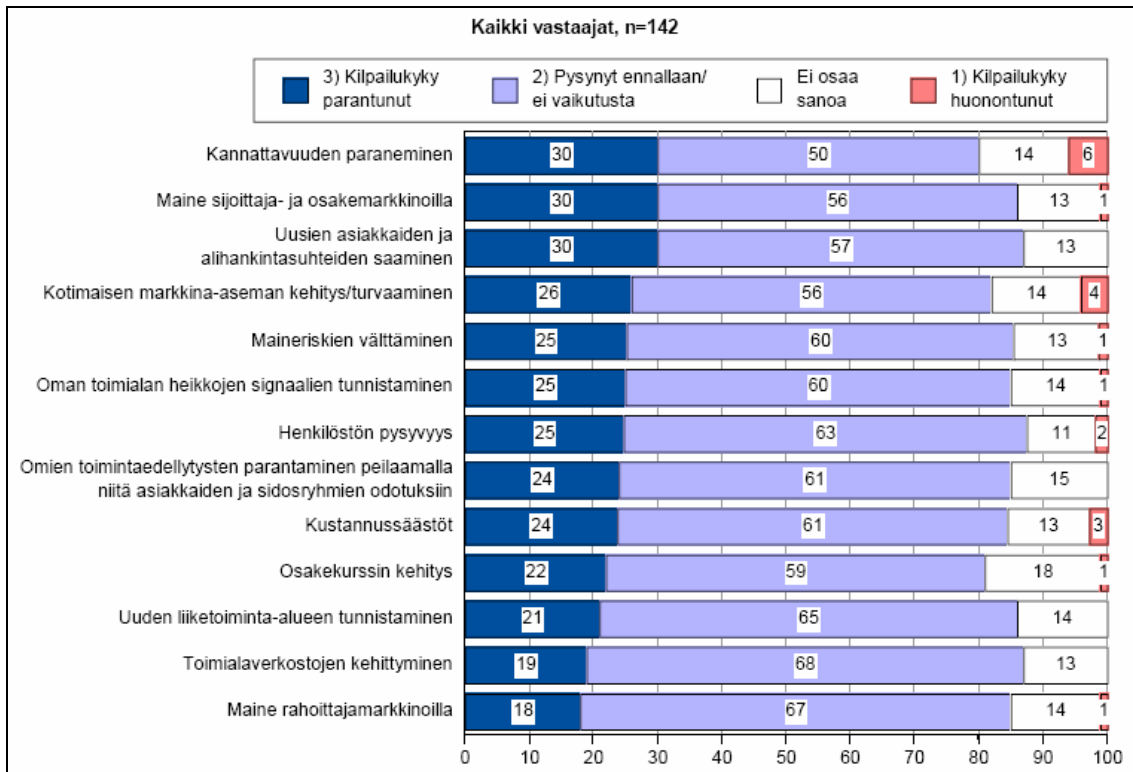
Useimmin yhteiskuntavastuu on parantanut kilpailukykyä, kun on kyse profiloitumisesta vastuullisen liiketoiminnan harjoittajana tai vastuullisena työnantajana. Melko usein yhteiskuntavastuu on parantanut kilpailukykyä uusien tai parannettujen tuotteiden ja

palvelujen muodossa, asiakkaiden pysyvyydessä tai uusien työntekijöiden saamisessa. Kilpailukyvn parantuminen uusien tai parannettujen tuotteiden ja palvelujen muodossa on tulkittavissa positiiviseksi yhteydeksi innovaatiotoiminnan ja yhteiskuntavastuun välillä.

Noin kolmannes yritysedustajista on sitä mieltä, että yhteiskuntavastuu on parantanut henkilöstön työhyvinvointia ja -motivaatiota, kansainvälistä markkina-asemaa sekä uusia tai parannettuja tuotantomenetelmiä. Kolmannes on myös sitä mieltä, että laatu on parantunut.



Kuva 13a. Vastaajien arviot vastuullisen yritystoiminnan vaikutuksista kilpailukykyyn (%).



Kuva 13b. Vastaajien arviot vastuullisen yritystoiminnan vaikutuksista kilpailukykyyn (%).

Vähiten myönteistä vaikutusta yhteiskuntavastuulla on ollut yrityksen maineeseen rahoittajamarkkinoilla, toimialaverkostojen kehittymiseen tai uuden liiketoiminta-alueen tunnistamiseen.

Suurimpien yritysten edustajat ovat keskimääräistä useammin sitä mieltä, että kilpailukyky on parantunut profiloitumisessa vastuullisen liiketoiminnan harjoittajana, maineessa sijoittaja- ja osakemarkkinoilla, osakekurssien kehityksessä, kustannussäästöissä ja asiakkaiden pysyvyydessä. Muissa asioissa ei ole tilastollisesti merkitseviä eroja. Pienimmissä yrityksissä mainitaan kuitenkin hieman muita useammin kilpailukyvyn parantuneen uusien asiakkaiden ja alihankintasuhteiden saamisessa, oman toimialan heikkojen signaalien tunnistamisessa, henkilöstön pysyvyydessä ja työhyvinvoinnissa sekä -motivaatiossa.

Kolmannes (32 prosenttia) vastaajista on sitä mieltä, että yhteiskuntavastuu ei ole parantanut kilpailukykyä. Seuraavassa on yritysten antamia arvioita siitä, miksi kilpailukyky ei ole parantunut.

- ”Asiakas ei arvosta yhteiskuntavastuuta eikä ole valmis maksamaan siitä ja siihen uhratuista kustannuksista.”

- ”Asiakas ei maksa lisähintaa eettisen toiminnan kuluista (perusteena esim. luomutuotteiden korkeammasta hinnasta johtuva huono menekki).”
- ”Edunvalvonnan kilpailukykyä vaikea määritellä.”
- ”Ei myöskään heikentänyt.”
- ”Ei ole konkreettisia todisteita, että ne olisivat auttaneet.”
- ”Ei yhtä asiaa voi erottaa kokonaisuudesta.”
- ”Emme hae vastuullisella toiminnalla kilpailukykyä.”
- ”En osaa sanoa perussyitä. Konkreettisia suuremman luokan tuloksia on ollut vaikea kohdentaa tai nähdä.”
- ”Kilpailu hoitaa asian muutenkin.”
- ”Kokonaisuus ei toistaiseksi ole ollut tarkastelussa tällä tavoin.”
- ”Kukaan ei maksa lisää.”
- ”Kuluttajat arvostavat eniten halvinta hintaa, ei laatutekijöitä.”
- ”Lisää kustannuksia.”
- ”On osa yhtiön toimintaperiaatteita.”
- ”Se ei ole sinänsä parantanut kilpailukykyä vaan on yksi peruselementeistä, mikä suuryrityksen pitää toiminnassaan automaattisesti huomioida.”
- ”Se on asiakkaan ja yrityksen välinen asia.”
- ”Toimenpiteet eivät näy Suomen ulkopuolella huomattavasti.”
- ”Toimialallamme se ei ole ensisijainen asia, jolla asiakkaat valitsevat palveluntuottajan.”
- ”Vain hinta merkitsee... muitten tekijöitten painoarvoa ei osata nostaa tarpeeksi ylös, jotta sillä olisi merkitystä.”
- ”Vastuullinen toiminta kasvattaa kustannuksia. Asiakkaat eivät kuitenkaan maksa vastuullisesti toimivan yrityksen tuotteista enemmän kuin nämä asiat huommin hoitavalle yritykselle.”
- ”Yhteiskuntavastuun ottaminen tuo mukanaan kustannuksia, jotka eivät koske kilpailijoita.”
- ”Yhteiskuntavastuuta itsessään ei ole hyödynnetty. Siihen sisältyvistä erillisistä asioista on kyllä ollut hyötyä kilpailukyvyssä.”
- ”Yritysvastuukysymykset eivät ole nousseet teemoiksi kilpailukentässämme.”

Vastausten mukaan yhteiskuntavastuun arvioidaan olevan vielä uusi tekijä monilla markkinoilla ja monia asiakkaita ajatellen, samoin sen merkitystä on vaikea osoittaa ja erottaa yrityksen moniulotteisessa kokonaisuudessa.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan omin sanoin seuraavaa asiaa: ”Mikäli olette tunnistanee toiminnassanne uusia tuotteita, palveluita tai liiketoimintaa, kuvailkaa sen suhteellista merkitystä ydinliiketoimintaanne verrattuna.” Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, missä määrin yritykset yhteiskuntavastuuseen ja tulevaisuusorientaatioon liittyvässä kontekstissa pohtivat ydinliiketoimintansa uudistamista innovaatiotoiminnan avulla.

Vastaajista vain yksi neljäsosa arvioi avoimessa kysymyksessä uuden mahdollisen tuotteen tai palvelun merkitystä suhteessa ydinliiketoimintaan. Suurin osa näistä vastaajista näki tuotteen tai palvelun merkityksen ydinliiketoimintaan **potentiaalisena**. Useissa vastauksissa kuvattiin merkityksen olevan vielä vähäinen, joskin sen uskottiin kasvavan osana ydinliiketoimintaa tulevaisuudessa pidemmällä aikajänteellä. Joissakin vastauksissa arvioitiin myös merkityksen potentiaalista osuutta koko liikevaihdosta tulevaisuudessa.

Toisaalta joissakin vastauksissa oli myös tunnistettu, että uusilla palveluilla, tuotteilla ja liiketoiminnalla on suhteellista merkitystä ja vaikutusta ydinliiketoiminnan kannalta. Näissä vastauksissa vaikutuksia kuvailtiin monin eri tavoin. Monet vastaajat kuvailivat vaikutuksia asiakkaiden näkökulmasta ja kokivat uuden liiketoiminnan olevan asiakasystävällisempää ja tarjoavan **parempia ja monipuolisempia vaihtoehtoja** asiakkaille. Tämän koettiin tukevan yrityksen **erottautumista** sekä tuottavan asiakashyötyjä ja kilpailukykyä pitkällä aikajänteellä. Jotkut vastaajista olivat tunnistanee uusien tuotteiden ja palveluiden **tukevan vastuullista ydinliiketoimintaa**. Näissä tapauksissa taloudellisen merkityksen ei uskottu olevan niinkään suuri, mutta sen nähtiin joko luovan **imagohyötyjä** tai **vakauttavan** toimintaa. Joku vastaajista uskoi taloudellisen merkityksen vahvistavan myös yrityksen kilpailukykyä. Kolmanneksi uusien tuotteiden ja palveluiden nähtiin **tukevan vastuullisen liiketoiminnan kehitystä**. Tämä nostettiin esiin erityisesti ympäristömyötäisempien ja kestäväen kehityksen mukaisten tuotteiden ja palveluiden kehittämisen osalta.

Vastauksista voitaneen päätellä, että yhteiskuntavastuun, tulevaisuussuuntautuneen ydinliiketoiminnan suunnittelun ja uudistamisen sekä innovaatiotoiminnan välillä on kytkentöjä. Uusien tuotteiden ja palvelujen koetaan olevan avainasemassa erityisesti markkinoilla erottautumisen ja asiakashyötyjen kannalta.

4.4 Survey-tutkimuksen yhteenveto

Yhteiskuntavastuu, ympäristövastuu ja kestävä kehitys ovat kolme useimmin käytettyä termiä kuvaamaan vastuullista toimintaa. Yli puolet tuntee Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) määritelmän vastuullisesta yritystoiminnasta. Lähes kaikki ovat sitä mieltä, että määritelmä sopii kuvaamaan heidän yrityksensä vastuullista toimintaa.

Lainsäädäntö, yleiset sidosryhmäodotukset ja yritysasiakkaiden odotukset ovat toimintaympäristöön liittyviä asioita, jotka ovat useimmin ohjanneet ja ohjaavat jatkossa vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä. Sisäisistä tekijöistä keskeisimpiä ovat yrityksen arvot, yrityskuvan kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet, joiden merkitys jatkossa on korostuneempi. Myös konsernin johdon, yrityksen menestymisen markkinoilla ja liiketoiminnan kansainvälistymisen merkitys on jatkossa nykyistä suurempi.

Elinkeinoelämän järjestöjen suositukset, ISO-laatustandardit ja kirjanpitosäännökset ovat useimmin käytössä vastuullisuutta ohjaavina ohjeistoina.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten vastuullisen yritystoiminnan periaatteet on huomioitu kestävän kehityksen kunkin kolmen ulottuvuuden sisällä aiemmin, mitä näkökohtia niistä kehitetään jatkossa sekä miten merkittävänä kutakin kestävän kehityksen ulottuvuutta pidetään vastuullista yritystoimintaa kehitettäessä. Vastanneista 90 prosenttia pitää taloudellisia näkökohtia erittäin tai melko merkittävänä kehitettäessä vastuullista yritystoimintaa, 95 prosenttia pitää sosiaalisia näkökohtia erittäin tai melko merkittävänä ja 79 prosenttia pitää ympäristönäkökohtia erittäin tai melko merkittävänä kehitettäessä vastuullista yritystoimintaa. Toisin sanoen kaikki kestävän kehityksen ulottuvuudet arvioidaan tärkeiksi, mutta järjestyksessä **sosiaaliset** näkökohdat, **taloudelliset** näkökohdat ja **ympäristönäkökohdat**.

Taloudellisista näkökohdista kirjanpito- ja tilintarkastuskäytännöt, kilpailusäännöt ja asiakassuhteiden hallinta ovat useimmin huomioitu hyvin yrityksissä, kun on kyse vastuullisen yritystoiminnan periaatteista. Jatkossa kehittämisen kohteena tulevat olemaan erityisesti asiakassuhteiden hallinta, riskien hallinta ja brändin hallinta. **Sosiaalisista** näkökohdista työterveys ja -turvallisuus, työntekijöiden hyvinvointi, työssäjaksamisen edistäminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinta ja tuotevastuu ja turvallisuus ovat useimmin hyvin huomioituja asioita. Jatkossa kehittämisen kohteena ovat erityisesti työssä jaksamisen edistäminen, työntekijöiden hyvinvointi, työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinta sekä ikääntymisen huomiointi. **Ympäristönäkökohdista** useimmin hyvin on huomioitu energiankulutus, raaka-aineiden hankinta ja käyttö sekä haitallisten aineiden vähentäminen. Nämä ovat keskeisimpiä kehittämisen kohteita myös jatkossa.

Sidosryhmien odotusten selvittämisessä useimmin käytetään kehityskeskusteluja, asiakastyytyväisyyskyselyjä ja työilmapiiri- ja henkilöstötyytyväisyyskyselyjä. Myös asiakastilaisuudet ovat yleisiä. Noin puolet vastanneista mainitsee selvittävänsä sidosryhmi- en odotuksia analysoimalla joko nykyisiä tai tulevaisuuden toimintaympäristöjä. Useilla yrityksillä on yhteisiä projekteja sidosryhmiensä kanssa, tai ne tekevät yhteistyötä ali- hankkijaverkoston osalta.

Sidosryhmien näkemykset ovat useimmin vaikuttaneet vastuullisten toimintatapojen jatkuvaan parantamiseen, muutoksiin toimintatavoissa ja vastuullisuuden tavoitteiden asettamiseen.

Kaksi kolmesta vastanneesta mainitsee yhteiskuntavastuun parantaneen yrityksen kil- pailukykyä. Erityisen myönteisesti se on vaikuttanut profiloitumisessa vastuullisen lii- ketoinnin harjoittajana tai vastuullisena työnantajana.

Vastuullinen yritystoiminta on viimeisen kolmen vuoden aikana muuttanut myönteiseen suuntaan erityisesti toiminnan strategista suunnittelua, johtamisjärjestelmän kehittämis- tä, hyvän hallintotavan kehittymistä, riskienhallinnan kehittämistä, raportoinnin kehit- tämistä, läpinäkyvyyden lisäämistä sekä prosessikuvausten päivitystä.

5. Johtopäätökset

Tähän lukuun on koottu taustatutkimusten eri osista keskeiset yhteiset johtopäätökset.

5.1 Keskeiset johtopäätökset

Luku 5.1.1 esittelee tutkimuksen keskeiset yleiset johtopäätökset ja luku 5.1.2, 5.1.3 ja 5.1.4 esittelevät johtopäätöksiä kolmen tutkimukselle asetetun pääkysymyksen mukaisesti, jotka ovat seuraavat: (1) miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset, (2) miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä, ja (3) parantaako yhteiskuntavastuullinen toiminta yritysten kilpailukykyä, ja miten tämä tapahtuu.

5.1.1 Yleiset johtopäätökset

Yhteiskuntavastuun merkitys kasvaa, mutta vähitellen ja epätasaisesti. Yhteiskuntavastuun merkitys näyttää olevan kasvamassa. Muutoksen nopeudesta tai vaikutuksesta on vaikea tehdä vahvoja päätelmiä. Yhteiskuntavastuukysymysten huomioiminen ei ole vielä kattavaa ja tavoiteltua koko yritys kentässä. Ympäristöhallinnassa kehittyneet suuret kansainväliset yritykset näyttävät olevan aktiivisia myös yhteiskuntavastuukysymyksissä.

Merkitys vaihtelee eri aloilla ja yrityksissä. Yhteiskuntavastuun merkitys vaihtelee eri toimialojen ja erilaisten yritysten välillä olennaisesti. Tästä aiheutuu runsaasti eroja yritysten yhteiskuntavastuupolitiikkaan, yhteiskuntavastuuta ohjaaviin tekijöihin, sidosryhmien ja sisäisten tekijöiden vaikutukseen, yhteiskuntavastuun jalkauttamiseen, kilpailukykyvaikutukseen sekä käytettyihin käsitteisiin.

Kehityksen taustalla ovat ympäristövastuu, kestävä kehitys ja laadunhallinta. Yhteiskuntavastuu on kehittynyt yrityksissä ympäristövastuun ja kestävä kehityksen käsitteen käyttöönoton sekä laadunhallinnan kehittämisen myötä. Myös case-tutkimuksen edelläkävijäyrityksissä on tunnistettavissa vahva historiallinen ympäristövastuun vaikutus, joka on kuitenkin tasapainottumassa suhteessa vastuun muihin pilareihin. Yhteisen taustan takia kestävä kehitys ja ympäristövastuun kanssa yhteiskuntavastuun käsitteistö, menettelytavat ja käytännöt ovat kehittyneet niiden myötä.

Ohjaavat tekijät. Lainsäädäntö, yleiset sidosryhmäodotukset ja yritysasiakkaiden odotukset ovat useimmin ohjanneet ja niiden odotetaan ohjaavan jatkossakin vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä. Sisäisistä tekijöistä keskeisimpiä ovat yrityksen arvot,

yrittäjien kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet, joiden merkityksen jatkossa odotetaan edelleen vain korostuvan esimerkiksi globalisaation myötä. Samoin konsernin johdon, yrityksen menestymisen markkinoilla ja liiketoiminnan kansainvälistymisen merkityksen odotetaan olevan jatkossa nykyistä suurempi. Tapaustutkimusaineistossa vastuullisuuden saralla edelläkävijöiksi tunnistettujen yritysten yhteinen keskeinen piirre on, että arvot ohjaavat vahvasti yritysten toimintaa. Ensinnäkin arvot ohjaavat niin vastuullisuuden kehittymistä ja sen painopisteiden määrittymistä; toisaalta arvoprosessi on osa arvojen ja vastuullisuuden sitouttamista ja juurtumista osaksi koko henkilöstön toimintaa. Yhteisenä piirteenä edelläkävijäyrityksissä näyttää olevan myös se, että arvojen toteuttaminen on yrityksessä koko henkilöstön yhteinen asia. Pyrkimyksenä on arvojen käytännön toteutumisen seuraaminen erilaisin keinoin, joista yhtenä esimerkkinä ovat kehityskeskustelut. Arvojen vieminen käytäntöön on toteutettava systemaattisen menettelyn kautta.

Kestävän kehityksen ulottuvuuksista sosiaaliset näkökohdat ovat tärkeimpiä. Survey-tutkimuksen mukaan kaikki kestävän kehityksen ulottuvuudet arvioidaan tärkeiksi, mutta järjestyksessä **sosiaaliset, taloudelliset** ja **ympäristön** näkökohdat. **Sosiaalisista** näkökohdista useimmin hyvin huomioituja asioita ovat työterveys ja turvallisuus, työntekijöiden hyvinvointi, työssäjaksamisen edistäminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinta ja tuotevastuu ja turvallisuus. **Taloudellisista** näkökohdista mm. kirjanpito- ja tilintarkastuskäytännöt, kilpailusäännöt ja asiakassuhteiden hallinta on useimmin huomioitu, ja jatkossa kehittämisen kohteena ovat asiakassuhteiden hallinta, riskien hallinta ja brändin hallinta sekä erityisesti työssä jaksamisen edistäminen, työntekijöiden hyvinvointi, työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinnointi sekä ikääntymisen huomiointi. **Ympäristön** näkökohdista useimmin hyvin on huomioitu energiankulutus, raaka-aineiden hankinta ja käyttö sekä haitallisten aineiden vähentäminen, ja ne ovat keskeisimpiä kehittämis-kohteita jatkossakin.

Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn välillä on positiivinen yhteys. Survey-kyselyssä kaksi kolmesta vastanneesta yrityksestä mainitsee yhteiskuntavastuun parantaneen yrityksen kilpailukykyä. Siten tämä, samoin kuin eräät muut tutkimukset, vahvistaa yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn välisen positiivisen yhteyden. Lisäksi survey-tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuu on vaikuttanut erityisen myönteisesti profiloitumisessa vastuullisen liiketoiminnan harjoittajana tai vastuullisena työnantajana. Kovin selvien ja suoraviivaisten syy-seuraussuhteiden osoittaminen esimerkiksi yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välillä on kuitenkin monia ulottuvuuksia sisältävässä liiketoiminnassa haasteellinen ja vaativa tehtävä.

Yhteiskuntavastuun, kilpailukyvyn ja innovaation välinen yhteys. Katsaus tutkimuksiin osoittaa, että ns. Porterin hypoteeseilla on kytkentöjä kestävän kehityksen mui-

hin ulottuvuuksiin, kuten taloudelliseen kilpailukykyyn, sidosryhmäsuhteisiin, ennakkoivaan yritysstrategiaan sekä toimintaympäristöanalyysiin. Survey-tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yhteiskuntavastuun, tulevaisuussuuntautuneen ydinliiketoiminnan suunnittelun ja uudistamisen sekä innovaatiotoiminnan välillä on kytkentöjä. Esimerkiksi uusien tuotteiden ja palvelujen koetaan olevan avainasemassa erityisesti markkinoilla erottautumisen ja asiakashyötyjen kannalta. Näiden yhteyksien osoittaminen edellyttää kuitenkin jatkossa tarkempia tutkimuksia. Case-aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että kun organisaatio asemoi itsensä edelläkävijäksi ja haluaa pitää ja parantaa asemaansa markkinoilla, on tärkeäksi osaksi tätä prosessia tunnistettu oman osaamisen kehittäminen sekä henkilöstön valtuuttaminen uusien ratkaisujen löytämiseksi. Lähtökohtana innovoinnissa ei kuitenkaan ole ratkaisujen ”tehtailu”, vaan ydinongelmien tunnistaminen ja ymmärtäminen. Myös tapaustutkimusyrittäjissä innovoinnin painopiste on siinä, että vastuu huomioidaan erityisesti tuotteita ja palveluita kehitettäessä. Edelläkävijälle tunnusomaisena piirteenä voidaan pitää erottautumista myös tuotteiden ja palvelujen osalta kilpailijoista. Toisaalta case-yrittäjissä innovatiivisuus ilmenee myös pyrkimyksenä kehittää toiminnan ja vastuun käytäntöjä siten, että ne soveltuisivat oman yrityksen lisäksi myös koko toimialan tarpeisiin.

Käsitteistö ja ohjeistukset ovat vähitellen vakiintumassa. Yhteiskuntavastuulla ei ole vielä vakiintuneita käsitteistöä ja ohjeistoja, mutta kehitystä niitä ja samoin yhteisiä standardeja kohti joudutetaan teollisuusliittojen, viranomaisten ja kansainvälinen yhteistyön avulla. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK) vastuullisen yritystoiminnan käsite²³ osoittautui tutuksi hieman yli puolelle survey-tutkimukseen vastanneista, ja se tunnetaan erityisesti suurimmissa yrityksissä. Lähes kaikki vastaajat ovat sitä mieltä, että EK:n määritelmä soveltuu kuvaamaan heidän yrityksensä vastuullista toimintaa. Case-yritysten kokemusten mukaan yhteiskuntavastuusta käytetyt käsitteet heijastelevat yrityksen historiaa, sen toimintaympäristöä, toimintaympäristön odotuksia sekä myös omaa sisäistä ymmärrystä vastuullisuudesta ja kehittämisprosessista. Niin survey-kyselyn kuin case-aineistonkin mukaan käsitteet ovat paljolti vielä muotoutumassa. Edelläkävijäyrityksissä käsitteiden yhdenmukaisuus ei näytä kuitenkaan olevan kaikkein merkityksellisin asia vastuullisuuden toteutumisen kannalta, vaan tätä tärkeämpää on se, miten vastuullisuus toteutuu ja leviää yrityksen käytäntöihin tosiasiallisen toiminnan kautta. Vastuun todellisen toteutumisen kannalta tärkeää onkin se, että vastuu pohjautuu yrityselämän realiteetteihin ja että vastuun kolme pilaria – taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöulottuvuus – ovat tasapainossa keskenään.

Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen ja organisaation oppiminen. Leimallista yhteiskuntavastuun kannalta tapaustutkimusaineiston perusteella on oivalluksen syntyminen siitä, että tärkeä osa yhteiskuntavastuun jalkauttamista on toiminnan ja osaamisen

²³ ”Vastuullinen yritystoiminta tarkoittaa yrityksen liiketoimintaa tukevaa, omaehtoista vastuullisuutta, joka määräytyy yrityksen arvojen ja tavoitteiden perusteella ottaen huomioon keskeiset sidosryhmävaatimukset.”

jatkuva kehittäminen ja siinä keskeisenä tekijänä on ihmisten pitkäjänteinen ja oma-aloitteellisuuteen kannustava, valtuuttava ja valmentava johtaminen. Yhtenä keskeisenä kriteerinä vastuun jalkautumisessa on johdon julkinen sitoutuminen vastuullisten toimintatapojen edistämiseen oman esimerkin kautta.

5.1.2 Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset?

Sidosryhmäanalyysija toteutettaneen verrattain vähän. Aitoa, erityistä ja erillistä sidosryhmä- ja toimintaympäristöanalyysia ei survey-tutkimuksen vastausten perusteella yrityksissä vielä juurikaan laajasti tehdä. Toisaalta yritykset toteuttavat asiakastyytyväisyyskyselyjä ja asiakastilaisuuksia, joissa oletettavasti tuotetaan toimintaympäristöä koskevaa tietoaakin. Keskeiseksi sidosryhmäksi yrityksissä nähdään oma henkilöstö, jonka osalta odotuksia selvitetään kehityskeskusteluilla sekä työilmapiiri- ja henkilöstötyytyväisyyskeskusteluilla. Ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä selvitetään puolestaan asiakastilaisuuksilla. Case-aineiston edelläkävijäyrityksissä yhteistyö sidosryhmien kanssa on sitä vastoin keskimääräistä systemaattisempaa. Erityisenä edelläkävijän piirteenä voidaan pitää sitä, että oman toimintaympäristön merkitys toimintaa ohjaavana tekijänä on tunnustettu suureksi: kyky aistia ja vastata toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin on oleellinen osa vastuun kehittämistä. Huomionarvoista on, että myös sidosryhmäyhteistyössä kaiken pohjana ovat yrityksen omat vahvat arvot ja niiden kautta asetetut toiminnan prioriteetit.

Sidosryhmäanalyysi on keskeinen haaste. Sidosryhmäpalautetta antaa vain vähäinen määrä yrityksiä, ja samoin sidosryhmäodotusten merkittävyyden arviointi on vähäistä. Se, ettei erillistä sidosryhmien merkittävyyden arviointia juurikaan ole toteutettu, saattaa johtua ”järjestelmäajattelusta” eli siitä, että erityisesti suurissa yrityksissä sisäisten järjestelmien koetaan tuottaneen riittävästi arvioita sidosryhmien vaikutuksesta toimintatapoihin. Survey-tutkimuksen kysymyksenasettelun mukaan muutoksia on kuitenkin analysoitu vain viimeisen kolmen vuoden ajalta, mikä saattaa vaikuttaa raportoituihin tuloksiin. Toisin sanoen tässä suhteessa ei kolmen vuoden aikajänteellä ole juurikaan tapahtunut merkittäviä muutoksia. Sidosryhmäanalyysin ja sitä toteuttavan sidosryhmäjohtamisen kehittäminen näyttäisi olevan tärkeä haaste yrityksille vastedes. Keskeisten sidosryhmien tunnistaminen on tässä hyvin keskeinen tehtävä. Case-tutkimuksen edelläkävijäyrityksissä sidosryhmäyhteistyön systemaattisuudesta kertoo puolestaan se, että niissä on tunnistettu omassa toimintaympäristössä ne toimijat (kohde), joihin omalla toiminnalla ensisijaisesti vaikutetaan ja joille omassa toiminnassa ollaan ensisijaisesti vastuussa. Vastuulliselle toiminnalle asetettuja kriteereitä ja indikaattoreita ei pyritä määrittelemään tiukasti yleisten vastuullisuutta ohjaavien standardien perusteella. Läh-

tökohtana on ennen muuta yrityksen oman toimintaympäristön ja toimialan merkitys keskeisiä vastuullisen toimintatavan tavoitteita ja painopisteitä asetettaessa. Mutta erityisen tärkeää on, että toimintaympäristöstä nousevat signaalit suodatetaan yrityksen omalle toiminnalle asetettujen selkeiden ja johdonmukaisten prioriteettien kautta osana normaalia toimintaa.

Edelläkävijäyritykset ovat aktiivisia toimintaympäristön analysoimisessa. Tapaus- tutkimusten perusteella edelläkävijäyrityksissä toimintaympäristön analyysin tärkeys on tunnistettu yhteiskuntavastuun kehittämisen osalta. Myös muiden sidosryhmien tunnistamiseksi samoin kuin koko toimintaympäristön analysoimiseksi yritykset ovat kehittäneet erilaisia keinoja ja menetelmiä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä toimintaympäristön muutosten kartoittamisessa suora yhteydenpito toimintaympäristön kanssa ”pehmeine kohtaamiseen” voi korvata suuremmille yrityksille tyypillisiä raskaampia ja muodollisempia menettelytapoja. Suurilla yrityksillä on hyvät mahdollisuudet olla yhteydessä suoraan lainsäätäjiin ja päättäjiin, mutta pk-yritysten mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon näyttävät olevan pienemmät. Tapaus- tutkimuksen yritykset korostivat, että niiden on kuunneltava sidosryhmien näkemyksiä kehittyäkseen vastuullisemmiksi eli toimintaa ei voida kehittää ”suljettujen ovien takana” esimerkiksi johtoryhmän toimesta. Toimintaympäristön sekä erilaisten sidosryhmien merkitys on tunnistettu sellaisiksi keskeisiksi tekijöiksi, jotka vaikuttavat yrityksissä myös toimintatapojen muutokseen. Kun yritykset ovat lähellä palvelujen ja tuotteiden loppukäyttäjiä, asiakkaiden ja sidosryhmien kuuleminen tuntuu luontevalta, samoin kuin heidän kuulemisensa palveluja ja tuotteita koskevan kehittämisen ja toimintatapojen suuntaamisessa. Tällainen toimintatapa toteutuu erityisesti edelläkävijäyrityksissä, mutta se on laajenemassa myös muihin yrityksiin.

5.1.3 Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehitystä?

Ohjaavat ulkoiset ja sisäiset tekijät. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, yleiset sidosryhmäodotukset ja yritysasiakkaiden odotukset, ovat useimmin ohjanneet ja niiden odotetaan ohjaavan jatkossakin vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä. Sisäisistä tekijöistä keskeisimpiä ovat yrityksen arvot, yrityskuvan kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet, joiden merkityksen jatkossa odotetaan vain korostuvan edelleen esimerkiksi globalisaation myötä. Samoin konsernin johdon, yrityksen menestymisen markkinoilla ja liiketoiminnan kansainvälistymisen merkityksen odotetaan olevan jatkossa nykyistä suurempia. Vastuullisuutta ohjaavia konkreettisia ohjeistoja ovat elinkeinoelämän järjestöjen suositukset, ISO-laatustandardit ja kirjanpitosäännökset.

Suhtautuminen ohjaaviin tekijöihin. Yhteiskuntavastuuvaatimusten ohjaava vaikutus liiketoiminnan kehittämiseen liittyy yritysstrategiaan, ja sitä voidaan tarkastella ns. Porterin hypoteesien kannalta (ks. luku 2.4.3). Kysymys on siitä, miten niin viranomaisilta tuleva sääntely kuin – analogisesti tämän kanssa – mistä tahansa yhteiskunnasta, markkinoilta tai yrityksen sisältä tulevat yhteiskuntavastuuseen liittyvät vaatimukset, perustuvat ne sitten regulaatioon tai sidosryhmien arvojen muutoksiin, ohjaavat liiketoiminnan kehitystä ja miten, proaktiivisesti tai reaktiivisesti, yritys suhtautuu vaatimuksiin ja miten merkittäviksi se arvioi ne koko liiketoimintansa ja myös innovaatiotoimintansa kehittämisen kannalta. Yritysten suhde ja suhtautuminen markkinoilla ja sidosryhmien piirissä kilpailijoihin on olennainen näkökohta arvioitaessa sitä, miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat liiketoiminnan kehittämistä. Kilpailutilanne määrittää paljolti sitä, miten yritys asettaa strategisia painopisteitään ja miten se voi ja pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan, miten tämä profiloituminen toteutetaan yrityksessä, miten se viestitään ja miten se lopulta ohjaa liiketoiminnan kehittämistä.

Erottautumis- ja profiloitumisstrategia. Erottautuminen kilpailijoista nousi esille sekä tapaustutkimuksissa että survey-tutkimuksessa. Tapaustutkimuksessa esimerkiksi energia-alan yritys korosti erottautuvansa kilpailijoistaan painottamalla strategiassaan ja viestinnässään kestävän kehityksen merkitystä. Survey-tutkimuksen mukaan yhteiskuntavastuu on useimmiten parantanut erityisesti kilpailukykyä, kun on kyse profiloitumisesta vastuullisen liiketoiminnan harjoittajana ja vastuullisena työnantajana. Survey-tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yhteiskuntavastuun, tulevaisuussuuntautuneen ydinliiketoiminnan suunnittelun ja uudistamisen, innovaatiotoiminnan ja innovatiivisuuden välillä näyttää olevan kytkeä. Esimerkiksi survey-tutkimuksen perusteella uusien tuotteiden ja palvelujen koetaan olevan avainasemassa erityisesti markkinoilla erottautumisen ja asiakashyötyjen kannalta.

Ohjaavien tekijöiden muuttaminen toiminnaksi yrityksessä. Yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa, molempia analysoidaan suhteessa toiseensa ja samoin tehdään päätelmiä toisesta toisen kehittämiseksi. Siten myös yhteiskuntavastuuseen liittyvät ulkoiset tekijät vaikuttavat toiminnan sisäiseen kehittämiseen, ja ulkoisista regulaatio-, arvojen muutos- tms. signaaleista tehdään päätelmiä markkinoinnin, viestinnän, osaamisen, t&k-toiminnan jne. kehittämiseksi. Esimerkiksi tapaustutkimusyrityksissä korostuu sisäisen kehittämistoiminnan vieminen ruohonjuuritasolle mm. henkilöstön oma-aloitteisuuden tukemiseksi. Vastuu niin osaamisen kuin toimintatapojen kehittämisestä on koko henkilöstön yhteinen. Selkeiden ja pitkäjänteisten prioriteettien asettaminen omalle toiminnalle tukee toiminnan jatkuvuutta ja pysyvyyttä sekä tavoitteiden saavuttamista myös vastuullisuuden osalta. Case-yrityksissä on oivallettu jatkuvan uusiutumisen ja osaamisen kehittämisen olevan oleellisen tärkeää vastuun toteutumiseksi ja arvojen mukaisen toiminnan saavuttamiseksi. Keskeinen oivallus vastuullisuuden juurruttamisessa osaksi yrityksen toimintaa on si-

toutuminen pitkäjänteiseen ja systemaattiseen kehittämiseen. Tärkeä osa ohjausta on henkilöstön osallistaminen vastuullisen toiminnan kehittämiseen demokraattisten toimintatapojen kautta, joiden tueksi case-yrityksissä on luotu erilaisia toimintamalleja. Ei kuitenkaan riitä, että arvot ja vastuullisuuden periaatteet ainoastaan tunnustetaan ja määritellään yhdessä, vaan vaatimuksena on erityisesti johdon ja liiketoimintayksikköjen sitoutuminen aktiiviseen muutosjohtamiseen ja ennakoivan johtamisen systemaattiseen kehittämiseen. Case-tutkimuksen edelläkävijäyritysten mukaan yhteiskuntavastuun kehittäminen tulevaisuudessa tapahtuu kasvavasti yhdessä toimintaympäristön ja muiden yritysten kanssa. Tämä kehittämissuunta ei tullut niinkään esille survey-aineistossa.

5.1.4 Miten yhteiskuntavastuullinen toiminta parantaa yritysten kilpailukykyä?

5.1.4.1 Yhteiskuntavastuu vaikuttaa kilpailukykyyn myönteisesti, mutta...

Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn välillä on positiivinen yhteys. Kyselytutkimuksen yksi päätulos on, että vastanneista kaksi kolmesta mainitsee yhteiskuntavastuun parantaneen yrityksen kilpailukykyä. Siten tämä tutkimus eräiden muiden tavoin vahvistaa yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn välisen positiivisen yhteyden. Yrityskoko näyttää korreloivan kilpailukykyvaikutuksen kanssa, eli mitä suurempi yritys, sitä useampi vastaaja on sitä mieltä, että vaikutus on ollut myönteinen. Kovin selvien ja suoraviivaisten syy-seuraussuhteiden osoittaminen esimerkiksi yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välillä on kuitenkin haasteellinen ja vaativa tehtävä, koska liiketoiminta sisältää monia kompleksisia ulottuvuuksia ja syy-seuraussuhteita. Case-yritysten analyysi tukee kyselytutkimuksen tuloksia. Vastuullisuuteen perustuvaa erottautumista markkinoilla ja kumppanuuteen perustuvaa liiketoimintamallia pidetään tärkeinä tekijöinä yrityksen kilpailukyvyn kannalta. Aktiivinen sidosryhmädialogi on tunnistettu erääksi kilpailukyvyn lisäarvotekijäksi. Huomionarvoisena näkökulmana vastuullisuuden ja kilpailukyvyn välisestä yhteydestä pidetään kuitenkin sitä, että vastuullisesta toiminnasta koituvat hyödyt palautuvat yritykseen pitkällä aikajänteellä; vastuullisuudesta koituvien hyötyjen arvioimista kvartaalitalouden aikajänteellä pidetään lähes mahdottomana. Tässä suhteessa tuloksellisuus muodostuu toiminnan ja prosessien laadusta ja arvojen toteutumisesta. Lisäksi tuloksellisuus ei ole ainoastaan rahallista tuottoa, minkä vuoksi vastuullisuutta onkin tärkeä arvioida määrällisten mittareiden rinnalla myös laadullisin indikaattorein.

5.1.4.2 ...vaikutuksen tulkinta palautuu kilpailukyvyn määrittelyyn

Kysymys yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteydestä palautuu siihen, miten yritykset määrittelevät kilpailukyvyn. Survey-tutkimuksen perusteella kilpailukyvyn määrittely yrityksissä vaihteli, mutta yhtäläisyyksiäkin ilmeni. Vastausten perusteella kilpailukyvyn keskeisinä elementteinä voidaan pitää toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta, asiakkaiden tyytyväisyyttä, henkilöstön korkeaa motivaation ja osaamisen tasoa, palveluiden ja tuotteiden kiinnostavuutta ja vahvuutta markkinoilla.

Tehokkuus ja kannattavuus. Kustannustehokkuuden, hintakilpailukyvyn sekä toiminnan tuloksen ja kasvun nähdään olevan useissa vastauksissa vaa'ankielen asemassa myös kilpailukyvyn kannalta. Kannattava yritystoiminta luo kilpailukyvyn pohjan, jolle muut kilpailukyvyn elementit rakentuvat. Myös taloudellisten kriteereiden osalta toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä pidettiin oleellisena elementtinä kilpailukyvyn kehittymisen osalta.

Vahvuus markkinoilla. Kilpailukyky määriteltiin myös vahvan markkina-aseman eli markkinajohtajuuden perusteella. Myös oman markkinasegmentin säilyttämisen tulkittiin kertovan kilpailukyvyistä. Jokudessa vastauksessa nostettiin erikseen esiin menestyminen kansainvälisillä markkinoilla kilpailukykyä määrittävänä tekijänä.

Palveluiden ja tuotteiden innovatiivisuus, uutuus ja kiinnostavuus. Kyky tuottaa muita parempia ja haluttavampia palveluita tai teknologioita arvioitiin hyvän kilpailukyvyn kriteeriksi. Samoin tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen ja kehittäminen sekä kyky uusiutua toiminnassa nähtiin edellytyksenä kilpailukyvyille. Myös tuotteiden ja palveluiden ainutlaatuisuutta ja ylivertaisuutta suhteessa muihin markkinoilla oleviin pidettiin tärkeänä. Ylivertaisuus pitää sisällään niin laatuun, hinnoitteluun kuin myös prosessin vastuullisuuteen sekä tuotteen tai palvelun ominaisuuteen liittyviä tekijöitä. Ns. edelläkävijätuotteiden ainutlaatuisuuden nähtiin perustuvan vahvaan osaamiseen sekä imagoon. Se, että asiat tehdään muita paremmin, on eräs merkki kilpailukyvyistä. Nämä näkökohdat antavat vahvaa tukea myös ns. Porterin hypoteesin näkökulmasta.

Asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden tarpeiden ennakointi. Asiakkaalle tuotettua lisäarvoa, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämistä sekä kykyä ennakoita asiakkaiden tarpeita pidettiin kriteereinä määriteltäessä yrityksen kilpailukykyä. Mittareina asiakastyytyväisyyden toteutumisesta esiin nostettiin erilaiset kyselyt tyytyväisyyden toteutumisesta sekä yleisemmin yrityksen imagosta, joskin relevanttina mittarina tyytyväisyyden osalta voidaan pitää myös asiakassuhteiden pysyvyyttä. Asiakastyytyväisyyden ja asiakaspalvelukyvyn osalta eräänä kilpailukyvyn kriteerinä pidettiin myös niiden jatkuva parantamista.

Henkilöstön osaaminen ja motivaatio. Useissa survey-tutkimuksen vastauksissa samoin kuin haastattelututkimuksessa merkittävä rooli kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja uusintamisessa annettiin motivoituneelle ja osaavalle henkilöstölle. Tuotteiden, palveluiden ja toiminnan ylivertauisuuden nähdään riippuvan juuri henkilöstön osaamisesta. Luottamus henkilöstön osaamiseen on laadukkaan ja kannattavan toiminnan taustalla.

Laajennettu tiivistelmä

Tämä julkaisu on taustatutkimus Johtamistaidon Opisto JTO:n (jatkossa JTO) kehittämishankkeelle ”Yhteiskuntavastuu kilpailukyyn edistämiseksi – sisäisen kehittämissprosessin mallintaminen”, jonka tavoitteena on luoda systemaattinen malli yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi ja kehittämiseksi organisaatiossa. Käsillä oleva taustatutkimus yhteiskuntavastuun nykytilasta ja kehitysnäkymistä toteutettiin JTO:n kehittämishankkeen tueksi, ja siitä vastasivat JTO:n yhteistyösapuolina VTT ja TKK Dipoli.

Taustatutkimuksessa on tuotettu sekä koottu uutta tietoa vastuullisen toiminnan todennettavissa olevista hyödyistä ja yrityskäytännöistä ja siinä vastattiin seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset?
2. Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä?
3. Parantaako yhteiskuntavastuullinen toiminta yritysten kilpailukykyä, ja miten tämä tapahtuu?

Seuraavassa kuvataan ensin tutkimuksen yleiset johtopäätökset ja sen jälkeen johtopäätökset keskeisten tutkimuskysymysten osalta.

Yleiset johtopäätökset

Yhteiskuntavastuun merkitys kasvaa, mutta vähitellen ja epätasaisesti, eikä muutoksen nopeudesta tai vaikutuksesta voida tehdä vahvoja päätelmiä. Yhteiskuntavastuukysymysten huomioiminen ei ole vielä kattavaa ja tavoiteltua koko yritys kentässä. Ympäristöhallinnassa kehittyneet suuret kansainväliset yritykset näyttävät olevan aktiivisia myös yhteiskuntavastuukysymyksissä.

Yhteiskuntavastuun merkitys vaihtelee eri toimialojen ja erilaisten yritysten välillä olennaisesti. Tästä aiheutuu runsaasti eroja yritysten yhteiskuntavastuupolitiikkaan, yhteiskuntavastuuta ohjaaviin tekijöihin, sidosryhmien ja sisäisten tekijöiden vaikutukseen, yhteiskuntavastuun jalkauttamiseen, kilpailukykyvaikutukseen sekä käytettyihin käsitteisiin.

Yhteiskuntavastuu on kehittynyt yrityksissä ympäristövastuun ja kestävä kehityksen käsitteen käyttöönoton sekä laadunhallinnan kehittämisen myötä. Myös case-tutkimuksen edelläkävijäyrityksissä on tunnistettavissa vahva historiallinen ympäristö-

vastuun vaikutus, joka on kuitenkin tasapainottumassa suhteessa vastuun muihin pilareihin. Yhteisen taustan takia kestävän kehityksen ja ympäristövastuun kanssa yhteiskuntavastuun käsitteistö, menettelytavat ja käytännöt ovat kehittyneet niiden myötä.

Kestävän kehityksen ulottuvuuksista sosiaaliset näkökohdat korostuvat

Survey-tutkimuksen mukaan kaikki kestävän kehityksen ulottuvuudet arvioidaan tärkeiksi, mutta järjestyksessä sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristönäkökohdat. Sosiaalisista näkökohdista useimmin hyvin huomioituja asioita ovat työterveys ja -turvallisuus, työntekijöiden hyvinvointi, työssäjaksamisen edistäminen, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinta ja tuotevastuu ja turvallisuus. Taloudellisista näkökohdista mm. kirjanpito- ja tilintarkastuskäytännöt, kilpailusäännöt ja asiakassuhteiden hallinta on useimmin huomioitu, ja jatkossa kehittämisen kohteena ovat asiakassuhteiden hallinta, riskien hallinta ja brändin hallinta sekä erityisesti työssäjaksamisen edistäminen, työntekijöiden hyvinvointi, työntekijöiden osaamisen ja aineettoman pääoman hallinnointi sekä ikääntymisen huomiointi. Ympäristönäkökohdista useimmin hyvin on huomioitu energiankulutus, raaka-aineiden hankinta ja käyttö sekä haitallisten aineiden vähentäminen, ja ne ovat keskeisimpiä kehittämiskohteita jatkossakin.

Käsitteistö ja ohjeistukset ovat vähitellen vakiintumassa

Yhteiskuntavastuulla ei ole vielä vakiintuneita käsitteistöä ja ohjeistoja, mutta kehitystä niitä ja samoin yhteisiä standardeja kohti joudutetaan teollisuusliittojen, viranomaisten ja kansainvälinen yhteistyön avulla. Niin survey-kyselyn kuin case-aineistonkin mukaan käsitteet ovat paljolti vielä muotoutumassa. Edelläkävijäyrityksissä käsitteiden yhdenmukaisuus ei näytä kuitenkaan olevan kaikkein merkityksellisin asia vastuullisuuden toteutumisen kannalta, vaan tätä tärkeämpää on se, miten vastuullisuus toteutuu ja leviää yrityksen käytäntöihin tosiasiallisen toiminnan kautta. Vastuun todellisen toteutumisen kannalta tärkeää onkin se, että vastuu pohjautuu yrityselämän realiteetteihin ja että vastuun kolme pilaria – taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöulottuvuus – ovat tasapainossa keskenään.

Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen ja organisaation oppiminen

Leimallista yhteiskuntavastuun kannalta tapaustutkimusaineiston perusteella on oivaluksen syntyminen siitä, että tärkeä osa yhteiskuntavastuun jalkauttamista on toiminnan ja osaamisen jatkuva kehittäminen, jossa keskeisenä tekijänä on ihmisten pitkäjänteinen ja oma-aloitteisuuteen kannustava, valtuuttava ja valmentava johtaminen. Yhtenä keskeisenä kriteerinä vastuun jalkautumisessa on johdon julkinen sitoutuminen vastuullisten toimintatapojen edistämiseen oman esimerkin kautta.

Keskeisten kysymysten osalta julkaisussa päädyttiin seuraaviin johtopäätöksiin.

1. Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset?

Aitoa, erityistä ja erillistä sidosryhmä- ja toimintaympäristöanalyysia ei yrityksissä vielä survey-tutkimuksen mukaan juurikaan laajasti tehdä. Yritykset kuitenkin toteuttavat asiakastyytyväisyyskyselyjä ja asiakastilaisuuksia, joissa oletettavasti tuotetaan toimintaympäristöä koskevaa tietoaakin. Keskeiseksi sidosryhmäksi yrityksissä nähdään oma henkilöstö, jonka osalta odotuksia selvitetään kehityskeskusteluilla sekä työilmapiiri- ja henkilöstötyytyväisyyskeskusteluilla. Ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä selvitetään puolestaan asiakastilaisuuksilla.

Case-aineiston edelläkävijäyrityksissä yhteistyö sidosryhmien kanssa on sitä vastoin muita systemaattisempaa. Erityisenä edelläkävijän piirteenä voidaan pitää sitä, että oman toimintaympäristön merkitys toimintaa ohjaavana tekijänä on tunnustettu suureksi: kyky havaita ja vastata toimintaympäristön muuttuviin haasteisiin on oleellinen osa vastuun kehittämistä. Huomionarvoista on, että myös sidosryhmäyhteistyössä kaiken pohjana ovat yrityksen omat vahvat arvot ja niiden kautta asetetut toiminnan prioriteetit.

Edelläkävijäyritykset näyttävät olevan muita aktiivisempia toimintaympäristön analysoimisessa. Tapaustutkimusten perusteella edelläkävijäyrityksissä toimintaympäristön analyysin tärkeys on tunnustettu yhteiskuntavastuun kehittämisen osalta. Sidosryhmien tunnistamiseksi samoin kuin koko toimintaympäristön analysoimiseksi yritykset ovat kehittäneet erilaisia keinoja ja menetelmiä. Erityisesti silloin, kun yritykset ovat lähellä palvelujen ja tuotteiden loppukäyttäjiä, asiakkaiden ja sidosryhmien kuuleminen tuntuu luontevalta, samoin kuin heidän kuulemisensa palveluja ja tuotteita koskevan kehittämisen ja toimintatapojen suuntaamisessa. Tällainen toimintatapa toteutuu erityisesti edelläkävijäyrityksissä, mutta se on laajenemassa myös muihin yrityksiin.

Sidosryhmäanalyysin ja sitä toteuttavan sidosryhmäjohtamisen kehittäminen näyttäisi olevan tärkeä haaste yrityksille vastedes.

2. Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehitystä?

Yrityksen yhteiskuntavastuun kehittämistä suuntaavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, yleiset sidosryhmäodotukset ja yritysasiakkaiden odotukset, ovat useimmin suunnanneet ja niiden odotetaan jatkossakin suuntaavan vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä. Sisäisistä tekijöistä keskeisimpiä ovat yrityksen arvot, yrityskuvan kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet, joiden merkityksen odotetaan edelleen globalisaationkin myötä

korostuvan. Jatkossa yhteiskuntavastuun kehittämiseen vaikuttaa kasvavasti liiketoiminnan kansainvälistyminen.

Yksi yhteiskuntavastuun kehittämistä ohjaava tekijä on tarve erottautua ja profiloitua suhteessa kilpailijoihin. Kilpailutilanne määrittää paljolti sitä, miten yritys asettaa strategisia painopisteitään ja miten se voi ja pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan, miten tämä profiloituminen toteutetaan yrityksessä, miten se viestitään ja miten se lopulta ohjaa liiketoiminnan kehittämistä. Survey-tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että yhteiskuntavastuun, tulevaisuussuuntautuneen ydinliiketoiminnan suunnittelun ja uudistamisen, innovaatiotoiminnan ja innovatiivisuuden välillä näyttää olevan kytkentöjä. Esimerkiksi uusien tuotteiden ja palvelujen koetaan olevan avainasemassa erityisesti markkinoilla erottautumisen ja asiakashyötyjen kannalta. Näiden yhteyksien osoittaminen edellyttää kuitenkin jatkossa tarkempia tutkimuksia.

Yhteiskuntavastuuta ohjaavien tekijöiden muuttaminen toiminnaksi yrityksessä edellyttää koko yritykseltä pitkäjänteistä sitoutumista kehittämiseen. Vastuu niin osaamisen kuin toimintatapojen kehittämisestä on koko henkilöstön yhteinen. Selkeiden ja pitkäjänteisten prioriteettien asettaminen omalle toiminnalle tukee toiminnan jatkuvuutta ja pysyvyyttä sekä tavoitteiden saavuttamista myös vastuullisuuden osalta. Case-tutkimuksen edelläkävijäyritysten mukaan yhteiskuntavastuun kehittäminen tulevaisuudessa tapahtuu kasvavasti yhdessä toimintaympäristön ja muiden yritysten kanssa.

3. Miten yhteiskuntavastuullinen toiminta parantaa yritysten kilpailukykyä?

Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn välillä on positiivinen yhteys. Kyselytutkimukseen vastanneista kaksi kolmesta mainitsee yhteiskuntavastuun parantaneen yrityksen kilpailukykyä. Yrityskoko näyttää korreloivan kilpailukykyvaikutuksen kanssa, eli mitä suurempi yritys, sitä useampi vastaaja on sitä mieltä, että vaikutus on ollut myönteinen. Kovin selvien ja suoraviivaisten syy-seuraussuhteiden osoittaminen yhteiskuntavastuun ja taloudellisen tuloksen välillä on kuitenkin haasteellinen ja vaativa tehtävä. Huomionarvoisena näkökulmana vastuullisuuden ja kilpailukyvyn välisestä yhteydestä pidetään kuitenkin sitä, että vastuullisesta toiminnasta koituvat hyödyt palautuvat yritykseen pitkällä aikajänteellä; vastuullisuudesta koituvien hyötyjen arvioimista kvartaalitalouden aikajänteellä pidetään lähes mahdottomana. Tässä suhteessa tuloksellisuus muodostuu toiminnan ja prosessien laadusta ja arvojen toteutumisesta. Lisäksi tuloksellisuus ei ole ainoastaan rahallista tuottoa, minkä vuoksi vastuullisuutta onkin tärkeä arvioida määrällisten mittareiden rinnalla myös laadullisin indikaattorein.

Kilpailukykyvaikutuksen tulkinta palautuu kilpailukyvyn määrittelyyn

Kysymys yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteydestä palautuu siihen, miten yritykset määrittelevät kilpailukyvyn. Survey-tutkimuksen perusteella kilpailukyvyn määrittely yrityksissä vaihteli, mutta yhtäläisyyksiäkin ilmeni. Vastausten perusteella kilpailukyvyn keskeisinä elementteinä voidaan pitää toiminnan tehokkuutta ja kannattavuutta, asiakkaiden tyytyväisyyttä, henkilöstön korkeaa motivaation ja osaamisen tasoa, palveluiden ja tuotteiden kiinnostavuutta ja vahvuutta markkinoilla.

Kustannustehokkuuden, hintakilpailukyvyn sekä toiminnan tuloksen ja kasvun nähdään olevan useissa vastauksissa vaa'an kielen asemassa myös kilpailukyvyn kannalta. Kannattava yritystoiminta luo kilpailukyvyn pohjan, jolle muut kilpailukyvyn elementit rakentuvat. Myös taloudellisten kriteereiden osalta toiminnan pitkäjänteistä kehittämistä pidettiin oleellisena elementtinä kilpailukyvyn kehittymisen osalta.

Kilpailukyky määriteltiin myös vahvan markkina-aseman eli markkinajohtajuuden perusteella. Myös oman markkinasegmentin säilyttämisen tulkittiin kertovan kilpailukykyvystä. Joissakin vastauksissa nostettiin erikseen esiin menestyminen kansainvälisillä markkinoilla kilpailukykyä määrittävänä tekijänä.

Kyky tuottaa muita parempia ja haluttavampia palveluita tai teknologioita arvioitiin hyvän kilpailukyvyn kriteeriksi. Samoin tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen ja kehittäminen sekä kyky uusiutua toiminnassa nähtiin edellytyksinä kilpailukykyille. Myös tuotteiden ja palveluiden ainutlaatuisuutta ja ylivertaisuutta suhteessa muihin markkinoilla oleviin pidettiin tärkeänä. Ylivertaisuus pitää sisällään niin laatuun, hinnoitteluun kuin myös prosessin vastuullisuuteen sekä tuotteen tai palvelun ominaisuuteen liittyviä tekijöitä. Ns. edelläkävijätuotteiden ainutlaatuisuuden nähtiin perustuvan vahvaan osaamiseen sekä imagoon. Se, että asiat tehdään muita paremmin, on eräs merkki kilpailukykyvystä. Nämä näkökohdat antavat vahvaa tukea myös ns. Porterin hypoteesin näkökulmasta.

Asiakkaalle tuotettua lisäarvoa, asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämistä sekä kykyä ennakoida asiakkaiden tarpeita pidettiin kriteereinä määriteltäessä yrityksen kilpailukykyä. Mittareina asiakastytyväisyyden toteutumisesta esiin nostettiin erilaiset kyselyt tyytyväisyyden toteutumisesta sekä yleisemmin yrityksen imagosta, joskin relevanttina mittarina tyytyväisyyden osalta voidaan pitää myös asiakassuhteiden pysyvyyttä. Asiakastytyväisyyden ja asiakaspalvelukykyvyn osalta eräänä kilpailukyvyn kriteerinä pidettiin myös niiden jatkuvaa parantamista.

Useissa survey-tutkimuksen vastauksissa samoin kuin haastattelututkimuksessa merkittävä rooli kilpailukyvyn ylläpitämisessä ja uusintamisessa annettiin motivoituneelle ja

osaavalle henkilöstölle. Tuotteiden, palveluiden ja toiminnan ylivertaisuuden nähdään riippuvan juuri henkilöstön osaamisesta. Laadukkaan ja kannattavan toiminnan taustalla on luottamus henkilöstön osaamiseen.

Yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteyksien ja syy-seuraussuhteiden selvittäminen on myös yksi jatkotutkimuksen keskeisistä haasteista.

Lähdeluettelo

Anttiroiko, A.-V. 2004. Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa: Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Tampere: Tampere University Press. S. 17–60.

Archibugi, D. & Iammarino, S. 1999. The Policy Implications of the Globalisation of Innovation. *Research Policy*, Vol. 28, No. 3, s. 317–336.

Christainsen, G. & Haveman, R. 1981. Public Regulations and the Slowdown in Productivity Growth. *American Economic Review*, Vol. 71, No. 2, s. 320–325.

Crul, M. & Schnitzer, H. 1998. Asia Eco-Best Preparatory Roundtable, Transferring European Cleaner Industrial Technology to Asia: The Role of Cleaner Technology Centres. Background Paper, 27 October 1998, Lisboa, Portugal.

Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

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

Freeman, C. 1992. A Green Techno-Economic Paradigm for the World Economy. Teoksessa: *The Economics of Hope. Essays on Technological Change, Economic Growth and the Environment*. Pinter Publishers. S. 190–211.

Freeman, C. & Soete, L. 1999. *The Economics of Industrial Innovation*. 3rd ed. London. S. 137–157.

Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 September 1970.

Giddens, A. 1990. *Consequences of Modernity*. Cambridge: Polity Press.

Green Management. A Reader. 1997. MacDonagh, P. & Prothero, A. (toim.) London: Dryden Press.

Hamel, G. 2002. *Leading the Revolution. How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. A Plume Book.

Hart, S. L. & Ahuja, G. 1996. Does It Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance. *Business Strategy an the Environment*, Vol. 5, s. 30–37.

Hongisto, M., Loikkanen, T., Kuisma, J. & Järvinen, P. 2001. Tapaustutkimuksia energia-alan ympäristömyötäisistä innovaatioista ja niihin vaikuttaneista tekijöistä. IEE Reports No. 16/2001. Espoo: VTT.

Hyytinen, K. 2005. Sosiaalisten ja teknologisten innovaatioiden yhdistyminen ESR-hankkeissa. Tapaustutkimus. VTT Working Papers 30. Espoo: VTT. 80 s. + liitt. 5 s. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2005/W30.pdf>.

Johnson, G. & Scholes, K. 1993. *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*. Third Edition. Prentice Hall.

Juuti, P. (toim.) 2005. *Osaaja innovoi – osaaja innovoi*. Aavaranta-sarja. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.

Kuisma, M. 2004. Erilaistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta. *Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis A 232*. Helsinki: Helsinki School of Economics.

Kuitunen, S. & Oksanen, J. 2002. Mikä rooli EU:n rakennerahastoilla on alueiden innovaatiotoiminnassa ja innovaatiopolitiikassa? Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 10/2002. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lohikoski, T. & Kanervavuori, K. 2004. *Myymimailma Oy:n yhteiskuntavastuu-raportti 1.1.–31.12.2004*.

Loikkanen, T. & Hongisto, M. 2000. Kestävän kehityksen ja innovaatiotoiminnan integraatio. IEE Reports No 05/2000. Espoo: VTT.

Margolis, J. D. & Walsh, J. P. 2001. *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Maxwell, J., Rothenberg, S., Briscoe, F. & Marcus, A. 1997. Green Schemes: Corporative Environmental Strategies and Their Implementation. *California Management Review*, Vol. 39, No. 3, s. 118–134.

- Neilimo, K. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen. Teoksessa: Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Tampere: Tampere University Press. S. 125–137.
- Nerth, C. 1998. Maintainability of First Mover Advantages when Environmental Regulations Differ between Countries. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 1, s. 77–97.
- Peattie, K. & Charter, M. 1997. Green Marketing. Teoksessa: MacDonagh, P. & Prothero, A. (toim.) Green Management. A Reader. London: Dryden Press. S. 388–412.
- Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- Porter, M. & van der Linde, C. 1996. Green and Competitive: Ending the Stalemate. Teoksessa: Welford, R. & Starkey, R. (toim.) *Business and the Environment*. The Earthscan Reader. Earthscan Publications Ltd.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1994. *Competing for the Future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – kestävästä kehitystä organisaatiotasolla. Helsinki: WSOY.
- Schmidheiny, S. & Zorraquin, F. J. L. with the World Business Council for Sustainable Development. 1998. *Financing Change. The Financial Community, Eco-Efficiency, and Sustainable Development*. The MIT Press.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. 1998. Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organisational Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, s. 729–753.
- Suomen... 1995. Suomen ekoviennin mahdollisuudet. Komiteamietintö 1995:3. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö. (Opportunities of Eco-Export from Finland, Committee Report 1995:3, Ministry of Trade and Industry.)
- Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Kauppakamarisarja. Johtamistaito. Helsinki: Edita.
- TT. 2004. Kestävä kehitys ja kilpailukyky. TT:n näkemyksiä kestävästä kehityksen edellytyksistä, huhtikuu 2004. Helsinki: TT.

WCED. 1987. Our Common Future, the World Commission of Environment and Development. Oxford University Press. Suomeksi: Yhteinen tulevaisuutemme 1987. Ympäristön ja kehityksen maailmankomission loppuraportti.

Womack, J. P., Jones, D. T. & Ross, D. 1990. Machine That Changed the World. Rawlson Associated. Collier Macmillan. Maxwell Macmillan International.

Yin, R. K. 1994. Case Study Research, Design and Methods. 2nd ed. Newbury Park: Sage Publications.

Tekijä(t) Loikkanen, Torsti, Hyytinen, Kirsi & Koivusalo, Salla		
Nimeke Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä Nykytila ja kehitysnäkymät		
Tiivistelmä Yhteiskuntavastuun merkitys yrityksissä kasvaa. Yritysten omistajien, asiakkaiden ja sidosryhmien kiinnostus on laajentunut liiketaloudellisen kannattavuuden ohella ympäristöhallintaa ja yhteiskunnallista toimintaa koskeviin periaatteisiin ja menettelytapoihin. Tähän muutokseen ovat osaltaan vaikuttaneet kestävä kehityksen vaatimukset, jotka kattavat kestävyuden taloudellisen, ekologisen ja yhteiskunnallisen ulottuvuuden. Osaltaan muutokseen on vaikuttanut omistajien, asiakkaiden ja sidosryhmien kasvava kiinnostus yritysten rooliin ja toimintaan taloudessa ja yhteiskunnassa. Samoin julkisen ja yksityisen sektorin rajapintojen muutokset, esimerkiksi aiemmin valtion vastuulla olleiden toimintojen yksityistäminen (esimerkiksi energia- ja telekommunikaatioala), ovat osaltaan kasvattaneet yhteiskuntavastuun merkitystä. Tämä tutkimus tuottaa taustatietoa Johtamistaidon Opiston (JTO) kehittämishankkeelle ”Yhteiskuntavastuu kilpailukyvyn edistämiseksi – sisäisen kehittämisprosessin mallintaminen”. JTO:n hankkeen tarkoituksena on luoda systemaattinen malli yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi organisaatioissa. Tämä taustatutkimus pyrkii sekä syventämään käsityksiämme yhteiskuntavastuun merkityksestä ja kehityksestä että problematisoimaan yhteiskuntavastuun merkitystä. Samoin se pyrkii valottamaan erityisesti yritysten kilpailukykyyn liittyviä yhteiskuntavastuun yhteyksiä ja merkityksiä seuraavien keskeisten kysymysten pohjalta: <ul style="list-style-type: none"> • Miten yritykset ottavat toiminnassaan huomioon yhteiskuntavastuuta koskevat sidosryhmiensä ja yhteiskunnan muiden toimijoiden vaatimukset? • Miten yhteiskuntavastuun vaatimukset ohjaavat yritysten liiketoiminnan kehittämistä? • Parantaako yhteiskuntavastuullinen toiminta yritysten kilpailukykyä, ja miten tämä tapahtuu? Tässä tutkimuksessa näitä kysymyksiä tarkastellaan neljän tapaustutkimuksen sekä survey-tutkimuksen valossa. Case-tutkimuksessa kohteena on neljä suomalaista yhteiskuntavastuun saralla kunnostautunutta ns. edelläkävijäyritystä: Fortum, Muumimaailma, Tapiola ja Wärtsilä. Samoin vastauksia kysymyksiin haettiin laajempaa yritysjoukkoa koskevan survey-tutkimuksen perusteella (n = 142). Tutkimus tuotti seuraavia keskeisiä tuloksia: Yhteiskuntavastuun merkitys kasvaa, mutta vähitellen ja epätasaisesti. Yhteiskuntavastuun merkitys vaihtelee eri toimialojen sekä erikokoisten ja muutoin erilaisten yritysten välillä olennaisesti. Yhteiskuntavastuu on kehittynyt yrityksissä ympäristövastuun ja kestävä kehityksen käsitteen käyttöönoton sekä laadunhallinnan kehittämisen myötä. Ympäristöhallinnassa kehittyneet suuret kansainväliset yritykset näyttävät olevan aktiivisia myös yhteiskuntavastuukysymyksissä. Yritykset arvioivat kaikki kestävä kehityksen ulottuvuudet tärkeiksi, mutta järjestyksessä sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristönäkökohdat. Yhteiskuntavastuulla ei ole vielä vakiintuneita käsitteistöä ja ohjeistoja. Yhteisiä käsitteitä ja standardeja kehitetään työmarkkinajärjestöjen ja viranomaisten yhteistyönä kansainvälisesti. Edelläkävijäyrityksiä lukuun ottamatta aitoa, erityistä ja erillistä sidosryhmä- ja toimintaympäristöanalyysia ei yrityksissä vielä juurikaan tehdä. Yritykset kuitenkin toteuttavat asiakastyytyväisyyskyselyjä ja järjestävät asiakastilaisuuksia, joissa tuotetaan oletettavasti toimintaympäristöäkin koskevaa tietoa. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät ulkoiset tekijät, kuten lainsäädäntö, yleiset sidosryhmäodotukset ja yritysasiakkaiden odotukset, ovat useimmiten ohjanneet vastuullisen yritystoiminnan kehittämistä, ja niiden odotetaan tekevän näin jatkossakin. Sisäisistä tekijöistä keskeisimpiä ovat yrityksen arvot, yrityskuvan kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteet, joiden merkityksen jatkossa odotetaan edelleen vain korostuvan esimerkiksi globalisaation myötä. Erottautuminen kilpailijoista osoittautui tärkeäksi yhteiskuntavastuunkin kehittämistä motivoivaksi tekijäksi. Vaikka yhteiskuntavastuun ja kilpailukyvyn yhteyden osoittaminen ei ole suoraviivaista, tutkimus vahvistaa niiden välisen positiivisen yhteyden olemassaolon: kyselytutkimukseen vastanneista yrityksistä kaksi kolmesta mainitsee yhteiskuntavastuun parantaneen kilpailukykyä.		
ISBN 978-951-38-6921-2 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Avainnimeke ja ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Projektinumero 16428
Julkaisuaika Toukokuu 2007	Kieli Suomi, engl. abstr.	Sivuja 118 s.
Projektin nimi		Toimeksiantaja(t)
Avainsanat organizations, companies, social responsibility, Corporate Social Responsibility, CSR, competitiveness, modeling, internal development processes, sustainable development, innovativeness, interest group management		Julkaisija VTT PL 1000, 02044 VTT Puh. 020 722 4404 Faksi 020 722 4374

Author(s) Loikkanen, Torsti, Hyytinen, Kirsi & Koivusalo, Salla		
Title Corporate Social Responsibility and Competitiveness Current State and Future Challenges		
Abstract Corporate social responsibility (CSR) is of growing importance for enterprises. Besides driving forces such as increased interest of shareholders in transparent accounting practices, related role of media, etc., the current trend of globalization makes CSR even more relevant in the future. This publication is a background study for the project “Corporate Social Responsibility for Promoting Competitiveness – Modelling of Internal Development Process”, carried out by JTO School of Management (Johtamistaidon Opisto, below JTO). The aim of JTO project is to create a systematic model for implementing and developing corporate social responsibility (CSR) in private and public organisations. The aim of this background study is to support JTO project by making an overview to the current state-of-the-art and future developments of CSR in Finnish enterprises. The responsible research organisations for the background study are VTT Technical Research Centre of Finland and Lifelong Learning Institute Dipoli (TKK Dipoli). The background study produces and compiles recent information of the verifiable benefits of the CSR and related company practices. In particular, the study searches for answers for following three research questions: 1. How do enterprises take into account the requirements of CSR of their stakeholders and other societal actors in their operations? 2. How CSR requirements guide and steer the development of business-making of companies? 3. Do socially responsible actions enhance the competitiveness of companies and how does this occur? The background study consists of a literature study, selected interviews of enterprise representatives and a survey study of the relevance and importance of CSR to Finnish enterprises. Among the key findings are the following. In Finnish enterprises the importance of CSR has increased gradually and unevenly. The importance of CSR varies essentially between different industrial branches and enterprises of different size and their markets. CSR has developed gradually with the development of quality and environmental management, and has extended since the introduction of the concept of sustainable development. Large international corporations having sophisticated environmental management systems seem to be active also in CSR. All dimensions of sustainable development are of importance but in the order of societal, economic and environmental aspects. The definition and concepts of CSR as well as their standardization are still in early development phase. With the exception of forerunner companies, as identified in the study, particular stakeholder opinion surveys of the role and importance of CSR are still rare in enterprises, although such data is collected as a part of customer and stakeholder surveys and events. Among the important external driving forces of CSR are legislation and stakeholder and customer expectations, as well as challenges arising from functional business environment, especially of globalization. Among important internal driving forces of CSR are e.g. values and image of companies. An important factor and motive influencing CSR is the need of enterprises to be distinguished from their competitors in the markets e.g. through better and more desirable products. Although the exhibition of straightforward relation between CSR and competitiveness of enterprises is complicated, this relation is assessed to be positive: According to two-thirds of enterprises of survey study CSR has improved their competitiveness.		
ISBN 978-951-38-6921-2 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		
Series title and ISSN VTT Tiedotteita – Research Notes 1455-0865 (URL: http://www.vtt.fi/publications/index.jsp)		Project number 16428
Date May 2007	Language Finnish, Engl. abstr.	Pages 118 p.
Name of project		Commissioned by
Keywords organizations, companies, social responsibility, Corporate Social Responsibility, CSR, competitiveness, modeling, internal development processes, sustainable development, innovativeness, interest group management		Publisher VTT Technical Research Centre of Finland P.O.Box 1000, FI-02044 VTT, Finland Phone internat. +358 20 722 4404 Fax +358 20 722 4374

Julkaisu on saatavana

VTT
PL 1000
02044 VTT
Puh. 020 722 4404
Faksi 020 722 4374

Publikationen distribueras av

VTT
PB 1000
02044 VTT
Tel. 020 722 4404
Fax 020 722 4374

This publication is available from

VTT
P.O. Box 1000
FI-02044 VTT, Finland
Phone internat. + 358 20 722 4404
Fax + 358 20 722 4374
