

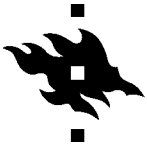
Helsingin yliopisto
Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta
Taloustieteen laitos

Minna Liimatainen

Vastuullisuuden strateginen merkitys ja painopisteet suomalaisissa
elintarviketeollisuusyrityksissä

Elintarvike-ekonomia
Pro Gradu
EE 502

Helsinki 2019



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Taloustieteen osasto	
Tekijä/Författare – Author Minna Liimatainen			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Vastuullisuuden strateginen merkitys ja painopisteet suomalaisissa elintarviketeollisuusyrityksissä			
Oppiaine /Läroämne – Subject Elintarvike-ekonomia			
Työn laji/Arbetets art – Level Pro Gradu		Aika/Datum – Month and year 3.2.2019	Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 72
Tiivistelmä/Referat – Abstract <p>Ilmastonmuutos ja globalisaatio ovat johtaneet sellaisiin toimintaympäristön muutoksiin, että yritysten on pakko ottaa vastuullisuuteen liittyvät asiat huomioon toiminnassaan. Myös kuluttajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota tuotteiden ympäristöystävällisyyteen, eettisyyteen ja terveellisyteen. Tässä tutkimuksessa selvitetään sitä, millainen merkitys erityisesti strateginen merkitys vastuullisuudella on suomalaisissa elintarviketeollisuuden yrityksissä. Tutkimuksessa selvitetään, mitkä asiat yritysten vastuullisuustyössä painottuvat ja millaisia erot ovat, mikä yrityksiä motivoi vastuulliseen toimintaan, millaisia haasteita yritykset näkevät vastuullisuustyössä olevan tulevaisuudessa sekä sitä, millaiselle tasolle yritysten ja niiden vastuullisuustoimintojen vastuullisuus voidaan luokitella. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui kymmenen elintarviketeollisuusyrityksen yritysraporteista, joiden lisäksi haastateltiin asiantuntijoita neljästä yrityksestä. Sekä yritysraporttien että haastattelujen sisältö analysoitiin sisällönanalyyysilla.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että vastuullisuus on osa yritysten jokapäiväistä toimintaa ja niin sitoutuneena yrityksen toimintaan, että sitä pidetään jopa itsestään selvyytenä, toimintaedellytyksenä toimia markkinoilla. Vastuullisuuden katsotaan olevan pitkällä aikavälillä hyödyllistä liiketoiminnalle. Vastuullisuudella on mahdollista vahvistaa eri liiketoiminnan osia, kuten brändimielikuvaa, yrityksen mainetta ja tuotteiden laatua. Lisäksi vastuullisuus voi toimia katalysaattorina prosessi- ja tuoteinnovaatioihin sekä pitkällä aikavälillä säästää resursseja ja siten tuottaa myös taloudellisia säästöjä. Vastuullisuudella on merkittävä strateginen rooli myös riskien hallinnassa. Yritysten on pidettävä huoli siitä, että kaikista vastuullisuuden osa-alueista: ympäristövastuusta, taloudellisesta vastuusta ja sosiaalisesta vastuusta huolehditaan, mutta niiden kannattaa valita toimintansa ja sidosryhmiensä kannalta olennaisimmat, strategisesti merkittävät vastuullisuusteemat, joihin keskittyä sekä toiminnassa että viestinnällisesti.</p> <p>Yritykset toimivat vastuullisesti, koska sidosryhmät ja lainsäädäntö sitä edellyttävät, mutta ulkoisten ajurien lisäksi vastuullisuus voi kummuta myös yrityksen sisältä, sisäisistä sidosryhmistä. Yrityksiä motivoi vastuulliseen toimintaan niin sidosryhmien vaatimukset kuin johdon ja työntekijöiden arvot ja yrityksen sisäinen tahtotila. Yritykset kokevat hyvin tärkeänä sen, että sidosryhmille tärkeät vastuullisuusteemat otetaan strategiassa huomioon, mutta myös yrityksen sisäistä halua toimia vastuullisesti pidetään merkittävänä tekijänä vastuullisuuden edistämisessä. Yritykset etsivät ja tunnistavat toiminnassaan aktiivisesti vastuullisia kilpailuetuja ja myös luovat kokonaan uusia kilpailuetuja, niin vastuullisilla tuote- kuin prosessi-innovaatioilla. Erityisesti sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu toimivat uusien kilpailuetujen lähteenä, kun taas taloudellisen vastuun rooli on enemmän yrityksen perustehtävien ja sidosryhmien vaatimusten ja odotusten täyttämässä. Kun vastuullisuuden avulla luodaan uusia kilpailuetuja, myös sidosryhmäviestinnän merkitys korostuu.</p> <p>Vastuullisuustyön tulevaisuuden haasteina yritykset näkevät ilmastonmuutoksen ja siihen liittyvien riskien arvioinnin, toimitusketjujen hallinnan erityisesti riskimaista hankittaessa sekä vastuullisuudesta viestinnän. Vastuullisuuden toteuttaminen vaatii yrityksiltä paljon työtä ja resursseja, mutta yritykset kuitenkin katsovat vastuullisen toiminnan olevan pitkällä aikavälillä liiketoiminnalle hyödyllistä ja kannattavaa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Vastuullisuus, yritysvastuu, elintarviketeollisuus, yritysraportti, kilpailukyky, strategia			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited Taloustieteen osasto			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Sisällysluettelo

1. Johdanto	4
1.1. Teoreettinen tausta	5
1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
2. Yritysvastuu ja sen raportointi	9
2.1. Yritysvastuu	9
2.2. Vastuullisuus strategisena kilpailuetuna	13
2.3. Yritysvastuun raportointi	14
2.3.1. Tausta ja yleisyys	15
2.3.2. GRI	15
3. Yritysvastuun erityispiirteitä elintarvikealalla	18
3.1. Ympäristövastuu	19
3.2. Taloudellinen vastuu	20
3.3. Sosiaalinen vastuu	20
3.4. Vastuullisuus ja yrityksen maine mediassa	21
3.5. Vastuullisuuden strateginen merkitys	22
4. Tutkimuksen viitekehys	24
5. Aineisto ja menetelmät	26
5.1. Tutkimusote	26
5.2. Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto	27
5.2.1 Yritysvastuuraportit ja muu kirjallinen tutkimusaineisto	27
5.2.2. Haastateltavat yritykset	28
5.2.3. Haastatteluiden toteutus	30
5.3. Analysointimenetelmät	31
6. Tulokset	34
6.1. Vastuullisuuden merkitys	34
6.2. Vastuullisuuden painopisteet ja niiden eroavaisuudet yrityksissä	37
6.2.1. Taloudellinen vastuu	37
6.2.2. Ympäristövastuu	38
6.2.3. Sosiaalinen vastuu	39
6.2.4. Eroavaisuudet eri elintarviketeollisuuden sektoreiden välillä	41
6.4. Vastuullisuus ja strategia	42
6.5. Kilpailuetu, vastuullisuuden tasot ja motivaatio vastuulliseen toimintaan	46

6.6. Tulevaisuuden haasteet vastuullisuustyössä	52
7. Yhteenveto ja johtopäätökset	55
7.1. Tutkimuksen yhteenveto	55
7.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet	63
Lähteet	65
Liitteet	72
Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset	72

1. Johdanto

Maapallon resurssit hupenevat huolestuttavaa tahtia samalla, kun väestö kasvaa. Tämä pakottaa sekä yritykset että kuluttajat kehittämään toimintaansa kestäväen kehityksen periaatteiden mukaisiksi. Maailmantalouden globalisoituessa sekä kuluttajien tietoisuuden että tiedonsaantimahdollisuuksien kasvaessa yritysten vastuullisuudesta ja toiminnan eettisyydestä on tullut yhä merkittävämpi tekijä ostopäätöksessä. Erityisesti elintarvikealalla tuotteiden turvallisuuteen liittyvät skandaalit ovat aiheuttaneet yrityksille mittavia vahinkoja niin taloudellisesti kuin maineen näkökulmasta. Toisaalta ruoantuotannon eettisyys niin ympäristö-, kuin sosiaalisen vastuun näkökulmasta kiinnostaa nykykuluttajaa, jolla on elintason kasvun myötä varaa maksaa enemmän vastuullisesti tuotetusta ruoasta. Esimerkiksi Yhdysvalloissa niin kutsutut LOHAS-kuluttajat (lifestyle of health and sustainability), jotka arvostavat terveyttä ja kestäväen kehityksen mukaista elämäntapaa, ja joiden arvomaailma heijastuu myös heidän ostopäätöksiinsä, muodostavat noin 16 % kuluttajista (French & Rogers 2007). Merkittävä osuus kuluttajista siis arvostaa tuotteiden terveellisyttä ja ympäristöystävällisyyttä.

Yritykset hyödyntävät vastuullisuutta myös kilpailutekijänä yhä enemmän ja erityisesti pohjoismaiset yritykset ovat tunnettuja yritys vastuun korkeasta tasosta (Strand 2006). Suomalaiset elintarviketeollisuusyritykset eivät ympäristön olosuhteiden ja työvoiman kalleuden vuoksi mitenkään voi kilpailla maailmanmarkkinoilla pelkästään hinnoilla, mutta niillä voi olla muita kilpailuetuja kuten ylivoimainen tuotteiden puhtaus, laatu ja turvallisuus. Myös vastuullisuus voi yhä enenevässä määrin olla yksi Suomen elintarviketeollisuuden vahvuuksista ja kilpailukykytekijöistä. Suomella on jo paljon vahvuuksia vastuullisuuden näkökulmasta: elintarvikevalvonta on korkealla tasolla ja sanotaan jopa, että Suomessa tuotettu ruoka on maailman puhtainta (Valtioneuvosto 2017). Suomessa tehdään myös laadukasta tutkimus- ja kehitystyötä ja alan oppilaitokset sijoittuvat korkealle kansainvälisissä vertailuissa. Ei siis ole ihme, että Suomessa on kehitetty useita kestäväen kehitystä edistäviä innovaatioita kuten erilaisia kaura- ja papupohjaisia tuotteita.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yritys vastuun roolia ja strategista merkitystä suomalaisten elintarviketeollisuusyritysten näkökulmasta. Samalla tutkitaan myös sitä, miten vastuullisuutta voidaan käyttää kilpailuetuna ja minkälaisia haasteita yritykset vastuullisuustyössä kohtaavat.

1.1. Teoreettinen tausta

Sekä kuluttajat että julkiset organisaatiot ovat yhä kiinnostuneempia siitä, miten vastuullisesti yritykset toimivat. Puutteet toiminnassa ja vastuiden laiminlyönti voivat aiheuttaa yrityksen maineelle suurta vahinkoa, joka heijastuu nopeasti myös liikevaihtoon, joten yrityksillä on sekä eettinen että taloudellinen kannuste pitää huolta siitä, että yritys toimii mahdollisimman vastuullisesti ja tiedottaa siitä myös sidosryhmilleen. (Brown & Maloni 2006.) Yksi keskeisimmistä vastuullisuuteen liittyvistä kilpailukykytekijöistä onkin yrityksen maine, ja yritysraportointi voidaan nähdä osana maineriskien (RRM, Reputation Risk Management) hallintaa (Bebbington, Larrinaga & Moneva 2008). Kuten sanottu, voi vastuiden laiminlyönti aiheuttaa merkittävää haittaa maineelle, mutta toisaalta vastuullisuustyötä tekemällä voidaan myös parantaa yrityksen mainetta (Fombrun & Shanley 1990; Heikkurinen 2010).

Myös media on kiinnostunut yritysten toiminnan vastuullisuudesta. Mediahuomiolla voi olla hyvin suuri positiivinen tai negatiivinen vaikutus yrityksen maineeseen, erityisesti aloilla, jotka vaikuttavat terveyteen kuten elintarvike- ja lääketieteellisyydessä (McWilliams & Siegel 2011). Esimerkiksi Nestlén tapauksessa sosiaalisen vastuun laiminlyönti äidinmaitokorvikeskandaalissa 90-luvulla vaikuttaa yhä yhtiön maineeseen negatiivisesti. Toisaalta yritykset voivat hyödyntää myös positiivista julkisuutta – esimerkiksi ekologiset innovaatiot, kuten nyhtökaura ja sirkkaleipä, ovat saaneet paljon huomiota mediassa. Yleisesti ottaen kilpailu maailmanmarkkinoilla on koventunut ja pelkällä hinnalla on hyvin vaikea kilpailla, jolloin vastuullisuudesta voidaan löytää uusia kilpailuetuja (Markley & Davis 2007).

Vastuullisuuden merkitys kaikessa liiketoiminnassa on kasvanut vuosi vuodelta ja tähän kehitykseen vaikuttavia tekijöitä on tunnustettu kaikkiaan viisi: sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä käytös, sijoittajien painostus, sidosryhmien painostus ja kasvanut tiedostavuus, sekä ryhmäpaine ja kasvanut sosiaalinen vastuuntunto (Ernst & Young 2002; Jonesin, Comfortin, Hillierin & Eastwoodin 2005 mukaan). Yrityksillä on siis kova paine toimia vastuullisesti ainakin sellaisessa laajuudessa, että se täyttää sidosryhmien vaatimukset ja odotukset.

Vastuullisuus ei kuitenkaan ole asia johon yritykset kiinnittävät huomiota vain, jotta sidosryhmät olisivat tyytyväisiä ja jotta yrityksen maine parantuisi, vaan sillä on myös useita muita mahdollisia positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan: se voi toimia tuote- tai

prosessi-innovaatioiden lähteenä (McWilliams & Siegel 2001), parantaa yrityksen mainetta (Fombrun & Shanley 1990) ja siten kasvattaa tuottoa ja alentaa pääoma- sekä työvoimakustannuksia (McWilliamsin & Siegel 2011) sekä parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja siten alentaa henkilöstökustannuksia ja parantaa työntekijöiden tuottavuutta (Willard 2002, 108-114, 160). Lisäksi vastuullisuus voi “vahvistaa” muita yrityksen resursseja: esimerkiksi, jos yritys on tunnettu tuotteiden hyvästä laadusta, voi vastuullisuusnäkökulma tuoda vielä enemmän lisäarvoa sen brändiin (McWilliams & Siegel 2011).

Erityisesti niin sanottujen kokemushyödykkeiden (Nelson, 1970) kohdalla yritykset voivat hinnoitella vastuullisia brändejä kalliimmaksi. Siegelin ja Vitalianon hypoteesin (2007) mukaan, jonka McWilliams ja Siegel myöhemmin vahvistivat analyysissään, kuluttajat eivät kokemushyödykkeiden kohdalla tiedä kaikkia tuotteen ominaisuuksia etukäteen, jolloin hinta-laatusuhteen arvioinnissa on nojattava enemmän yrityksen maineeseen ja näin ollen yrityksen vastuullisuudella voi olla suuri merkitys hinnoittelun kannalta. (McWilliams & Siegel 2011.) Niin kutsutuissa etsintähyödykkeissä eli hyödykkeissä, joiden ominaisuudet ovat kuluttajalle ennestään tiedossa (Nelson 1970), ei välttämättä voida yritysvastuun keinoin saavuttaa samanlaista etua hinnoittelussa, mutta siitä voi kuitenkin olla hyötyä kustannusten alentamisessa erityisesti pitkällä aikavälillä (Fombrun & Shanley 1990). Vastuullisuus voi siis vaikuttaa yrityksen maineen kautta kahdella positiivisella mekanismilla: kasvattamalla tuottoja ja alentamalla kustannuksia (McWilliams & Siegel, 2011).

Maineen hallinta liittyy olennaisesti riskien hallintaan, jossa yritysvastuulla on myöskin keskeinen rooli. Maloni ja Brown (2006) tutkivat toimitusketjua kestäväen kehityksen näkökulmasta elintarviketeollisuudessa ja tarkastelemalla toimitusketjua kahdeksan eri kategorian näkökulmasta he havaitsivat, että nimenomaan elintarviketeollisuudessa yritysvastuun huomiotta jättäminen voi olla todella vahingollista, sillä tuotteiden katteet ovat pieniä ja toisaalta negatiivinen huomio ja esimerkiksi boikotit voivat aiheuttaa massiivisia tappioita hyvin nopeasti. Vastuullisuuden huomioiminen strategiassa on näin ollen järkevää myös yrityksen talouden ja riskien ehkäisyn kannalta (Markley & Davis 2007). Elintarvikeala on muillakin tavoin haastava toimintaympäristö—erityisesti Suomessa markkinat ovat kypsässä vaiheessa ja kasvu rajallista (Forsman 2004; Heikkurisen & Forsman-Huggin 2011 mukaan). Näin ollen vastuullisuuteen perustuvia kilpailuetuja on vaikea saavuttaa yksittäisellä resurssien osa-alueella, mutta yhdistämällä erilaisia resursseja se voi olla mahdollista (Heikkurinen & Forsman-Hugg 2011). Tämä

käsitys on linjassa Barney'n (1991) luoman resurssiperusteisen teorian kanssa, jonka mukaan kilpailuetua saavutetaan eri resursseja yhdistämällä. Myös McWilliams ja Siegel (2011) hyödynsivät resurssiperusteista teoriaa viitekehyksenä tutkimuksessaan, jonka mukaan yritys vastuuta voidaan hyödyntää niin sanottuna ”yhdessä erikoistuvana” etuna (co-specialized asset) kasvattamaan brändin arvoa.

Yritykset myös raportoivat vastuullisuudestaan yhä enenevässä määrin sekä lainsäädännön kasvaneiden vaatimusten vuoksi, että raportointistandardien käytön yleistyessä ja sidosryhmien tietoisuuden kasvaessa. Tutkimuksen aihe on varsin ajankohtainen erityisesti sen vuoksi, että vuonna 2016 hyväksyttiin EU-direktiiviin (2014/95/EU) pohjautuva kirjanpitolain muutos, joka velvoittaa listayhtiöitä sekä muuten yhteiskunnan kannalta merkittäviä yhtiöitä, kuten vakuutusyhtiöitä ja luottolaitoksia, raportoimaan toimintatavoistaan ympäristöön, työntekijöihin, sosiaalisiin asioihin, ihmisoikeuksiin sekä korrupioon ja lahjontaan liittyen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2017) Kaikki nämä osa-alueet löytyvät myös GRI-standardeista, joka on maailman yleisimmin käytetty vastuullisuusraportointistandardi (Global Reporting Initiative, 2015; Global Reporting Initiative 2018)

Yritysvastuuta ja siihen liittyviä teemoja on siis tutkittu melko runsaasti, mutta sen strategista merkitystä suomalaisissa elintarviketeollisuudessa ei ole vielä tutkittu paljoakaan, mikä muodostaa tutkimusaukon. Esimerkiksi Heikkurinen ja Forsman-Hugg (2011) ovat kyllä tutkineet strategista yritys vastuuta ruokaketjussa suurimpien suomalaisten ketjuyritysten näkökulmasta, mutta suomalaisten elintarviketeollisuusyritysten strategisesta yritys vastuusta ei löydy kattavia tutkimuksia. Ulkomailla strategista yritys vastuuta on tutkittu enemmän, esimerkiksi McWilliams & Siegel (2011) ovat analysoineet strategista yritys vastuuta ja kestävä kilpailuedun luomista sen avulla, Markley ja Davis (2007) ovat tunnistaneet potentiaalisia vastuullisuudella saavutettavia kilpailuetuja ja Siegel ja Vitaliano (2007) ovat tutkineet yritys vastuun strategista hyödyntämistä. Yritysten käyttöön on viime vuosina tullut runsaasti uusia standardeja ja vaatimuksia liittyen vastuullisuusraportointiin, joten tietoa niiden vastuullisuustyöstä on nyt saatavilla runsaasti aiempaa enemmän. Tämän vuoksi on mielenkiintoista tutkia, mitä elintarvikealan yritykset painottavat raporteissaan ja miten vastuullisuuden käsite rakentuu yritysten näkökulmasta, sekä sitä, millainen strateginen merkitys sillä on.

1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia vastuullisuuden merkitystä yrityksen näkökulmasta: tarkastella sen merkitystä ja painopisteitä elintarviketeollisuusyrityksissä sekä sitä, miten nämä painopisteet eroavat eri elintarviketeollisuuden sektoreilla sekä erityisesti vastuullisuuden strategista merkitystä. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä vastuullisuus tarkoittaa suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä?
2. Mitä vastuullisuuden osa-alueita yrityksissä painotetaan ja miten painopisteet eroavat eri elintarvikealan sektoreilla?
3. Minkälainen strateginen merkitys vastuullisuudella on yrityksissä?
4. Millaiselle tasolle yritysten vastuullisuus voidaan luokitella?
5. Mitkä vastuullisuuteen liittyvät asiat nähdään erityisen haasteellisina?

Yritykset tuottavat suuria määriä tietoa vastuullisuudestaan eri sidosryhmiä varten. Tämän tutkimuksen tavoitteena on jäsenellä tuota tietoa ja tarkastella sitä laajemmasta näkökulmasta sekä kerätä uutta tietoa siitä, minkälainen merkitys ja erityisesti strateginen merkitys vastuullisuudella on elintarviketeollisuudessa ja miksi se koetaan tärkeäksi. Aihetta tutkitaan suurten suomalaisten elintarviketeollisuusyritysten yritysraportteja analysoimalla sekä haastatteleamalla yritysten edustajia.

Analysoimalla kerättyjä tietoja pyritään hahmottamaan vastuullisuuden strategista merkitystä suurea kokonaisuutena. Haastatteluissa pyritään painottamaan erityisesti vastuullisuuden merkitystä strategisena tekijänä, syventäen näin yritysraportteista saatavia tietoja. Mielenkiintoista on myös se, mikä yrityksiä motivoi vastuulliseen toimintaan – ajavatko siihen ainoastaan ulkoisten sidosryhmien kasvaneet vaatimukset ja odotukset vai onko motivaatio lähtöisin yrityksen sisältä – pyritäänkö vastuullisuudella saavuttamaan kokonaan uudenlaisia kilpailuetuja? Tutkimuksessa selvitetään myös sitä, mitkä asiat vastuullisuudessa yritykset näkevät tulevaisuuden haasteina.

Tutkimuksen ensimmäisissä luvuissa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet, kerrotaan yritysraportoinnista, yritysraportoinnin käsitteestä ja sen teoreettisesta taustasta, sekä yritysraportoinnin strategisesta merkityksestä ja yritysraportoinnin erityispiirteistä elintarvikealalla aikaisempien tutkimusten perusteella. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät. Lopuksi esitellään tulokset sekä johtopäätökset, pohdinta ja jatkotutkimushaasteet sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuus.

2. Yritysvastuu ja sen raportointi

Jotta voidaan tarkastella vastuullisuutta yrityksen näkökulmasta, on ensin hyödyllistä tietää, miten yritys vastuu määritellään. Tämän lisäksi seuraavissa alaluvuissa määritellään kestävä kilpailuedun käsite ja kerrotaan yritys vastuuraportoinnin historiasta, nykyisistä raportointikäytännöistä sekä uusimmista GRI-standardeista.

2.1. Yritysvastuu

Yhdysvalloissa 1960-luvulla erilaiset aktivistiryhmät alkoivat puhua yritysten vastuunkannon puolesta, ja 1970-luvulla yritys vastuun käsite otettiin laajemmin käyttöön. Tuohon aikaan perustettiin erinäisiä yritys vastuuta ja kuluttajien oikeuksia ajavia julkisia organisaatioita kuten EPA (Environmental Protection Agency) ja CPCS (Consumer Product Safety Commission). Tällöin tunnustettiin kuluttajien, ympäristön ja työntekijöiden asema ja merkittävyys yritysten sidosryhminä. (Carrol 1991.)

Englannin kielessä "Corporate Social Responsibility" on käsite, jolla on valtavasti erilaisia merkityksiä, joten sille on haastavaa löytää yhtä oikeaa määritelmää. 1960-luvulla Davis määritteli sen "yritysten toiminnaksi, jota motivoi ainakin osittain jokin muu kuin taloudelliset tai teknologiset intressit" (Carrol 1991, 39). Myös Euroopan komission virallisessa määritelmässä korostuu vapaaehtoisuus: komission mukaan yritys vastuulla tarkoitetaan "vapaaehtoista sosiaalisten ja ekologisten asioiden integroimista yrityksen liiketoimintaan ja sidosryhmäsuhteisiin" (Euroopan komissio 2001, 6). Kyseisen määritelmän mukaan sosiaalinen vastuu tarkoittaa sitä, että yritys panostaa ihmisiin, ympäristöön ja sidosryhmäsuhteisiin enemmän, kuin mitä lainsäädäntö vaatii (Euroopan komissio 2001).

Tässä tutkimuksessa yritys vastuun määritellään Elkingtonin vuonna 1994 luoman "triple bottom line" termin mukaan, jossa vastuullisuus jaotellaan sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen vastuuseen. Triple bottom line eli toisin sanoen "ihmiset, planeetta, tuotto" (People, Planet, Profit), suomeksi yleisesti kolmoistilin päätös, on käsitteenä ollut käytössä vakiintuneesti 90-luvulta lähtien ja sen käyttöä ovat edistäneet erinäiset suuret organisaatiot, joista kenties merkittävin on Global Reporting Initiative eli GRI (Markley & Davis 2007).

Yleisesti yritys vastuun käsite on jaoteltu triple bottom linen (Elkington 1994) mukaan, mutta myös vapaaehtoisuuden ja sidosryhmien näkökulmat ovat nousseet esiin

yritysvastuullisuuden määritelmää tutkittaessa (Dahlsrud 2008). Carrolin (1991) mukaan sidosryhmät ovat tiiviisti sidoksissa yritysvastuuseen, sillä ne ovat ryhmiä, jotka yritysten pitää ottaa toiminnassaan huomioon. Voidaan siis sanoa, että sidosryhmiin henkilöityy yrityksen sosiaalinen vastuu. Se, miten ja mitkä sidosryhmät yritys ottaa päätöksenteossa huomioon ja mitä niistä se pitää erityisen tärkeänä, on strategisesti merkittävä päätös niin liiketoiminnan kuin yrityksen yhteiskunnallisten vaikutusten kannalta. Kyse on myös vallasta—se sidosryhmä, jolla on eniten valtaa yrityksen toimintaan, oli se sitten asiakkaat, viranomaiset tai työntekijät, on yleensä strategian kannalta tärkein sidosryhmä. (Carrol 1991.) Malonin ja Brownin (2006) mukaan ideana on, että organisaatio on tilivelvollinen eri sidosryhmille, kuten työntekijöille, asiakkaille, sijoittajille ja lähiyhteisöille, niin sosiaalisesti kuin eettisesti.

Voidaan huomata, että lähes kaikkia edellä mainittuja vastuullisuuden määritelmiä ja jaotteluja yhdistää se, että vastuullisella yrityksellä on taloudellisen menestyksen lisäksi myös muita motivaatioita toimia kuten se toimii. Vastuullisuus ei kuitenkaan välttämättä ole taloudellisesta menestyksestä irrallinen asia, vaan useat tutkimukset osoittavat vastuullisuudella ja yrityksen menestyksellä olevan yhteyden. Tutkimustulokset ovat kuitenkin kiistanalaisia—esimerkiksi Balabanisin, Phillipsin ja Lyallin (1998) tutkimuksen mukaan taloudellisella menestyksellä ja yritysvastuulla on kyllä yhteys, mutta se on heikko ja suurta korrelaatiota ei niiden välillä näytä olevan. Mielenkiintoista on, että tutkimuksessa havaittiin ympäristön suojelemisella ja taloudellisella menestyksellä olevan negatiivinen yhteys, kun taas naisten aseman edistäminen yrityksissä tuotti positiivisia taloudellisia tuloksia. Tutkijat kuitenkin huomauttivat, että tulokset eivät olleet yhdenmukaisia, vaan ne vaihtelevat paljon eri yritysten välillä. McWilliamsin ja Siegelin (2000) tutkimuksen mukaan monien yritysvastuun ja taloudellisen menestyksen positiivisen yhteyden osoittavien tutkimusten tulkinta on positiivisesti vääristynyttä, eikä yritysvastuulla heidän mukaansa todellisuudessa ole niin positiivista kuin negatiivistakaan vaikutusta taloudelliseen menestykseen. McWilliams ja Siegel tulivat myös vuonna 2001 tekemässään tutkimuksessa siihen tulokseen, että yritysvastuun ja taloudellisen menestyksen välinen yhteys on neutraali.

Oltiin vastuullisuuden tuottamista liiketoiminnallisista eduista mitä mieltä tahansa, on kiistatonta, että tulevaisuudessa, kun ilmastonmuutos kiihtyy, maapallon väestö kasvaa ja luonnonvarat ehtyvät, kestävän toiminnan merkitys kasvaa entisestään. Suuri osa suomalaisista yrityksistä onkin sitä mieltä, että vastuullisuudella on merkitystä yritystoiminnan kannalta: esimerkiksi FiBS:in tutkimuksessa, joka on laajin Suomessa

yrityksille tehty yritys vastuukysely, ilmeni, että 69% yrityksistä oli sitä mieltä, että vastuullisuus on erittäin olennaista yrityksen toiminnalle. Suurten, yli 200 työntekijän yritysten kohdalla vielä suurempi osa, 78%, koki vastuullisuuden erittäin olennaiseksi toimintansa kannalta. Suurilla yrityksillä oli myös pieniä yrityksiä positiivisempi käsitys siitä, kuinka merkittäviä liiketoiminnallisia hyötyjä vastuullisuudella voidaan saavuttaa. 44% suurista yrityksistä oli sitä mieltä, että vastuullisuudella voidaan saavuttaa kustannuksia enemmän hyötyjä, kun taas alle 200 työntekijän yritysten kohdalla vastaava luku oli 24% eli merkittävästi alhaisempi. (FiBS 2018.)

Elkingtonin triple bottom linen (1994) lisäksi on olemassa useita muita vastuullisuutta jaottelevia viitekehyksiä. Vastuullisuus on mahdollista luokitella esimerkiksi yksityisesti ja sosiaalisesti vastuulliseen toimintaan: mikäli perimmäisenä motiivina on yhteiskunnan hyvinvointi, on kyseessä sosiaalisesti vastuullinen, altruistinen toiminta. Mikäli vastuullisen toiminnan motiivina on yrityksen voiton maksimoiminen, on kyseessä yksityisesti vastuullinen, omaa etua tavoitteleva toiminta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö altruistisella toiminnalla voisi olla myös positiivisia taloudellisia vaikutuksia—ainoastaan motiivi taustalla on pohjimmiltaan erilainen. Samoin omaa etua tavoittelevalla toiminnalla voi olla myös positiivisia yhteiskunnallisia vaikutuksia. (Baron 2001.) Voidaan myös kysyä, onko vastuullisen toiminnan perimmäisellä motiivilla loppujen lopuksi merkitystä, mikäli vaikutukset ovat kuitenkin samat? Rana, Platts ja Gregory (2009) kuitenkin panevat merkille, että vaikka taloudellinen tulos toki on tärkeää yritysten kasvulle, niillä voi olla myös muita tavoitteita.

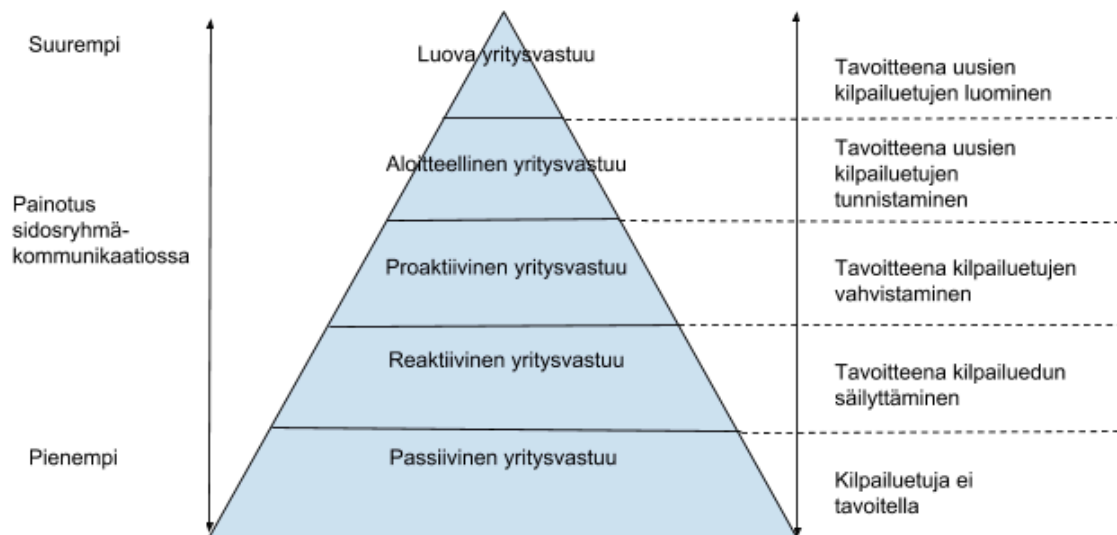
Vastuullisuus voidaan myös jakaa “vastuullisuuden pyramidiin”, jossa vastuullisuus jaetaan neljälle eri tasolle: pohjalla on taloudellinen vastuullisuus eli kannattavuus, mikä luo perustan kaikelle muulle. Seuraavana on lainsäädännöllinen vastuullisuus eli lain noudattaminen. Sen yläpuolella puolestaan on eettinen vastuu eli velvollisuus toimia eettisesti ja oikein. Pyramidin huipulla on filantrooppinen vastuu eli niin sanottu “hyvä yrityskansalaisuus” ja hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnalle. (Carrol 1991.) Carrolin jälkeen myös useat muut tutkijat ovat myöhemmin määritelleet erilaisia vastuullisuuden pyramidimalleja. Esimerkiksi Heikkurinen (2010) tunnisti tutkimuksessaan Ansoffia ja McDonellia (1990) sekä Ketolaa (1992; 2005; 2008) mukailleen vastuullisuuden tasot, jotka ilmentävät organisaation vastuullisuuden aggressiivisuutta ja kilpailuetujen tavoittelemista. Strateginen aggressiivisuus on alun perin Ansoffin ja McDonnellin (1990) luoma käsite: sen kaksi pääpiirrettä ovat jatkumattomuuden aste verrattuna yrityksen aikaisempaan toimintaan ja tuotteisiin sekä se, että strategisen

aggressiivisuuden on oltava sopivan voimakasta toimintaympäristön muutoksiin, niin sanottuun ”turbulenssiin” nähden (Kriemadis & Trifti 2015).

Heikkurinen (2010) loi tutkimuksensa pohjalta mallin, jossa yritys vastuun aggressiivisuus ja kilpailuetujen tavoittelemisen jaettiin viiteen tasoon: passiiviseen, reaktiiviseen, proaktiiviseen, aloitteelliseen ja luovaan. Tutkimuksessa, jonka pohjalta kyseinen malli luotiin, tutkittiin yrityksen imagon erilaistamista ympäristövastuun avulla. Differoitus on yksi strategisista perusvalinnoista (Porter 1980) ja Heikkurisen (2010) mallissa strategia, vastuullisuus, kilpailuetu ja viestintä linkittyvätkin toisiinsa: etsimällä ja luomalla kilpailuetua vastuullisuudesta yritys voi erottua kilpailijoista ja näin parantaa strategista asemaansa. Mallin tasoista luovan ja aloitteellisen vastuullisuuden piirteinä on uusien kilpailuetujen luominen vastuullisuudella: aloitteellinen vastuullisuus voidaan määrittellä uusien kilpailuetujen etsimisellä ja luomisella vastuullisuudesta, kun taas luovana vastuullisuutena voidaan pitää kokonaan uudenlaista vastuullisuuden ilmentymää organisaatiossa. Aloitteelliselle ja luovalle vastuullisuudelle ominaista on myös se, että sidosryhmät eivät välttämättä niitä vielä odota tai vaadi, vaan ne ovat lähtöisin yrityksen sisästä. Ajurit vastuulliseen toimintaan voidaan siis jakaa ulkoisiin ajureihin eli ulkoisiin sidosryhmiin, tai sisäisiin ajureihin eli yrityksen sisäisiin sidosryhmiin. Proaktiivisesti ja reaktiivisesti vastuulliset yritykset pyrkivät lähinnä maksimoimaan nykyisen kilpailuedun, niiden toiminta painottuu sidosryhmäkommunikaatioon ja niiden pääasiallinen motivaatio vastuulliseen toimintaan on ulkoinen paine sidosryhmiltä. Passiivisen vastuullisuuden yritykset eivät koe vastuullisuutta strategisesti merkittävänä ja niiden tavoitteet ovat yksinomaan taloudellisia. (Heikkurinen 2010; Heikkurinen & Forsman-Hugg 2011.) Kuviossa 1 havainnollistetaan Heikkurisen tunnistamat vastuullisuuden tasot.

Yrityksen perustehtävänä on aina ollut, ja on edelleen, voiton eli taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen omistajille, mutta vuosien saatossa myös muut, hyvinvointia edistävät tavoitteet ovat korostuneet (Carrol 1991). Vaikka esimerkiksi työntekijöiden turvallisuus ja oikeudet ovat historiallisesti edistyneet paljon, on tuotannossa nykyaikana uudenlaisia eettisiä ja ympäristöllisiä ongelmia kuten tuotannon siirtäminen halpatyömaihin, luonnonvarojen ehtyminen, saasteiden lisääntyminen sekä markkinointiin ja kuluttajien yksityisyydensuojaan sekä tietoturvaan liittyvät ongelmat. Haasteita globaalille toimitusketjujen hallinnalle asettavat niin suuret maantieteelliset etäisyydet, informaation epäsymmetrisuus toimitusketjussa, määräysten ja ohjeiden noudattamisen varmistaminen ketjun eri vaiheissa, vallan epätasainen jakaantuminen

ketjussa kuin kommunikaatiohaasteet (Boström, Jönsson, Lockie, Mol & Oosterveer 2015). Tämä vaatii uudenlaista osaamista ja erilaisten valvontaprosessien kehittämistä. Laadun, turvallisuuden ja vastuullisuuden varmistamiseksi onkin kehitetty paljon erilaisia standardeja ja auditointijärjestelmiä kuten ISO-standardit ja GRI.



Kuvio 1. Yritysvastuun tasot Heikkurisen (2010, 151) mukaan. Kuvio käännetty englannista suomeksi.

2.2. Vastuullisuus strategisena kilpailuetuna

Yritysvastuun kautta yritykset voivat tavoitella niin sanottua kestäväää kilpailuetua (SCA, Sustainable Competitive Advantage), eli kilpailuetua, jota muut yritykset eivät voi kopioida tai jäljitellä (Barney 1991). Kestävä kilpailuetu puolestaan linkittyy resurssiperusteiseen teoriaan, jonka mukaan yhdistämällä resursseja voidaan saavuttaa kestäväää kilpailuetua (Black & Boal 1994). Barney (1991) luoman resurssiperusteisen teorian (RBT, resource-based theory) mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua resursseilla, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia, jäljittelemättömiä sekä korvaamattomia. Mikäli yritys vastuulla saavutetaan kestäväää kilpailuetua, voidaan sitä luonnehtia niin sanotuksi strategiseksi vastuullisuudeksi, ja vastuullisuustoimet voidaan nähdä osana yrityksen kilpailukykyä tuottavia resursseja (McWilliams & Siegel 2011). Vastuullisuus ei siis suinkaan ole ainoa resurssi, jolla yritykset voivat kilpailuetua saavuttaa, mutta se on yksi niistä.

Vastuullisuus ja liiketoiminta eivät ole millään tavalla vastakkaisia käsitteitä, vaan ne ovat sidoksissa toisiinsa. Yritykset menestyvät paremmin hyvinvoivassa ympäristössä: esimerkiksi maassa, jossa koulutuksen taso on korkea ja ihmiset ovat terveitä, on

yrityksillä saatavilla osaavampaa ja jaksavampaa työvoimaa. Toisaalta maassa, jossa on paljon taloudellista hyvinvointia luovia yrityksiä, on paremmat edellytykset investoida koulutukseen ja muihin julkisiin palveluihin. Menestyvät yritykset luovat edellytykset hyvinvoivalle yhteiskunnalle ja toisaalta hyvinvoiva yhteiskunta on riippuvainen menestyvistä yrityksistä. (Porter & Kramer 2006.) Porterin ja Kramerin (2006) mukaan olisikin tärkeää, että yritykset ja yhteiskunta voisivat tunnistaa mahdollisuuksia yhteisen arvon (shared value) luomiseen sen sijaan, että ne keskittyisivät keskinäiseen vastakkainasetteluun.

Yritykset voivat tehdä myös tietoisien valinnan hyödyntää vastuullisuutta strategiassa ja edistää sen avulla kilpailukykyään. Yhteisarvo onkin keskeinen mittari myös siinä, mihin vastuullisuuden näkökulmiin yrityksen kannattaa keskittyä. Yritys ei esimerkiksi voi ratkaista kaikkia maailman sosiaalisia ongelmia, vaan sen kannattaa keskittyä niihin, joiden avulla voidaan luoda yhteisarvoa. (Porter & Kramer 2006.) Esimerkiksi, työvoimaintensiivisen organisaation kannattaisi panostaa erityisesti työntekijöiden terveyteen ja työhyvinvointiin, jotta sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta voitaisiin vähentää. Paljon energiaa kuluttavan tuotantolaitoksen taas kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti energian kulutukseen ja sen vähentämiseen.

Eräs tärkeä huomio vastuullisuudesta strategisena kilpailuetuna on myös se, että sen yleensä ajatellaan olevan pitkällä aikavälillä positiivisia vaikutuksia tuova asia. Toiminnan vastuullisuuden kehittäminen on pitkä prosessi, joka voi vaikuttaa kaikkiin yrityksen aktiviteetteihin, ja usein se varsinkin aluksi vaatii ajan lisäksi myös taloudellisia investointeja. Esimerkiksi Heikkurisen (2010) mukaan pitkän aikavälin kasvua tavoittelevat yritykset ovat kiinnostuneita ympäristöasioista ja tunnistavat ympäristöystävälliseen toimintaan tehtyjen investointien mahdollisuudet. Lyhytaikaisia voittoja tavoittelevat yritykset puolestaan kokevat ympäristötietoisuuden kasvun uhkaksi liiketoiminnalle sen sijaan, että se olisi asia, josta yritys voisi pitkällä aikavälillä hyötyä (Richter 2001; Heikkurisen 2010 mukaan).

2.3. Yritysvastuun raportointi

Nykyään myös lainsäädäntö asettaa vaatimuksia vastuullisuuden raportoinnille. Kuten jo johdantokappaleessa mainittiin, vaaditaan EU:ssa toimivilta suuryrityksiltä tiettyjen vastuullisuuteen liittyvien asioiden raportoimista ja valtio-omisteisilla yrityksillä vaatimukset ovat vielä tiukempia. Monet yritykset kuitenkin raportoivat vastuullisuustyöstään paljon enemmän, kuin mitä lainsäädäntö niiltä edellyttäisi.

KPMG:n teettämän selvityksen mukaan kolme neljäsosaa 4 900 suuryrityksen maailmanlaajuisesta otannasta raportoi yritys vastuusta, ja 93% maailman 250 suurimmasta yhtiöstä raportoi vastuullisuustyöstään. Pohjoismaat pärjäsivät vertailussa hyvin: sekä ruotsalaiset, tanskalaiset, norjalaiset että suomalaiset yritykset raportoivat vastuullisuudesta kansainvälistä keskiarvoa enemmän. (Blasco, King, McKenzie & Karn 2017.) Myös sijoittajat ovat kiinnostuneita yritysten vastuullisuudesta. Esimerkiksi CDP on merkittävä yritysten ilmastovaikutuksista raportoiva organisaatio, jota erityisesti sijoittajat käyttävät ja hyödyntävät: yli 7000 yritystä on kertonut sen kautta ympäristövaikutuksistaan. (CDP 2018)

2.3.1. Tausta ja yleisyys

Marlinin ja Marlinin (2003) mukaan vastuullisuusraportoinnin historiassa voidaan tunnistaa kolme vaihetta: 1970-luvulla se muodostui lähinnä mainoksista ja ympäristövaikutuksiin keskittyvistä raporteista, 1980-luvulla alettiin ottaa huomioon myös sosiaalisia ja yhteiskunnallisia näkökulmia ja 1990-luvulla alettiin ottaa käyttöön erilaisia standardeja vastuullisuuden ulkopuoliseen arviointiin.

McWilliamsin ja Siegelin (2011) mukaan vastuullisuusraportointi voidaan nähdä myös markkinointina, ja vaikka raportit voivat sisältää kuluttajille hyödyllisiä tietoja, on niissä esitetty informaatio kuitenkin joidenkin kuluttajien mielestä vääristynyttä, sillä se on yrityksen johdon tuottamaa ja suodattamaa. Yritykset voivat kertoa joistain vastuullisuuden osa-alueista kattavasti, mutta myös jättää monia asioita käsittelemättä ja näin esittää toimintansa todellisuutta paremmassa valossa. Myös Ranan ym. (2009) mukaan yritys vastuunähdään edelleen ”markkinointikikkana”, ja he väittävät, että koko yritys vastuun käsitteen määritelmän laajuus ja epäselvyys ovat aiheuttaneet kaksi ongelmaa: sen, että yritys vastuun koetaan PR-työkaluna tai ”markkinointikikkana” sekä sen, että jotkin yritykset todellakin ovat ratsastaneet vastuullisuudella, vaikka todellisuudessa ainoa tavoite on ollut voiton maksimoiminen.

2.3.2. GRI

GRI eli Global Reporting Initiative on vuonna 1997 Bostonissa perustettu voittoa tavoittelematon järjestö, jonka tavoitteena on edistää yritys vastuuta ja sen raportointia. GRI on kehittänyt erilaisia standardeja yritysten raportointiin. GRI-standardit ovat maailman yleisimmin käytetyimpiä ja tunnetuimpia vastuullisuusraportointistandardeja. (Global Reporting Initiative 2018a)

GRI G4-standardi on tällä hetkellä maailman yleisimmin käytetty yritys vastuun raportointistandardi, jota KPMG:n selvityksen mukaan käyttää kaksi kolmasosaa vastuullisuudesta raportoivista yrityksistä (Blasco & King 2017). Heinäkuussa 2018 GRI:n luomat uudet standardit (GRI standards), jotka perustuvat GRI G4:ään, mutta joiden rakennetta ja sisältöä on muotoiltu selkeämmiksi, korvasivat GRI G4-standardit. Tästä ajankohdasta lähtien kaikkien yritysten on käytettävä nimenomaan GRI-standardeja, mutta yrityksille, jotka ovat raportoineet GRI G4:n mukaisesti muutokset raportoinnissa ovat minimaalisia. Käytännössä raportoitavat asiat ovat hyvin samankaltaisia, joskin raportoinnin rakenne on hieman muuttunut. (Global Reporting Initiative 2018b.) GRI G4:ssa (Global Reporting Initiative 2015), vastuullisuus jaetaan triple bottom linen mukaisesti ympäristö-, taloudelliseen sekä sosiaaliseen kategoriaan ja tämä luokittelu sekä ruoan prosessointiin liittyvät sektorikohtaiset tiedonantostandardit (Global Reporting Initiative 2014) toimivat keskeisenä tukena myös tälle tutkimukselle. Myös uusissa standardeissa standardit on jaoteltu aihekohtaisiin standardeihin ympäristö-, taloudelliseen ja sosiaaliseen kategoriaan (Global Reporting Initiative 2018b). Taulukossa 1 havainnollisuuden vuoksi vastuullisuusnäkökulmien jaottelu sosiaaliseen, ympäristölliseen ja taloudelliseen vastuuseen GRI G4-standardin mukaisesti.

GRI-raporteista puhuttaessa on tärkeää mainita myös oleellisuusanalyysistä, jonka avulla yritys voi tunnistaa organisaatiolle ja sidosryhmille tärkeitä vastuullisuusteemoja. GRI-raportoinnissa toimintojen olennaisuutta arvioidaan kahden dimension kautta: ensimmäinen on niiden ympäristölliset, taloudelliset ja sosiaaliset vaikutukset, toinen niiden merkitys ja tärkeys sidosryhmille sekä vaikutusvalta sidosryhmien päätöksiin. Olennaisuusanalyysi esitetäänkin GRI-raporteissa yleisesti matriisikuviossa, jossa nämä kaksi dimensiota yhdistyvät. (Global Reporting Initiative 2019.)

Taulukko 1. Vastuullisuuden näkökulmat GRI G4-standardin sekä Food Processing-sektorikohtaisten tiedonantojen mukaan (Global Reporting Initiative 2015, 8-9. Taulukko käännetty englannista suomeksi)

Ympäristövastuu	Taloudellinen vastuu	Sosiaalinen vastuu
<p>Materiaalit Energia Vesi Biodiversiteetti Kasvihuonepäästöt Jätevesi ja jätteet Tuotteet ja palvelut Ympäristösäädösten noudattaminen Logistiikka Tavarantoimittajien ympäristöarviointi Ympäristöön liittyvät valitusmekanismit</p>	<p>Taloudellinen menestys Markkina-asema Epäsuorat taloudelliset vaikutukset Hankintatoiminnot</p>	<p>Henkilöstöasiat Työterveys ja työhyvinvointi Perehdytys ja koulutus Diversiteetti ja tasa-arvoiset mahdollisuudet Sukupuolten välinen palkkatasa-arvo Henkilöstöpalveluiden tarjoajien arviointi Valitusmenettelyt</p> <p>Ihmisoikeudet Ihmisoikeuksiin investointi Syrjimättömyys Yhdistäytymis- ja kokoontumisvapaus Lapsityövoima Orja- tai pakkotyövoima Työturvallisuus Alkuperäisasukkaiden oikeudet Tavarantoimittajien arviointi ihmisoikeusnäkökulmasta Ihmisoikeuksiin liittyvä valitusmenettely</p> <p>Yhteiskuntavastuu Paikalliset yhteisöt Korruption vastaiset toimet Säännösten noudattaminen Reilu kilpailu markkinoilla Tavarantoimittajien arviointi yhteiskuntavastuun näkökulmasta Valitusmekanismit Terveellinen ja edullinen ruoka Eläinten hyvinvointi</p> <p>Tuotevastuu Asiakkaiden terveys ja turvallisuus Tuotteiden ja palveluiden merkintä Markkinointitoiminnot Yksityisyydensuoja Säädösten noudattaminen</p>

3. Yritysvastuun erityispiirteitä elintarvikealalla

Stegerin, Ionescu-Somersin ja Salzmännin (2007) mukaan on olemassa muutamia suuria megatrendejä, jotka tulevat vaikuttamaan ruoantuotannon vastuullisuuteen ja sen haasteisiin: väestönkasvu ja siitä seuraava kulutuksen kasvu sekä taloudellinen kasvu kehittyvissä maissa, ruokailutapojen muuttuminen epäterveellisemmiksi ja ylipainon lisääntyminen maailmanlaajuisesti eli niin sanottu “globesity”. Toisaalta suuria trendejä ovat terveys- ja hyvinvointitrendi erityisesti keski-ikäisessä väestössä, ravinnon hankkiminen ostamalla viljelyn sijaan kehitysmaissa sekä markkinoiden keskittyminen sekä toisaalta suurten elintarvikeyritysten keskittyminen erikoistuneempiin tuotteisiin kuten terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin, jotta muiden toimijoiden olisi vaikeampi kilpailla niiden kanssa. (Steger ym. 2007.) Monet elintarvikealan megatrendit liittyvät siis kasvavaan väestöön ja kehitysmaihin, mutta toisaalta esimerkiksi ylipainon lisääntyminen sekä terveys- ja hyvinvointitrendit näkyvät myös Suomessa. Globaalit trendit toki vaikuttavat myös suomalaisiin elintarvikealan yrityksiin, erityisesti niihin, jotka hankkivat raaka-aineita tai myyvät tuotteita kehittyvillä markkinoilla.

Vastuullisuuden kiinnitetään yhä enemmän huomiota kaikilla liiketoiminnan aloilla, mutta erityisesti elintarvikealalla sillä voidaan saavuttaa potentiaalisia etuja. Varsinkin elintarviketurvallisuutta pidetään merkittävänä vastuullisuuden osa-alueena elintarvikealalla. (Kong, 2012.) Toisaalta tilanne on erilainen eri maissa, esimerkiksi EU-maiden ja Kiinan elintarviketurvallisuutta verratessa. Vaikka Kiina on aktiivisesti pyrkinyt parantamaan elintarviketurvallisuuden valvontaa melamiiniskandaalin jälkeen vuonna 2009, ovat EU:n elintarvikevalvontaprosessit vielä huomattavasti kehittyneempiä. (Pei, Tandon, Alldrick, Giorgi, Huang & Yang 2011.) Suomessa elintarvikkeiden turvallisuus on hyvällä tasolla (Evara 2017), kun taas vaikkapa Kiinan maine ruoantuottajana on kärsinyt erilaisten elintarvikeskandaalien vuoksi suuresti erityisesti vuosina 1980-2012 (Liu, Shen, Tan, Zeng, Liu & Li 2018). On huomionarvoista, että vaikka Suomessa ja Euroopassa elintarvikkeiden turvallisuus saattaa olla kuluttajalle itsestäänselvyys, voi se vaikkapa kiinalaiselle kuluttajalle olla syy maksaa korkeampaa hintaa kuin kotimaisista elintarvikkeista, ja näin ollen elintarviketurvallisuus saattaa olla hyvinkin strateginen tekijä elintarvikkeiden viennin kannalta.

Strandin (2006) mukaan erityisesti pohjoismaiset yritykset ovat tunnettuja vastuullisuudestaan. Forsmann-Hugg, Katajajuuri, Paananen, Pesonen, Järvelä ja Mäkelä (2009) ovat tutkineet suomalaisia elintarvikeketjuja tarkemmin ja tunnistaneet kaikkiaan seitsemän keskeistä vastuullisuuden osa-aluetta elintarvikeketjussa: ympäristön,

työhyvinvoinnin, ravitsemuksen, paikallisuuden, eläinten hyvinvoinnin, tuoteturvallisuuden sekä taloudellisen vastuun. Vaikka varsinkin lihatuotteiden kohdalla tuoteturvallisuus on kuluttajien mielestä näistä kaikkein tärkein, on eläinten hyvinvoinnin merkitys kasvattanut rooliaan ostopäätöksessä (Verbeke & Viaene 2000).

Suomessa toimivien yritysten pääasiallisiksi motiiveiksi toimia vastuullisesti on aikaisemmissa tutkimuksissa tunnistettu globalisaatio, kestävän kehityksen edistäminen ja sidosryhmät (Panapanaan, Linnanen, Karvonen & Phan 2003) sekä omistajien henkilökohtaiset motiivit (Mäntylä, Syrjä, Vainio, Vehkala & Wuori 2001; Forsman-Huggin & Heikkurisen 2011 mukaan). Myös mahdolliset uudet työntekijät toimivat Panapanaan ym. (2003) mukaan ajurina vastuulliseen toimintaan: yrityksen, jolla on huono maine tai joka ei toimi vastuullisesti, on vaikea houkuttaa työnhakijoiksi nuoria ammattilaisia.

3.1. Ympäristövastuu

Ilmastonmuutoksen ehkäisy on yksi yhteiskuntamme suurimpia haasteita ja esimerkiksi Yhdysvalloissa monet suuryritykset ovat kiinnittäneet huomiota toimitusketjun ympäristövastuullisuuteen, samalla edistäen kilpailukykyään merkittävästi. Toimitusketjujen negatiivisia ympäristövaikutuksia voidaan minimoida muun muassa oikeanlaisella jätteiden käsittelyllä ja kierrätyksellä, osto- ja varastointiprosesseja tehostamalla sekä vähentämällä ympäristölle haitallisten materiaalien käyttöä. (EPA 2000; Markleyn & Davisin 2007 mukaan.) Vähentämällä saasteita on tutkimusten mukaan mahdollista saavuttaa myös merkittäviä taloudellisia säästöjä (Hart & Ahuja, 1994; Romm, 1993; Markleyn & Davisin 2007 mukaan), mutta kuten alaluvussa 2.1. mainittiin, on ympäristövastuun vaikutuksesta taloudelliseen menestykseen olemassa myös vastakkaisia tutkimustuloksia.

GRI G4 standardissa ympäristökategoriaan sisältyvät niin materiaalit, energian ja veden käyttö, jätteiden käsittely, päästöt, tavarantoimittajien arviointi ympäristönäkökulmasta, biodiversiteetti, ympäristöön liittyvät valituskäytännöt, logistiikka kuin ympäristölainsäädännön noudattaminen (Global Reporting Initiative 2015). Heikkurisen ja Forsman-Huggin (2011) mukaan suomalaisessa ruokaketjussa painottuvat yritysten mukaan erityisesti ympäristö- ja ravitsemuksellinen näkökulma. Elintarvikkeiden valmistus ja erityisesti eläinperäisten tuotteiden valmistus kuluttaa paljon luonnonvaroja, joten onkin luonnollista, että ympäristönäkökulma on yksi merkittävimmistä vastuullisuuden osa-alueista alalla.

Myös riskienhallinta on keskeinen osa ympäristövastuuta ja sen merkitys tulee yhä korostumaan tulevaisuudessa, sillä ilmastonmuutos voi aiheuttaa ennalta arvaamattomia riskejä. Sen lisäksi, että riskienhallinnalla voidaan ehkäistä ympäristövahinkoja, voi riskien hallinnalla voi olla myös positiivisia taloudellisia vaikutuksia: esimerkiksi Sharfmanin ja Fernandon (2008) tutkimuksen mukaan ympäristöriskien hallintaa harjoittavat yritykset saavuttivat alhaisemmat pääoman kustannukset.

3.2. Taloudellinen vastuu

Forsmann-Huggin ym. (2013) tutkimuksen mukaan taloudellinen vastuu ja yrityksen markkina-asema kuuluvat elintarvikealalla tunnistettuihin, seitsemään alalle oleellisimpaan yritys vastuun osa-alueeseen. Kyseisen tutkimuksen mukaan tärkeitä teemoja taloudellisessa vastuussa elintarvikealalla olivat muun muassa tuotannon kannattavuus, reilun hinnan maksaminen tuottajille, taloudellinen tehokkuus sekä työllisyysvaikutukset.

GRI G4-standardissa taloudelliseen näkökulmaan sisältyy niin taloudellinen suorituskyky, markkina-asema, epäsuorat taloudelliset vaikutukset kuin hankintatoiminnot. Standardin mukaisissa raporteissa yritysten on raportoitava muun muassa tuotoista, kustannuksista, maksetuista palkoista, pääomakuluista, investoinneista lähiyhteisöihin sekä verojen maksamisesta. (Global Reporting Initiative 2015.) Elintarvikeprosessoinnin sektorikohtaisissa standardeissa on tarkennettu ja tehty täydennyksiä erityisesti hankintatoiminnot-kohtaan ja lisätty vaatimus alkuperästä raportoimisesta. GRI:n mukaan hankinta ja alkuperä ovat erityisen oleellisia elintarvikeprosessoinnille sen vuoksi, että ala on niin riippuvainen alkutuotannosta, jolloin hankintaan voi liittyä esimerkiksi lapsityövoiman käytön tai vesipulan riski. (Global Reporting Initiative 2014.)

3.3. Sosiaalinen vastuu

Stegerin ym. (2007) toteuttamassa laajassa toimialojen välisessä vertailussa, jota varten tehtiin yli 400 haastattelua ja yli 1100 kyselyä, osoittautui, että elintarviketeollisuuden sekä lääketieteellisuuden edustajat pitivät muista toimialoista poiketen sosiaalista vastuuta ympäristövastuuta merkittävämpänä työnsä kannalta. Elintarvikealalla sosiaaliseen vastuuseen sisältyy hyvin monenlaisia aspekteja eläinten hyvinvoinnista hankintaketjun vastuullisuuteen ja elintarvikkeiden turvallisuuteen, joten on luonnollista, että sitä pidetään tärkeänä.

Kun tarkastellaan elintarvikeprosessoinnin sektorikohtaisilla tiedonannoilla täydennettyä GRI G4-standardia, on sosiaalinen näkökulma hyvin laaja: se sisältää niin henkilöstökäytännöt, ihmisoikeudet, tuoteturvallisuuden, yhteiskunnallisen vastuun kuin tuotevastuun. Henkilöstökäytännöt pitävät sisällään niin sukupuolten välisen palkkatasa-arvon, työterveyden ja työturvallisuuden, kuin diversiteetin ja tasa-arvoiset mahdollisuudet. Ihmisoikeudet puolestaan sisältävät muun muassa oikeuden järjestäytymiseen, syrjimättömyyden periaatteen, lapsi- ja orjatyövoiman käytön, turvallisuuden sekä tavarantoimittajien arvioinnin ihmisoikeuksien perusteella. Yhteiskunnallinen kategoria käsittää muun muassa korruption ehkäisyä, paikalliset yhteisöt, reilun kilpailun, terveellisen ja edullisen ruoan sekä eläinten hyvinvoinnin. Tuotevastuu puolestaan pitää sisällään asiakkaiden terveyden, turvallisuuden ja yksityisyydensuojan, tuotteiden merkitsemisen, viestinnän ja markkinoinnin sekä säädösten noudattamisen. (Global Reporting Initiative 2014.)

Henkilöstö on merkittävä kustannustekijä erityisesti työvoimaintensiivisillä palvelualoilla, joilla työntekijöiden tuottavuutta pyritään jatkuvasti parantamaan. Willardin (2002 108-114, 160) mukaan vastuullisella toiminnalla on useita etuja henkilöstön kannalta: rekrytointi helpottuu, työntekijät ovat uskollisia ja työn tuottavuus paranee. Kaikki nämä yhdessä voivat alentaa työvoiman kokonaiskustannuksia merkittävästi sekä parantaa työn laatua (McWilliams & Siegel, 2011). Heikkurisen ja Forsman-Huggin (2011) tutkimuksen mukaan työntekijöiden hyvinvointi on myös korkealla tärkeysjärjestyksessä: heidän haastattelemansa elintarvikealan yritykset pitivät sitä kolmanneksi tärkeimpänä vastuullisuuden osa-alueena ympäristö- ja ravitsemuksellisen vastuullisuuden jälkeen. Yleisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja turvallisuuteen liittyvien asioiden koetaan olevan kotimaisten elintarvikkeiden tuotannossa hyvällä tasolla, kun taas tuontituotteiden kohdalla niissä tunnistetaan enemmän riskejä (Forsman-Hugg ym. 2013). On kuitenkin luonnollista, että teollisuudessa, jossa työskennellään raskaiden koneiden kanssa myös työturvallisuus ja työtatapaturmien ehkäisy korostuu.

3.4. Vastuullisuus ja yrityksen maine mediassa

Vastuullisuusasioiden ja erityisesti elintarviketurvallisuuteen liittyvien asioiden laiminlyönti voi aiheuttaa yrityksille merkittävää taloudellista tappiota sekä haittaa maineelle. Esimerkiksi Kiinan melamiiniskandaali vuonna 2008 laski osallisena olleiden yhtiöiden osakkeiden arvoa kymmenillä prosenteilla (Kong 2012). Kenties tunnetuin

elintarvikeskandaali liittyy Nestlén äidinmaitokorvikkeisiin ja niiden epäeettiseen markkinointiin 1970-luvulla. Yhtiön toiminta aiheutti tuolloin laajaa vastustusta ja boikotteja niin kuluttajien kuin julkisten organisaatioiden taholta, ja pakotti Nestlén muuttamaan markkinointistrategiaansa (Sasson, 2016). Usein skandaalit ja mediahuomio toimivatkin katalysaattorina vastuullisemmalle toiminnalle ja herättävät yritykset muuttamaan toimintatapojaan (Porter & Kramer, 2006). Vastuullisen toiminnan voidaan näin ollen sanoa olevan merkittävä osa imagoon liittyvien riskien hallintaa. Tämä merkitys korostuu erityisesti nykyaikana, kun tieto erilaisista skandaaleista ja väärinkäytöksistä leviää sosiaalisen median välityksellä salamannopeasti. McWilliams ja Siegel (2011) huomauttavat, että media voi tarjota yrityksille ”ilmaista mainosta” niin negatiivisessa kuin positiivisessa valossa, riippuen siitä onko yritys toiminut vastuullisesti vai vastuuttomasti. Vaikka mediahuomiolla voi olla hyvin positiivisia vaikutuksia yritykselle, on yrityksen todella vaikea tai jopa mahdotonta hallita kaikkia niistä saatavilla olevia tietoja, joten maineriskien ennaltaehkäisy on erityisen tärkeää.

On huomattava, että historiallisesti suurimmat elintarvikeskandaalit ovat liittyneet nimenomaan kuluttajien terveyteen ja turvallisuuteen. Ehkäpä tämän vuoksi Suomessa, jossa elintarviketurvallisuus on hyvällä tasolla, on säästyty suurilta kohuilta. Toisaalta Suomessa uutisoidaan paljon elintarvikkeiden vastuullisuuteen liittyvistä asioista kuten hävikistä, ruoan ympäristövaikutuksista sekä vastuullisista innovaatioista, kuten kasviperäisten proteiinituotteiden kehittämisestä. Esimerkiksi pelkästään hakusanalla ”nyhtökaura” löytyy Helsingin Sanomista vuoden ajalta (1.9.2017-1.9.2018) yhteensä 39 artikkelia, eli innovaatio on saanut todella paljon mediahuomiota.

3.5. Vastuullisuuden strateginen merkitys

Strateginen yritysvastuu on niin sanotusti vastuullisuuden korkeimmalla tasolla, jossa vastuullisuutta hyödynnetään kilpailuetuna. Strateginen yritysvastuu voidaan määritellä ”minä tahansa vastuullisena toimintana, joka mahdollistaa yritykselle kestäväen kehityksen mukaisen kilpailuedun, motiivista huolimatta” (McWilliams & Siegel 2011, 1480). Esimerkiksi ympäristövastuussa ei Madun (1996) mukaan ole kyse ainoastaan yhteiskunnallisesta vastuullisuudesta, vaan se on myös strateginen valinta, joka voi tuottaa tulevaisuudessa suuria voittoja (Markley & Davis 2007). Markleyn ja Davisin (2007) mukaan erityisesti kestäväissä toimitusketjuissa on potentiaalia suuriin kilpailuetuihin. He väittävät, että varsinkin sosiaalisen vastuun merkitys on kasvanut merkittävästi, sillä kuluttajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota esimerkiksi ihmisoikeuksiin ja lapsityövoiman käyttöön toimitusketjussa. Sanotaan myös, että

“toimitusketju on vain niin vastuullinen kuin sen vähiten vastuullisin jäsen”, joten yritys vastuullisuuden uhat ja mahdollisuudet siirtyvät entistä enemmän nimenomaan koko toimitusketjun tasolle sen sijaan, että ne vaikuttaisivat vain yksittäisiin yrityksiin (Heikkurinen & Forsman-Hugg 2011, 306).

Porterin ja Kramerin (2006) mukaan yritysten kannattaa valita muutama yritys vastuun osa-alue, johon keskittyä sen perusteella mikä luo eniten arvoa sen sijaan, että ne yrittäisivät menestyä jokaisella vastuullisuuden osa-alueella. Tämä kävi ilmi myös Heikkurisen ja Forsman-Huggin (2011) tutkimuksessa, jossa haastateltiin elintarvikealan yrityksiä suomalaisessa ruokaketjussa viisi eri vastuullisuuden osa-alueita huomioon ottaen: yksikään yrityksistä ei keskittynyt strategisesti yli kolmeen vastuullisuuden osa-alueeseen. On toki odotettavaa, että tietynlaisissa yrityksissä painottuvat tietyt vastuullisuuden osa-alueet: esimerkiksi liha-alan yrityksissä eläinten hyvinvoinnin voidaan olettaa olevan erityisen merkittävää, kun taas suklaan tuotannossa voidaan painottaa vastuullista raaka-aineiden hankintaa. Yrityksen kannattaa siis kilpailuetua luodakseen valita itselleen strategisesti merkittävät vastuullisuuden osa-alueet ja keskittyä toiminnassaan niihin.

4. Tutkimuksen viitekehys

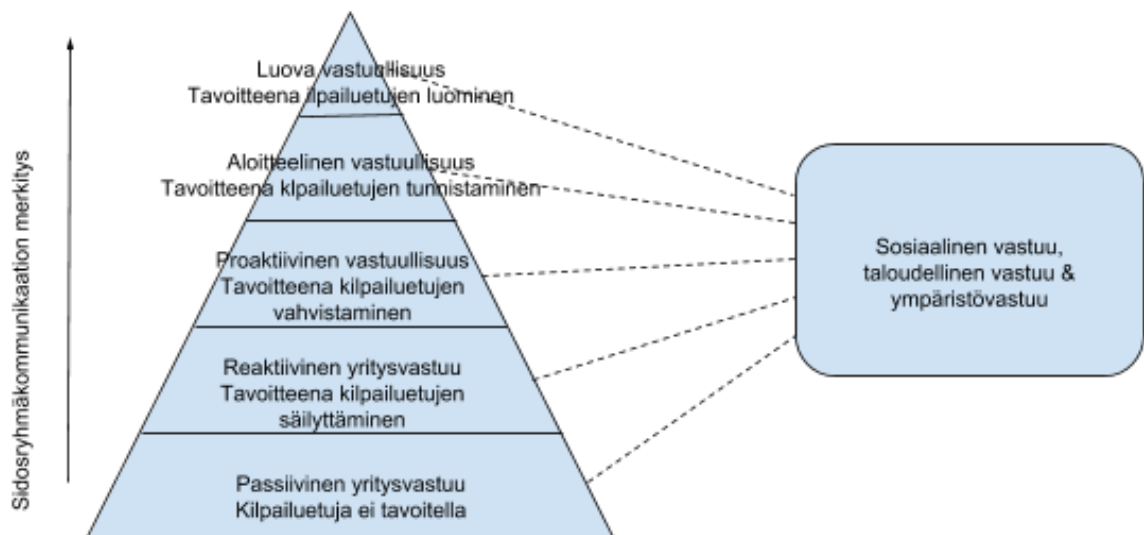
Tutkimuksen viitekehyyksenä hyödynnetään luvussa 2.1. esiteltyä, perinteistä “triple bottom linea” eli ympäristö-, taloudellista ja sosiaalista vastuuta (Elkington 1994). Vaikka elintarvikealalla on tunnistettu yksityiskohtaisempia vastuullisuuden jaotteluja, pysytellään tässä tutkimuksessa selkeyden vuoksi kolmessa vastuullisuuden päänäkökulmassa. Tähän ratkaisuun päädyttiin myös sen vuoksi, että yleisesti käytetyt vastuullisuusraportointistandardit kuten GRI G4 sekä raportointilainsäädäntö perustuvat samankaltaiseen jaotteluun sekä siksi, että se on yritysvastuullisuuden vakiintunut määritelmä, sekä yritysvastuun määritelmä myös tässä tutkimuksessa. Vaikka analysoinnin lähtökohtana on Elkingtonin (1994) jaottelu ympäristö-, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen, on mahdollista, että tutkimuksen tuloksia analysoidessa aineistosta nousee esiin rajatumpia vastuullisuuden osa-alueita.

Koska tutkimuskysymykset liittyvät olennaisesti strategiaan, tarkastellaan yrityksiä myös kappaleessa 2.1. mainittujen sekä kuviossa 1 esiteltyjen, Heikkurisen (2010) esittelemien vastuullisuuden tasojen perusteella: passiivinen, reaktiivinen, proaktiivinen, aloitteellinen ja luova. Nämä tasot kuvastavat yritysvastuun aggressiivisuutta yrityksessä sekä sitä, miten vastuullisuudella haetaan uusia kilpailuetuja. Tutkimuksen strateginen aspekti linkittyy juuri tähän viitekehykseen: tasot kuvaavat sitä, miten yritys voi parantaa strategista asemaansa tunnistamalla ja luomalla vastuullisuudella kilpailuetuja ja siten erottamalla kilpailijoista. Heikkurisen viitekehyyksessä huomionarvoista on myös se, että mitä korkeammalle tasoilla edetään, sitä enemmän sidosryhmäkommunikaatio korostuu (Heikkurinen 2010).

Heikkurisen (2010) tutkimus, jonka pohjalta hän loi kyseisen mallin, liittyy ympäristövastuuseen hotelli- ja ravintola-alalla, mutta mallia on mahdollista soveltaa myös muihin vastuun osa-alueisiin sekä muihin toimialoihin. Tunnistamalla vastuullisuuden tasoja voidaan saada selkeämpi kuva lisäksi siitä, mikä yrityksiä ajaa vastuulliseen toimintaan—onko se sidosryhmäpaine ja kysyntä vai kenties mahdollisuudet uusiin innovaatioihin? Toisin sanoen, motivoivatko vastuullisuuteen ulkoiset ajurit eli ulkoiset sidosryhmät vai sisäiset sidosryhmät kuten johto ja henkilöstö? Mikäli motivaatio vastuullisuuteen kumpuaa yrityksen sisältä ilman, että sidosryhmät eivät sitä vielä vaadi, voidaan vastuullisuuden sanoa olevan aloitteellista tai luovaa. Tällöin myös sidosryhmäviestintä korostuu. Jos vastuullisuudella taas pyritään täyttämään sidosryhmien vaatimukset ja odotukset, sijoittuu se reaktiiviselle tai proaktiiviselle tasolle. (Heikkurinen 2010; Heikkurinen & Forsman-Hugg 2011.)

Näiden kahden viitekehysten pohjalta laadittiin tutkimusta varten viitekehys, joka yhdistää vastuullisuuden aggressiivisuuden tasot sekä vastuullisuuden kolmijaon. Viitekehys kuviossa 2.

Analysoitavat teemat muodostuvat tutkimuskysymysten ja tämän viitekehysten pohjalta, ja tuloksia tullaan analysoimaan tutkimuskysymysten sekä tämän viitekehysten kautta. Miten eri yritykset ja vastuullisuustoiminnot sijoittuvat vastuullisuuden tasoille? Minkälaisilla asioilla elintarviketeollisuusyritykset tunnistavat ja luovat uusia kilpailukykyä-liittyvätkö ne ympäristölliseen, taloudelliseen vai sosiaaliseen vastuuseen? Mille tasoille yritysten vastuullisuus sijoittuu, vai voiko se sijoittua useammalle eri tasolle samanaikaisesti? Viitekehystä hyödynnetään analysoitaessa sitä, millainen strateginen merkitys vastuullisuudella ja sen eri osa-alueilla on tutkittavissa yrityksissä, ja mikä vastuullisuuteen yrityksiä motivoi.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys, mukailtu Heikkurisen (2010) ja Elkingtonin (1994) teorioista.

5. Aineisto ja menetelmät

Seuraavissa luvuissa perustellaan tutkimusote sekä esitellään käytetty aineisto. Myös tutkimus- sekä analyysimenetelmä perustellaan metodikirjallisuuteen perustuen.

5.1. Tutkimusote

Tutkimusotteeksi on tässä tutkielmassa valittu laadullinen tutkimustraditio ja tutkimus on tyypiltään deskriptiivinen. Laadullinen tutkimus voidaan määritellä monin tavoin, mutta siinä on tiettyjä peruspiirteitä, jotka tunnustetaan kaikkialla. Ensinnäkin kvalitatiivisen tutkimuksen havainnot ovat teoriapitoisia eli niihin vaikuttavat niin tutkimusmenetelmä kuin tutkijan subjektiivinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä ja sen merkityksestä. Havaintojen teoriapitoisuus onkin yksi laadullisen tutkimuksen olennaisimmista piirteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19.) Kvalitatiivinen tutkimus on tulkinnanvaraista ja sen tulos on tutkijan subjektiivisen kokemuksen suodattama, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat numeerisia ja näin ollen vähemmän tulkinnanvaraisia. Laadullisen tutkimuksen metodit ovat joustavia ja ottavat kontekstin huomioon ja vaativat kontekstin ja yksityiskohtien syvällistä ymmärrystä. Filosofialtaan laadullinen tutkimus perustuu interpretismiin. (Mason 2002, 3-4.)

Eskolan ja Suorannan mukaan (1998, 18) aineiston tieteellisyyttä ei määritä sen määrä, vaan laatu. Sen sijaan, että tähdättäisiin tilastollisiin yleistyksiin kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, on kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä ymmärtää ja kuvata tiettyä ilmiötä sekä muodostaa sille tulkinta (Eskola & Suoranta 1998, 61; Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Voidaankin sanoa, että kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti ja selittää ilmiötä pelkän kuvailun sijaan. Vaikka kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia ja niitä voidaan käyttää täydentämään toisiaan, ei tilastollisella analyysillä ja yleistyksillä yleensä ole suurta merkitystä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Mason, 2002, 3-7.) Kuitenkin myös laadullinen tutkimus itsessään on hyvin laaja käsite ja siihen sisältyy hyvin useita erilaisia tutkimus- ja analyysimenetelmiä.

Tässä tutkimuksessa laadulliseen tutkimusotteeseen päädyttiin siksi, että tutkimuksen aihe on niin moniulotteinen, että siitä saa kerättyä syvällisempää laadullisilla tutkimus- ja analyysimenetelmillä. Vastuullisuutta ja sen merkitystä haluttiin tarkastella sekä ymmärtää syvällisemmin, jolloin laadullinen tutkimusote on tarkoituksenmukaisempi ja mahdollistaa syvällisen tulkinnan. Toisaalta tutkimuskysymykset ovat sellaisia, että niitä olisi hyvin vaikea mitata kvantitatiivisesti ja kvantitatiivisin menetelmin niistä saataisiin

hyvin pinnallista tietoa. Tutkimuksessa tutkitaan yritysvastuuta elintarviketeollisuusyritysten näkökulmasta, ja kuten seuraavista luvuista ilmenee, ei tutkittavia yrityksiä ole määrällisesti paljon. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteistä onkin otannan harkinnanvaraisuus sekä se, että tutkittavien tapausten määrä on usein pieni, mutta toisaalta niitä analysoidaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta 1998, 18). Seuraavissa luvuissa kerrotaan tarkemmin tässä tutkimuksessa hyödynnettävistä tiedonkeruu- ja sisällönanalyysimenetelmistä.

5.2. Tutkimuksen toteutus ja tutkimusaineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu Suomessa toimivien elintarviketeollisuusyritysten raporteista sekä yritysten edustajien haastatteluista. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin yritysvastuuraportteihin ja analysoitiin niiden sisältö, jonka jälkeen muodostettiin tarkoituksenmukaiset haastattelukysymykset, joiden avulla raporteista saatua tietoa pyrittiin vielä syventämään.

5.2.1 Yritysvastuuraportit ja muu kirjallinen tutkimusaineisto

Tutkimuksen kohteeksi valittiin kymmenen Suomessa toimivaa elintarviketeollisuuden yritystä, jotka ovat laatineet toiminnastaan yritysvastuuraportin vuosien 2017-2018 aikana. Aineistoa rajattiin niin, että tutkimukseen valittiin ainoastaan elintarviketeollisuusyrityksiä, jotka täyttivät kirjanpitolain mukaisen suuryrityksen määritelmän eli ne täyttivät vähintään kaksi seuraavista kriteereistä: työntekijöitä on tilikauden aikana yli 250, liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa ja taseen loppusumma on vähintään 20 miljoonaa euroa tilinpäätöspäivänä (Kirjanpitolaki 1997/1336 § 4). Lisäksi yrityksen pääkonttorit sijaitsevat Suomessa.

Kuten taulukosta 2 nähdään, mukana on yrityksiä eri elintarviketeollisuuden sektoreilta. Osa yrityksistä noudattaa raporteissaan GRI G4-standardia (Global Reporting Initiative 2015), osa ei, ja jotkut noudattavat niitä osittain. Joissain yrityksissä vastuullisuusraportit oli tuotettu erillisinä raporteina ja osassa ne olivat osana toimintakertomusta tai vuosikatsausta. Yritysvastuuraporttien lisäksi kirjallista aineistoa täydennettiin tarvittaessa etsimällä lisätietoja yrityksen toiminnasta ja strategiasta muun muassa vuosikertomuksista sekä yritysten verkkosivuilta. Pääasiallinen kirjallinen aineisto oli kuitenkin yritysvastuuraportit. Huomionarvoista on, että osassa yrityksiä vastuullisuusraportit olivat osana vuosikatsausta. Taulukossa 2. esitellään tutkittavat yritykset perustietoineen.

Taulukko 2. Tutkittavat yritykset

Yritys	Toimiala	Liikevaihto 2017, €	Raportin julkaisuvuosi	Raportointi-standardi
Altia	Alkoholi	201,2 milj.	2017	GRI G4, noudattaminen ei määritelty
Apetit	Pakasteet ja kalajalosteet	314 milj.	2017	-
Atria	Liha-valmisruoat ja	731 milj.	2017	GRI G4, noudattaminen ei määritelty
Fazer Group	Leipomotuotteet ja makeiset	1,64 mrd.	2017	-
HKScan	Lihajalosteet ja valmisruoat	708,9 milj.	2017	-
Paulig	Kahvi, kaakao ja mausteet	928,9 milj.	2017	GRI G4, noudattaminen ei määritelty
Raisio	Viljatuotteet ja kasvirasvat	336,6 milj.	2017	Ydinosiltaan GRI G4 mukainen
Saarioinen	Valmisruoat	254 milj.	2017	Global Compact
Sinebrychoff	Alkoholi- ja virvoitusjuomat	294,7 milj.	2017	-
Valio	Maitotuotteet	1,4 mrd.	2017	GRI G4, noudattaminen ei määritelty

5.2.2. Haastateltavat yritykset

Kaikille tutkimuksen kohteena oleville yrityksille lähetettiin haastattelupyynnöt, joiden tuloksena haastattelut saatiin neljältä eri yritykseltä: Sinebrychoffilta, Altialta, Atrialta sekä Raisiolta. Haastateltaviksi pyydettiin yrityksissä vastuullisuudesta vastaavia henkilöitä ja yritykset arvioivat itse, kuka oli sopivin henkilö vastaamaan. Seuraavaksi taulukko 3 haastateltavista henkilöistä sekä lyhyet esittelyt yrityksistä.

Taulukko 3. Haastateltavat henkilöt

Yritys	Haastateltava	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Altia	Yritysvastuupäällikkö	5.12.2018	30 min
Sinebrychoff	Viestintä- ja yhteiskuntavastuujohtaja	19.11.2018	45 min
Raisio	Yritysvastuun asiantuntija	23.11.2018	30 min
Atria	Laatupäällikkö	29.11.2018	45 min

Sinebrychoff

Sinebrychoff on vuonna 1819 perustettu virvoitusjuomia ja mietoja alkoholijuomia kuten oluita, siidereitä ja lonkeroita valmistava, pohjoismaiden vanhin panimo. Sinebrychoff on myös Suomen vanhin elintarvikealan yritys, ja nykyään se on osa tanskalaista Carlsberg-konsernia. Suomessa Sinebrychoffin tunnetuimpia brändejä ovat muun muassa KOFF ja Battery, ja se valmistaa myös Coca Colan tuotteita Keravalla sijaitsevalla panimollaan. Sinebrychoff koostuu kahdesta yhtiöstä eli Sinebrychoff AB:sta, joka on vastuussa juomien myynnistä ja markkinoinnista sekä Sinebrychoff Supply Oy:sta, joka puolestaan hoitaa juomien valmistuksen ja jakelun. (Sinebrychoff 2018.)

Altia

Altia on vuonna 1999 perustettu, pohjoismaiden johtava alkoholiyhtiö, joka valmistaa, maahantuo ja markkinoi väkeviä alkoholijuomia ja viinejä Pohjoismaissa, Baltiassa sekä Ranskassa. Altia valmistaa sekä omia brändejään, joista tunnetuimpia ovat muun muassa Koskenkorva, Larsen, Jaloviina ja Blossa, että myy ja markkinoi muiden brändien tuotteita. Lisäksi yhtiö tarjoaa teollisuuspalveluita kuten ratkaisuja raaka-aineiden, erityisesti ohran, jalostukseen. (Altia 2018.) Huomionarvoista on, että Altia on Suomen valtion alkoholiyhtiö ja pörssiin listautumisen jälkeen 2018 sen osakeomistuksesta noin kolmannes jäi valtion omistukseen (Valtioneuvosto 23.2.2018).

Raisio

Raisio on vuonna 1939 perustettu, Raisiossa toimiva suomalainen pörssiyhtiö, jonka toimina keskittyy terveellisiin, pääasiassa kasviperäisiin elintarvikkeisiin ja kalanrehuihin. Raision tunnetuimpia elintarvikebrändejä ovat muun muassa Elovena, Benecol, Nalle ja Sunnuntai. Raisio-konsernin toiminta on jaettu elintarvikkeisiin ja maataloustuotteisiin eli Raisioon ja Raisioagroom. Raisio on tunnettu erityisesti terveysvaikutteisista, sydänystävällisistä tuotteistaan sekä kauraosaamisestaan. (Raisio 2018.)

Atria

Atria on vuonna 1903 perustettu, yksi pohjoismaiden suurimmista liha- ja valmisruokayhtiöistä. Helsingin pörssiin yhtiö listattiin vuonna 1994. Atrialla on tuotantoa Suomen lisäksi Venäjällä, Virossa ja Tanskassa, mutta toiminnasta suurin osa on edelleen kotimaassa ja yhtiö työllistää Suomessa 2 300 henkilöä. Suomalaisille kuluttajille tuttuja Atrian brändejä ovat muun muassa Wilhelm, Kunnon Arki, Forssan ja

Hiillos. Omien brändien lisäksi Atria tuottaa private label-tuotteita muille merkeille. (Atria 2018.)

5.2.3. Haastatteluiden toteutus

Sinebrychoffin ja Altian haastattelut suoritettiin yritysten pääkonttoreilla ja Raision ja Atrian haastattelut Skypen välityksellä. Kaikki haastattelut taltioitiin nauhoittamalla. Lisäksi Pauligin raporttiin sisältyi yritysvastuujohtajan haastattelu, jota pystyttiin hyödyntämään myös tässä tutkimuksessa yhden haastattelukysymyksen kohdalla.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu on haastattelumenetelmä, jossa edetään tiettyjen etukäteen suunniteltujen teemojen mukaan. Tutkimusmenetelmänä teemahaastattelu on joustava–tutkija voi oikaista väärinymmärryksiä tai selventää kysymyksiä sekä keskustella haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75-77.) Haastattelut eivät kuitenkaan olleet täysin strukturoituja, sillä niissä haluttiin antaa mahdollisuus myös uusien aiheiden esille nousuun ja haastateltavien asiantuntijoiden vapaamuotoiseen näkemysten esittämiseen. Tutkimukseen valitut yritykset olivat myös hyvin erilaisia ja eri elintarviketeollisuuden toimialoilta, jolloin eri haastatteluissa luonnollisesti korostuivat erityyppiset asiat.

Haastattelujen teemat muodostuivat tutkimuskysymysten sekä viitekehyksen perusteella. Tarkemmat haastattelukysymykset puolestaan muodostuivat tutkimuskysymysten, viitekehyksen sekä vastuullisuusraporttien analyysin perusteella. Haastattelurunko löytyy liitteestä 1. Teemahaastatteluissa oli kolme teemaa ja kuusi kysymystä, ja tarvittaessa kysyttiin tarketavia kysymyksiä. Kun haastattelut oli tehty, ne litteroitiin ja validoitiin tarkistuttamalla vastausten tiivistelmät vastaajilla, jonka jälkeen siirryttiin sisällönanalyysiin. Haastattelukysymysten sopivuus tarkistettiin ohjaajalla ennen haastattelujen tekemistä. Haastattelujen pääteemat olivat seuraavat:

- 1) Vastuullisuuden merkitys
- 2) Vastuullisuus kilpailuetuna ja vastuullisuuden strateginen merkitys
- 3) Motivaatio vastuullisuuteen.

Haastateltavat henkilöt tiesivät haastattelun pääteemat etukäteen ja heille tarjottiin mahdollisuutta tutustua myös kysymyksiin ennen haastattelua.

5.3. Analysointimenetelmät

Analyysi on laadullisen tutkimuksen kannalta erityisen tärkeä vaihe, sillä silloin aineiston tulkinta alkaa muodostua. Analyysi voidaan määritellä datan pilkkomisena tai erottelemisena selkeisiin osiin, jolloin siitä tulee helpommin käsiteltävää. Kun data on pilkottu ja eritelty, voidaan se järjestää uudelleen niin, että se on tutkimuskysymysten kannalta mahdollisimman ymmärrettävää. (Jorgensen, 1989, 107; Boeijen 2010, 76 mukaan.) Analyysin tavoitteena on muodostaa raaka-aineesta datasta uutta tietoa—laadullisessa tutkimuksessa raakadata ei tutkimuksen kannalta ole löydös, vaan tutkimustulos syntyy datan tulkinnan kautta (Boeije 2010, 94-96).

Se, miten data järjestetään, ei välttämättä ole etukäteen selvillä, vaan järjestys muotoutuu sitä mukaan, kun aineistoa käydään läpi. Kategoriat joihin data järjestetään voivat kummuta niin tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuskirjallisuudesta, mielenkiintoisista ja yllättävistä havainnoista, ajankohtaisuudesta tai itse datasta. Mitä tulee aineiston koodaukseen, koodaus voidaan lajitella tarkemmin kolmeen vaiheeseen: avoimeen koodaukseen, pitkittäiseen koodaukseen ja selektiiviseen koodaukseen. Avoimessa koodauksessa aineisto käydään läpi, lajitellaan ja siitä merkitään oleelliset asiat. Avoimen koodauksen jälkeen koodattujen kohtien välillä pyritään löytämään yhteyksiä ja ne järjestellään uudelleen. Tätä kutsutaan pitkittäiseksi koodaukseksi ja se on niin sanottu välivaihe avoimen ja selektiivisen koodauksen välillä. Selektiivinen koodaus puolestaan on selkeiden kokonaisuuksien muodostamista koodatuista kategorioista. (Boeije 2010, 76-119.)

Tässä tutkimuksessa sekä haastattelujen että raporttien analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä Laineen (Laine 1993; Laine 2001, 26-43; Tuomen & Sarajärven 2002 mukaan, 94) luoman etenemisrunгон mukaan: ensin tehtiin päätös siitä, mikä tutkittavassa aineistossa kiinnostaa. Tämän jälkeen aineisto käytiin läpi ja merkittiin kiinnostuksen kannalta olennaiset kohdat eli aineisto koodattiin, sekä siitä karsittiin kaikki ylimääräiset tiedot pois. Sitten merkityt asiat kerättiin yhteen, jonka jälkeen aineisto teemoiteltiin ja siitä kirjoitettiin yhteenveto.

Ensin analysoitiin raportit sisällönanalyysia hyödyntäen. Raporteista analysoitavat teemat muodostettiin teoriaohjautuvasti tutkimuskysymysten ja tutkimuskirjallisuuden

perusteella, sekä sen perusteella, että erityisesti niistä löytyi runsaasti tietoa raporteista. Teemat olivat seuraavat:

- 1) Vastuullisuuden merkitys. Miten yritykset määrittelevät vastuullisuuden?
- 2) Mitä vastuullisuuden näkökulmia raporteissa painotetaan erityisesti? Miten nämä painotukset eroavat eri sektoreilla?
- 3) Vastuullisuuden strateginen merkitys. Perustelevatko yritykset raporteissaan vastuullisuuteen liittyviä päätöksiä strategialla? Miten strategia ja vastuullisuus linkittyvät raporteissa?

Aineisto käytiin läpi ja näiden kysymysten kannalta keskeiset tekstiosiot merkittiin. Itse aineistosta nousi esiin myös mielenkiintoisia teemoja ja havaintoja, joita ei etukäteen oltu määritelty, mutta jotka kuitenkin jollain tavoin liittyivät tutkimuksen tarkoitukseen tai teoriaan. Tämän jälkeen kaikki ylimääräinen aineisto karsittiin pois ja koodatut tiedot järjesteltiin, jolloin raportteja oli mahdollista analysoida ja tarkastella selkeämpänä kokonaisuutena ja niistä oli mahdollista kirjoittaa yhteenvedot tutkimuskysymysten teemoihin perustuen.

Vastuullisuuden kategorisointi perustuu tutkimuksen viitekehyksenä toimivaan Triple Bottom Lineen (Elkington, 1994). Malli siihen, miten tietyt vastuullisuuden osa-alueet kategorisoitiin näihin kolmeen osioon, otettiin GRI G4-standardista sekä siihen liittyvistä elintarvikeprosessoinnin sektorikohtaisista standardeista (Global Reporting Initiative 2014), sillä nämä ovat yleisesti käytetty raportointistandardi elintarviketeollisuudessa ja käytössä myös useassa tutkimuksen kohteena olevista raporteista. Esimerkiksi eläinten hyvinvointi ja terveellinen ruoka sekä korruption vastaiset toimet luokitellaan GRI G4:n mukaan sosiaaliseen vastuullisuuteen, kun taas jätteiden käsittely ja biodiversiteetti luokitellaan ympäristövastuuseen. Tarkka luokittelu löytyy taulukosta 1.

Kun yritysraportit oli analysoitu, täydennettiin ja syvennettiin saatuja tietoja haastatteluiden avulla. Haastatteluiden analyysi eteni samaan tapaan kuin kirjallinen analyysi–litteroinnin jälkeen haastattelut analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen. Kun haastattelut oli litteroitu ja validoitu, ne koodattiin ja kaikki tutkimuskysymysten kannalta epäolennaiset tiedot karsittiin pois. Tämän jälkeen aineisto teemoiteltiin. Haastattelujen analyysissa kiinnitettiin raporttien analyysin tapaan huomiota

vastuullisuuden merkitykseen ja sen strategiseen merkitykseen yrityksille. Lisäksi analysoitiin vastuullisuutta kilpailuetuna, motivaatiota vastuulliseen toimintaan sekä vastuullisuustyöhön liittyviä tulevaisuuden haasteita.

Aineisto validoitiin tarkistuttamalla haastattelujen tiivistelmät haastatelluilla oikein ymmärtämisen ja tietojen paikkansapitävyyden varmistamiseksi. Kun sekä kirjallinen että haastatteluista saatu aineisto oli raportoitu, kirjoitettiin tuloksista yhteenveto, joka tiivistä kummankin tiedonhankintamenetelmän tulokset.

6. Tulokset

Tässä osiossa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on eritelty teemoihin tutkimuskysymysten perusteella ja tulokset on saatu hyödyntämällä sekä raportti- että haastatteluaineistoa. Tuloksien havainnollistamiseksi on käytetty muutamia suoria lainauksia niin raporteista kuin haastatteluista. Raporteista otettuihin lainauksiin on merkitty yrityksen nimi, haastattelujen sitaatteihin puolestaan haastateltavan henkilön toimenkuva sekä yritys.

6.1. Vastuullisuuden merkitys

Ensimmäinen tutkimuskysymys on, mitä vastuullisuus tarkoittaa suomalaisissa elintarviketeollisuusyrityksissä. Mikä sen merkitys on ja minkälainen lähestymistapa yrityksillä on vastuullisuuteen? Kaikki yritykset olivat jollain tavalla määritelleet raporteissaan tämän, ja vaikka yksittäiset määritelmät eivät sinänsä kerro paljoa yrityksen todellisesta vastuullisuudesta eivätkä määritelmät varsinaisesti ole vertailukelpoisia, on niistä mahdollista erottaa suuntaviivoja sille, millaisena yritykset näkevät vastuullisuuden merkityksen. Myös haastattelujen avulla pyrittiin syventämään vastauksia.

Vastuullisuusraporteissa puolet yrityksistä mainitsi vastuullisen toiminnan määritelmässään strategian. Yritysten mukaan vastuullisuus edistää strategisten tavoitteiden toteutumista, ja mahdollistaa kestävästä liiketoiminnan.

”Kestävyys ohjaa kaikkea tekemistä, sillä se on ainoa järkevä liiketoiminnan perusta. Se mahdollistaa pitkän aikavälin kannattavuuden.”

(Sinebrychoff 2017, 5).

Sekä haastattelujen että raporttien perusteella vastuullisuuden nähdään sitoutuvan tiiviisti kaikkeen toimintaan, ja yritykset kertoivat sen olevan erottamaton osa liiketoimintaa. Vastuullisuutta ei siis nähdä muusta liiketoiminnasta erillisenä alueena, vaan se on jalkautettu osaksi päivittäistä toimintaa. Atrian haastattelun mukaan suomalaisilla elintarvikeyrityksillä vastuullisuus on jopa “selkärangassa” ja niin toiminnan ytimessä, että sitä ei välttämättä edes tunnisteta. Etenkin suurilla yhtiöillä on ollut erilaisia laatujärjestelmiä käytössä jo pitkän aikaa, ja niistä löytyy useita vastuullisuustyön elementtejä.

Vastuullisuusraporteissa puolet yrityksistä mainitsi kestävästä ruoka- tai arvoketjun vastuullisuuden määritelmässään. Yritykset korostivat sitä, että vastuullisuus kattaa koko

arvoketjun alkutuotannosta kuluttajan ruokapöytään ja että vastuullisuuden edistämiseksi on tehtävä töitä jokaisessa ketjun vaiheessa. Tämä näkemys toistui myös haastatteluissa:

“Ei ole enää kyse ainoastaan oman toiminnan vastuullisuudesta, vaan siitä, miten se jalkautetaan koko toimitusketjuun.” (Laatupäällikkö, Atria)

Tämä tukee myös edellä mainittua näkemystä vastuullisuuden strategisesta merkityksestä—vastuullisuus ei ole yksittäinen toiminto vaan se sitoutuu kaikkeen, mitä yritys tekee ja se on otettava huomioon ketjun jokaisessa vaiheessa. Myös Heikkurisen ja Forsman-Huggin (2011) tutkimuksessa kävi ilmi, että vastuullisuuteen liittyvät uhat ja mahdollisuudet siirtyvät yhä enemmän koko toimitusketjun tasolle. Elintarviketeollisuudessa tämä on erityisen keskeistä varmastikin sen vuoksi, että toimitusketjut ovat usein pitkiä, tuotanto vaatii paljon luonnonvaroja ja raaka-aineita hankitaan ulkomailta.

”Yritysvastuu näkyy koko ruokaketjun matkalla aina alkutuotannosta tehtaiden valmistusprosessien kautta asiakkaalle ja kuluttajalle asti.” (Atria 2017, 1)

Myös terveellisyys ja kuluttajien kannustaminen terveellisiin valintoihin mainittiin osassa raporttien määritelmiä. Kaksi yritystä, Valio ja Altia, mainitsivat raporteissaan myös terveellisyyden kansanterveydellisestä näkökulmasta: Valio kansanterveyden kohentamisen ja Altia vastuulliseen alkoholinkäyttöön kannustamisen.

Henkilöstö ja työntekijöiden hyvinvointi, tai “ihmiset”, mainittiin neljän yrityksen raporteissa. Työntekijät nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana.

Kaksi yritystä mainitsi raporteissaan yhteiskunnallisen hyödyn tuottamisen—Valio ruoan riittävyuden turvaamisen ja Sinebrychoff koko yhteiskunnan hyödyttämisen. Eläinten hyvinvoinnin ja terveyden parantamisen mainitsi raporteissaan kaksi yritystä, Valio sekä HKScan, jotka kummatkin valmistavat eläinperäisiä tuotteita. Puolet yrityksistä mainitsi raporteissaan ympäristön tai ympäristövaikutusten minimoimisen. Toisaalta ympäristö liittyy itsessään myös kestäväan arvoketjuun, joka oli myös usean yrityksen lähestymistapa vastuullisuuteen. Talouden mainitsi vastuullisuuden määritelmässä ainoastaan kaksi yritystä. Vain yksi yrityksistä, Saarioinen, mainitsi lakien ja säädösten noudattamisen vastuullisen toiminnan määritelmässään, joka löytyi yrityksen ”Vastuullisuuden periaatteet”-verkkosivulta:

”Vastuullisuudella ymmärrämme vastuuta ihmisistä, ympäristöstä ja taloudesta. Toimimme vastuullisesti ja noudatamme lakeja sekä yleisesti hyväksi todettuja käytäntöjä.” (Saarioinen, 2019).

Tämä on esimerkki niin sanotusta passiivisesta vastuullisuudesta eli sen tekemisestä, mitä lainsäädäntö edellyttää (Carrol 1991; Heikkurinen 2010; Heikkurinen & Forsman-Hugg 2011). Muut yritykset eivät tätä erikseen maininneet. Lauseesta voisi päätellä, ettei vastuullisuus ole Saarioiselle strategisesti erityisen tärkeä tekijä. Pelkästään tämän perusteella ei kuitenkaan voi tehdä päätelmiä vastuullisuuden merkityksestä yrityksen toiminnalle.

Yritysvastuusta puhuttaessa sidosryhmät ja sidosryhmävuorovaikutus ovat keskeisiä käsitteitä, ja kolmessa määritelmässä mainitaankin sidosryhmät. Sidosryhmien merkitys korostui myös aiemmissa tutkimuksissa, esimerkiksi Malonin ja Brownin (2007) mukaan yritys on tilivelvollinen eri sidosryhmille. Atria kertoo raportissaan sidosryhmistä seuraavasti:

Heidän (sidosryhmien) toiveittensa kuunteleminen ja huomioiminen on yksi Atrian vastuullisen toiminnan peruspilareita (Atria 2017, 1).

Myös sidosryhmät linkittyvät arvoketjuun sen eri vaiheissa: toimittajat, asiakkaat ja kuluttajat ovat kaikki mukana sen eri vaiheissa.

Määritelmistä voidaan päätellä, että vastuullisuus nähdään koko toimintaan kietoutuneena toimintatapana, eikä erillisenä osana yrityksen toimintaa. Suuri osa yrityksistä näkee vastuullisuuden mahdollistavan pitkäaikaisen kasvun ja menestyksen. Vastuullisuus nähdään osana kokona arvoketjua– se on läsnä jokaisessa ketjun vaiheessa. Vastuullisuus ulottuu siis yrityksen omasta toiminnasta myös muualle arvoketjuun. Vastuullisuuden merkitys on tiivistetty kuvioon 3.



Kuvio 3. Vastuullisuuden merkitys

6.2. Vastuullisuuden painopisteet ja niiden eroavaisuudet yrityksissä

Suuri osa raporteista noudatti GRI G4 standardia ainakin soveltaen, joten niiden rakenne ja sisältö olivat monelta osin hyvin samankaltaisia. Kuitenkin raporteissa nousi selkeästi esiin tiettyjä, toimialaan liittyviä näkökulmia kuten liha-alalla eläinten hyvinvointi ja juoma-alalla alkoholin vastuullinen markkinointi. Lisäksi haastatteluiden avulla saatiin syventävää tietoa siitä, mitkä vastuullisuusteemat ovat yrityksille erityisen tärkeitä ja miksi.

6.2.1. Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu oli kaikista vähiten raportoitu osio vastuullisuusraporteissa, ja osassa yrityksissä taloudellista vastuuta ei mainittu lainkaan, vaan taloudelliset asiat on kerrottu tilinpäätöksissä ja toimintakertomuksissa. Yhtenä vastuullisuuden päätavoitteista taloudellisen vastuun mainitsi raporteissaan 60% yrityksistä. Se, että taloudellinen vastuu ei ole niin laajalti raportoitu näkökulma yritysvastuuraporteissa, ei kuitenkaan missään nimessä tarkoita sitä, ettei taloudellista näkökulmaa pidettäisi tärkeänä—usein talousasiat on laajasti raportoitu erillisissä raporteissaan.

Niissä yrityksissä, joissa taloudellinen vastuu kuului yritysvastuuraporttiin, oli pääpaino lisäarvon luomisessa sidosryhmille, kestävän kasvun ja liiketoiminnan luomisessa sekä verojen maksamisessa ja lainsäädännön noudattamisessa yrityksen taloudenpidossa. Taloudellisessa vastuullisuudessa korostui erityisesti suomalaisia raaka-aineita

käytävissä yrityksissä kuten Apetitilla ja Valiolla tuottajille maksettava reilu hinta. Näillä yhtiöillä yksi merkittävimmistä taloudellisista tavoitteista oli myöskin tuotannon ja elinkeinon säilyttäminen Suomessa. Myös Pauligilla yksi tavoite on parantaa kahvintuotannon kannattavuutta ja näin ollen myös kahvintuottajien elintaso. Tulokset ovat samankaltaisia aiemman tutkimuksen kanssa: Forsman-Huggin ym. (2013) mukaan tärkeimpiä taloudellisen vastuullisuuden teemoja elintarvikealalla ovat tuotannon kannattavuus, reilun hinnan maksaminen tuottajille, taloudellinen tehokkuus sekä työllisyysvaikutukset.

Valio on erityinen yhtiö siinä mielessä, että se on maidontuottajien omistama osuuskunta, jolloin tuottajien asema erityisesti korostuu. Toinen erityisasemassa oleva yhtiö on Altia, jolla valtio-omisteisena yhtiönä on erityisen paljon vastuullisuuteen liittyviä velvollisuuksia, ja jonka toimintaa ohjaavat taloudellisten tavoitteiden lisäksi yhteiskunnalliset tavoitteet. Myös korruption ehkäisy ja eturistiriitojen välttäminen mainittiin kolmessa kymmenestä raportissa.

6.2.2. Ympäristövastuu

Ympäristöön liittyvistä asioista oli raportoitu kaikissa yrityksissä hyvin laajasti. Heikkurisen ja Forsman-Huggin (2011) mukaan ympäristövastuu onkin ravitsemuksellisen näkökulman ohella yksi elintarvikealalla tärkeimmistä vastuullisuuden näkökulmista. Yritysten ympäristöraporteissa pääpaino on ympäristövaikutusten minimoinnissa, ja lähes kaikki yritykset pyrkivät tehostamaan raaka-aineiden, veden, energian sekä muiden resurssien käyttöä sekä hyödyntämään tuotannossa syntyvät sivutuotteet. Kiertotalous oli hyvin keskeinen käsite useassa raportissa: tuotantolaitoksissa syntyy paljon sivutuotteita ja esimerkiksi pakkausmateriaaleja, jota kannattaa hyödyntää uusiokäyttöön mahdollisimman pitkään. Esimerkiksi Altia pyrkii käyttämään pakkauksissaan yhä enemmän kierrätettyä lasia tai kertaalleen kierrätettyä muovia. Sinebrychoffilla puolestaan hyödynnetään oluen panemisesta syntynyt hiilidioksidi virvoitusjuomien kuplina.

Energiatehokkuutta parannetaan yrityksissä esimerkiksi tuotantoprosesseja optimoimalla, lämpöä talteen ottamalla, laitteita modernisoimalla sekä uusiutuvaa energiaa suosimalla ja siihen investoimalla. Vettä puolestaan säästetään vedenkulutusta hallitsemalla ja jätevesien käsittelyllä. Veden kulutuksen pienentäminen on tärkeää erityisesti tuotannossa, jossa kuluu paljon vettä, kuten juomien tuotannossa.

Eläinperäisten tuotteiden tuotannossa huomion kohteena ovat myös metaanipäästöt ja lannan käsittely sekä tuotantoeläinten oikeanlainen ruokinta ja jalostus, joiden avulla voidaan vähentää metaanipäästöjä. Erityisesti Valio on kiinnittänyt näihin seikkoihin paljon huomiota—yhtiö on esimerkiksi kehittänyt ja patentoinut teknologian lantalietteen jalostamiseksi fosforiksi, vedeksi, biokaasuksi ja typpioksidilannoitejakeiksi. Valio on myös järjestänyt innovaatiokilpailun metaanin talteenoton kehittämiseksi.

Liikenne on yksi suurimmista päästöjen aiheuttajista ja useat tarkastelluista yrityksistä mainitsivat optimoivansa kuljetuksia, kuten maidonkeräilyä niiden ympäristövaikutuksien minimoimiseksi. Myös yhteiskuljetuksilla voidaan saavuttaa säästöjä.

Logistiikan ohella pakkaukset ovat merkittävät tekijä kiertotaloudessa ja useimmat yritykset kiinnittivät siihen huomiota raporteissaan. Atrian raportissa huomautettiin, että ensimmäinen prioriteetti ympäristöystävällisessä pakkaussuunnittelussa on tuotteen säilyvyys ja näin ollen ruokahävikin ehkäisy, ja vasta sen jälkeen tulevat materiaalitehokkuus ja ympäristöystävällisten materiaalien suosiminen. Materiaalitehokkuutta edistetään tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä esimerkiksi ohentamalla muovipulloja ja alumiinitölkkejä ja pakkaamalla jauheliha tiiviiseen tyhjiöpakkaukseen, joka kuluttaa tavallista pakkausta vähemmän muovia. Monissa yrityksissä myös pyritään valitsemaan kierrätettävyydeltään ja biohajoavuudeltaan parempia materiaalivaihtoehtoja pakkauksiin, sekä pääsemään kokonaan eroon kaatopaikkajätteestä. Materiaalivalintojen ohella tuotantolaitosten jätteiden kierrätys ja käsittely onkin hyvin oleellinen ympäristövastuuasia, ja kaikki yritykset kiinnittivät tähän huomiota raporteissaan.

6.2.3. Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu on hyvin laaja vastuullisuuden näkökulma sillä se sisältää niin ihmisoikeudet, tuotevastuun, henkilöstöasiat kuin yhteiskuntavastuun. Erityisesti elintarvikealasta puhuttaessa mainitsemisen arvoista on, että myös eläinten hyvinvointi sisältyy sosiaaliseen vastuuseen. Erityisesti eläinperäisiä tuotteita tuottavat yritykset eli Atria, HKScan ja Valio painottivat raporteissaan eläinten hyvinvointia, ja liha-alan raporteista kävi ilmi, että eläinten hyvinvointi vaikuttaa merkittävästi myös lihan laatuun. Raporteista sai kokonaisvaikutelman, että vastuullisuus yhdistetään voimakkaasti tuotteiden laatuun ja laatu ja turvallisuus olikin mainittu neljän yrityksen päävastuullisuustavoitteena.

Kestävä ja vastuullinen hankintaketju on merkittävä vastuullisuuden alue erityisesti yrityksissä, jotka hankkivat paljon raaka-aineita ulkomailta, eli tämän tutkimuksen tapauksessa Pauligilla, Fazerilla ja Altialla. Myös Apetit korostaa tavoitteissaan toimitusketjun vastuullista johtamista. Käytännön toimia millä voidaan varmistaa toimitusketjun vastuullisuus ja kestävyys ovat raporttien mukaan mm. vastuullisuusvaatimusten sekä toimintaohjeiden (code of conduct) asettaminen tavarantoimittajille, sertifioitujen tavarantoimittajien suosiminen, vähäriskisten maiden kuten EU-maiden suosiminen toimittajavalinnassa, kotimaisten toimittajien suosiminen toimittajavalinnassa, pitkäaikaisten toimituskumppanuuksien kehittäminen, riskimaiden vastuullisuusriskien auditointi ja arviointi sekä raaka-aineiden toimittajien toiminnan seuranta. Erityisen oleellista tämä on hankittaessa raaka-aineita kuten kahvia ja kaakaota maista, joissa työolot ja työturvallisuus eivät ole samaan tapaan valvottuja kuin kehittyneissä maissa. Esimerkiksi Pauligilla on omat työntekijät, joiden tehtävänä on tavarantoimittajien vastuullisuuden arviointi sen sijaan, että luotettaisiin ulkopuolisiin auditoijiin. Pauligilla suurimmat havaitut puutteet tavarantoimittajien toiminnassa liittyivät palkkojen maksuun, työturvallisuuteen ja työaikoihin. Mitä tulee sertifikaatteihin, Fazer huomauttaa raportissaan, että sertifioidut kaakaontuottajat eivät millään riitä täyttämään kaakaon globaalia kysyntää, minkä vuoksi ostajien kehittämät suorat valvontaohjelmat ovat tarpeellisia.

Alkoholijuomia valmistavien yritysten eli Sinebrychoffin ja Altian kohdalla korostui vastuullisen juomakulttuurin edistäminen, vastuullinen alkoholimarkkinointi sekä alkoholinkäytöstä aiheutuvien haittojen ehkäisy. Pääasiallinen keino alkoholin vastuuttoman kulutuksen ehkäisemiseen on yhtiöiden mukaan alkoholittomien ja vähäalkoholisten juomien tarjonnan kehittäminen.

“Kun tarjolla on hyvänmakuisia alkoholittomia vaihtoehtoja, ei kuluttajan tarvitse luopua mistään” -Viestintä- ja yhteiskuntavastuujohtaja, Sinebrychoff

On huomionarvoista, että myös lainsäädäntö asettaa alkoholimarkkinoinnille paljon rajoituksia. Altia on lisäksi valtio-omisteinen yhtiö, jolla on enemmän vastuullisuusvelvoitteita.

Henkilöstön hyvinvointia ja työturvallisuutta käsiteltiin kaikissa raporteissa, ja yhdeksi vastuullisuusustyön päätavoitteista sen nimesi seitsemän yritystä kymmenestä. Yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on yksi yrityksen

suurimmista voimavaroista ja kilpailueduista. Erityisesti teollisuudessa, jossa työskennellään raskaan kaluston kanssa, myös työturvallisuus on merkittävä vastuullisuustekijä. Forsman-Huggin ym. (2013) mukaan työntekijöiden hyvinvointi ja turvallisuus ovat kuitenkin yritysten näkemysten mukaan kotimaisten elintarvikkeiden tuotannossa hyvällä tasolla.

6.2.4. Eroavaisuudet eri elintarviketeollisuuden sektoreiden välillä

Lähes kaikki yritykset sektorista riippumatta raportoivat laajasti vastuullisuustyöstään. Huomionarvoista on, että suurin osa yhtiöistä on listautuneena pörssiin, jolloin niillä on myös lainsäädännöllinen velvoite raportoida vastuullisuudesta kattavasti. Koska kaikki yritykset ovat teollisuusyrityksiä, kerrotaan niiden raporteissa paljon samankaltaisista asioista kuten luonnonvarojen käytöstä, päästöjen vähentämisestä ja jätteiden käsittelystä. Samoin työturvallisuus ja henkilöstön hyvinvointi on nostettu kaikissa raporteissa näkyvästi esille. Taloudelliseen vastuuseen liittyen lähes kaikki yritykset olivat raportoineet tietyt perusasiat kuten verojen maksamisen. Kaikkiaan kaikki yritykset olivat raportoineet tietoja jokaisesta triple bottom linen (Elkington 1994) osa-alueesta. Kaikista osa-alueista, taloudellisesta, ympäristövastuusta ja sosiaalisesta vastuusta oli yrityksissä raportoitu kattavasti, mutta osa-alueiden sisällä painotukset vaihtelivat ja eroja eri sektorien välillä ilmeni.

Mitä tulee vastuullisiin innovaatioihin, kasvipohjaisia tuotteita valmistavien yritysten kohdalla korostuivat tuoteinnovaatiot, kun liha- ja maitoalan yrityksissä taas painopiste vaikuttaa olevan prosessi-innovaatioissa. Ympäristöystävällisiin pakkausratkaisuihin puolestaan kiinnitettiin huomiota sektorista riippumatta ja erityisesti juomia valmistavissa yrityksissä.

Muita sektoreille ominaisia seikkoja olivat, että eläinperäisiä tuotteita valmistavat yritykset raportoivat eläinten hyvinvointiin ja terveyteen liittyvistä asioista kattavasti, ja alkoholivalmistajat puolestaan kiinnittävät huomiota vastuulliseen markkinointiin ja alkoholin väärinkäytön ehkäisyyn. Samoin alkoholivalmistajat raportoivat vastuullisesta markkinoinnista laajasti. Vastuullinen alkoholimarkkinointi on kuitenkin asia, jota lainsäädäntö edellyttää, eikä se välttämättä ole yritykselle erityisesti kilpailukykyä tuottava asia.

Mitä tulee tuottajiin liittyviin asioihin, yhtiöillä, jotka käyttävät tuotannossaan lähinnä kotimaisia raaka-aineita korostui tuottajalle maksettava reilu hinta, kun taas ulkomailta

paljon raaka-aineita hankkivissa yhtiöissä korostuu erityisesti tuotantoketjun eettisyyden varmistaminen ja toimitusketjun hallinta. Monet yrityksistä toki käyttivät sekä kotimaisia että ulkomaisia raaka-aineita, jolloin kummatkin näkökulmat otetaan toiminnassa huomioon.

6.4. Vastuullisuus ja strategia

Kuten jo kappaleesta 6.1. kävi ilmi, useimmat tutkituista yrityksistä kertovat sekä raporteissa että haastatteluissa vastuullisuuden olevan olennainen osa strategiaa ja sitoutuvan päivittäiseen toimintaan tiiviisti. Niin strategia kuin visio yhdistetään voimakkaasti vastuullisuuteen ja vastuullisuus on myös useilla yrityksillä yksi ydinarvoista. Vastuullisuuden koetaan tuovan lisäarvoa liiketoiminnalle ja olevan strateginen prioriteetti.

Se, minkälainen strateginen merkitys vastuullisuudella yritykselle on, riippuu myös toimialasta—esimerkiksi kasvipohjaisia tuotteita valmistavilla yrityksillä kuten Raisiolla ja Apetitilla tuotetarjonta itsessään on vastuullista, ja nämä yritykset ovat strategisesti hyvässä asemassa siinä mielessä, että kasvipohjaisten ja terveellisten tuotteiden kysyntä kasvaa jatkuvasti kuluttajien ympäristötietoisuuden kasvaessa. Voidaan jopa sanoa, että tällaisilla yrityksillä vastuullisuus ei ole ainoastaan yksittäinen strategian osa, vaan yhtä strategian kanssa. Lihantuotannossa puolestaan itse tuote ei pohjimmiltaan ole erityisen ympäristöystävällinen lihantuotannon aiheuttamien merkittävien ympäristövaikutusten vuoksi, mutta vastuullisilla toimintatavoilla kuten eläinten hyvinvointia edistämällä voidaan parantaa lihan laatua, tuotannon kannattavuutta ja näin ollen tuottaa lisäarvoa arvoketjussa.

Raporttien perusteella yrityksissä, joissa hankitaan paljon raaka-aineita ulkomailta, myös niin sanotuista “riskimaista”, on vastuullinen hankinta erityisen tärkeää. Tämä korostuu erityisesti kahvin, mausteiden, palmuöljyn ja kaakaon hankinnassa. Kotimaisia raaka-aineita käyttäville yrityksille kuten Valiolle, Apetitille ja Raisiolle erityisen merkittävää on puolestaan reilun hinnan maksaminen suomalaisille tuottajille sekä tuottajille tarjotut edut ja palvelut.

Yritykset näkivät ilmastonmuutoksen merkittävänä tulevaisuuden uhkana ja tiedostavat vastuunsa sen ehkäisyssä. On huomionarvoista, että ympäristöä säästävät toimenpiteet kuten energian ja veden säästäminen ja tuotannon sivuvirtojen hyödyntäminen säästävät myös rahaa ja näin ollen voivat parantaa yrityksen kannattavuutta. Ympäristövaikutusten

minimoiminen on erityisen haastavaa yrityksissä, joissa ympäristövaikutukset ovat merkittäviä, eli lihaa ja muita eläinperäisiä tuotteita tuottavissa yrityksissä. Toisaalta haasteissa on mahdollisuuksia myös innovaatioihin—esimerkiksi Valio on kehittänyt ja patentoinut menetelmiä metaanin talteenottoon sekä lietelannan jalostamiseksi vedeksi, typeksi ja fosforiksi.

Raporttien perusteella taloudellinen vastuu liittyi suurimmaksi osaksi yritysten perustehtäviin eli kestävän kasvun ja tuoton luomiseen sekä taloudellisten velvoitteiden hoitamiseen. Heikkurisen (2010) vastuullisuuden tasojen näkökulmasta tarkasteltuna taloudellisesti vastuullinen toiminta vaikuttaa raporttien perusteella olevan lähinnä passiivista ja reaktiivista—painopisteet ovat asioissa, joita omistajat ja muut sidosryhmät odottava ja vaativat: taloudellisen hyvinvoinnin tuottamisessa, reilun hinnan maksamisessa tuottajille sekä taloudellisten velvoitteiden, kuten verojen maksamisen, hoitamisessa. HKScan huomauttaa raportissaan, että vakaa taloudellinen perusta on tärkeä lähtökohta myös muiden vastuullisuuden osa-alueiden rakentamiselle. On totta, että yrityksen talouden on oltava kestävällä ja terveellä pohjalla ennen kuin voidaan esimerkiksi tehdä vastuullisuutta edistäviä innovaatioita. Kenties voitaisiin ajatella, että taloudellinen vastuullisuus sijoittuu vastuullisuuden tasoissa pohjalle ja luo alustan kilpailukyvyyn luomiselle kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti? Taloudellisen vastuullisuuden voidaan sanoa olevan perusta muille vastuullisuuden osa-alueille, sillä vakaa talous ja kestävä taloudellinen kasvu takaavat sen, että myös muita vastuullisuuden osa-alueita voidaan kehittää ja niihin on mahdollista investoida.

Sosiaalinen vastuu on laaja käsite, johon sisältyy niin eläinten hyvinvointi, tuotteiden terveellisyys ja turvallisuus kuin työntekijöiden työturvallisuus ja hyvinvointi. Liha-alan yritysten raporteissa korostui eläinten hyvinvointi ja huomionarvoista on, että esimerkiksi Atrian raportin ja haastattelun mukaan eläimistä huolta pitämällä voidaan kasvattaa myös kannattavuutta, sillä silloin eläimiä ei tarvitse turhaan lääkittää antibiooteilla— Eläinten hyvinvoinnista huolehtimalla tuottaja saa yleensä enemmän tuottoa, sillä silloin eläimiä kuolee vähemmän. Lähes kaikki yrityksen korostivat raporteissaan myös työntekijöiden merkitystä yrityksen menestymiselle. Esimerkiksi Apetit mainitsee henkilöstöstrategian olevan osa strategiaa ja sillä olevan suuri merkitys liiketoiminnan kehittämisessä. Haastatellut yritykset myös näkivät vastuullisuuden tekijänä, jolla on merkitystä rekrytoinnissa ja jota erityisesti nuoret työnhakijat arvostavat.

Lähes kaikki yritykset korostivat raporteissaan sidosryhmien merkitystä vastuullisuudessa. Useissa yrityksissä vastuullisuustyössä keskitytään nimenomaan sidosryhmille tärkeisiin teemoihin ja tavoitteena on tuottaa vastuullisuuden avulla lisäarvoa niin tuottajille, asiakkaille, yhteistyökumppaneille kuin yhteiskunnalle. Sidosryhmien toiveiden ja odotusten huomioiminen on yksi vastuullisuustyön kulmakivistä ja siten myös olennainen osa strategiaa. Yritysten näkemykset sidosryhmien merkityksestä tukevat myös Carrolin (1991) näkemystä siitä, että sidosryhmät, joilla on eniten valtaa yrityksen toimintaan, ovat yritykselle strategisesti tärkeimpiä.

Eräs strategian toteutumisen kannalta merkittävä näkökulma on myös riskienhallinta, jossa vastuullisuudella on merkittävä rooli. Esimerkiksi Sinebrychoff panee raportissaan merkille, että vastuullinen toiminta voi vähentää esimerkiksi veden ja energian hintojen nousuun liittyviä riskejä, ja vahvistaa niin ollen liiketoimintaa. Myös Paulig painottaa raportissaan vastuullisuuden riskienhallinnallista merkitystä–kestävään kehitykseen liittyvät riskit luokitellaan strategisiksi riskeiksi, joista merkittävimmät liittyvät tuotteiden turvallisuuteen ja laatuun sekä erityisesti kuluttajien terveyteen. Fazer puolestaan tunnistaa merkittävimpien toimintaansa liittyvien riskien liittyvän ilmastonmuutoksen vaikutukseen saatavuuteen, raaka-aineiden hintaan ja laatuun sekä veden puhtauteen. Kuluttajien muuttuvat kulutustottumukset puolestaan voidaan nähdä sekä mahdollisuutena että riskinä. Myös Atria korosti haastattelussaan riskienhallinnan taloudellisia ja imagollisten vahinkojen ehkäisyn merkitystä.

Altian haastattelun mukaan yksi suurimmista tulevaisuuden haasteista on ilmastonmuutokseen liittyvien ympäristöriskien arviointi, mikä on erityisen haastavaa, sillä yhtiö hankkii ja tuottaa viinejä hyvin useissa eri maissa, ja myös Suomessa säänvaihtelut voivat vaikuttaa merkittävästi Koskenkorvaan käytettävän ohran viljelyyn ja hintaan. Samoin maineeseen liittyvät riskit mainittiin Altialla merkittäviksi, ja yritys käyttääkin paljon resursseja vastuullisen yritysmielikuvan rakentamiseen. Altian mukaan vastuullisuuteen ylipäätään liittyy monia erilaisia riskialueita: maineriski, brändiriski, ympäristöriskit ympäristövahinkojen kannalta sekä taloudelliset riskit ilmastonmuutoksen johdosta. Yhtiössä on jo pitkään tehty riskienarviointityötä, mutta ensi vuonna aloitetaan vielä enenevässä määrin arvioimaan ilmastonmuutokseen liittyviä riskejä. Huomionarvoista on, että myös sijoittajat kiinnittävät huomiota riskienhallintaan. Esimerkiksi CDP Climate- raporteissa, joita yritykset tuottavat sijoittajien tarpeisiin, arvioidaan ilmastonmuutoksen aiheuttamia ympäristöriskejä. Myös aiempi tutkimus

tukee käsitystä siitä, että riskienhallinnalla on merkitystä sijoittajien näkökulmasta: Sharfmanin ja Fernandon (2008) mukaan yritykset, jotka harjoittavat ympäristöriskien hallintaa, saavuttavat alhaisemmat pääoman kustannukset.

Taulukossa 3 vastuullisuuden strategisia erityispiirteitä tuotekategorioittain, jotka on muodostettu tutkimuksen kohteena olevien yritysten toimialojen mukaan. Taulukko on muodostettu raporttien analyysin perusteella.

Taulukko 4. Vastuullisuuden strategisia erityispiirteitä

	Liha & maitotuotteet, kala, eläinperäiset valmisruoat	Kasvis- & viljatuotteet, kasvipäiset valmisruoat	Mausteet, kahvi, kaakao & makeiset	Alkoholi- ja virvoitusjuomat
Yritykset	Atria, HKScan, Saarioinen, Valio	Apetit, Raisio, Saarioinen, Fazer	Paulig, Fazer	Altia, Sinebrychoff
Taloudellinen	Reilu hinta suomalaisille tuottajille.	Reilu hinta suomalaisille tuottajille.	Reilu hinta tuottajille, esimerkiksi reilun kaupan kahvi.	Reilu hinta suomalaisille tuottajille
Ympäristö	Eläinperäisen tuotannon ympäristövaikutusten minimointi, esimerkiksi metaanin talteenotto ja lannan jalostus. Hoitolakalastukseen perustuvien kalatuotteiden lisäys tuotevalikoimaan	Ympäristöön liittyvien riskien hallinta ja arviointi	Kauas kotimaasta ulottuvien ympäristövaikutusten esimerkiksi sademetsien hakkuun hallinta, erilaiset ympäristösertifikaatit Ympäristöön liittyvien riskien hallinta ja arviointi	Pohjaveden käyttö Vedenkulutuksen hallinta Hiilihappojen uusiokäyttö Pakkausten kierrätys Ympäristöön liittyvien riskien hallinta ja arviointi
Sosiaalinen	Eläinten hyvinvointi, antibioottien käyttö Lihan turvallisuus ja laatu Tuottajien hyvinvointi ja palvelut	Tuottajien hyvinvointi ja palvelut. Kasvisruoan kulutuksen edistäminen. Terveellisemmät tuoteinnovaatiot	Hankintaketjun eettisyyden ja ihmisoikeuksien toteutumisen varmistaminen.	Vastuuttoman juomakäyttötymisen ehkäisy. Alkoholittomien tuotteiden tarjonta.

6.5. Kilpailuetu, vastuullisuuden tasot ja motivaatio vastuulliseen toimintaan

Sekä haastatteluista että raporteista kävi ilmi, että yritykset tunnistavat ja luovat toiminnassaan kilpailuetuja. Näitä kilpailuetuja, sekä motivaatiota vastuullisuuteen voidaan tarkastella Heikkurisen (2010) viitekehityksen näkökulmasta.

Kilpailuetujen luominen vastuullisuudella

Kuten edellä esitellystä empiriasta on jo käynyt ilmi, yritykset etsivät, tunnistavat ja luovat toiminnassaan kilpailuetua vastuullisuudella. Erityisesti korostuvat terveyttä ja hyvinvointia edistävien ravitsemusinnovaatioiden merkitys tarjonnassa—muun muassa Valiolla, Raisiolla ja Pauligilla terveelliset ja ympäristöystävälliset, erityisesti kasvipohjaiset ravitsemusinnovaatiot ovat strategian keskiössä. Erityisesti korostuu yritysten kauraosaaminen: esimerkiksi Raisiolla kaurapohjaiset tuotteet ovat tuotekehitystyön keskiössä ja Paulig osti enemmistön nyhtökauraa valmistavan Gold & Greenin osakkeista (Talouselämä 1.9.2016). Myös tuotteiden sydänystävällisyyteen ja sokerin vähentämiseen kiinnitetään huomiota. Myös Altialta kerrotaan terveyden ja hyvinvoinnin olevan yksi suurista, tuotekehitystä ajavista megatrendeistä, josta esimerkkinä erilaiset eettiset sertifiointit ja alkoholittomat tuotteet.

Vastuullisuuden koetaan olevan kokonaisvaltaisesti eduksi liiketoiminnalle, esimerkiksi HKScan korostaa vastuullisuusraportissaan vastuullisuuden merkitystä yrityksen arvoketjussa:

“Kun vastaamme proaktiivisesti ja innovatiivisesti markkinoiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin, voimme kehittää toimintojamme vastuullisesti ja parantaa niin kilpailukykyämme kuin kannattavuuttamme. Näin tuotamme lisäarvoa oman liiketoimintamme lisäksi myös lihantuottajille, asiakkaille, kuluttajille, kumppaneille sekä yhteiskunnalle, jossa vaikutamme.”
(HKScan 2017, 11)

Kasvipohjaisia tuotteita valmistavilla yrityksillä kuten Apetitilla kilpailuedun luominen ja vastuullisuus ovat strategisesti sidoksissa toisiinsa, sillä kasvien käytön edistäminen on sekä vastuullista, että eduksi liiketoiminnalle.

Vastuullisuudella voidaan luoda kilpailuetua myös taloudellisesti ja tuotteiden laadun näkökulmasta—esimerkiksi ympäristövaikutusten minimointi ja sivuvirtojen

hyödyntäminen säästää resursseja ja voi näin ollen parantaa kannattavuutta ja hintakilpailukykyä, ja eläinten hyvinvoinnista huolehtiminen puolestaan parantaa lihan laatua ja lihantuotannon kannattavuutta. HKScan mainitsee raportissaan, että Suomen puhdas vesi ja ilma yhdistettynä yrityksen vahvuuksiin, kuten eläinten hyvinvointiin ja korkeatasoiseen hygieniaan, luovat vielä enemmän kilpailuetua yritykselle. Altian haastattelussa puolestaan kerrottiin, että puhtaat ja luonnolliset, pohjoismaiset raaka-aineet ovat merkittävä kilpailuetu tietyillä markkinoilla, kuten Yhdysvalloissa. Kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttaa siis myös markkina-alue: Suomessa ei Koskenkorvan kotimaisuutta välttämättä pidetä kovin erikoisena asiana, mutta muualla maailmassa se voi olla myyntivaltti. Se, että Suomessa on runsain määrin puhdasta pohjavettä, on merkittävä etu täällä toimivalle juomateollisuudelle ja Altia esimerkiksi käyttää Koskenkorvan valmistukseen suodattamatonta lähdevettä.

On myös huomattava, että vaikka kaikki yritykset eivät vielä aktiivisesti luo kilpailuetuja vastuullisuudella, suurimmassa osassa niiden mahdollisuudet kuitenkin tiedostetaan ja niitä pyritään tunnistamaan liiketoiminnasta.

Vastuullisuuden tasot

Yrityksiä voidaan tarkastella myös Heikkurisen (2010) tunnistamien yritys vastuun aggressiivisuuden tasojen mukaan, jotka on esitelty kuviossa 1. Yritysten toimintaa vastuullisuuden tasojen näkökulmasta tarkastellessa voidaan huomata, että monilla yrityksillä on eri tasoille sijoittuvaa toimintaa—esimerkiksi taloudellinen vastuullisuus, kuten verojen maksaminen ja kestävän kasvun luominen sekä lainsäädännön noudattaminen sijoittuvat passiiviselle ja tai reaktiiviselle vastuullisuuden tasolle—niiden avulla ei itsessään pyritä luomaan kilpailuetua, mutta toisaalta ne toimivat perustana muulle vastuulliselle toiminnalle ja sidosryhmät vaativat niitä. Samoin esimerkiksi eläinten hyvinvoinnin voitaisiin sanoa sijoittuvan usealle eri yritys vastuun aggressiivisuuden tasolle: on olemassa eläinten kohteluun liittyviä lain asettamia vaatimuksia, joita yritysten on pakko noudattaa. Toisaalta myös sidosryhmät odottavat, että eläimiä kohdellaan hyvin. Lisäksi eläimistä huolta pitämällä voidaan parantaa kannattavuutta ja lihan laatua ja siten parantaa kilpailukykyä, joten johtopäätöksenä voitaisiin sanoa, että eläinten hyvinvointi sijoittuu sekä passiiviselle, reaktiiviselle ja proaktiiviselle tasolle. Alimmille tasoille kuuluvat asiat eivät millään tavalla ole merkityksettömämpiä kuin ylemmän tason—esimerkiksi Atria korosti haastattelussaan, että vaikkapa lainsäädäntöön liittyvät asiat ovat sellaisia, että kukaan ei kiinnitä niihin

huomiota, jos ne ovat kunnossa. Toisaalta, jos niitä ei ole hoidettu hyvin, voi se aiheuttaa suurta vahinkoa yrityksen maineelle sekä taloudelle.

Kilpailuetuja voidaan puolestaan vahvistaa niin ympäristö- kuin sosiaalisen vastuullisuuden keinoin–erilaisilla toimilla kuten ympäristövaikutuksia pienentämällä ja työhyvinvointiin ja eläinten hyvinvointiin panostamalla. Yritysten, jotka kiinnittävät näihin huomiota, voidaan sanoa olevan proaktiivisella vastuullisuuden tasolla. Uusia kilpailukykytekijöitä voidaan puolestaan etsiä ja luoda erityisesti tarjontaa kehittämällä ja muun muassa vastuullisilla ravitsemus- ja prosessi-innovaatioilla. Sinebrychoffin haastattelun mukaan kaikki luonnonvaroja säästävät investoinnit ovat maksaneet itsensä takaisin pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi oluen tuotannosta syntyvä prosessilämpö lämmittää yhtiön kiinteistöt toimistotilat mukaan lukien, ja oluen panemisesta syntyvä hiilidioksidi kerätään talteen ja käytetään muiden juomien hiilihapottamiseen. Tällaiset prosessit vaativat tietynlaisen infrastruktuurin ja näin ollen ne vaativat aluksi mittavat investoinnit. Myös Altian haastattelun mukaan esimerkiksi biovoimalaitoksen rakentaminen Rajamäen tehtaalle vuonna 2014 sekä vähensi hiilidioksidipäästöjä 55% että tuotti taloudellista hyötyä uusien prosessien kautta, eli investoinneilla voi olla sekä taloudellisia että vastuullisuuteen liittyviä tavoitteita.

Vaikka raportteja analysoidessa vaikutti hyvin selkeältä, että yritykset luovat kilpailukykyä vastuullisuudella, nousi haastatteluissa esille myös se, että vaikka vastuullisuudella on mahdollista luoda kilpailuetuja, ei se ole vastuullisuuden perimmäinen tarkoitus, ja että kilpailuetujen luomiseen on yrityksissä muita prosesseja:

“Tämä on asia, mistä puhutaan paljon. Jollain tavalla me ehkä enemmän koemme, että se on meille tärkeä asia ja että me haluamme olla vastuullisia, ja että silloin ei ole sijaa markkinoilla, jos ei ole vastuullinen”- yritysvastuuasiantuntija, Raisio

Sinebrychoff nosti esille mielenkiintoisen näkökulman kilpailuetuun liittyen: jos vastuullisuudesta ei viestitä ulospäin, ei sillä voi saavuttaa kilpailuetua. Ja vaikka siitä viestitään, ei pelkällä mediatiedotteilla voida tavoittaa kuluttajia, vaan paras tapa viestiä vastuullisuudesta on itse tuote:

“Tehokkain tapa saada yhtiön vastuullisuutta koskevaa tietoa suurelle yleisölle on se, että yrityksen tuotteet puhuvat vastuullisuudesta. Tuotteiden kautta voidaan

saavuttaa jopa miljoonia ihmisiä päivittäin. Pelkällä yhtiö- eli korporaatioviestinnällä tällaisen yleisön saaminen on hankalampaa” -Viestintä- ja yhteiskuntavastuujohtaja, Sinebrychoff

Tämä näkemys on linjassa Heikkurisen (2010) mallin kanssa, jossa sidosryhmäviestinnän merkitys korostuu, mitä enemmän kilpailuetuja tavoitellaan. Myös Atrian haastattelun mukaan parhaiten saavutetaan kilpailuetua silloin, kun tuotteessa pystytään viestimään kuluttajalle vastuullisuusnäkökulmaa. Muilla vastuullisuusasioilla, kuten prosessien kehittämisellä puolestaan voidaan vahvistaa yritysmielikuvaa ja brändiä sekä kehittää yrityksen toimintaa. Vastuullisuusviestinnän kannalta kuitenkin itse tuote on kaikista tärkein.

Toisaalta vastuullisuuden merkitystä ostopäätökseen voi olla vaikea arvioida. Sinebrychoffin haastattelussa kerrottiin, että yhtiön tekemien kuluttajatutkimusten mukaan juomatuotteissa kuluttajaa kiinnostaa vastuullisuutta enemmän tuotteen maku ja nykyaikaisuus, mutta tämä voi myös johtua siitä, että kuluttajat eivät ylipäättään miellä Sinebrychoffin tuotteita erityisen haitallisiksi ympäristölle. Olisi varsin luonnollista, että kuluttajat kiinnittäisivät enemmän huomiota vastuullisuuteen niiden tuotteiden kohdalla, jotka ovat erityisesti aiheuttaneet eettisiä keskusteluja, kuten lihatuotteissa tai kahvissa. Kuluttajatutkimusten tulokset eivät aina ole suoraviivaisia—esimerkiksi Atrian haastattelun mukaan yhtiön tekemissä kuluttajatutkimuksissa kävi ilmi, että kuluttajat arvostavat vastuullista tuotantoa ja pitävät sitä hyvänä asiana, mutta eivät kuitenkaan välttämättä ole valmiita todellisuudessa maksamaan vastuullisesti tuotetusta tuotteesta suurempaa hintaa. Myös Altian edustaja kertoi haastattelussa, että yhtiö on saanut samankaltaisia tuloksia kuluttajatutkimuksissaan.

Sen sijaan tuotantoyhtiöiden asiakkaat, etenkin kaupp- ja ravintolaketjut kiinnittävät haastateltujen yhtiöiden mukaan yhä enenevässä määrin huomiota vastuullisuuteen ja myös vaativat sitä sekä tekevät yritysten vastuullisuudesta omia selvityksiä ja kyselyitä. Tällaisessa ympäristössä vastuullisesti toimiva tuotantoyhtiö voi erottua edukseen muiden joukosta ja saavuttaa kilpailuetua vastuullisuudella. Toisaalta hinta on yhä hyvin tärkeä tekijä valikoimapäätöksissä, ja esimerkiksi Sinebrychoffin mukaan voi olla vaikea arvioida, kuinka paljon vastuullisuus todella vaikuttaa ketjujen ostopäätöksiin. Tuotannon vastuullisuus vaatii yleensä aluksi investointeja, mikä näkyy litrahinnoissa, mikä puolestaan voi vähentää tuotteen hintakilpailukykyä. Altian haastattelun mukaan erityisesti monopolit eli Alkon lisäksi Ruotissa Systembolaget ja Norjassa Vinbolaget

edellyttävät vastuullisuuden suhteen tiettyjä vaatimuksia ja auditoivat viinitiloja ja viinintuottajia. Sekä Altia että monopolit kuuluvatkin kaikki Altian mukaan Amfori BSCI-aloitteeseen, jossa yhtiöt sitoutuvat siihen, että toimitusketju toimii eettisesti. Altian edustaja huomautti, että yhtiön on helpompi viedä erilaisia vastuullisuushankkeita läpi, kun asiakkaat seisovat niiden takana ja osallistuvat niiden edistämiseen.

Myös Raision haastattelun mukaan kaupoilla on vaatimuksia vastuullisuuden suhteen ja ne kiinnittävät siihen yhä enemmän huomiota. Kuluttajat kyllä tiedustelevat vastuullisuuteen liittyvistä asioista, mutta ne liittyvät useimmiten yksittäisiin tuotteisiin, kun taas kaupat kiinnittävät huomiota koko yrityksen vastuullisuuteen, toimitusketjun hallintaan ja vastuullisiin toimintatapoihin. Kaikki haastatellut yritykset pitivät kaupan huomiota vastuullisuuteen sekä tuotantoyhtiöiden ja kauppojen yhteistyötä vastuullisuuden saralla erittäin positiivisena asiana.

Vastuullisuuden nähdään olevan eduksi myös työnantajamielikuvassa niin sisäisesti kuin ulkoisesti ja haastateltavien mukaan sen merkitys työnantajamielikuvassa on kasvanut. Raision mukaan ympäristö- ja vastuullisuusasiat ovat erityisesti nuorille työnhakijoille todella tärkeitä. Myös Atrian haastateltava kertoi, että erityisesti nuorille työntekijöille on tärkeää, että yritys, jossa he työskentelevät, vastaa heidän arvojaan. Aiempi tutkimus tukee näitä näkemyksiä: Panapanaan ym. (2003) tunnistivat mahdolliset uudet työntekijät yhdeksi motivaatiotekijäksi vastuulliseen toimintaan. Heidän mukaansa nuoria ammattilaisia on vaikea houkutella töihin yritykseen, joka ei toimi vastuullisesti.

Voidaan sanoa, että lähes kaikki tutkittavat yritykset olivat korkealla vastuullisuuden tasoissa. Kaikki niistä eivät ehkä tietoisesti etsineet kilpailukykyä vastuullisuudesta, mutta yritysten toimintaa tarkastelemalla on kuitenkin selvää, että yritykset kehittävät toimintaansa esimerkiksi vastuullisilla innovaatioilla. Vastuullisuuteen, kuten ympäristöystävällisempiin prosesseihin investoidaan paljon ja sikäli se voidaan nähdä kuluna, mutta on hyvin todennäköistä, että tulevaisuudessa resursseja säästävät investoinnit maksavat itsensä takaisin ja jopa edistävät yritysten kannattavuutta. Kilpailuetujen saavuttaminen vastuullisuudella ei kuitenkaan yleensä ole nopeaa, vaan se vaatii pitkäaikaista työtä ja panostusta niin ajallisesti ja rahallisesti. Esimerkiksi investoinnit ympäristöystävällisempiin prosesseihin sekä tuotekehitykseen vaativat rahallisen panostuksen ja maksavat itsensä takaisin vasta pitkän ajan kuluttua. Harvalle yritykselle vastuullisuus onkaan ainoa kilpailukykytekijä, vaan se on yksi osa prosessien kokonaisuutta, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Kuten McWilliams ja

Siegel (2011) ovat tutkimuksessaan esittäneet, vastuullisuuden voidaan myös tämän tutkimuksen perusteella sanoa olevan yksi resurssi yrityksen kilpailukykyä tuottavien resurssien joukossa, resurssiperusteiseen teoriaan (Barney 1991) pohjautuen.

Haastatteluissa yrityksissä myös vastuullisuusviestinnän tärkeyttä painotettiin ja sitä pidettiin oleellisena kilpailukyvyn saavuttamisessa, mikä on yhdenmukaista Heikkurisen määrittelemien (2010) vastuullisuuden tasojen kanssa, joissa sidosryhmäkommunikaatio korostuu sitä enemmän, mitä ylemmäs vastuullisuuden tasoilla liikutaan. Haastatelluista yrityksistä erityisesti Atria ja Sinebrychoff korostivat viestinnän, ja erityisesti tuotteiden merkitystä siinä. Yritykset eivät kuitenkaan viesti läheskään kaikista vastuullisuustyön osa-alueista kuluttajille, vaan ne ovat valinneet muutaman tärkeimmän teeman, jotka ovat viestinnällisesti kärjessä ja joilla pyritään vaikuttamaan kuluttajan ostopäätökseen.

Motivaatio vastuulliseen toimintaan

Kun käsitellään vastuullisuuden tasoja, on keskeistä kiinnittää huomiota myös siihen, mikä yrityksiä motivoi vastuulliseen toimintaan. Onko se lainsäädännön asettamat vaatimukset, sidosryhmien toiveet ja odotukset vai kenties yrityksen sisäinen motivaatio tai mahdollisuudet vastuullisiin innovaatioihin? Motivoivatko vastuulliseen toimintaan yrityksen sisäiset vai ulkoiset ajurit? Suurin osa yrityksistä kertoi raporteissaan keskittyvänsä erityisesti sidosryhmien ja liiketoiminnan kannalta tärkeisiin vastuullisuusteemoihin, ja useimmat yritykset olivat tehneet aiheeseen liittyen olennaisuusanalyysin. Myös Panapanaan ym. (2003) tunnistivat sidosryhmät yhdeksi suurimmista motivaatiotekijöistä vastuullisessa toiminnassa. Kilpailuetujen luominen sekä sidosryhmien odotusten ja toiveiden täyttäminen kulkevat kuitenkin usein käsi kädessä. Toisaalta esimerkiksi Saarioinen korostaa toimivansa lakien ja hyvien käytäntöjen mukaan, työllistävänsä suomalaisia ja maksavansa veronsa Suomeen sekä tekevänsä yhteistyötä muiden tuotanto- ja toimitusketjun osapuolten kanssa pienentääkseen ympäristövaikutuksia. Tämä on esimerkki siitä, miten ulkoiset vaatimukset ja säädökset ajavat yritystä vastuulliseen toimintaan. Haastattelujen ja raporttien perusteella voidaan sanoa, että vaikka ulkoisilla sidosryhmillä on merkittävä vaikutus yrityksen vastuullisuuteen, on suuri osa vastuullisuudesta lähtöisin myös yritysten sisältä. Yritykset saattavat esimerkiksi kehittää kokonaan uudenlaisia, terveellisempiä tai ympäristöystävällisempiä tuotteita, joille ei vielä ole kysyntää markkinoilla, mutta joille luodaan kysyntää sidosryhmille viestimällä.

Kun yrityksiltä kysyttiin haastatteluissa siitä, mikä niitä motivoi vastuulliseen toimintaan, kertoivat kaikki, että sekä sidosryhmäpaineet ja vaatimukset, että sisäiset tekijät toimivat motivaattoreina. Sinebrychoffin mukaan ihmisillä on kova halu ja luonnollinen tarve tehdä asioita paremmin—eli työntekijöillä on sisäsyntyinen motivaatio tehdä asioita paremmin ja kestävämmiin. Vastuullinen toiminta on henkilöstölle ylpeyden aihe ja he toivoisivat, että siitä viestittäisiin ulospäin vielä nykyistä enemmän. Myös Altia korosti haastattelussaan yrityksen sisäistä motivaatiota: sen mukaan eniten painetta vastuulliseen toimintaan luo yrityksen ja sen johdon oma tahtotila. Myös asiakkaat eli kaupat ja esimerkiksi alkoholimonopolit kiinnittävät vastuullisuuteen huomiota, mikä koetaan yhtiössä hyvin positiivisena asiana. Atria kertoo molempien vaikuttavan: yhtiö keskittyy sekä sidosryhmille tärkeiksi havaittuihin vastuullisuusteemoihin, että niihin asioihin, jotka se itse kokee toimialansa kannalta oleellisiksi.

Toisaalta esimerkiksi Raision mukaan yrityksellä voi olla jokin vastuullinen innovaatio, jota sidosryhmät eivät ole osanneet odottaa tai kysyä, toisin sanoen tuote jolle kysyntää ei vielä kehitysvaiheessa ole. Sekä haastattelujen että raporttien perusteella on selvää, että sidosryhmillä on suuri vaikutus vastuullisuuden edistämiseen sekä siihen, mihin teemoihin yritykset vastuullisuustyössään keskittyvät, mutta että on olemassa muitakin kestävään kehitykseen motivoivia tekijöitä, kuten innovaatiot ja sisäinen motivaatio sekä halu tehdä hyvää.

6.6. Tulevaisuuden haasteet vastuullisuustyössä

Haastatellut yritykset tunnistivat yritysvastuussa erilaisia haasteita. Raisio mainitsi suurimman haasteen olevan toimitusketjun hallinta. Suurin osa yhtiön tuotteista on kotimaisia tai eurooppalaisia, joten toimitusketju on moniin muihin yrityksiin verrattuna suhteellisen helposti hallittavissa, mutta toisaalta jonkin verran raaka-aineita kuten palmuöljyä ja kaakaota hankitaan niin sanotuista riskimaista, jolloin niiden eettisyyden ja ympäristöystävällisyyden todentaminen voi olla haastavaa etenkin, jos suoraa kontaktia tuotantoketjun alkupäähän ei ole. Raision mukaan paras tapa hallita toimitusketjun vastuullisuutta näissä tapauksissa on sertifioitujen tuotteiden hankkiminen.

Sinebrychoffin mukaan haastavaa on tehokkaiden kampanjoiden toteutus yritysviestinnässä - niin kuluttajien kuin muiden tärkeiden sidosryhmien, kuten päättäjien tavoittaminen. Myös vastuullisuutta edistävät tekniset investoinnit mainittiin haastaviksi, sillä tekniikoita on niin paljon erilaisia ja ne kehittyvät niin nopeasti. On siis päätettävä oikeanlainen teknologia, ja oikea ajankohta investoinnille. Huomionarvoista on, että

koska Sinebrychoff on osa konsernia, päätöksiin vaikuttavat myös konsernin tavoitteet. Vastuullisuuden näkökulmasta voidaan saada kokonaisuuden kannalta parempia tuloksia investoimalla esimerkiksi intialaisiin tai kiinalaisiin tehtaisiin, joissa ympäristöasiat ja työturvallisuus eivät ole vielä niin hyvällä tasolla kuin Suomessa. On siis ajateltava myös koko konsernin vastuullisuutta suuressa mittakaavassa.

Pauligin vastuullisuusraportista kävi ilmi, että Pauligin vastuullisuusjohtaja Fredrik Rosenholmin mukaan suurin tulevaisuuden haaste yhtiölle on ilmastonmuutos sekä resurssien tehokas ja säästäväinen käyttö ympäristöä säästäen. Rosenholmin mukaan pelkkä energiatehokkuus ja jätteiden käsittely ei kuitenkaan riitä, vaan on keksittävä myös muita keinoja, kuten pakkauksiin liittyviä ratkaisuja, jotta kierrätettävyyttä ja resurssien kestäväää käyttöä voidaan tehostaa entisestään. Yhtä lailla tärkeäksi mainitaan ruoan sosiaaliset vaikutukset eli terveellisyys ja ravitsevuus. (Paulig 2017.)

Atria korosti haastattelussaan sitä, että globaalit megatrendit ja lihakysymys ylipäättään on yritykselle haaste–missä ruoka pitäisi tuottaa ja pitäisikö Suomen olla omavarainen lihan tuotannossa? Yhtiön laatupäällikkö mainitsi haasteeksi myös sen, että globaalit ongelmat heijastuvat yhtiön toimintaan. Atria saattaa leimaantua esimerkiksi sen perusteella, minkälaisia ongelmia Argentiinassa on. Samoin globalisaation myötä myös keskustelukulttuuri on muuttunut mikä korostuu erityisesti sosiaalisen median merkityksen kasvaessa: keskustelua käydään pitkälti mielipiteisiin perustuen, ja tieteellisestä näytöstä poimitaan omaa mielipidettä tukevat faktat. Viestintä tällaisessa keskustelu-ympäristössä voi olla haastavaa, ja yrityksen onkin huolehdittava siitä, että se omasta puolestaan pystyy käymään keskustelua toiminnalleen olennaisista asioista faktapohjaan perustuen. Yhtiön vastuulla on myös varmistua siitä, että heidän tietonsa perustuvat uusimpaan tieteelliseen näyttöön.

Altian haastattelussa suurimmiksi haasteiksi mainittiin ilmastonmuutoksen aiheuttamien riskien arviointi ja hallinta, sekä toimitusketjun hallinta. Vaikka yhtiön toimitusketjun hallinta on hyvällä tasolla jo nyt, on myös tulevaisuudessa pystyttävä varmistumaan eettisestä toiminnasta kaikissa ketjun vaiheissa.

On kiistatonta, että esimerkiksi ilmastonmuutos tulee vaikuttamaan kaikkeen yhteiskunnan toimintaan ja on sikäli mille tahansa tuotantoyritykselle haaste. Tutkimuksen perusteella elintarvikealalla erityisen haasteellisenä nähdään kuitenkin lisäksi toimitusketjun hallinta sekä vastuullisuudesta viestintä. Sinänsä ympäristön lisäksi

ei siis ole yksittäistä, triple bottom linen (Elkington, 1994) mukaista vastuullisuuden osa-
aluetta, joka nousisi erityisen haasteellisenä esiin, vaan haasteita nähdään ennemminkin
koko vastuullisuustyöhön sitoutuneissa toiminnoissa eli viestinnässä ja toimitusketjun
hallinnassa.

7. Yhteenveto ja johtopäätökset

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tutkimuksen tulokset ja verrataan niitä aikaisempaan tutkimukseen, arvioidaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti sekä pohditaan tulosten merkitystä ja jatkotutkimusaiheita.

7.1. Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin analysoimalla kymmenen elintarviketeollisuusyrityksen raportteja sekä haastattelemalla yritysten edustajia:

1. Mitä vastuullisuus tarkoittaa suomalaisissa elintarvikealan yrityksissä?
2. Mitä vastuullisuuden osa-alueita yrityksissä painotetaan ja miten painopisteet eroavat eri elintarvikealan sektoreilla?
3. Minkälainen strateginen merkitys vastuullisuudella on yrityksissä?
4. Mille tasoille yritysten vastuullisuus voidaan luokitella?
5. Mitkä vastuullisuuteen liittyvät asiat nähdään erityisen haasteellisina?

Seuraavaksi esitellään tutkimuksen yhteenveto tutkimuskysymyksiin pohjautuen.

Vastuullisuuden merkitys elintarviketeollisuusyrityksissä

Vastauksena ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, vastuullinen toiminta on yrityksille yhä tärkeämpää, mutta erityisen keskeistä se on elintarviketeollisuusyrityksissä, joiden tuotanto kuluttaa paljon luonnonvaroja, tuotteet vaikuttavat ihmisten terveyteen, ja joissa hankintaketjut voivat olla hyvinkin pitkiä. Vastuullisuuden merkityksen koetaan yrityksissä olevan nousujohteista, eikä se ole muusta toiminnasta irrallinen asia, vaan sitoutuu kaikkeen yrityksen toimintaan. Useat tutkituista yrityksistä olivat sitä mieltä, että yrityksen täytyy toimia vastuullisesti, jotta se pärjää markkinoilla ja luo kestävästä kasvua. Haastatelluissa yrityksissä vastuullisuutta pidettiin myös itsestään selvänä asiana, joka on niin toiminnan ytimessä, että sitä ei välttämättä edes tiedosteta. Vastuullisesti toimimalla koetaan pystyvän parantamaan niin yrityksen kilpailukykyä markkinoilla, sidosryhmien tyytyväisyyttä, työntekijöiden motivaatiota kuin yritysten taloudellista menestystä pitkällä aikavälillä. Lisäksi yrityksissä tiedostetaan, että esimerkiksi ympäristöä säästävät prosessit säästävät myös resursseja pitkällä aikavälillä.

Sidosryhmien merkitys korostui sekä raporteissa että haastatteluissa—yritykset luovat arvoa keskittymällä niihin vastuullisuuden osa-alueisiin, jotka ovat sen toiminnan

kannalta oleellisia ja tärkeimmille sidosryhmille keskeisiä. Yritysten kannattaa keskittyä niihin vastuullisuuden osa-alueisiin, jotka ovat sen liiketoiminnan ja strategian kannalta keskeisiä. Lähes kaikki tutkittavat yritykset olivat kartoittaneet sidosryhmille tärkeitä vastuullisuusteemoja olennaisuusanalyysin avulla.

Vastuullisuuden osa-alueet, niiden painopisteet sekä eroavaisuudet yritysten raporteissa

Mitä tulee toiseen tutkimuskysymykseen eli vastuullisuuden painopisteisiin sekä painopisteiden eroavaisuuksiin raporteissa, lähes kaikkien tutkittavien yritysten raporteissa oli samankaltaisia asioita, mikä oli myös oletettavaa, sillä suuri osa raporteista noudatti samaa GRI G4- standardia vähintäänkin soveltaen. Vastuullisuusteemojen painotukset riippuivat toimialoista: esimerkiksi eläinperäisten tuotteiden valmistajat raportoivat luonnollisesti eläinten hyvinvoinnista erityisen laajasti, kun taas alkoholin valmistajat korostivat vastuullista alkoholimarkkinointia ja vastuuttoman juomisen ehkäisyä. Kotimaisia raaka-aineita käyttävissä yrityksissä korostui erityisesti tuottajille maksettava reilu hinta ja tuottajista huolehtiminen, kun taas ulkomaisia raaka-aineita ostavat yhtiöt painottivat toimitusketjun hallintaa ja eettisyyden sekä ihmisoikeuksien varmistamista toimitusketjussa. Tuote-innovaatioista kertoivat erityisesti kasviperäisten ja maito tuotteiden valmistajat, kun taas lihatuotteissa vastuulliset innovaatiot keskittyivät enemmän prosesseihin. Pakkausten ympäristöystävällisyyteen sekä jätteen ja erityisesti kaatopaikkajätteen vähentämiseen puolestaan kiinnitettiin huomiota toimialasta riippumatta.

Vastuullisuuden strateginen merkitys

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaten: yritykset näkivät vastuullisuuden tiiviinä osana strategiaa, yhtenä sen kulmakivistä. Osassa yrityksiä vastuullisuus on myös osa ydinarvoja. Haastattelujen perusteella ilmeni, että vastuullisuus on yrityksille niin sanottu perusarvo, joka on myös henkilöstölle ja johdolle tärkeää. Vaikka yrityksillä on taloudellisia tavoitteita, on niissä työskentelevillä ihmisillä myös halu tehdä hyvää ja toimia oikein, mikä heijastuu koko yrityksen liiketoimintaan. Motivaatio vastuullisuuteen on siis niin sisäisistä sidosryhmistä, eli yrityksen johdosta ja henkilöstöstä, että ulkopuolelta eli ulkoisista sidosryhmistä, kuten asiakkaista ja viranomaisista, kumpuavaa. Lisäksi yrityksillä voi olla liiketoiminnan menestymiseen liittyviä sisäisiä motivaatiotekijöitä vastuulliseen toimintaan – yritys voi vaikkapa kehittää uuden, energiaa säästävän tuotantoprosessin tai ympäristöystävällisen tuotteen, joka vetoaa vastuullisuutta arvostaviin LOHAS-kuluttajiin.

Strategisesti yritys vastuulla on suuri merkitys myös riskienhallinnassa—esimerkiksi elintarvikkeiden turvallisuuteen ja ilmastonmuutokseen liittyvät riskit ovat vastuullisuuteen liittyviä riskejä. Näiden ennakointi ja hallinta on olennaista niin taloudellisten kuin imagollisten tappioiden ehkäisyksi—historia osoittaa, että vastuiden laiminlyönti voi aiheuttaa kumpiakin. Maineeseen liittyvät vastuullisuusriskit voivat heijastua myös yrityksen toiminnan ulkopuolelta ja vaikuttaa siten koko toimialan luotettavuuteen ja maineeseen.

Vastuullisuuden tasot ja kilpailuetujen luominen vastuullisuudella

Neljäs tutkimuskysymys, eli mille tasoille yritysten ja niiden eri toimintojen vastuullisuus voidaan luokitella, pitää sisällään niin kilpailuedun luomisen vastuullisuudella, sidosryhmäviestinnän kuin motivaation vastuullisuuteen. Kilpailuetua voidaan tavoitella vastuullisuuden avulla niin yrityksen mainetta parantamalla, sidosryhmien odotuksiin vastaamalla, kestävän kehityksen mukaisia innovaatioita ja resursseja säästäviä prosesseja kehittämällä, kuin vastuullisuudesta viestimällä. Kuluttajalle vastuullisuus näkyy tuotteessa, ja tuote on tärkein yksittäinen vastuullisuudesta viestivä kanava. Tutkimuksen perusteella vahvistuu käsitys siitä, että Heikkurisen (2010) määrittelemiä vastuullisuuden tasoja voidaan tunnistaa ja soveltaa myös elintarviketeollisuudessa, sekä siitä, että myös sidosryhmäviestinnän merkitys kasvaa ylemmille tasoille siirryttäessä. Lähes kaikki tutkittavat yritykset loivat vastuullisuudella kilpailuetua ja ne voitaisiin siten luokitella luovalle vastuullisuuden tasolle. Voidaan kuitenkin sanoa, että myös yritysten sisällä on eri tasoille sijoittuvaa toimintaa: esimerkiksi lainsäädännön noudattaminen on passiivisella tasolla, kun taas ympäristöä säästävän prosessi-innovaation tai terveyttä edistävän tuotteen keksiminen sijoittuu luovalle vastuullisuuden tasolle.

On kuitenkin huomionarvoista, että vaikka kuluttajat yritysten tekemien tutkimusten mukaan pitävät vastuullisuutta tärkeänä, eivät he välttämättä ole valmiita maksamaan vastuullisesti tuotetuista tuotteista normaalia enempää. Muille sidosryhmille kuten kaupoille ja tavarantoimittajille yritys vastuusta viestintä puolestaan parantaa yrityksen mainetta ja luotettavuutta, mikä pitkällä aikavälillä luo yrityksille ja sidosryhmille yhteisarvoa. Vastuullisilla prosesseilla on myös mahdollista pitkällä aikavälillä parantaa tehokkuutta, kannattavuutta sekä tuotteiden laatua. Laatu ja vastuullisuus ovatkin yhteydessä toisiinsa ja laatu järjestelmät toimivat mekanismina, jolla vastuullisuus jalkautetaan käytännön toimintaan.

Vastuullisuustyön haasteet tulevaisuudessa

Viimeinen tutkimuskysymys liittyi vastuullisuustyön haasteisiin tulevaisuudessa. Suurimpina tulevaisuuden haasteina vastuullisuudessa nähtiin ilmastonmuutos, vastuullisuudesta viestintä sekä toimitusketjun hallinta. Kuten mahdollisuudet, vaihtelevat myös haasteet paljon yrityksen toimialan mukaan. Ilmastonmuutos on kuitenkin suurin megatrendi, joka koskettaa kaikkia yrityksiä ja jonka merkitystä tulevaisuudessa ei voida sivuuttaa. Ilmastonmuutokseen liittyvänä haasteena nähtiin erityisesti sen aiheuttamien riskien arviointi ja ehkäisy.

Seuraavalla sivulla taulukko 5 tutkimuksen tuloksista, pois lukien tutkimuskysymys 2 eli vastuullisuusraporttien painopisteet ja niiden eroavaisuudet sektoreittain, jotka on esitelty luvuissa 6.3 ja 6.4.

Taulukko 5. Tiivistelmä tutkielman tuloksista

<p>Tutkimuskysymys 1. Vastuullisuuden merkitys yrityksille</p>	<p>Osana kaikkea yrityksen toimintaa</p> <p>Perusarvo yrityksen selkärangassa</p> <p>Pitkällä aikavälillä hyväksi liiketoiminnalle</p>
<p>Tutkimuskysymys 3. Yritysvastuun strateginen merkitys yrityksille</p>	<p>Yrityksen maineen, työnantajamielikuvan ja brändimielikuvan parantaminen</p> <p>Sidosryhmien odotuksiin ja vaatimuksiin vastaaminen</p> <p>Kilpailuetujen luominen ja liiketoiminnan vahvistaminen</p> <p>Riskienhallinta</p> <p>Resurssien säästö</p>
<p>Tutkimuskysymys 4. Kilpailuetujen luominen ja vastuullisuuden tasot vastuullisuudella, vastuullisuuden tasot sekä motivaatio vastuullisuuteen. (Ks. Heikkurinen 2010; Heikkurinen & Forsman-Hugg 2011)</p>	<p><u>Vastuullisuuden tasot ja kilpailuetujen luominen</u> Passiivisella ja reaktiivisella tasoilla taloudellinen vastuu, lainsäädännön noudattaminen sekä sidosryhmien vaatimuksiin vastaaminen. Näillä tasoilla vastuullisuudella ei tavoitella kilpailuetua, tai sillä pyritään täyttämään sidosryhmien vaatimukset.</p> <p>Proaktiivisella ja aloitteellisella tasolla kilpailuetujen vahvistaminen esimerkiksi prosessien kehittämällä ympäristöystävällisemmiksi, sekä kilpailuetujen tunnistaminen muun muassa olennaisuusanalyseillä, kuluttajatutkimuksilla, sekä riskienarvioinnilla.</p> <p>Ylimmällä eli luovalla yritys vastuun aggressiivisuuden tasolla kilpailuetujen luominen vastuullisin tuote- ja prosessi-innovaatioin ja vastuullisuuden hyödyntäminen viestinnässä. Sekä viestinnän että toiminnan keskiössä strategisesti tärkeimmät sekä toimialalle olennaisimmat vastuullisuusteemat.</p> <p><u>Motiivit vastuullisuuteen</u> Ulkoisina ajureina sidosryhmille merkitykselliset teemat. Erityisesti vähittäiskaupoilla paljon vaatimuksia tuotteiden ja niiden tuotannon vastuullisuuden suhteen.</p> <p>Sisäisinä ajureina kestävä kehitystä edistävät tuote- ja prosessi-innovaatiot sekä yrityksen johdon ja henkilöstön sisäinen tahtotila.</p>
<p>Tutkimuskysymys 5. Vastuullisuuden haasteet</p>	<p>Ilmastonmuutos ja erityisesti siihen liittyvien riskien ennakointi.</p> <p>Toimitusketjun hallinta erityisesti riskimaista hankittaessa.</p> <p>Vastuullisuudesta viestintä.</p>

7.2. Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella kaikki yritykset valitsivat muutaman, toiminnan kannalta oleellisimman vastuullisuusteeman, johon keskittyä erityisesti viestinnällisesti. Tämä tukee Porterin ja Kramerin (2006) esitystä siitä, että yritysten kannattaa valita muutama toiminnalle olennaisin vastuullisuuskysymys, johon keskittyä. Toisaalta tämä ei tarkoita, etteikö muitakin yritysvastuuseen liittyviä asioita olisi hoidettava. Strategisesti merkittävimpien teemojen korostaminen viestinnässä tukee myös Heikkurisen (2010) mallia, jossa sidosryhmäviestinnän merkitys kasvaa sitä enemmän, mitä enemmän kilpailuetua vastuullisuudella tavoitellaan. Toisaalta, jos tarkastellaan Heikkurisen mallia ja tutkimustuloksia, voitaisiin myös sanoa, että yrityksen toiminta ei yksiselitteisesti sijoitu jollekin tietylle “tasolle”, vaan eri vastuullisuustoimet voivat sijoittua eri tasoille – kaikilla vastuullisuustoimenpiteillä ei välttämättä tavoitella kilpailuetua, vaikka ne voivatkin muuten olla toiminnan kannalta tärkeitä.

Mitä tulee triple bottom lineen (Elkington 1994), on tämä jako edelleen olennainen yrityksille. Vertaamalla kilpailuedun etsimistä ja tätä vastuullisuuden kolmijakoa, voidaan huomata kaikissa vastuun osa-alueissa olevan asioita, joilla voidaan tavoitella kilpailuetua, sekä asioita, joilla ei erityisesti tavoitella kilpailuetua. Uusien kilpailuetujen luomisessa kuitenkin korostuivat erityisesti terveelliset ja ympäristöystävälliset ravitsemusinnovaatiot. Myös prosessi-innovaatioiden kuten lämmön tai hiilidioksidin kierrätyksen kautta voidaan saavuttaa säästöjä ja siten vahvistaa liiketoimintaa ja saavuttaa kilpailuetua pitkällä aikavälillä. Kilpailuetujen saavuttaminen vastuullisuudella on kuitenkin pitkäjänteistä työtä, joka vaatii usein mittavia investointeja. Kilpailuedun saavuttaminen ja sidosryhmien odotuksiin vastaaminen ei yksinään olekaan motivaationa vastuulliseen toimintaan, vaan suuri merkitys on myös yrityksen henkilöstön ja johdon tahtotilalla ja arvoilla.

Sidosryhmien merkitys korostui sekä teoriassa että empiriassa. Yritykset kartoittavat sidosryhmille olennaisia vastuullisuusteemoja olennaisuusanalyysien avulla, ja korostavat toiminnassaan sidosryhmille tärkeitä teemoja. Tämä on linjassa Carrolin (1991) näkemyksen mukaan, jossa se, mitä sidosryhmiä pidetään erityisen tärkeinä, on strateginen päätös ja sillä on merkittävä vaikutus liiketoiminnan kannalta.

Kilpailukyvyistä puhuttaessa sivuttiin myös vastuullisuuden taloudellista vaikutusta, josta on paljon vaihtelevia tuloksia aiemmassa tutkimuksessa. Esimerkiksi Balabanas ym. (1998) ja McWilliams & Siegel (2000) ovat esittäneet kriittisiä tuloksia vastuullisuuden

ja taloudellisen menestyksen yhteydestä. Tiedeyhteisö ei siis ole päässyt konsensukseen siitä, saavuttavatko yritykset vastuullisuudella taloudellisia etuja vai eivät. Tutkimuksen perusteella vastuullisuudella, erityisesti ympäristöä säästävillä prosesseilla voidaan säästää myös rahaa, ja myös sijoittajat kiinnittävät vastuullisuuteen huomiota. Toisaalta, vastuullisten prosessien luominen vaatii usein mittavia investointeja, jotka tuottavat hyötyjä vasta pidemmällä aikavälillä.

Eräs taloudellinen aspekti vastuullisuudessa on myös riskienhallinta: vastuullisten toimintatapojen avulla voidaan ehkäistä erilaisia toimintaan liittyviä riskejä, jotka saattaisivat toteutuessaan aiheuttaa mittavia taloudellisia vahinkoja yrityksille. Tällaista vaikutusta olisi kuitenkin hyvin vaikea mitata rahallisesti, samoin kuin monia muita vastuullisuuteen liittyviä hyötyjä. Teoriaosuudessa mainittiin vastuullisuuden huomioimisen strategiassa olevan järkevää riskien ehkäisyn ja talouden kannalta (Markley & Davis 2007) ja tutkimushaastattelut sekä raporttien analyysi tukevat tätä käsitystä.

Mitä tulee vastuullisen toiminnan motivaatiotekijöihin, nousi tutkimuksessa esiin eräs merkittävä näkökulma, jota ei teoriaosuudessa esitetty: nimittäin yrityksen henkilöstön tahtotila toimia vastuullisesti. Aiemmissä tutkimuksissa (Panapanaan ym. 2003; Mäntylä ym. 2001) motivaatiotekijöiksi on tunnistettu muun muassa sidosryhmät, kestävän kehityksen edistäminen ja globalisaatio, mutta ei yrityksen sisäistä motivaatiota omistajien henkilökohtaisten motivaatioiden lisäksi. Kenties onkin niin, että yrityksen johdon ja työntekijöiden arvomaailmalla ja halukkuudella tehdä hyvää, onkin yllättävän suuri vaikutus siihen, kuinka vastuullisesti yritys toimii?

On kiistatonta, että tulevaisuudessa kestävän kehityksen edistäminen tulee olemaan yhä merkittävämpi asia niin yksilöille, yrityksille kuin kokonaisille valtioille. Ei siis ole yllättävää, että tutkittavat yritykset näkivät vastuullisuuden edistämisen merkittävänä asiana, jolla voidaan myös saavuttaa kilpailuetuja. Vastuullisia toimintatapoja ja tuotteita kehittämällä voidaan tehostaa yrityksen toimintaa ja säästää luonnonvaroja sekä rahaa, hallita riskejä ja näin ehkäistä yrityksen arvon ja maineen laskua, parantaa yrityksen mainetta eri sidosryhmien silmissä sekä kehittää tuotteita, joita tiedostavat kuluttajat arvostavat. Resurssiperusteisen teorian (Barney 1991) näkökulmasta vastuullisuus voidaan nähdä yrityksen resurssina, joka yhdessä muiden resurssien kanssa luo kilpailuetua kilpaileviin yrityksiin verrattuna sekä vahvistaa liiketoimintaa.

Toisaalta vastuullisuustyön todellisia vaikutuksia voi olla vaikea mitata ja arvioida, ja vaikka kuluttajat arvostavat vastuullisuutta, on hinnalla yhä suurempi merkitys ostopäätöksessä. Yritysten pitää siis välillä puntaroida vastuullisuuden ja tuotteen kannattavuuden välillä. Vastuullisten prosessien kuten energiaa säästävien tuotantoratkaisujen toteuttaminen myös maksaa. Vaikka energiaa tai muita luonnonvaroja voidaan pitkällä aikavälillä säästää, vaatii alkuinvestointi kuitenkin yritykseltä panostuksen. Kaiken kaikkiaan sekä raporteista että haastatteluista välittyi, että vastuullisuustyöllä saavutetaan hyötyjä pitkällä aikavälillä ja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen työn tuloksena. Lyhyen aikavälin voittoja saadakseen yrityksillä on käytössä muunlaisia prosesseja. Vastuullisuus harvoin on myöskään yrityksen ainoa kilpailuetu markkinoilla, vaan se on osana muita kilpailutekijöitä ja vahvistaa niitä

Pohdittaessa sitä, miten tutkimusta voidaan käytännössä soveltaa sekä sitä, kuka tutkimuksesta voi hyötyä, voidaan todeta, että tutkimus toimii mielenkiintoisena katsauksena vastuullisuuden merkityksestä ja erityisesti sen strategisesta merkityksestä vastuullisuuden parissa työskenteleville ja aihetta opiskeleville. Tutkimus voi auttaa hahmottamaan sitä, millaisia etuja vastuullisuudella voidaan saavuttaa sekä millaisia haasteita sen parissa työskentelevät voivat tulevaisuudessa odottaa. Erityisen mielenkiintoisia havaintoja, joilla voi olla paljonkin käytännön merkitystä ovat työntekijöiden ja johdon tahtotilan merkitys vastuullisten toimintatapojen ja prosessien edistämässä sekä yritysvastuun riskienhallinnallinen merkitys ja erityisesti yrityksen maineeseen ja ilmastonmuutokseen liittyvien riskien hallinnan merkitys ja haasteet.

Lisäksi manageriaalisten implikaatioiden kannalta on huomion arvoista, että yritykset voivat jalkauttaa vastuullisuustoimenpiteitä käytäntöön laatu-järjestelmien kautta, jotta vastuullisuus tulee osaksi jokapäiväistä toimintaa. Tiedostamalla vastuullisuuden mahdollisuudet mutta myös siihen liittyvät haasteet ja riskit, voivat yritykset yhä paremmin parantaa kilpailukykyään ja varautua toimintaympäristön muutoksiin tulevaisuudessa. Vastuullisuuden kehittäminen yrityksissä vaatii työtä ja resursseja, ja sen tuottamat hyödyt näkyvät usein vasta pidemmällä aikavälillä. Sen tuottamia hyötyjä on myös vaikea mitata, sillä ne ovat harvoin suoraan rahallisesti mitattavissa. Usein vastuullisuudesta saatava hyöty liittyy jonkin muun liiketoiminnan osa-alueen vahvistamiseen: se voi esimerkiksi parantaa yrityksen imagoa ja luotettavaa mainetta, tuotteiden laatua ja mielikuvaa tuotteista, tai auttaa yritystä varautumaan maineriskeihin tai ilmastonmuutokseen liittyviin riskeihin.

Kokonaisuudessaan vastuullisuudella koetaan olevan hyötyjä yrityksen toiminnalle ja haastatellut yritykset olivat sitä mieltä, että vastuullisuus on perusedellytys markkinoilla toimimiselle, mutta että siihen liittyy myös haasteita. Samoin vastuullisuuden vaikutuksesta kuluttajan ostopäätökseen sekä yrityksen talouteen on ristiriitaisia näkemyksiä niin teoriassa kuin empiriassa. Vaikka vastuullisuudella voidaan tavoitella kilpailuetuja, ei se suinkaan ole ainoa kilpailuetuja luova asia yrityksessä, vaan osa yrityksen kilpailukykyä tuottavia resursseja.

7.3. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkittavien yritysten määrä oli suhteellisen pieni, joten tutkimus ei sinänsä ole edustava otos Suomen elintarviketeollisuudesta. Mukana oli kuitenkin eri elintarvikealan toimialojen yrityksiä, joita vertailemalla saatiin kokonaiskuva siitä, mitä vastuullisuus niille tarkoittaa ja millainen merkitys sillä on. On myös huomionarvoista, että vaikka elintarviketeollisuus on suuri teollisuudenala Suomessa, ei suuria elintarviketeollisuusyrityksiä ole lukumäärällisesti kovin paljon, eli tällöin kymmenen suuryrityksen otos on varsin kattava. Asiantuntijoiden haastatteluissa tuli myös esille hyvin mielenkiintoisia seikkoja ja näin ollen uusia näkökulmia tutkimuksen aiheeseen.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on tärkeä kiinnittää huomiota erityisesti kahteen asiaan: validiteettiin ja reliabiliteettiin. Tuomen ja Sarajärven (2002, 133) mukaan validiteetilla tarkoitetaan yleisesti sitä, että tutkimuksessa tutkitaan sitä mitä alun perin on ollut tarkoitus tutkia, reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta.

Mitä tulee tutkimuksen validiteettiin, voidaan sanoa, että tutkimus pysyi aiheessa ja vastasi tutkimuskysymyksiin. Toisaalta tutkimuksen edetessä esiin nousi uusia teemoja, joita ei etukäteen oltu tutkimuskysymyksissä määritelty, kuten vastuullisuuden riskienhallinnallinen merkitys sekä vastuullisuusviestinään liittyvät haasteet, mutta nämä aiheet kuitenkin pääpiirteittäin liittyivät tutkimuksen aiheeseen, joten validiteetin voidaan sanoa olevan hyvällä tasolla. Mitä puolestaan tulee tulosten yleistettävyyteen—kuten jo edellä mainittiin, on kymmenen suuryritystä Suomen mittakaavassa melko kattava osuus elintarviketeollisuudesta, joten tuloksia voidaan ainakin jossain määrin pitää yleistettävänä.

Toisaalta on muistettava, että tutkimus oli laadullinen ja aineisto lukumäärällisesti pieni, ja lisäksi on muistettava, että laadullisen luonteensa vuoksi tutkimuksessa korostuu myös

tutkijan oma näkökulma ja tulkinta. Vaikka haastateltavia oli lukumäärällisesti vähän, oli kirjallinen aineisto kuitenkin hyvin laaja. Lisäksi on muistettava, että vaikka tutkimukseen haastateltiin vain neljää henkilöä, olivat valitut henkilöt alansa kokeneita asiantuntijoita, joilla oli paljon tietoa ja näkemyksiä tutkimuksen aiheesta.

Huomionarvoista on, että vaikka tutkimukseen oli etukäteen valittu tietyt yritykset, ei tutkija voinut vaikuttaa siihen, keitä henkilöitä yrityksistä haastateltiin, sillä yritykset itse valitsivat edustajat, jotka parhaiten sopivat kertomaan tutkimuksen aiheesta. Haastateltavat saivat mahdollisuuden myös itse korjata haastatteluissa esille tulleita tietoja jälkeinpäin, mutta tässä tutkimusvaiheessa tehtiin hyvin vähäisiä korjailuja yksityiskohtiin, eivätkä korjaukset vaikuttaneet tutkimuksen johtopäätöksiin. Tarkistuttamalla haastattelujen tiedot haastateltavilla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen uskottavuutta, eli sitä, vastaako tutkijan käsitys ja käsitteellistäminen haastateltavien käsitystä aiheesta (Eskola & Suoranta 2005, 211).

Jatkossa samankaltainen tutkimus voitaisiin suorittaa suuremmalla aineistolla, tai keskittyen johonkin tiettyyn elintarviketeollisuuden toimialaan. Mikäli keskityttäisiin tiettyyn toimialaan, kuten vaikkapa lihateollisuuteen, olisi yrityksiä helpompi vertailla keskenään. Erityisen mielenkiintoista olisi myös tutkia vastuullisuuden merkitystä riskienhallinnassa, sillä ilmastonmuutoksen ja toimitusketjujen kansainvälistymisen myötä se on yhä ajankohtaisempi aihe monelle yritykselle. Ilmastonmuutos tulee tulevaisuudessa aiheuttamaan yrityksille ennennäkemättömiä haasteita, joilla voi olla hyvinkin arvaamattomia vaikutuksia liiketoimintaan. Myös viestinnän merkitys vastuullisuustyössä olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe, sillä sillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka vastuullisuutta voidaan hyödyntää kilpailuetuna markkinoilla. Olisi myös kiintoisaa paneutua siihen, miten yritykset varmistavat toimitusketjujen vastuullisuuden erityisesti riskimaista raaka-aineita hankittaessa.

Myös sitä, miten vähittäiskaupat ja tuotantoyritykset työskentelevät yhdessä vastuullisuuden edistämiseksi, olisi mielenkiintoista tutkia tulevaisuudessa. Erityisesti Suomessa kauppaketjuilla ja alkoholimonopolilla eli Alkolla on paljon vaikutusvaltaa siihen, mitä kuluttajille tarjotaan. Sekä tuotanto- että myyntiyritysten kannalta olisi hyvä tutkia enemmän myös sitä, millaisten tuotteiden kohdalla kuluttaja olisi valmis maksamaan lisähintaa vastuullisesti tuotetusta tuotteesta, ja missä kategorioissa sillä puolestaan ei ole niin paljoa merkitystä ostopäätöstä tehdessä.

Lähteet

- Altia. Ei päiväystä. About Us. Luettu 5.10.2018. <https://altigroup.com/about-us>
- Altia. 2017. Vuosikertomus 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. https://altigroup.com/sites/default/files/media/document/Altia_Vuosikertomus_2017_FIN_125dpi_SECURED.pdf
- Ansoff, H.I. & McDonnell, E. 1990. Implanting strategic management. London: Prentice-Hall
- Apetit. 2017. Hyvinvointia kasviksista. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. https://apetitgroup.fi/wp-content/uploads/Apetit_2017_FI.pdf
- Atria. Ei päiväystä. Atria yrityksenä. Luettu 1.10.2018. <https://www.atria.fi/konserni/>
- Atria. 2017. Yritysvastuuraportti 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. https://www.atria.fi/contentassets/1740f051b2664d548f0916c1f8f2d796/atria_yritysvastuuraportti_2017_final.pdf
- Balabanis G., Phillips H. C. & Lyall J. 1998. Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? European business review 98 (1), 25-44.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management 17 (1), 99-120.
- Baron, D. 2001. Private politics, corporate social responsibility and integrated strategy. Journal of Economics and Management Strategy 10, 7-45.
- Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J. M. 2008. Corporate social reporting and reputation risk management. Accounting, Auditing & Accountability Journal 21 (3), 337-361.
- Black, J. A. & Boal, K. B. 1994. Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal 15, 131-148.
- Blasco, J. L., King, A., McKenzie, M. & Karn, M. 2017. The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017. Tulostettu 15.11.2018. https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/campaigns/csr/pdf/CSR_Reporting_2017.pdf
- Boeije, H. 2010. Analysis in Qualitative Research. 2. PAINOS. London: SAGE Publications.
- Boström, M., Jönsson, A.M., Lockie, S., Mol, A.P. & Oosterveer, P., 2015. Sustainable and responsible supply chain governance: challenges and opportunities. Journal of Cleaner Production 107, 1-7.

- Brown, M. E. & Maloni, M. J. 2006. Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. *Journal of Business Ethics* 68, 35–52.
- Carrol, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons* 34 (4), 39-48.
- CDP. Ei päiväystä. About Us. Luettu 30.11.2018. <https://www.cdp.net/en/info/about-us>
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management* 15 (1), 1-13.
- Davis, K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review* 2 (3), 70-76.
- Elintarviketeollisuusliitto. 2008. Elintarviketeollisuus Suomessa. [WWW-dokumentti] Tulostettu 17.9.2018 <http://www.lipidi.fi/files/ETL.pdf>
- Elkington, J. 1994. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* 36 (2), 90–100.
- EPA. 2000. Enhancing supply chain performance with environmental cost information: examples from Commonwealth Edison, Andersen Corporation and Ashland Chemical. EPA 742-R-00-002. United States Environmental Protection Agency: Office of Pollution Prevention and Toxics.
- Ernst & Young. 2002. Corporate Social Responsibility. www.ey.nl/download/publicatie/doemload/c0rporate_social_responsibility.pdf
- Eskola J., Suoranta J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin Yliopisto
- Eskola J., Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. Painos. Jyväskylä: Vastapaino
- Euroopan komissio. 2001. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Green Paper COM (2001)366: Brysseli
- Evira. 2017. Elintarviketurvallisuus Suomessa 2017. Eviran julkaisuja 2018 (3) Tulostettu 22.1.2019. https://www.ruokavirasto.fi/globalassets/tietoa-meista/julkaisut/julkaisusarjat/eviran_julkaisuja_3_2018.pdf
- Fazer. 2017. Fazer-konsernin vuosikatsaus 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. https://www.fazergroup.com/globalassets/global/fazergroup/reports--governance/reports--presentations/fi/fg_fazer_annual_review_2017_fi.pdf
- FiBS. 2018. Yritysvastuu 2018. Tutkimusraportti, ei julkisesti saatavilla. Tiivistelmä saatavilla [WWW-dokumentti] tulostettu 28.11.2018. https://www.fibsry.fi/wp-content/uploads/2018/05/FIBS_Yritysvastuu2018_Tiivistelma.pdf

- Fombrun, C., Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal* 33, 233-258.
- Forsman, S. 2004. How do small rural food processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. *Agricultural and Food Science* 13, 1-156
- Forsman-Hugg, S., Katajajuuri, J.M., Paananen, J., Pesonen, I., Järvelä, K. & Mäkelä, J., 2009. Elintarvikeketjun vastuullisuus. Kuvaus vuorovaikutteisesta sisällön rakentamisen prosessista. *Maa- ja elintarviketalous* 140.
- Forsman-Hugg S., Katajajuuri J., Riipi I., Mäkelä J., Järvelä K. & Timonen P. 2013. Key CSR dimensions for the food chain. *British Food Journal* 115 (1), 30-47.
- French, S. & Rogers, G. 2007. Understanding the LOHAS consumer: The rise of ethical consumerism. *The LOHAS Journal*. Harleystown: Natural Marketing Institute.
- Global Reporting Initiative. 2014. Sector Disclosures: Food Processing. [WWW-dokumentti] Tulostettu 10.9.2018.
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G4-Food-Processing-Sector-Disclosures.pdf>
- Global Reporting Initiative. 2015. G4 Sustainability Reporting Guidelines. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 17.9.2018
<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Global Reporting Initiative. Ei päiväystä a. About GRI. Luettu 30.11.2018.
<https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative. Ei päiväystä b. Questions about transforming from G4 to GRI standards. Ei päiväystä. Luettu 18.12.2018.
<https://www.globalreporting.org/standards/questions-and-feedback/transitioning-from-g4-to-gri-standards/>
- Global Reporting Initiative. Ei päiväystä. Questions about materiality and topic boundary. Ei päiväystä. Luettu 29.1.2019.
<https://www.globalreporting.org/standards/questions-and-feedback/materiality-and-topic-boundary/>
- Hart, S. & Ahuja, G. 1994. Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between pollution prevention and firm performance. Working Paper. Ann Arbor: University of Michigan.
- Heikkurinen, P. 2010. Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 17 (3), 142-152.
- Heikkurinen, P. & Forsman-Hugg, S. 2011. Strategic corporate responsibility in the food chain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18 (5), 306-316.
- HKScan. 2017. 2017 Vastuullisuus. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018.
https://hkscan-ar-2017.studio.crasman.fi/file/dl/i/B97bGA/MamZ_d-ff5SDuzXnPTvWyQ/Vastuullisuus2017PDF

- Jones, P., Comfort, D., Hillier, D. & Eastwood, I. 2005. Corporate social responsibility: a case study of the UK's leading food retailers. *British Food Journal* 107 (6), 423-435.
- Jorgensen, D.L. 1989. Participant observation. A methodology for human studies. Newbury Park: Sage.
- Ketola, T. 1992. Environmental management and leadership – Neste as an example. *Hallinnon tutkimus 2, Tutkimuslustoista*.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Edita.
- Ketola, T. 2008. From psychopaths to responsible corporations – Waking up the inner sleeping beauty of companies. New York: Nova Science Publications.
- Kirjanpitolaki. 1997/1336. Annettu Helsingissä 30.12.1997.
- Kong, D., 2012. Does corporate social responsibility matter in the food industry? Evidence from a nature experiment in China. *Food Policy* 37(3), 323-334.
- Kriemadis, T. & Trifti, E. 2015. The impact of Ansoff's strategic management theory on the management of sports organizations. [WWW-dokumentti] luettu 30.1.2019. <http://ejournals.teiath.gr/index.php/DO/article/download/155/154>
- Laine, T. 1993. Aistillisuus, kehollisuus ja dialogisuus. *Jyväskylä studies in Education, Psychology and Social Research*. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
- Laine, T. 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Kirjassa Aaltola J. & Valli R. (Toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus
- Liu, A., Shen, L., Tan, Y., Zeng, Z., Liu, Y. & Li, C. 2018. Food integrity in China: Insights from the national food spot check data in 2016. *Food Control* 84, 403-407.
- Madu, C.N. 1996. *Managing Green Technologies for Global Competitiveness*. Quorum, Westport: Praeger.
- Maloni, M., Brown, M. 2006. Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry. *Journal of Business Ethics* 68, 35-52.
- Markley, M. J. & Davis, L. 2007. Exploring future competitive advantage through sustainable supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 37 (9), 763-774.
- Marlin, A. & Marlin, J. T. 2003. A brief history of social reporting. *Business Respect*, 51. [WWW-dokumentti] tulostettu 1.1.2019. www.cityeconomist.com/images/A_brief_history_of_social_reporting-2003.doc
- Mason, J. 2002. *Qualitative Researching*. 2. painos. London: Sage Publications.

- McWilliams, A. & Siegel, D. 2000. Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic management journal* 21 (5), 603-609.
- McWilliams, A. & Siegel, D. 2001. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review* 26, 117-127.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. 2011. Creating and capturing value: Strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 37 (5), 1480-1495.
- Mäntylä, M., Syrjä T., Vainio A., Vehkala, M. & Wuori O. 2001. Pk-yritysten kilpailukyky. Vaasan Yliopisto. Vaasa: Lévon Institute Publication Series.
- Nelson, P. 1970. Information and Consumer Behavior. *Journal of Political Economy* 78 (2), 311-329.
- Panapanaan V. M., Linnanen L., Karvonen M. M. & Phan V. T. 2003. Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics* 44, 133–148.
- Paulig. 2017. Paulig Group Sustainability Report 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. <https://www.pauliggroup.com/sites/default/files/2018-05/PG-Sustainability-Report-2017.pdf>
- Pei, X., Tandon, A., Alldrick, A., Giorgi, L., Huang, W. & Yang, R. 2011. The China melamine milk scandal and its implications for food safety regulation. *Food Policy* 36 (3), 412-420.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter M. E. & Kramer, M. R. 2006. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 85, 78-92.
- Raisio. Ei päiväystä. Raisio-konserni. [WWW-sivu]. Luettu 20.11.2018. https://www.raisio.com/fi_FI/raisio-konserni
- Raisio. 2017. Vuosikatsaus 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. <https://annualreview2017.raisio.com/fi>
- Rana, P., Platts, J. & Gregory, M. 2009. Exploration of corporate social responsibility (CSR) in multinational companies within the food industry. *Queen's Discussion Paper Series on Corporate Responsibility Research* 2.
- Richter A. H. M. 2001. From compliance to competitive advantage: The effect of corporate culture and profitability on environmental performance. Väitöskirja. Berkeley: University of California.
- Romm, J. 1993. *Lean and Clean Management*. New York: Kodansha International.

- Saarioinen. 2017. Saarioinen Group Global Compact–Communication on Progress (COP) 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2018/464479/original/Saarioinen_COP_2017.pdf?1528896394
- Saarioinen. Ei päiväystä. Vastuullisuuden periaatteet. Viitattu 1.1.2019. <https://www.saarioinen.fi/saarioinen/vastuullisuus/periaatteet/>
- Sasson, T. 2016. Milking the Third World? Humanitarianism, Capitalism, and the Moral Economy of the Nestlé Boycott. *The American Historical Review* 121 (4), 1196–1224.
- Sharfman, M. P. & Fernando, C. S. 2008. Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal* 29, 569-592.
- Siegel, D. & Vitaliano, D. 2007. An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy* 17, 773-792.
- Sinebrychoff. 2017. Sinebrychoff Kestävä Kehitys 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. https://sinebrychoff.fi/media/23183/sinebrychoff_kestava_kehitys-2017.pdf
- Sinebrychoff. Ei päiväystä. Vuodesta 1819. Luettu 30.11.2018. <https://sinebrychoff.fi/yhtio/historia/>
- Steger, U., Ionescu-Somers, A. & Salzmann, O. 2007. The economic foundations of corporate sustainability. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 7 (2), 162-177.
- Strand R. 2006. Corporate Responsibility in Scandinavian Supply Chains. *Journal of Business Ethics* 85, 179-185.
- Talouselämä. 1.9.2016. Nyhtökaura saa vauhtia maailmanvalloitukseen – Paulig ostaa Gold&Green Foodsista osake-enemmistön. Luettu 24.1.2019. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nyhtokaura-saa-vauhtia-maailmanvalloitukseen-paulig-ostaa-goldgreen-foodsista-osake-enemmiston/996ca13c-9916-31a5-a7a6-dbea1e50f90e>
- Tuomi J., Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3-4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2017. Vastuullisuusraportointi. 2017. Tulostettu 17.9.2018 <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- Valio. 2017. Paremman elämän palveluksessa–Valion vastuullisuusraportti 2017. [WWW-dokumentti]. Tulostettu 1.10.2018. <http://ejulkaisu.grano.fi/Valio/Vastuullisuusraportti2017>
- Valtioneuvosto. 3.12.2017. Elintarvikeala hakee kasvua ajan trendeistä ja kansainvälistymisestä. Luettu 16.10.2018. https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1410877/elintarvikeala-hakee-kasvua-ajan-trendeista-ja-kansainvalis-tymisesta

- Valtioneuvosto. 23.2.2018. Valtio listaa Altian Pörssiin. Luettu 13.11.2018.
https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/valtio-listaa-altian-porssiin
- Verbeke, W. & Viaene, J. 2000. Ethical Challenges for Livestock Production: Meeting Consumer Concerns About Meat Safety and Animal Welfare. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics* 12(2), 141–151.
- Willard, B. 2002. *The sustainability advantage: Seven business case benefits of a triple bottom line*. Gabriola Island: New Society Publishers.

Liitteet

Liite 1. Haastatteluteemat ja -kysymykset

Teema 1. Vastuullisuuden merkitys

- 1) Mitä vastuullisuus tarkoittaa yrityksessänne? Millainen merkitys sillä on?
- 2) Pidätkö jotakin/ joitakin vastuullisuuden osa-aluetta erityisen tärkeänä? Miksi?

Teema 2. Vastuullisuus kilpailuetuna ja vastuullisuuden strateginen merkitys

- 3) Vastuullisuuden strateginen merkitys? Kuinka tärkeää vastuullisuus on teille strategisesti?
- 4) Koetteko että vastuullisuudella voidaan saavuttaa kilpailuetua? Minkälaista?

Teema 3. Motivaatio vastuullisuuteen

- 5) Koetteko että motivaatio vastuulliseen toimintaan tulee enemmän yrityksen ulkopuolelta (sidosryhmiltä) vai sisäpuolelta (esimerkiksi innovaatiot, kilpailuedun saavuttaminen)?
- 6) Mitkä vastuullisuuteen liittyvät asiat ovat yrityksessänne erityisen haastavia tulevaisuuden kannalta?