

HELSINGIN YLIOPISTO

Vastuullisuus

ja miten se näkyy suomalaisissa yrityksissä?

Markus Heikkinen

Helsingin yliopisto

Valtiotieteellinen tiedekunta

Yhteiskuntapolitiikka

Pro gradu -tutkielma

Syyskuu 2019



Tiedekunta/Osasto Fakultet/Sektion – Faculty Valtiotieteellinen tiedekunta		Laitos/Institution– Department Sosiaalitieteiden laitos	
Tekijä/Författare – Author Markus Heikkinen			
Työn nimi / Arbetets titel – Title Vastuullisuus, ja miten se näkyy suomalaisissa yrityksissä?			
Oppiaine /Läroämne – Subject Yhteiskuntapolitiikka			
Työn laji/Arbetets art – Level Maisterintutkielma		Aika/Datum – Month and year Syyskuu 2019	
		Sivumäärä/ Sidoantal – Number of pages 73	
Tiivistelmä/Referat – Abstract			
<p>Yritysvastuulla tarkoitetaan yritysten vastuuta luonnosta ja ympäristöstä, henkilöstöstä ja muista sidosryhmistä sekä pitkäjänteisestä taloudellisesta kestävydestä. Monet näistä asioista ovat laissa säädeltyjä, mutta sen lisäksi yritykset pyrkivät monesti tekemään yli lain vaatiman minimitason. Vastuullisuudella on tutkitusti positiivisia vaikutuksia mm. yrityksen maineeseen ja houkuttelevuuteen, minkä lisäksi oma henkilöstö ja muut sidosryhmät odottavat ja toisinaan jopa vaativat yrityksiltä korkeaa vastuullisuutta. Yritysvastuuta aktiivisesti ja onnistuneesti toteuttamalla yritys voi hankkia itselleen kilpailuetua ja sen myötä parantaa liiketulostaan ja nostaa arvoaan.</p> <p>Tässä tutkielmassa syvennyn yritysvastuuta koskevaan tutkimuskirjallisuuteen, minkä lisäksi haastattelen kahdeksaa suomalaista pörssiyritystä: Altiaa, Fiskarsia, Marimekkoa, Nestettä, NoHo Partnersia, Nordeaa, Stockmannia ja UPM:ää. Selvitän yritysten vastuullisuuden ilmenemismuotoja ja vertaan saamiani vastauksia tutkimustietoon. Näiden kahdeksan yhtiön myötä uskon saavani hyvän kuvan suomalaisten pörssiyritysten vastuullisuustyöstä, minkä avulla pyrin muodostamaan kokonaiskuvan suomalaisten pörssiyritysten vastuullisuudesta.</p> <p>Teorian ja käytännön välillä ei ole havaittavissa suurta ristiriitaa, vaan yritykset toimivat hyvin samalla tavalla, kuin niiden teorian mukaan kuuluisikin. Eri toimialoista ja kokoluokista johtuen yritysten kohtaamat haasteet ovat keskenään hieman erilaisia, mutta yrityksillä on kyllä myös paljon yhteisiä toimintatapoja mm. henkilöstöön liittyen.</p> <p>Aiemmissä tutkimuksissa Suomi ja suomalaiset yritykset ovat vastuullisuudessaan hyvällä kansainvälisellä tasolla yhdessä muiden pohjoismaiden ja pohjoismaalaisten yritysten kanssa ja tekemäni haastattelut tukevat näitä havaintoja. Haastateltujen yritysten vastuullisuustyö noudattaa pitkälti klassista ESG-jaottelua, jossa vastuullisuuden osa-alueina ovat ympäristövastuun lisäksi sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. Keskeisimpiä vastuullisuuteen liittyviä asioita yrityksissä olivat mm. ilmastonmuutoksen torjuminen, energia- ja materiaalihokkuus, henkilöstöstä huolehtiminen sekä alihankintaketjun tunteminen ja hallitseminen.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Yritysvastuu, yhteiskuntavastuu, vastuullisuus, ESG.			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Kiitokset

Mikään vähääkään isompi työ ei valmistu vain yhden ihmisen ansiosta, joten tämä kappale on omistettu niille, joiden ansiosta tämä tutkielma on olemassa.

Jokainen kontakti, keskustelu ja tapaaminen helpotti aiheen parissa jatkamista ja toi uusia näkökulmia yritysvastuuseen ja siitä käytävään keskusteluun. Saamani apu on ollut tärkeää ja käänteentekevää koko gradun kannalta. Ylivoimaisesti tärkein asia, mitä olen graduni edistymisen eteen tehnyt, on avun pyytäminen.

Suurena apuna oli tutkielmani ohjaaja ja seminaarin vetäjä Hisayo Katsui, joka auttoi ja kannusti varmasti enemmän kuin toimenkuvan minitaso vaatisi. Aina positiivinen ja luottavainen suhtautuminen minuun ja kanssaopiskelijoihin oli mykistävällä tasolla.

Professori Katsuin avulla sain myös yhteyden Amsterdamin yliopiston professori Arno Kourulaan, joka on perehtynyt yritysten vastuullisuuteen, ja jolta sain paljon hyviä ja ajankohtaisia artikkeleja. Varsinkin tutkielman alkuvaiheessa aiheeseen tutustuminen helpottui, kun sain paljon hyviä artikkeleja luettavakseni.

Tärkeä tapahtuma ennen varsinaisia yrityshaastatteluja oli, kun kävin keskustelemassa tutkielmani aiheesta Suomen Teollisuussijoituksen (TeSi) vastuullisuusasioita hoitavan Satu Holm-Jumppasen kanssa. Tässä epävirallisessa tapaamisessa sain paljon lisätietoa yritysvastuun nykytilasta ja uusimmista trendeistä, mistä oli suuri apu myöhemmässä vaiheessa, kun aloin laatimaan yrityksille suunnattuja haastattelukysymyksiä. Koin myös saaneeni keskustelustamme paljon tietynlaista itseluottamusta lähteä ottamaan kontaktia yrityksiin. Oli helpompi lähettää haastattelupyyntöjä, kun koin olevani valmis puhumaan asioista ja pohjatietoni olivat riittävän hyvät. Holm-Jumppaseen minut puolestaan tutustutti TeSi:n sijoitusjohtaja Tapio Passinen, jonka apu tutkielmani onnistumiseen on ollut merkittävä.

Kiitos myös kaikille haastattelun antaneille ja sitä kautta tutkielmaani osallistuneille henkilöille ja yritysten edustajille. Nautin jokaisesta keskustelusta ja opin valtavasti uutta.

Opiskelutoverit ansaitsevat myös suuret kiitokset vertaistuesta ja projektin mukana elämisestä. Oli mukavaa, kun apu oli aina lähellä ja kynnys sen pyytämiseen matalalla.

Kiitos myös kaikille muillekin, jotka olette olleet vaikuttamassa tutkielmani syntyyn. Teitä on paljon ja olen jokaiselle ikuisesti kiitollinen. Kiitos myös tutkielman lukijoille, toivottavasti saitte työstäni iloa ja hyötyä.

Suurin ja tärkein kiitos menee kuitenkin kotiväelle. Eteenpäin työntävä ja pystyssä kannatteleva hellä paine piti tämänkin projektin elossa ja liikkeellä.

Helsingissä 30.9.2019

Markus Heikkinen

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
2. Teoria & kirjallisuuskatsaus	4
2.1 Mitä yritysvastuu on?	4
2.1.1 Ympäristövastuu	8
2.1.2 Sosiaalinen vastuu	11
2.1.3 Taloudellinen vastuu	13
2.2 Miksi yrityksen tulisi olla vastuullinen?	16
3. Metodologia	20
3.1 Menetelmät	20
3.2 Haastattelut	24
4. Analyysi	26
4.1.1 Altia – Let’s Drink Better.....	26
4.1.2 Fiskars – Luovuutta ja arjen hetkiä.....	29
4.1.3 Marimekko – Rehtiyttä kaikkia ja kaikkea kohtaan	31
4.1.4 Neste – Ilmastonmuutoksen hillintä on liiketoimintaamme.....	33
4.1.5 NoHo – Ruokailun vastuulliset megatrendit	36
4.1.6 Nordea – Yhteiskunnan peilikuva.....	38
4.1.7 Stockmann – Teoista sanoihin.....	41
4.1.8 UPM – Kotka, Saksa ja Uruguay.....	43
4.2 Havaintoja haastatteluista	46
4.3 Yritysten haasteita ja onnistumisia	50
5. Johtopäätökset	57
6. Lähdeluettelo	61
7. Liitteet	72

1. Johdanto

Tässä maisterintutkielmassa pyrin syventymään yritys vastuuseen ja tuomaan ilmi sen ominaisuuksia, niin teorian kuin käytännönkin osalta. Tutkielma rakentuu tämän johdannon lisäksi neljästä keskeisestä osuudesta, jotka olen nimennyt teoriaksi, metodologiaksi, analyysiksi ja johtopäätöksiksi.

Keskeisimpänä tavoitteenani on vertailla yritysten vastuullisuuteen liittyvää tieteellistä tutkimusta ja yrityksissä toteutettavia käytäntöjä. Teoriaan tutustun monipuolisen tutkimuskirjallisuuden kautta, kun taas yritysten vastuullisuustoimintaan perehdyn kahdeksan teemahaastattelun kautta. Samalla pyrin hahmottamaan muutaman ison yrityksen perusteella kuvan suomalaisesta yritys vastuusta ja sen nykytilanteesta.

Yritysvastuu muodostui aihevalinnakseni oikeastaan kolmesta eri syystä: ajankohtaisuudesta, merkityksellisyydestä ja mielenkiinnosta. Viime vuosina jokainen uutisia ja sanomalehtiä seurannut on varmasti törmännyt termistöön kuten mm. ilmastonmuutos, eriarvoisuus tai veroparatiisi. Nämä kaikki negatiivisen latauksen saaneet sanat ovat uhkia, jotka luovat ongelmia suomalaiselle yhteiskunnalle, kuten myös koko maailmalle. Varsinkin ilmastonmuutoskeskustelussa painotetaan asian akuuttia kiireellisyyttä, joten vastuullisuuden ajankohtaisuus kuuluu ja näkyy jatkuvasti. Kyseessä tuntuu olevan ns. megatrendi, eikä pelkkä muoti-ilmiö tai hetken huuma, joten aihe pysynee pinnalla keskusteluissa vielä pitkään (Helsingin Sanomat 13.8.2017).

Vaikka yksilöt ja valtiot taistelisivatkin riittävästi näitä ihmiskunnan haasteita vastaan, niin mukaan tarvitaan myös yrityksiä. Suomessakin muutama suuri yritys luo leijonanosan hiilidioksidipäästöistämme, joten niillä on keskeinen merkitys ilmastoon ja ympäristöön. Esimerkiksi vuonna 2018 Suomen kolmen suurimman teollisuuslaitoksen hiilidioksidipäästöt olivat suuremmat kuin koko Suomen henkilöautoliikenteen päästöt yhteensä (Taloussanomat 2018).

Suurin osa suomalaisista työskentelee erilaisten yritysten palveluksessa ja saa sitä kautta elantonsa. Työ voi olla kuluttavaa ja stressaavaa, mutta myös antoisaa ja merkityksellistä. Yrityksissä työpanos myös jalostuu arvonlisäksi mahdollistaen yritysten kannattavan kasvun ja sitä kautta työllisyyden ja verotulojen nousun. Ei siis ole samantekevää, miten yritykset asiansa ja velvollisuutensa hoitavat, vaan merkitykset ovat suuria ja tuntuja niin yksilölle kuin yhteiskunnallekin. Juuri tämä yritystoiminnan luoma merkitys ihmisten elämään ja koko Suomeen on yhteiskuntapoliittisesti todella kiinnostava ja tärkeä ulottuvuus. Vastuullisuus ei vaikuta ainoastaan ihmisiin ja ympäristöön, vaan myös yrityksiin itseensä. Vaikuttaakin siltä, että yritysten tulee nykypäivänä ottaa mm. ympäristö- ja sosiaaliasiat liiketoimintastrategiassaan yhä enemmän huomioon, jotta ne voivat pärjätä kilpailussa (Haukioja 2013, 335).

Ajankohtaisuuden ja asian tärkeyden lisäksi mielenkiintoa yritysten vastuullisuuteen tuovat aiheen monipuoliset lähestymismahdollisuudet. Yritysvastuussa yhteiskuntapoliittinen katsantokanta yhdistyy yritysmaailmaan ja yksityiseen sektoriin, mikä sopii erinomaisesti minulle taloustiedettäkin lukeneelle yhteiskuntapolitiikan pääaineopiskelijalle. Taloustieteen lisäksi toisen sivuaineeni viestinnän merkitys on suuri, kun vastuullisuuden rooli yritysten markkinoinnissa, viestinnässä ja brändäyksessä korostuu.

Näiden osatekijöiden summana yritysvastuu päätyi tutkielmani aihepiiriksi. Tarkemmin sanottuna päädyin käsittelemään suomalaisten yritysten vastuullisuutta. Tutustuin muutamaaan suomalaiseen yritykseen ja kysyin, miten yritysvastuu heillä näkyy ja toteutuu. Tätä haastatteluissa kuulemaani tietoa pyrin parhaani mukaan vertaamaan vastuullisuudesta kirjoitettuun akateemiseen tutkimukseen ja sitä kautta löytämään näkökulmia suomalaisten yritys vastuun tasoon ja tilaan, mikäli tällaista yhtenäistä standardia ylipäättään on löydettävissä.

Havainnoin tutkielmassani yritysten nykytilaa enkä tee tarkoituksellista ylistystä

vastuullisuuden puolesta. Pikemminkin pyrin selvittämään, miten (kirjallisuuden mukaan) nykyaikaisesti ja kattavasti yritysten yhteiskuntavastuu toteutuu valitsemissani kohdeyrityksissä. Samalla perehdyn myös vastuullisesta toiminnasta johtuviin vaikutuksiin yrityksissä. En siis vain kvantitatiivisesti selvitä ja mittaa yritysvastuun määrää, vaan olen myös kiinnostunut laadullisista tekijöistä ja seurauksista, eli siitä miten vastuullinen toiminta konkreettisesti vaikuttaa yrityksen päivittäiseen toimintaan. Lisäksi yritän tuoda esiin vastuullisuuden monimuotoisuuden ja siitä syntyvät mahdollisuudet ja ulkoisvaikutukset. Pyrin selvittämään, miten yritysvastuu voi olla yrityksen itsensä kannalta paljon muutakin kuin pelkkä pakollinen kuluerä.

Tämän johdantokappaleen jälkeen jatkan tutkielmaani teoriaosuudella, jossa avaan yritysvastuun sisältöä ja ominaisuuksia sekä olemassaolon syitä. Menetelmäosuudessa pohjustan ja perustelen analyysikappaleen aloittavia yrityshaastattelujen kuvauksia. Analyysikappaleessa sitten vertaan ja yhdistelen tutkimuskirjallisuutta haastattelujen antiin ja lopulta viimeisessä kappaleessa esitän johtopäätökseni aiheesta ja tutkielmastani.

2. Teoria & kirjallisuuskatsaus

Tässä kappaleessa avaan yritysvastuun käsitettä kirjallisuuskatsauksen kautta. Pyrin tuomaan esiin vastuullisuuteen liittyvää käsitteistöä ja avaamaan yritysvastuun käsitteen sisältöä.

Teoriakappaletta voidaan pitää kirjallisuuskatsauksena, sillä turvaudun tekstissäni laajaan ja monipuoliseen suomen- ja englanninkieliseen lähdeaineistoon. Omaa pohdintaani tuon esiin myöhemmin tutkielman neljännessä ja viidennessä luvussa.

2.1 Mitä yritysvastuu on?

Yritysten vastuullisuuteen liittyy useita erilaisia termejä, jotka kuulostavat samalta ja sekoittuvat helposti. Varsinkin yritysvastuu on helppo sotkea toiseen samankaltaiseen sanaan eli yhteiskuntavastuuseen. Myös useissa tämän tutkielman lähteissä puhutaan kummastakin termistä ja erot jäävät näin tulkinnanvaraisiksi. Terminologinen sekavuus on tunnistettu aiemminkin (mm. Rohweder 2004, 77 & Dahlsrud 2008, 1), ja koska tutkimuskirjallisuudessa kuitenkin käytetään yritysvastuun ja yhteiskuntavastuun käsitettä rinnakkain, käytän itse lainauksissa ja viittauksissa alkuperäisen lähteen käyttämää termiä.

Harmaalan ja Jallinojan tulkinnan mukaan yhteiskuntavastuu voidaan nähdä yhteiskunnan ja yritysten välisenä työnjakona kansalaisten ja ympäristön hyvinvoinnin rakentamisessa. Yritysvastuulla taas tarkoitetaan useimmiten erilaisia vapaaehtoisia toimia, joilla yritys toteuttaa yhteiskunnallista vastuutaan. (Harmaala & Jallinoja 2012.) Voidaan kuitenkin myös ajatella, että yritysvastuu ja yhteiskuntavastuu ovat yksi ja sama asia (Knuutinen 2014, 91).

Terminä yhteiskuntavastuu on kuitenkin hieman harhaanjohtava, sillä varsinkaan kehittyneissä maissa yrityksillä ei pitäisi olla kokonaisvastuuta

yhteiskunnasta ja sen yleisestä toimivuudesta (Ketola 2005, 10). On myös mahdollista, että käyttämällä termiä yritysvastuu yhteiskuntavastuun sijaan yritykset pyrkivät korostamaan, etteivät ne halua tai yritä ottaa yhteiskunnalta pois sille kuuluvia tehtäviä, vaan keskittyvät ainoastaan omaan vastuullisuustyöhönsä (Juutinen 2016, 24).

Eräs vastuullisuuteen liittyvä keskeinen ja usein käytetty termi on kestävä kehitys. Useimmiten tällä tarkoitetaan sitä, että tämän hetkinen kulutuksemme pysyy sellaisena, että se täyttää tarpeemme, muttei tee sitä tulevien sukupolvien kustannuksella. Ympäristön ja kehityksen maailmankomissio (WCED) muotoili vuonna 1987 kestävä kehityksen määritelmän siten, että kestävä kehitys maailma kohtaa nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien kykyä kohdata omat tarpeensa (Meadows et al. 1993, 170).

Suomessa useat mm. taloutta ja ympäristöä koskevat lait ja säädökset sanelevat yrityksille tiettyjä peräautoja vastuullisuuden suhteen. Pelkästään näiden lakien noudattaminen ei kuitenkaan riitä, sillä yleensä vastuullisuudeksi lasketaan se vapaaehtoinen työ, mitä tehdään lakien noudattamisen lisäksi. Näin vastuullisuus ei ole paikkaan ja oikeusjärjestelmään sidonnaista, mutta toisaalta (lakitason ylittävän) vastuullisuuden laiminlyöntikään ei johda suoranaisiin sanktioihin. Lisäksi vapaaehtoisuuden käsite on toisinaan hieman näennäinen tai kyseenalainen, sillä sidosryhmien ja julkisuuden paine saattavat käytännössä tehdä toiminnasta lähes pakollista. Tästä huolimatta yritysvastuu ja sen merkitys voidaan ymmärtää eri puolilla maailmaa hyvin eri tavoin ja eri vakavuudella, joten yhtä tyhjentävää ja täydellistä yleisesti hyväksytyä määritelmää ei yritys vastuulle ole olemassa. Knuutisen mukaan asia voidaan kuitenkin tiivistää siten, että aidoimmillaan yritys vastuu alkaa siitä, kun lainsäädännön asettamat rajat päättyvät. (Knuutinen 2014, 90, 91, 95, 96.)

Kestävää kehitystä varten on asetettu useita eri kansainvälisiä tavoitteita, joista yksi tunnetuimmista lienee YK:n alainen vuonna 2016 voimaan astunut Agenda

2030 -tavoiteohjelma, johon kestävän kehityksen periaatteet kiinteästi kuuluvat. Agenda 2030 tähtää paitsi äärimmäisen köyhyyden poistamiseen, niin myös kestävään kehitykseen, jossa talous, ympäristö ja ihminen otetaan tasavertaisesti huomioon. (Suomen YK-liitto.)

Toinen merkittävä YK:n käynnistämä projekti oli vuonna 2000 julkaistun YK:n vuosituhatjulistuksen ohessa mainitut kahdeksan vuosituhattavoitetta (MDG, Millenium Development Goals), joihin kuuluivat mm. äärimmäisen köyhyyden puolittaminen ja ympäristön kestävän kehityksen turvaaminen. Tällöin yksityisen sektorin rooli ei kuitenkaan vielä ollut kovin voimakas, vaan huomio keskittyi enemmän valtioihin ja kansalaisjärjestöihin. Nykyisissä tavoitteissa on kuitenkin huomioitu myös yritysten tärkeä rooli. (Yle 2015 & Kumar et al. 2016, 3.)

Myös Euroopan unionilla on oma kestävän kehityksen strategiansa, jonka tarkoituksena on mahdollistaa puitteet pitkän tähtäimen visiolle kestäväydestä, jossa talouskasvu, sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja ympäristönsuojelu kulkevat käsi kädessä toisiaan tukien (Euroopan yhteisöjen komissio 2009, 2). Suomessakin lainsäädäntöön on liitetty paljon YK:n kestävän kehityksen periaatteita ja EU:n säädöksiä (Rohweder 2004, 83).

Yrityksen yhteiskuntavastuu on laajalti määriteltynä kestävän kehityksen käytännön soveltamista ja aktiivista toteuttamista yritystoiminnassa (Hanikka et al. 2007, 12 & Viitala & Jylhä 2013, 293). Suurin osa ihmisistä haluaa, että heidän jälkeläisillään olisi vähintään yhtä hyvät edellytykset hyvään elämään, kuin mitä heillä itselläänkin on ollut. Yritysvastuun kohdalla logiikka on samankaltainen, sillä myös yritysjohto pyrkii yleensä siihen, että yrityksen liiketoiminta kehittyisi suopeasti tai pysyisi ainakin vähintään samalla tasolla. Onnistuakseen tässä sekä ihmisten että yritysten tulisi toimia vastuullisesti ja kestävästi, eli täyttää omat lyhyen tähtäimen tarpeensa riittävällä tasolla, mutta kuitenkin siten, etteivät tulevaisuuden mahdollisuudet kärsisi ja heikentyisi. (Bansal & Desjardine 2014, 71.)

Yleensä yritysvastuu on laajimmillaan jaettu kolmeen eri vastuullisuuden alalajiin, jotka ovat ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu, ja jotka myös liittyvät yhteen toisiaan täydentäen (Rohweder 2004, 77). Voidaankin sanoa, että vastuullinen liiketoiminta on ympäristön sekä sosiaalisten ja taloudellisten asioiden tasapainoista kehittämistä ja johtamista (Viitala & Jylhä 2013, 292).

Lyhyesti esiteltynä nämä kolme vastuullisuuden osa-aluetta pitävät sisällään hyvinkin arvattavissa olevia asioita:

- Ympäristövastuuseen sisältyy yrityksen aiheuttamien ympäristöongelmien ja -riskien hallintaa
- Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu yrityksen työntekijöiden ja sidosryhmien hyvinvointiin liittyviä asioita
- Taloudelliseen vastuuseen liittyy mm. kannattava taloudellinen liiketoiminta, riskienhallinta ja hyvä hallintotapa. (Rohweder 2004, 97, 99, 103.)

Lisäksi näihin kolmeen vastuullisuuden alalajiin kuuluu paljon muutakin, mihin palaan tarkemmin seuraavissa luvuissa. On kuitenkin hyvä ymmärtää, että yritystoiminnan vastuullisuudella on monia sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia, jotka vaikuttavat yritykseen itseensä sekä sen sidosryhmiin (Rohweder 2004, 96).

Tämä vastuullisuuden usein käytetty kolmijako, eli ns. *triple bottom line*, juontaa juurensa 1990-luvun puoliväliin. Alkuperäisen *triple bottom line* -teorian mukaan yrityksen hyvinvointia ja menestystä tulisi mitata ja havainnoida perinteisten talouslukujen lisäksi myös yrityksen ympäristöön ja sosiaalisiin asioihin suhtautumisen kautta. (Norman & MacDonald 2004, 243–244).

On sinänsä hyvä asia, että vastuullisuuden kenttä on laaja ja monipuolinen, missä mahdollisimman monia asioita otetaan huomioon. Jos kuitenkin päätämme odottaa ja suorastaan vaatia yrityksiltä täydellistä yhteiskuntavastuun veloitteiden täyttämistä, niin tulemme samalla legitimoineeksi yrityksen vallan kasvun ja ulottumisen sen pääasialliseen

liiketoimintaan kuulumattomille alueille. Tällöin esimerkiksi ympäristö- ja sosiaalipolitiikka kriteereineen ja painopisteineen eivät enää ole täysin pelkkien demokraattisesti valittujen elinten käsissä vaan yrityksillä itsellään. (Lovio & Halme 2004, 284.)

Varsinkin sijoittajien keskuudessa puhutaan paljon ns. ESG-periaatteesta. Lyhenne tulee sanoista *environment*, *social* ja *governance*, eli vapaasti suomennettuna ympäristöasioista, sosiaalisesta vastuusta sekä hallintatavasta. (Juutinen 2016, 95). Käytännössä ESG-jaottelu toimii kuten triple bottom line tai yleinen vastuullisuuden kolmijako.

2.1.1 Ympäristövastuu

Yritystoiminta aiheuttaa lähes kaikissa tapauksissa jonkin verran päästöjä ja kuluttaa ympäristöä sekä luonnonvaroja. Yritysten ympäristövastuu kattaa vastuun oman liiketoiminnan kaikista luontoa ja ympäristöä koskevista vaikutuksista kaikilla yrityksen toiminta-alueilla. (Ketola 2005, 46–47.)

Yleensä yritysten ympäristövastuuseen liittyvät teot liittyvät energian ja resurssien käyttöön, saastuttamiseen, jätehuoltoon, tuotevastuuseen ja liikenteen suunnitteluun (Sarkkinen 2006, 138). Kun huomioon otetaan myös yritystoiminnan välittömiä ympäristövaikutuksia, tulee yrityksen huolehtia myös luonnonsuojelusta ja ympäristön monimuotoisuuden turvaamisesta (Rohweder 2004, 100).

Suomessa jo lainsäädäntökin velvoittaa yrityksiä ottamaan ympäristöasiat huomioon. Ensinnäkin yritysten tulee olla tietoisia liiketoiminnastaan aiheutuvista ympäristövaikutuksista ja toiseksi pyrkiä ennaltaehkäisemään ja minimoimaan aiheuttamaansa haittaa. Ympäristönsuojelulaissa mainitaan mm. että:

Toiminnanharjoittajan on oltava selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista, ympäristöriskeistä ja niiden hallinnasta sekä haitallisten vaikutusten vähentämismahdollisuuksista (Ympäristönsuojelulaki 527 / 2014, 6 §).

Toiminnanharjoittajan on järjestettävä toimintansa niin, että ympäristön pilaantuminen voidaan ehkäistä ennakolta. Jos pilaantumista ei voida kokonaan ehkäistä, se on rajoitettava mahdollisimman vähäiseksi. Toiminnanharjoittajan on rajoitettava toimintansa päästöt ympäristöön ja viemäriverkostoon mahdollisimman vähäisiksi. (Ympäristönsuojelulaki 527 / 2014, 7 §)

Tämän lisäksi lait ja säädökset koskevat myös mm. jätehuoltoa, ilmansuojelua, meluntorjuntaa, ympäristövaikutusten arviointia ja luonnonsuojelua (Rohweder 2004, 100). Mikäli onnettomuus kuitenkin pääsee tapahtumaan, on yritys velvollinen puhdistamaan ympäristön sellaiseen tilaan, ettei siitä aiheudu vaaraa, sekä myös korvaamaan aiheuttamansa vahingon vahingonkärsijälle (Koivisto 2011, 101). Lisäksi Suomea ja sitä kautta suomalaisia ja Suomessa toimivia yrityksiä sitovat myös mm. aiemmin mainitsemani YK:n ja EU:n kestävän kehityksen periaatteet.

Nykyään yritykset tekevät lainsäädännön edellyttämien asioiden lisäksi myös paljon muuta ympäristövastuuseen liittyvää vapaaehtoista työtä. Näin pystytään vaikuttamaan paitsi yrityksen imagoon asiakkaiden, viranomaisten ja muiden sidosryhmien silmissä, niin parhaassa tapauksessa myös luomaan kustannussäästöjä materiaali- ja energiatehokkuuden muodossa ja sitä kautta suoranaisesti säästämään rahaa. Lisäksi esimerkiksi jonkin tietyn ympäristösertifikaatin (esim. ISO14001:n, maailman tunnetuimman ympäristöjärjestelmämallin) saaminen voi olla joillekin asiakkaille suoranainen edellytys kaupanteolle. (Koivisto 2011, 125–126; Sarkkinen 2006, 139; Suomen Standardisoimisliitto.)

Sertifikaateissakin on eroja eivätkä ne kaikki välttämättä ole aivan samalla viivalla. Helsingin Sanomat uutisoi elokuussa 2019 kuinka jo nyt monet yritykset

luovat itse omia vastuullisia brändejään ja tuotemerkkejään, sillä yritykset ovat havainneet vastuullisuuden megatrendin ja pyrkivät pääsemään voimakkaasti bisnekseen mukaan. Kun koko tuotantoketju ja sen valvonta on yrityksen omissa käsissä eikä sertifikaatin saamiseen vaadita ulkopuolisen tahon, kuten esimerkiksi Reilun kaupan, valvontaa ja myöntymistä, voi yrityksen oman sertifikaatin osoittama vastuullisuus jäädä todentamatta ja siten hieman kyseenalaiseksi. (Helsingin Sanomat 27.8.2019.)

Ympäristövastuun voidaan ajatella koostuvan kahdesta eri tasosta: oikeudellisesta ja moraalisesta. Oikeudelliseen tasoon kuuluu lainsäädäntöön perustuvien velvoitteiden noudattaminen, kun taas moraalinen taso kuvaa niitä arvoja, joista vastuuta pitäisi kantaa. Oikeudellisen ympäristövastuun voidaan katsoa sisältyvän moraaliseen ympäristövastuuseen, mutta niissä voi kuitenkin olla eroja. Moraalinen taso on laajempi ja siihen voi kuulua asioita, jotka jäävät oikeudellisen tason ulkopuolelle. Laki on voinut esimerkiksi käydä vanhanaikaiseksi ja siten jäänyt jälkeen yleisestä moraalikehityksestä. (Ilomäki et al. 2007, 9–10.)

Ympäristöön liittyvät asiat ovat nousseet yhteiskunnassa merkittävään asemaan. Asian vakavuudesta johtuen yritysmaailman trendi tuntuu olevan, että ympäristöasioista huolehtiminen on jopa korostuneen tärkeää.

2.1.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys kohtelee hyvin ja vastuullisesti työntekijöitään ja muita sidosryhmiään. Yritysten sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluu sidosryhmien sekä henkisestä että fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen, joten mm. terveys ja turvallisuus sekä psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat avainasemassa. Perimmältään kyse onkin lopulta ihmisoikeuksista ja niiden noudattamisesta. (Ketola 2005, 40.)

Sosiaalisen vastuun kohdalla eri valtioiden lähtötilanteet ovat hyvin toisenlaiset ja esimerkiksi Suomessa keskustellaan työssä jaksamisesta, kun taas kehittyvissä maissa huomio kiinnittyy enemmän lapsityövoiman käyttöön (Knuutinen 2014, 99). Lisäksi eri maiden lainsäädännöt voivat olla aivan eri tasolla, minkä vuoksi varsinkin monissa kehittyvissä maissa vastuulliset yritykset sitoutuvat yleismaailmallisiin periaatteisiin eivätkä käytä esimerkiksi juuri mainittua lapsityövoimaa, vaikka paikallinen laki sen mahdollistaisikin (Juutinen 2016, 30).

Vastuullisen yritystoiminnan merkitys myös näyttäytyy erilaisena eri puolilla maailmaa. Heikomman yhteiskuntarakenteen maissa yritys vastuulla on todella suuri merkitys. Kun kansalaisten peruspalvelut, kuten esimerkiksi koulutus ja terveydenhuolto, ovat vaatimattomalla tasolla, yritysten tarjoamat sosiaalista vastuuta edistävät teot ja palvelut ovat suuri apu. Kuitenkaan esimerkiksi suomalaiset tuskin kaipaavat takaisin vanhaa patruunakulttuuria, jossa koulut ja sairaalat olivat yrityksen hallussa ja hallinnassa. Voidaan siis ajatella, että mitä vahvemmat yhteiskunnan instituutiot valtiossa ovat, sitä vähemmän yksilöt ovat riippuvaisia yrityksen sosiaalisesta vastuusta. Heikoissa julkisen sektorin valtioissa yrityksen vastuullisuustoimet taas ovat kenties juuri sitä, mitä paikalliset asukkaat tarvitsevat. Toki myös länsimaat eroavat toisistaan ja esimerkiksi pohjoismaisille yrityksille on tyypillistä pitää huolta oman liiketoimintansa vastuullisuudesta, eli esimerkiksi olla käyttämättä lapsityövoimaa missään tilanteessa, kun taas pohjoisamerikkalainen

toimintakulttuuri pitää sisällään enemmän filantrooppisia hyväntekeväisyystekoja. (Lovio & Halme 2004, 285.)

Sosiaalisen vastuun voi jakaa neljään pääkohtaan, jotka ovat:

- Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen
- Tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja
- Hyvät toimintatavat ja yhteistyö yritysverkostossa
- Suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen.

(Viitala & Jylhä 2013, 296.)

Sosiaalisen vastuun piiriin lasketaan kuuluvaksi myös yrityksen vastuu sen tuottamista tuotteista sekä palveluista ja sitä kautta vastuu myös asiakkaista. On tärkeää tuntee tuotteiden vaikutukset terveyteen ja turvallisuuteen, mutta myös pitää huolta asiallisesta ja totuudenmukaisesta tuotetietojen jakamisesta ja markkinoinnista. Välillistä sosiaalista vastuuta taas voidaan toteuttaa esimerkiksi oman paikallisyhteisön keskuudessa, kuten kouluja tai urheiluseuroja tukemalla sekä osallistumalla poliittiseen vuoropuheluun. Globaalilla tasolla toimiville yrityksille välitön sosiaalinen vastuu ilmenee mm. ottamalla kantaa kohdemaan hyvinvointiin ja alueelliseen kehitykseen. (Rohweder 2004, 103–104.)

Myös työntekijöiden kannalta yritysvastuulla on merkitystä. On havaittu, että yritysvastuuta hyvin toteuttavassa yrityksessä työskentely mm. vahvistaa työntekijöiden identifioitumista yritykseen ja sen toimintaan (Carmeli et al. 2007, 977), parantaa sitoutumista ja tekee toiminnasta luovempaa (Glavas & Piderit 2009, 54) sekä parantaa työntekijöiden välisiä suhteita (Agle et al. 1999, 511). Tämän lisäksi on myös huomattu, että vastuullinen toimintatapa nostaa yrityksen houkuttelevuutta lupaavien työntekijöiden silmissä (Turban & Greening 2007, 666).

Yrityksen johdon esimerkki on keskeinen tekijä yritysvastuun toteutumisessa ja sen vaikutusten heijastumisessa koko organisaatioon. Yritysvastuullinen

johtaminen saa johtajat näyttäytymään visionäärisinä ja innostavina esimiehinä, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden suoritukseen ja sitä kautta yhtiön tulokseen. (Sully de Lugue 2008, 627.) Kohenevat tulokset, innostava johtaminen ja työskentelyn ilo nostavat myös työntekijöiden ammattilypeyttä, mikä sitouttaa heidät yritykseen ja tekee työnteosta mielekästä (Jones 2010, 870).

Sivuhuomiona yritysvastuun sosiaaliseen puoleen on viimeaikainen uutisointi kansalaisjärjestö Finnwatchin aloitteesta luoda Suomeen yrityslaki, jossa yritykset velvoitettaisiin selvittämään toimintansa ihmisoikeudelliset vaikutukset, sekä välttämään ja vähentämään haitallisia vaikutuksia (Helsingin Sanomat 24.9.2018).

Erityisen kiinnostavaa sosiaalisessa vastuussa on se, kuinka monet edellä mainitut tutkimukset osoittavat mm. työntekijöiden hyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostamisen maksavan itsensä takaisin työntekijöiden kasvaneen motivaation ja sitoutumisen myötä. Tutkielmani kannalta juuri tällaiset havainnot vastuullisuuden monipuolisista vaikutuksista myös yrityksiin itseensä ovat todella mielenkiintoisia.

2.1.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellinen vastuu on monille yrityksille ilmeinen, sillä kannattavan ja siten taloudellisesti kestävä liiketoiminnan harjoittaminen on yksi menestyvän yrityksen elinehdoista. Yleensä yritykset on perustettukin sillä oletuksella, että ne täyttävät tietyt taloudelliset tavoitteet (Knuutinen 2014, 100). Lisäksi jo Suomen osakeyhtiölakikin olettaa, että lähtökohtaisesti yritysten tehtävänä on tuottaa voittoa, mikä edellyttää kannattavaa liiketoimintaa:

Jos yhtiöllä on kokonaan tai osittain muu tarkoitus kuin voiton tuottaminen osakkeenomistajille, yhtiöjärjestykseen on otettava tätä koskeva määräys (Osakeyhtiölaki 624 / 2006, 9 §).

Aivan näin yksinkertainen kyseinen laki ei kuitenkaan ole, vaan yksityiskohtaisissa perusteluissa todetaankin, että:

Säännös ei tarkoita velvollisuutta tuottaa mahdollisimman suurta määrää voitonjakokelpoisia varoja lyhyellä aikavälillä, vaan voiton tuottamista tarkastellaan pidemmällä tähtäyksellä. Mahdollista on siten esimerkiksi yhtiön tuotantokoneiston uudistaminen, tuotekehitystoiminnan tai henkilöstön kouluttaminen taikka muiden vastaavien investointien tekeminen silloin, kun tällaisten toimenpiteiden voidaan katsoa olevan yhtiön ja sitä kautta osakkeenomistajien edun mukaisia. Erialaisten investointien ja muiden pitkävaikutteisten toimien tulee luonnollisesti tähdätä yhtiön voitontuottamiskyvyn parantamiseen. Yhtiön voitontuottamiskyvyn paraneminen lisää yhtiön arvoa, mikä puolestaan näkyy toimivilla markkinoilla osakkeen arvon kohoamisena.

Voiton tuottaminen pitkällä tähtäyksellä ja osakkeen arvon kasvattaminen edellyttävät usein yhteiskunnallisesti hyväksyttävien menettelytapojen noudattamista sellaisissakin tilanteissa, joissa lainsäädäntö ei siihen pakota. Esimerkiksi yhtiön julkisella kuvalla saattaa olla suuri merkitys yritystoiminnan ja yhtiön osakkeiden arvon kannalta. Voiton tuottamisen tarkoituksen mukaista onkin usein myös yhtiön toimintaan liittyvä hyväntekeväisyystoiminta ja tavanomaisten lahjojen antaminen. Voiton tuottamista tulee arvioida eri toimenpiteiden muodostaman kokonaisuuden perusteella. (HE 109 / 2005, Yksityiskohtaiset perustelut. 1. Luku 5. §.)

Ollakseen taloudellisesti vastuullinen tulee yrityksen pyrkiä hyvän tuloksen saavuttamiseen. Yritys ei kuitenkaan voi tehdä voittoa hinnalla millä hyvänsä, vaan taloudellisessa vastuullisuudessa tulee myös ottaa huomioon muut vastuullisuuden alalajit, eli ympäristö ja sosiaalinen vastuu. Vastuullinen yritys ei tee voittoa henkilöstön, sidosryhmien tai ympäristön kustannuksella. Yrityksen tulee kuitenkin hoitaa taloutensa riittävän hyvin, sillä muuten se ei kykene huolehtimaan myöskään ekologisuudestaan, työntekijöistään tai muista sidosryhmistään. (Viitala & Jylhä 2013, 295.)

Yrityksiä on helppo syyttää vastuuttomuudesta, mikäli tehtaita suljetaan Suomessa ja siirretään halvemman työvoiman maihin tehokkuuden ja kilpailukyvyyn nimissä. Näistä taloudellisista realiteeteista kiinnipitäminen on kuitenkin juuri taloudellisen vastuun toteuttamista, minkä avulla ja seurauksena yritys pystyy jatkamaan toimintaansa pitkällä aikavälillä. Monesti yritykset kuitenkin tekevät ristiriitaisissa tilanteissa kompromisseja eri vastuullisuusluokkien välillä. (Knuutinen 2014, 100.)

Taloudellinen vastuu ei kuitenkaan ole pelkkää voiton maksimointiin pyrkimistä, vaan siihen kuuluvia välittömiä vastuita ovat myös mm. huolehtiminen palkkojen, verojen ja osinkojen maksusta. Välillisiä vastuita ovat puolestaan yhteiskuntaan syntyvät makrotalouteen liittyvät asiat, kuten esimerkiksi investointipäätösten taloudelliset (kerrannais)vaikutukset. (Rohweder 2004, 97–98.)

Vastuullinen (kansainvälinen) yritys joutuu myös toisinaan pohtimaan, mikä on se valtio, mihin se veronsa maksaa. Jopa Euroopan Unionissa kansallisvaltiot käyvät verokilpailua ja sitä kautta houkuttelevat yrityksiä alueelleen. (Knuutinen 2014, 102.)

Yhteenvetona sanoisin, että taloudellinen vastuu on yrityksille monesti luonteeltaan hyvin itsestään selvä, eikä ehkä siksi tunnu olevan otsikoissa kovin paljon. Odotamme yrityksiltä automaattisesti voitontavoittelua ja järkevää liiketoimintaa, joten taloudellinen vastuu saattaa tuntua käsitteenä hieman väkinäiseltä verrattuna vaikkapa ympäristövastuuseen. Tämä johtunee siitä, että saatamme helposti nähdä hyvän liiketoiminnan ja ympäristövastuun välillä ristiriidan, mitä ei bisneksen ja taloudellisen vastuun ohella tule juurikaan ajatelleeksi.

2.2 Miksi yrityksen tulisi olla vastuullinen?

Edellisessä luvussa kuvasin jo yritysten ja yritysjohton tarvetta pyrkiä kestävään ja liiketoiminnallisesti menestyksekkääseen tulevaisuuteen, mikä onnistuakseen edellyttää yritykseltä vastuullista toimintaa. Lisäksi yrityksen henkilöstö koostuu yksilöistä, jotka johtoporrasta myöten myös ajattelevat omaa sekä jälkeläistensä tulevaisuutta ja tahtovat toiminnallaan näin varmistaa suotuisan tulevaisuuden. Tämän lisäksi yrityksillä voi kuitenkin olla myös muita ajureita ja kannusteita olla vastuullisia toimijoita.

Yritysten kannustimet vastuulliseen toimintaan voidaan jakaa neljään pääryhmään, jotka ovat:

- Taloudellinen
- Julkishallinnollinen
- Sidosryhmälähtöinen
- Eettinen

Taloudelliset kannustimet vaikuttavat aina voittoa tavoittelevan yrityksen päätöksentekoon, kun taas julkishallinnolliset, sidosryhmälähtöiset ja eettiset kannustimet muovaavat yrityksen moraalialia ja arvoja sekä tapaa toimia. (Rohweder 2004, 81.)

Tutkimusten mukaan yritysten vastuullisuus useimmiten parantaa taloudellista tulosta. Tutkimuksen 128:n yrityksen suuruisessa otoksessa positiivisia tuloksia havaittiin 59 prosentilla yrityksistä, neutraaleja 27:llä ja negatiivisia vain 14 prosentilla. Luvut eivät kuitenkaan kerro koko totuutta tai ole täysin aukottomia, sillä muissa tutkimuksissa on havaittu myös tästä poikkeavia tuloksia. (Peloza 2009, 1521.) Tämän vuoksi onkin tärkeää ymmärtää, että yritysten yhteiskuntavastuun tasoa voidaan mitata ja arvioida monilla tavoilla (Godfrey et al. 2009, 441–442).

Yrityksen vastuullisella toiminnalla on paljon myös muita positiivisia vaikutuksia, jotka koskevat itse yritystä. Näitä ovat mm. kilpailuetujen vahvistuminen (Greening & Turban 2000, 276), parantunut johtaminen (Graves & Waddock

1997, 271–273), kohentunut työn tehokkuus (Sharma & Vredenburg 1998, 730, 735), tuotteiden turvallisuuden paraneminen (Agle et al. 1999, 511) sekä demografisen tilanteen monimuotoistuminen, eli mm. naisten ja vähemmistöjen kasvanut osuus henkilöstön keskuudessa (Johnson & Greening 1999, 565).

Vuoden 2015 artikkelissaan *The Truth About CSR* kirjoittajat Rangan, Chase & Karim jakavat yhteisvastuun toteuttamistavat kolmeen eri ryhmään:

- 1) Filantropia (yleistä hyvää edistävät teot)
- 2) Vastuullisempaan toimintaan siirtyminen (esim. parempi kierrättäminen)
- 3) Uusi yhteiskuntaa hyödyttävä liiketoiminta (esim. palveluja vähävaraisille).

Raja-aidat eri lokeroiden välillä eivät kuitenkaan ole joustamattomia, sillä esimerkiksi filantrooppiset teot voivat vaikuttavaa positiivisesti yrityksen vastuulliseen maineeseen, eli lokeroon 2. Joskus hyvien tekojen ulkoisvaikutukset ovat odottamattomia ja yllättäviäkin, eikä kaikkea voi suunnitella etukäteen. Esimerkiksi nostetaan huonekaluvalmistaja Ikea, jonka tavoitteena on siirtää koko tuotantoketjunsä kestäväälle ja uusiutuvalle tasolle vuoteen 2020 mennessä ja samalla jatkuvasti kasvattaa myyntiään. Onnistuakseen tässä on Ikean täytynyt panostaa uusiutuviin materiaaleihin (lokero 2), mikä puolestaan on saanut aikaan uuden liiketoimintayksikön, eli 100 % uusiutuvien tuotteiden kannattavan valmistuksen (lokero 3). (Rangan et al. 2015, 3–4.)

Ikean esimerkin myötä onkin hyvä ymmärtää, että panostus jokaiseen kolmeen sektoriin on kannattavaa toiminnan positiivisten ulkoisvaikutusten vuoksi. Ei kannata keskittyä vain yhteen lokeroon ja laittaa kaikkia munia samaan koriin. Lisäksi toimintamuodot, jotka eivät sovi mihinkään kolmesta lokeroista ovat sellaisia, joista ennemmin tai myöhemmin on syytä luopua. (Rangan et al. 2015, 6.)

Vastuullisuuden myötä syntyvien tulosten mittaamiseen ja julkistamiseen kannattaa keskittyä. Jos esimerkiksi uusiutuviin materiaaleihin siirryttäessä

katsotaan vain liiketuloksen kehittymistä, voivat oleelliset muutokset jäädä huomaamatta. Esimerkiksi kuljetusyhtiö UPS ilmoittaa raporteissaan energiatehokkaiden autojen avulla saavutetun kustannussäästön lisäksi myös vähentyneet hiilidioksidipäästöt. Näin kuluttajat ja sijoittajat näkevät, että pienentyneiden kulujen lisäksi myös päästöt vähenevät. Kun kuljetusten ohjausjärjestelmää tehostetaan, eli paketteja toimitetaan mahdollisimman paljon per ajettu kilometri tai per polttoainelitra, niin yhtiön tulos paranee kasvaneen tehokkuuden myötä, mutta samalla myös hiilidioksidipäästö pakettia kohden laskee. Tällä voi olla vaikutusta asiakkaiden haluun käyttää UPS:n palveluita jatkossakin, kun asiakas tietää paketin toimituksen rasittavan luontoa vähemmän kuin muuta kautta tilattaessa. Tämän vuoksi positiivisia tuloksia kannattaa raportoida avoimesti ja aktiivisesti. (Rangan et al. 2015, 7.)

Yrityksille on myös tärkeää pitää huolta maineestaan. Mielikuvat vaikuttavat asiakkaiden ostopäätöksiin, joten yrityksen kannattaa varmistaa, että siitä syntyvät mielikuvat ovat positiivisia. Sidosryhmät odottavat yritykseltä päivänvaloa kestäväää toimintaa pääsääntöisesti kolmesta eri syystä, jotka ovat oman edun tavoittelu sekä suhteellinen ja moraalinen tapa. (Aguilera et al. 2007, 837, 839.)

- Oman edun tavoittelulla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että vastuullisesti toimiva yritys vaikuttavaa sidosryhmiinsä positiivisesti kaikella toiminnallaan. Näin ollen sidosryhmän toimintaympäristö ja hyvinvointi paranee, kun yritys vastuuta harjoitetaan asiallisesti.

- Suhteellisuudella tarkoitetaan sitä, että yrityksen toiminta vaikuttaa eri sidosryhmien keskinäisiin suhteisiin. Tietyn sidosryhmän, kuten esimerkiksi yhteistyökumppanin kannalta on tärkeää, että yrityksen toiminta ei aiheuta yhteistyökumppanille maineriskiä. Vastuullinen yritys toimii joka osa-alueella moitteettomasti eikä saa mitään sidosryhmää näyttäytymään huonossa valossa.

- Kolmas sidosryhmien ajuri vaatia yritykseltä vastuullisuutta on moraalinen. Tässä on samoja ulottuvuuksia kuin äsken mainitussa suhteellisessa syyssä. Moraalinen syy vaatia vastuullisuutta on kuitenkin ikään kuin itseisarvoinen, eli

sidosryhmän ei tarvitse miettiä, mitä muut heistä ajattelevat, sillä he tyrmeävät oman etiikkansa vastaisen toiminnan itsekin. (Aguilera et al. 2007, 839–843.)

Vastuullisen liiketoiminnan tarkoituksena on siis saavuttaa taloudellista menestystä siten, että yritys toimii eettisesti sekä kunnioittaa ihmisiä ja ympäristöä. Yritykset uskovat vastuullisen toiminnan parantavan imagoaan ja tätä kautta myös taloudellista tulostaan. Voidaan siis ajatella, että vastuullisuuteen käytettävät resurssit eivät ole ristiriidassa voitontavoittelun kanssa, vaan voivat parhaassa tapauksessa mahdollistaa voittojen synnyn pitkällä aikavälillä. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vastuullisen yrityksen tulee huolehtia siitä, että sen kontribuutio yhteiskunnalle on positiivinen, eli sen tuottamat hyödyt ovat haittoja suurempia. (Viitala & Jylhä 2013, 295.)

On myös tutkittu, että vastuullisuutensa hyvin hoitavat yritykset pärjäävät taloudellisesti keskimäärin muita yrityksiä paremmin ja ovat sijoittajille houkuttelevampia ja tuottoisampia kohteita. Näiden yritysten operatiivinen toiminta tehostuu ja ne saavat kerättyä pääomia halvemmalla hinnalla. Lisäksi vastuullisuudella on positiivinen vaikutus yhtiön osakekurssiin ja sitä kautta arvoon. (Clark et al. 2014, 48.)

Tutkielmassani pyrin selvittämään suomalaisten yritysten suhdetta vastuullisuuteen sekä käytäntöjä, joilla vastuullisuustyötä tehdään. On tärkeää ymmärtää, miksi yritykset toimivat (tai eivät toimi) vastuullisesti, eli mikä on se syy tai motiivi, mikä saa kunkin yrityksen tekemään asioita valitsemallaan tavalla. Uskoisin, että kun yritys ymmärtää vastuullisuuden tarjoamat mahdollisuudet ja toisaalta sen laiminlyömisestä koituvat uhat, on vastuullisuusstrategian luominen helpompaa. Lisäksi näkisin vastuullisuuden ja kannattavan liiketoiminnan integroimisen mahdollisuuksien parantuvan, kun yritys on hyvin selvillä mahdollisuuksista, joilla se voisi yritys vastuutaan toteuttaa.

3. Metodologia

Tässä kappaleessa kerron tutkielmani aineistosta ja sen keräämisestä. Tämän lisäksi pyrin tuomaan esiin tutkielmassa käytettyjä metodeja. Pyrkimyksenäni on vastata mm. kysymyksiin, ”mitä tein” ja ”miksi tein niin”.

Keskeisimmät tutkimuskysymykseni ovat:

- Mitä asioita suomalaisten yritysten vastuullisuuteen kuuluu?
- Miten tämä näkyy yritysten toiminnassa?

Tämän lisäksi pohdin käyttämäni menetelmää, jossa vertaan ja yhdistän kirjallisuuskatsauksessa nousseita teorioita haastatteluissa ilmi nousseisiin asioihin ja teemoihin. Olen myös kiinnostunut siitä, kuinka yritykset kykenevät integroimaan vastuullisuuden osaksi liiketoimintaansa ja mahdollisesti luomaan vastuullisuuden kautta jopa uutta liiketoimintaa.

3.1 Menetelmät

Yritysvastuun teema on kulkenut tutkielmani mukana työn alusta alkaen, mutta puhtaan kirjallisuuskatsauksen lisäksi päätin myös haastatella tunnettuja suomalaisia pörssiyrityksiä ja kerätä sitä kautta lisää aineistoa.

Teemahaastattelujen avulla pääsin vertailemaan ja käyttämään hyväkseni erilaisia aineistoja eli tieteellistä kirjallisuutta ja teemahaastatteluja.

Menetelmänä juuri teemahaastattelu vaikutti parhaalta, sillä näin voin itse esittää suoria kysymyksiä ja sitä kautta ohjata keskustelun kulkua, toisin kuin esimerkiksi pelkkiä vastuullisuusraportteja lukemalla. Käyttämällä teemahaastattelua tutkimusmetodinä haastattelijä pystyy myös tekemään havaintoja vastausten taustalla olevista motiiveista sekä tarvittaessa kysymään selventäviä ja syventäviä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34–35.) Lisäksi teemahaastattelu ei sido haastattelun kulkua tietynlaiseen tiukkaan muottiin tai strukturiin, joten kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat elää keskustelun

lomassa (Eskola & Vastamäki 2010, 26).

Aiheenani on tarkastella, miten paljon yritysten toteuttama vastuullisuus eroaa tai on yhteneväinen kirjallisuuskatsauksessa esittelemäni teorian kanssa.

Tarkoitus ei ole pisteyttää tai muutenkaan arvostella yrityksiä, vaan pikemminkin selvittää, miten erilaisilla toimialoilla vastuullisuutta harjoitetaan ja kuinka hyvin tämä toiminta on linjassa tieteelliseen tutkimusnäyttöön. Lisäksi olen kiinnostunut yritysten vastuullisuuteen liittyvistä asenteista sekä tavoista tuoda yritysvastuu osaksi liiketoimintaa, eikä vain nähdä sitä pakollisena pahana tai ylimääräisenä kulueränä.

Ennen haastattelupyynnöiden lähettämistä pohdin minkälaisia yrityksiä ja kuinka montaa haluan tutkielmassani käyttää. Lopulta päätin rajata mahdollisia yrityksiä siten, että olen kiinnostunut vain suomalaisista pörssiyrityksistä, joiden kotipaikka on pääkaupunkiseudulla. Näin siksi, että ensinnäkin yritykset ovat tällöin riittävän suuria, jotta niissä ylipäättään on yritys vastuun parissa työskenteleviä ihmisiä. Lisäksi julkisten osakeyhtiöiden eli pörssiyritysten on Suomen lain mukaisesti julkaistava vuosittain selvitys yrityksen ympäristö- sekä sosiaali- ja henkilöstöasioista, ihmisoikeuksien kunnioittamisesta ja korruption sekä lahjonnan torjunnasta (Kirjanpitolaki 1336 / 1997, 3a, 2 §). Näitä yleensä vastuullisuusraporteiksi kutsuttuja selvityksiä voi käyttää hyvänä aineistona ja haastatteluun valmistavana tukimateriaalina. Yrityksen kotipaikalla taas on merkitystä sen takia, että halusin mennä paikan päälle haastatteluja tekemään. Ensinnäkin yritysten tiloissa on mielenkiintoista vieraillla, mutta tärkeämpi syy on siinä, että kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa on mielestäni helpompi ja luontevampi keskustella, kuin internetin tai puhelimen välityksellä.

Haastattelupyynnöjä lähetin sähköpostitse yhteensä kaksitoista ja sain yhdeksän vastausta. Elisa, Fortum ja Kesko eivät vastanneet viesteihini, minkä lisäksi HKScan kieltäytyi haastattelusta. Näin haastateltaviksi yrityksiksi päätyivät aakkosjärjestyksessä Altia, Fiskars, Marimekko, Neste, NoHo partners, Nordea, Stockmann ja UPM.

Koin 12 haastattelupyynnön olevan sopiva määrä, sillä osasin odottaa, että

kaikki yritykset eivät haastatteluun suostuisi tai pyyntööni vastaisi. Kaksitoista oli siis jo alunperin vähän liian suuri määrä, mutta kun odotuksissa oli huomioitu kieltäytymisten varsin korkea todennäköisyys, se tuntui ihan perustellulta.

Haastattelupyynnön saaneet yritykset puolestaan valikoituivat Helsingin pörssistä siten, että etsin tunnettuja yrityksiä erilaisilta sektoreilta. Lisäksi lähes jokaisella suomalaisella on jonkinlainen kuva näistä yrityksistä ja niin oli minullakin. Tämä tekee tutkielman kirjoittamisesta mukavaa ja mielenkiintoista, mutta toivottavasti myös sen lukemisesta. Lisäksi tekstissä ei pitäisi tulla liikaa toistoa, sillä jokainen kahdeksasta edellä mainitusta yrityksestä on riittävän erilainen ja painii vastuullisuuden kentällä erilaisten kysymysten kanssa. Kun tutkielmassa esiintyvät yritykset ovat erilaisia, niin jokainen haastattelu tuntuu tapauskohtaiselta, eikä yrityksiä tule liikaa vertailtua toisiinsa, vaan jokaisen tarina on oma ja itsenäinen.

Taulukko 1. Haastateltaviksi päätyneet yritykset pörssin toimialaluokituksineen

Yritys	Toimiala
Altia	Kulutustavarat
Fiskars	Kulutustavarat
Marimekko	Kulutustavarat
Neste	Öljy ja kaasu
NoHo Partners	Kulutuspalvelut
Nordea	Rahoituspalvelut
Stockmann	Kulutuspalvelut
UPM-Kymmene	Perusteollisuus

Lähde: Kauppalehti.

Vaikka kolme yritystä kahdeksasta on luokiteltu toimialaltaan kulutustavaroihin ja kaksi kulutuspalveluihin, niin mielestäni yritykset ovat kuitenkin sopivan erilaisia ja erottautuvat toisistaan. Vaikka esimerkiksi Altia ja Marimekko luokitellaan molemmat pörssissä kulutustavaroihin, niin yritykset ja niiden liiketoiminta eroaa selvästi kuitenkin toisistaan Altian valmistaessa alkoholijuomia ja Marimekon mm. kankaita.

Tarjosin yrityksille myös mahdollisuutta esiintyä tutkielmassani anonymisti. Yksikään yritys ei tähän kuitenkaan ryhtynyt, mikä oli itselleni todella positiivinen asia. Teksti saa paljon enemmän lihaa luidensa ympärille, kun yrityksen nimen sijaan ei tarvitse puhua yrityksestä X tai Y. Näin lukeminen (ja kirjoittaminen) helpottuu, minkä lisäksi lukija voi nyt helpommin verrata omia yrityksistä syntyneitä ennakkokäsityksiään haastattelujen sisältöön. Uskoisin tämän asian lisäävän lukijan mielenkiintoa tutkielmaani kohtaan.

Myöhemmässä analyysiluvussa en enää puhu yrityksistä niiden nimillä. Yritykset halusivat normaalin käytännön mukaisesti tarkastaa kaiken heistä kirjoitetun materiaalin, joten minulle oli helpompaa, että voin kirjoittaa analyysini ja huomioni siten kuin ne koin ja tulkitsin. Mikäli analyysikappale kävisi kaikilla yrityksillä tarkastuskierroksella, joutuisin luultavasti muokkaamaan tekstiä. Kommenttien ja korjausehdotusten saaminen saattaisi myös kestää kauan, varsinkin kun iso osa analyysista valmistuu heinäkuussa pahimpaan kesäloma-aikaan. Koen toimintatapani reiluksi ja tasapuoliseksi kaikkien osapuolten kannalta. Olen myös ilmoittanut tästä kaikille haastatelluille, joten analyysin anonymiteetti ei tule yllätyksenä, eikä kukaan sitä vastustanut.

3.2 Haastattelut

Suoritin kaikki kahdeksan haastattelua vieraillemalla yritysten pääkonttoreilla. Haastattelujen kesto vaihteli hieman yhden tunnin molemmin puolin ja haastatteluun osallistui lisäkseni vain yksi henkilö kustakin yrityksestä. Nauhoitin kaikki haastattelut puhelimellani haastateltavan suostumuksella. Näin kaikki sanottu jäi muistiin, eikä minun tarvinnut haastattelun aikana esimerkiksi kirjoittaa nimiä tai päivämääriä muistiin, vaan saatoin keskittyä keskusteluun.

Olin etukäteen laatinut yhdeksän kysymyksen perusrungon, mikä pysyi samana kaikkien haastattelujen ajan. Nämä haastattelukysymykset ovat luettavissa tämän tutkielman lopussa erillisenä liitteenään (liite 2). Nämä yhdeksän avainkysymystäni käsittelivät yritysvastuun eri osa-alueita ollen siinä mielessä yleismaailmallisia, että ne sopivat kaikille kahdeksalle kohdeyritykselle koosta tai toimialasta riippumatta.

Lisäksi halusin varata kaikille yrityksille yhtä paljon tilaa tutkielmastani, mutta toisaalta pitää haastattelukuvausten sivumäärän rajattuna, joten päätin tehdä jokaisesta haastattelusta tiiviin noin 500 sanan tekstin.

Haastattelujen käsittelyssä käyttämäni metodi on sisällönanalyysi. Analysoin siis haastattelutilannetta omien havaintojeni perusteella ilman yhtä yksittäistä teoreettista viitekehystä. Sisällönanalyysi sopii menetelmänä tämän tutkielman kohdalla varsin hyvin, sillä sisällönanalyysissä tavoitteena on saada tutkitusta materiaalista (eli haastatteluista) kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä sanallisessa muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117, 119).

Seuraavassa luvussa esittelenkin tiivistetysti yritysten kanssa käymieni haastattelujen sisältöä. Tarkoitukseni on havainnollistaa näiden melko erilaisten yritysten vastuullisuustoiminnan ilmenemismuotoja sekä tuoda monipuolisesti esiin, miten vastuullisuus näyttäytyy kunkin yrityksen toiminnassa.

Kaikki tekstit ovat käyneet tarkastuskierroksella haastateltavien henkilöiden luona, joten tekstit ovat yritysten edustajien hyväksymiä. Kolmen yrityksen kohdalla ei alkuperäiseen tekstiini tehty mitään muutoksia, mutta viisi muuta haastateltavaa pyysivät minua tekemään muutamia korjauksia. Osa koski selviä väärinkäsityksiä tai jopa virheitä, mutta itse asiasisältöön ei tehty merkittäviä muutoksia.

4. Analyysi

Tämä luku sisältää omaa pohdintaani sekä havaintojani haastatteluista ja haastattelutilanteista. Paikoitellen haen havainnoilleni tukea myös tutkimuskirjallisuudesta. Analysoin haastattelujen pohjalta, mitkä asiat ovat suomalaisille yrityksille vastuullisuuskentän keskeisiä vahvuuksia ja kehitettäviä kohteita. Lisäksi pyrin myös löytämään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia teoria-kappaleessa esitettyjen ja haastatteluissa ilmi tulleiden asioiden väliltä.

Haastattelujen perusteella kirjoittamani lyhyehköt kuvaukset yrityksistä sekä niiden vastuullisuustyöstä ovat uskoakseni lukijalle tutkielmani mielenkiintoisinta antia. Teksteistä saa hyvän tiivistetyn kuvan haastateltujen yritysten yritys vastuusta avoimesti kerrottuine käytännön esimerkkeineen.

4.1.1 Altia – Let's Drink Better

Altia on suomalainen alkoholijuomia valmistava yritys, jonka pääasialliset markkina-alueet ovat Pohjoismaat ja Baltia. Yhtiön tunnetuimpiin tuotteisiin lukeutuu mm. Koskenkorvan viina.

Altia oli pitkään valtio-omisteinen yritys ennen pörssilistautumistaan. Kuten valtionyhtiöissä yleensä, myös Altiassa vastuullisuuteen kiinnitettiin runsaasti huomiota. Tätä kautta vastuullisuus on ollut jo pitkään keskeinen osa Altiaa ja sen brändiä.

Monien yritysten tapaan, myös Altiassa yritys vastuu jakaantuu kolmeen pääkohtaan, eli ympäristö-, sosiaaliseen ja taloudelliseen vastuuseen. Alkoholialalla Altia on palkittu vastuullisuusasioiden hoitamisestaan ja kuuluukin globaalin alan edelläkävijöiden joukkoon.

Ympäristövastuu liittyy Altiassa ensisijaisesti tuotteiden valmistukseen. Koskenkorvan tehdas toimii kiertotalousperiaatteella hävikkiä minimoiden.

Lähialueen tiloilta tuleva vilja saadaan hyödynnettyä 100 % tehokkuudella ja jätteiden hyötykäyttö on 99,9 %. Rajamäen pullottamo puolestaan käyttää puhdasta pohjavettä, jota ei tarvitse puhdistaa kemikaaleilla lainkaan. Myös tuotteiden pakkauksia valitessa niiden ympäristörasitukset otetaan huomioon, ja esimerkiksi lasipulloista ollaan osittain siirrytty kierrätettäviin PET-pulloihin. Energia- ja raaka-ainetehokkuus ovat erinomaisella tasolla ja tuovat myös taloudellista säästöä.

Altian sosiaalinen vastuu painottuu erityisesti ulkomaille, missä sillä on useita alihankkijoita ja kumppaneita. Altia on mukana kansainvälisessä Amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative) aloitteessa, jonka myötä yritys sitoutuu toteuttamaan sovittuja eettisiä periaatteita ja edistämään sosiaalista vastuuta kansainvälisissä toimitusketjuissa. Samalla Altia edellyttää, että myös esimerkiksi kaikki sen kumppanina toimivat viinintuottajat sitoutuvat Amfori BSCI:n periaatteisiin.

Altia tekee yhteistyötä alan etujärjestöjen kanssa sekä pyrkii lisäämään erilaisten alkoholittomien ja mietojen juomien valikoimaansa. Vastuullisuustyötä ohjaa yhtiön toiminnan tarkoitus: Lets Drink Better, jonka mukaisesti Altia haluaa olla mukana edistämässä ja luomassa vastuullista pohjoismaalaista juomakulttuuria, mikä tarkoittaa, että ihmiset juovat vähemmän, mutta laadukkaampia juomia ja aiempaa sosiaalisemmin.

Taloudellinen sekä hallinnollinen vastuu nousevat Altiassa parhaiten esiin tasa-arvon ja läpinäkyvyyden kautta. Yritys toimii hyvin säännellyllä alalla, joten toiminnan pitää olla ehdottoman eettistä ja läpinäkyvää. Altian hallituksessa ja johtoryhmässä puolestaan pidetään huolta tasa-arvon toteutumisesta.

Altian kohdalla vastuullisuus on myös keskeinen osa yrityksen brändiä. Kuluttajat odottavat alkoholituotteilta turvallisuutta, laatua ja puhtautta, mihin Altia vastaa parhaiten vastuullisesti valmistetuilla juomilla, joiden elinkaari tunnetaan alusta loppuun. Monet sijoittajat ovat kieltäytyneet sijoittamasta

rahojaan mm. aseita tai tupakkaa valmistaviin yhtiöihin, mutta ainakin toistaiseksi alkoholiyhtiöt päätyvät tähän kastiin äärimmäisen harvoin. Sen sijaan monet isot institutionaaliset sijoittajat odottavat yrityksiltä entistä suurempaa sitoutumista kestävään kehitykseen, joten myös omistajien paine ajaa yhtiöitä vastuullisten toimintatapojen suuntaan.

Altian nykyinen vastuullisuusohjelma kattaa vuodet 2018–2020. Jokaiselle eri organisaatiolle on asetettu omat vastuullisuustavoitteet ja toimet niiden saavuttamiseksi. Henkilökuntaa myös ohjeistetaan vastuullisuuteen erilaisten koulutusten ja perehdytysten kautta, minkä lisäksi työntekijöiden tyytyväisyyttä seurataan vuosittain tehtävässä henkilöstökyselyssä.

Altian vastuullisuuden kehityskohteeksi voidaan laskea raportoinnin ja viestinnän tehostaminen. On tärkeää, että vastuullisuustietoa on kuluttajien saatavilla ostopäätöstä tehtäessä. Myös regulaatio tiukentuu ja yrityksiltä vaaditaan tulevaisuudessa yhä tarkempaa raportointia mm. päästöihin liittyen. Ilmastonmuutos on myös iso teema, jonka vaikutuksia pitää arvioida entistä tarkemmin ja vakavammin. Altian henkilöstölle tämä voi vaikuttaa tulevaisuudessa esimerkiksi lentomatrustamisen tarkkaan arviointiin ja leasing-palveluissa sähköautojen suosimiseen.

Tulevaisuudessa vastuullisuuden merkitys tulee kasvamaan entisestään, minkä vuoksi Altia pyrkii arvioimaan ja seuraamaan esimerkiksi hiilijalanjäljen kehitystä yhä tarkemmin. Tuotantolaitosten päästöjä on mitattu jo pitkään ja tulevaisuudessa tarkastelu siirtyy yhä enemmän koko tuotteen elinkaaren aikaisen hiilijalanjäljen seurantaan. Myös henkilöstöä havitellaan koko ajan paremmin mukaan kestävään kehitykseen ja jo nyt monet vastuullisuuteen liittyvät palautteet ja ideat tulevat yrityksen sisältä.

4.1.2 Fiskars – Luovuutta ja arjen hetkiä

Fiskars on Suomen vanhin yritys, joka on tunnettu mm. kodin ja puutarhan käyttöesineistään.

Fiskarsin juuret ulottuvat aina vuoteen 1649 asti, joten voidaan ajatella, että yrityksen on täytynyt toimia vastuullisesti ja oikein jo pitkään, jotta se on voinut selviytyä tähän päivään saakka. Historiassa vastuullisuus on tarkoittanut Fiskarsille erityisesti huolehtimista työntekijöistä, mitä on toteutettu mm. koulun, sairaalan ja palokunnan perustamisella.

Tänä päivänä Fiskars Groupiin kuuluu useita eri tuotemerkkejä, kuten mm. Fiskars, Iittala ja Royal Copenhagen. Groupin puolesta asetetaan koko konsernia koskevat tavoitteet, mutta jokainen brändi vastaa itse omasta identiteetistään ja siitä miten edistää konsernin tavoitteita.

Viime vuosina kestävä kehitys on noussut yhtiön tärkeimmäksi vastuullisuuden tulokulmaksi. Fiskars pyrkii valmistamaan laadukkaita ja kestäviä tuotteita, jotta niiden käyttöikä olisi mahdollisimman pitkä ja näin vähemmän ympäristöä kuluttava. Lisäksi tuotteen muotoilun ja ulkonäön pitää olla kestävä, eli ihmisten tulee myös haluta käyttää ostostaan pitkään.

Kiertotalous on yrityksessä vahvasti esillä ja Fiskars lanseerasi vuonna 2019 Vintage-palvelun, jossa kuluttajat voivat myydä käytettyjä Iittala- ja Arabia-tuotteitaan yhtiölle, minkä jälkeen Fiskars taas myy käytetyt tuotteet eteenpäin. Näin ehjät ja toimivat jo olemassa olevat tuotteet saadaan kohdennettua tehokkaampaan käyttöön, minkä lisäksi Fiskars kykenee luomaan kiertotalousmallista uutta liiketoimintaa.

Fiskarsilla on toimintaa yli 30 maassa, joten yritys on läsnä useissa erilaisissa kulttuuriympäristöissä. Yhtiö on sitoutunut kehittämään yhteisöjä, joissa se on osallisena. Eri paikoissa erilaiset asiat löytyvät prioriteettilistan kärjestä, sillä

jokaisen maan toimipisteille on annettu vapauksia valita sikäläiseen ympäristöön parhaiten sopivat tavat toimia.

Jokainen uusi työntekijä osallistuu Fiskarsin järjestämään koulutukseen yhtiön toimintaohjeesta (Code of Conduct) ja tutustuu siihen liittyviin dokumentteihin. Vastuullisuudesta on omat osionsa ja jokainen fiskarslainen on käynyt läpi annetun ohjeistuksen. Koulutuksia järjestetään myös työuran myöhemmässäkin vaiheessa ja vastuullisuutta korostetaan konkreettisten esimerkkien kautta. Henkilöstökyselyissä ihmisten vastuullisuus on selvästi korostunut viime vuosina ja monet odottavat myös Fiskarsin noudattavan samoja arvoja. Yhtiön sisäisessä tiedottamisessa kerrotaankin aktiivisesti eri puolilla maailmaa tehdyistä vastuullisuustöistä ja pidetään näin henkilökunta tietoisena yrityksen toiminnasta

Myös asiakkaiden hyvinvointi on tärkeää. Monet Fiskarsin tuotteet liittyvät ihmisten kotiin ja vapaa-aikaan, kuten ruokailuhetkiin ja puutarhanhoitoon, eli asioihin joiden on tarkoitus lisätä hyvinvointia. Myös tämä voidaan nähdä vastuullisuustoimena, kun yritys pyrkii tuotteillaan ja innovaatioillaan kehittämään ihmisten luovuutta ja tekemään arjen hetkistä nautinnollisia. Ihmisten voimaannuttaminen arjen keskellä on hyvää vastapainoa digitalisoituvalle ja hektiselle elämänrytmille. Yritykselle onkin tärkeää selvittää, miten asiakkaat Fiskarsin tuotteita käyttävät ja miten esineistä voisi saada mahdollisimman paljon iloa ja sitä kautta rahalle vastinetta.

Ilmastonmuutos nähdään Fiskarsilla yhtenä tämän hetken keskeisimmistä haasteista. Yrityksillä on suuri vastuu ilmastonlämpenemisen ehkäisyssä, joten koko tuotantoketjun vastuullisuudesta huolehtiminen on tärkeä asia. Fiskars arvioi tuotantoketjun vaikutuksia ja toteuttaa huolellista riskienhallintaa.

Vastuullisuusasiat ovat nousseet voimakkaasti mukaan julkiseen keskusteluun, joten yrityksen maineen ja brändin kannalta on oleellista hoitaa vastuullisuuteen liittyvät asiat mahdollisimman hyvin. Tähän kuuluu mm. yhteistyökumppaneiden

ja tavarantoimittajien sitouttaminen Fiskarsin eettisiin ja kestävän kehityksen mukaisiin vaatimuksiin.

Läpinäkyvyys on teema, jota yritysten tulisi yleisesti lisätä. Kun asioista kerrotaan avoimesti, niin ikäviä yllätyksiä ei pääse syntymään ja tieto vastuullisuudesta leviää.

4.1.3 Marimekko – Rehtiyttä kaikkia ja kaikkea kohtaan

Marimekko on suomalainen vuonna 1951 perustettu design-yritys, joka tunnetaan parhaiten erilaisista kankaistaan ja kodinesineistään.

Vastuullisuusasioissa Marimekko painottaa rehtiyttä kaikkia ja kaikkea kohtaan. Yritys pyrkii toiminnassaan ottamaan huomioon myös yhteiskunnan ja sidosryhmien odotukset. Vastuullisuustyön selkänäojana on vastuullisuusstrategia, jonka yritysjohto hyväksyy aina johtoryhmää ja hallitusta myöden.

Marimekon vastuullisuuden ytimessä on valmistaa mahdollisimman ajattomia ja kestäviä tuotteita, huolehtia toimitusketjun vastuullisuudesta sekä käyttää energiatehokkaita tuotantotapoja. Tämä on keskeinen osa Marimekon brändiä ja liiketoimintamallia.

Puuvillan, nahan ja muiden materiaalien kohdalla yritys pyrkii valitsemaan mahdollisimman vastuullisesti tuotettuja vaihtoehtoja. Lisäksi myymälöiden henkilökunta sekä ohjetekstit opastavat kuluttajaa huolehtimaan tuotteistaan oikein, jotta ne kestäisivät pitkään. Kulutuskestävyys on tärkeä asia ympäristökuormituksen kannalta. Tuotteen valmistus kuluttaa aina luonnonvaroja ja aiheuttaa päästöjä, joten tavaroiden pitkä elinkaari ja ajaton muodikkuus ovat omiaan vähentämään liikkakulutusta. Kun tuote kestää kauan, tarve uuden esineen ostoon pitkittyy tai jopa poistuu.

Marimekko valmistaa tuotteet niille parhaiten sopivassa paikassa. Valintaan vaikuttavat muun muassa valmistajan osaaminen ja tehtaan sijainti suhteessa käytettäviin materiaaleihin. Se on taloudellisesti, mutta myös logistisesti ja sen myötä ympäristön kannalta järkevää, kun tuotteiden tai materiaalien ei tarvitse matkustaa paikasta toiseen.

Myös tuotteiden valmistuksessa pyritään korkeaan materiaalitehokkuuteen. Hävikki on turhaa resurssien kulutusta, joten minimoimalla esimerkiksi ylijäämäkankaan Marimekko säästää luontoa ja materiaaliaan. On siis sekä vastuullisuuden että liiketalouden näkökulmasta järkevää suunnitella kankaiden kuosit ja painattaminen niin, että mahdollisimman iso osa kankaasta päätyy myyntiin saakka eikä jätteeksi.

Työntekijöiden ja sidosryhmien inspiroiminen ja osallistaminen sitouttavat ja tuottavat uusia ajatuksia. Marimekko tähtää tilanteeseen, jossa jokainen yrityksen työntekijä jakaisi yrityksen vastuullisia arvoja. Tähän pyritään mm. koulutusten kautta. Henkilöstön sitoutumista ja tyytyväisyyttä mitataan vuosittain erillisen kyselyn kautta. Myös kenttätutkimusta tehdään ns. mystery-shopping menetelmällä, jossa asiakkaaksi naamioitumalla vierailaan Marimekon myymälässä henkilökunnan toimintaa ja konseptin toteutumista arvioiden. Näin saadaan tietoa suoraan kentältä ja voidaan havainnoida onnistuneita ja vielä kehitettäviä asioita.

Vastuullisuus on aihe, mistä yrityksessä saa antaa palautetta. Moni Marimekon työntekijä on arjessaan tarkka vastuullisuusasioissa ja haluaa toimia niin työpaikallaankin. Näin työntekijät omalta osaltaan sitouttavat myös itse yritystä vastuullisiin toimintatapoihin.

Alihankkijoilla on suuri rooli Marimekossa, joten myös heiltä edellytetään vastuullisuutta. Marimekko pyrkii käyttämään vastuullista puuvillaa ja on tarkka tehtaiden tuotanto-olosuhteista. Marimekon tavoitteena on saada vastuullisuus

näkymään koko tuotantoketjun läpi, jolloin mm. materiaalien alkuperä on aivan oleellinen asia.

Marimekko uskoo, että yritysten ja yhteiskunnan yhteistyö on tärkeää. Lainsäädännön olisi hyvä olla ylikansallista, jotta samat säännöt koskisivat mahdollisimman monia yrityksiä. Yhteiskunnan tulisi olla toimiva ja tarjota puitteet vastuulliselle yritystoiminnalle. Tärkeitä tekoja ovat mm. köyhyyden vähentäminen ja koulutuksen parantaminen, mitkä ovat usein yritysten vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella. Monet yrityksille näkyvistä vastuullisuushaasteista ovat yhteydessä paikallisiin rakenteisiin ja kulttuuriin, minkä vuoksi olisi tärkeää pyrkiä kehittämään myös paikallisia olosuhteita.

Alallaan Marimekko kokee olevansa vastuullisuudessa hyvää keskikastia. Suuret vastuullisuusteot vaativat isoja panostuksia, mihin melko pienellä yrityksellä ei ole mahdollista ryhtyä. Marimekon strategiana onkin satsata merkittävästi muutamaan hankkeeseen, eikä yrittää tehdä kaikkea mahdollista. Lähitulevaisuudessa Marimekko keskittyy esimerkiksi vastuullisiin materiaaleihin ja vastuullisuustyön tehokkaampaan viestintään myös kuluttajille.

4.1.4 Neste – Ilmastonmuutoksen hillintä on liiketoimintaamme

Neste on suomalainen energia-alan yritys, jolla on laaja uusiutuvan energian tuotevalikoima. Neste sijoittui vuonna 2018 kolmanneksi maailman vastuullisempien yritysten Global 100 -listalla.

Nesteen globaali liiketoimintamalli öljy- ja energia-alalla edellyttää yritykseltä tarkkaa ja vastuullista toimintaa. Yhtiö ei voi tehdä voittoa millä hinnalla hyvänsä, vaan sen tulee ottaa ympäristö ja ihmiset huomioon sekä pyrkiä maksimoimaan toivottuja ja minimoimaan ei-toivottuja vaikutuksia. Tästä syntyy yhtiön eettinen oikeus operoida alalla.

Neste on pohjimmiltaan insinööritalo, jossa asioita osataan ja halutaan mitata tarkasti. Yrityksessä on toimittu näin jo vuosikymmeniä ja mittaaminen sekä havainnointi onkin juurtunut syvälle yrityksen arvoihin ja kulttuuriin.

Nykypäivänäkin koko Nesteen liiketoiminta perustuu siihen, että yritys pyrkii vähentämään päästöjä ja kehittämään prosesseja energiatehokkaampaan ja ympäristöystävällisempään suuntaan. Jo nyt uusiutuvan dieselin tuottamiseen käytettävistä raaka-aineista n. 80 % koostuu jätteistä ja tähteistä.

Sosiaalisen vastuun parissa Neste panostaa ennen kaikkea työntekijöiden turvallisuuteen, mikä korostuu varsinkin yhtiön tehtailla ja tuotantolaitoksilla. Yrityksen sisäiseen kommunikaatioon on satsattu viime vuosina voimakkaasti. Ilmapiiri ja keskustelukulttuuri on avointa ja positiivisuuteen kannustavaa, minkä avulla saadaan luotua selkeitä tavoitteita. Neste teki muutama vuosi sitten ison konttoriuudistuksen, jossa omista työpisteistä luovuttiin ja siirryttiin liikkuvaan ja joustavaan toimistojärjestelmään. Samalla etätyömahdollisuudet paranivat ja esimerkiksi matkustusta vähentävät videopalaverit yleistyivät.

Henkilökunnan monipuolisilla koulutuksilla on myös suuri rooli tavoitteiden saavuttamisessa. Joka toinen vuosi järjestetään kattava henkilöstökysely, minkä lisäksi työhyvinvointia mitataan myös jatkuvilla pienemmillä kyselyillä. Nesteen houkuttelevuutta työnantajana mitataan esimerkiksi opiskelijoiden keskuudessa, minkä lisäksi markkinointiosasto selvittää Nesteen brändin arvoa ja kehitystä. Kaikissa mittauksissa ja kyselyissä yhtiön vastuullisuudella on merkittävä rooli ja se korreloi positiivisesti mittaustulosten kanssa.

Nesteellä on toimintaa ympäri maailman ja eri maissa se kohtaa paljon erilaista lainsäädäntöä ja regulaatiota. Yhtiö kuitenkin toimii kaikkialla samoja periaatteita ja lakeja noudattaen ja päätyy valintatilanteessa aina tiukemman lain noudattamiseen. Näin yritys ei mene sieltä missä aita on matalin, vaan toimii yhtenäisesti kaikkialla.

Vastuullisuus on keskeinen osa Nesteen brändiä ja siitä halutaan pitää tiukasti kiinni. Yritys näkee panostukset henkilöstöön investointina, jolle ei ole olemassa vaihtoehtoa. Työntekijöistä huolehtiminen on Nesteen yrityskulttuuria, eikä siitä koituvaa hintalappua ajatella kustannuksena. Yritys ei myöskään voi Nesteen näkökulman mukaan olla aidosti vastuullinen, jos sen sisäiset asiat eivät ole täysin kunnossa.

Nesteellä vastuullisuus nähdään mahdollisuutena luoda uutta liiketoimintaa. Siirtyminen fossiilisista polttoaineista uusiutuviin biopolttoaineisiin laskee ilmastopäästöjä huomattavasti ja on samalla Nesteelle kannattavaa liiketoimintaa. Yhtiössä on käynnissä jatkuva tutkimus ja tuotekehittäminen, miten esimerkiksi kierrätykseen kelpaamatonta muovia voitaisiin hyödyntää. Tällainen kiertotalousajattelu on selvästi globaalissa vastuullisuuskeskustelussa nouseva trendi, jolla on energia- että raaka-ainetehokkuuden vuoksi houkutteleva päästöjä laskeva ja samalla myös uutta liiketoimintaa luova vaikutus.

Ympäristöasiat nousevat koko ajan tärkeimmiksi eivätkä tavoitteet ilmastonmuutoksen lopettamiseksi toteudu, elleivät yritykset lähde julkisen sektorin tueksi. Suomessa ja muissa Pohjoismaissa yritysvastuu on melko hyvällä tasolla, mutta vieläkin pitäisi kyetä parempaan. Paras tapa tähän ei kuitenkaan ole lainsäädännön kiristäminen, vaan pikemminkin avoimen ja läpinäkyvän yrityskulttuurin leviäminen. Sen sijaan länsimaiden ulkopuolella on paljon hauraita yhteiskuntia, joissa yritysvastuu kaipaisi valtiiovallan tai kansainvälisten järjestöjen vahvempaa ohjausta.

Tulevaisuudessa yritysten tulisi yhä voimakkaammin panostaa hankintaketjunsä tuntemiseen ja hallintaan. Vastuullisuustyön kovaa ydintä on myös jäsenellä vastuullisuuden eri osa-alueita, luoda konkreettisia tavoitteita ja mitata niiden toteutumista. Sitä kautta yritys voi löytää vastuullisuudesta kumpuavia taloudellisia menestystekijöitä. Myös avoin ja aktiivinen keskustelu yhteiskunnan sekä eri sidosryhmien kanssa auttaa olemaan ajan hermolla ja tekemään oikeita valintoja.

4.1.5 NoHo – Ruokailun vastuulliset megatrendit

Nordic Hospitality Partners (NoHo) on suomalainen ravintolakonserni, johon kuuluu useita ruoka- ja juomaravintoloita.

NoHolle yritysvastuu tarkoittaa ennen kaikkea tapaa toimia vastuullisesti. Yritys jaottelee vastuullisuutensa kolmeen peruspilariin klassisen ESG-jaottelun mukaisesti. Erityisesti NoHon ja koko ravintola-alan kohdalla esiin nousee sosiaalisen vastuun merkitys, sillä ala on hyvin työvoimakeskeinen ja toimii asiakasrajapinnassa, joten ihmisistä huolehtiminen on todella tärkeää. Ympäristövastuu korostuu paitsi hävikin ja energiankäytön hallinnassa, niin myös raaka-aineiden valinnoissa ja hankinnoissa. Taloudellinen vastuu puolestaan pitää sisällään verojen ja muiden maksujen asiallisen hoitamisen.

NoHon luonne konsernina saa aikaan sen, että vastuullisuuden määrittäminen on melko hankalaa. Konserniin kuuluu yli 200 ravintolaa ja monilla niistä on hyvin erilainen brändi, asiakaskunta ja liiketoimintamalli. NoHo myös haluaa juuri sitä, että yksittäisille ravintoloille muodostuu omia ja erilaisia mielikuvia ja odotuksia, joten vaatimusten tiukka yhtenäistäminen on haastavaa. Hyvän asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää, että henkilö tuntee ruokailevansa esimerkiksi ravintola Savoyssa eikä NoHossa, mutta siitä huolimatta NoHo ei voi antaa Savoyn tehdä ihan mitä tahansa. Esimerkiksi ravintola-alalle leimallinen harmaa talous on ehdottoman kiellettyä, mutta ympäristölle edullisen lähiruoan määrää ei sanella kovin tarkasti.

Viime vuosina NoHon organisaatio on ollut myllerryksessä suuren yrityskaupan vuoksi. NoHo Partners syntyi yritysfuusiosta, kun entinen Restamax osti Roayl ravintolat ja nyt kahdenlaisia toimintamalleja pyritään integroimaan yhteen. Esimerkiksi henkilökunnan perehdytys on hyvin ravintolakohtaista, eikä konsernin tasoista perehdytystä vastuullisuuteen toistaiseksi ole olemassa. NoHo luo tietyt vastuullisuuden perälaumat, mitä ravintoloiden on noudatettava,

mutta muuten ravintolat saavat melko vapaat kädet toteuttaa yritys vastuuta heille parhaiten sopivalla tavalla

NoHo järjestää muutaman kerran vuodessa tyytyväisyyskyselyn jokaisen ravintolansa henkilökunnalle ja vastauksista on huomattavissa, kuinka vastuullisuus lisää henkilöstön viihtyvyyttä ja sitoutumista. Ravintola-ala varsinkin baarien puolella on tyypillisesti läpikulkuala, jossa viivytään töissä keskimäärin vain muutamia vuosia. Tämän vuoksi ravintoloille onkin tärkeää saada työntekijänsä viihtymään ja sitä kautta sitoutumaan, sillä monen suosittu ravintolan keskeinen onnistumistekijä on juuri ammattitaitoinen ja yhteen hitsautunut henkilöstö. Sosiaaliseen vastuuseen panostaminen on iso osa työnantajamielikuvan parantamista ja NoHo tarjoaakin henkilöstölleen mm. kattavan työterveyshuollon sekä erilaisia etuohjelmia.

Maailma on muuttunut vuosien saatossa ja nykyään asiakkaat tahtovat entistä enemmän mm. lähi- ja luomuruokaa sekä kasvisruokavaihtoehtoja. NoHolle on liiketaloudellisesti järkevää vastata asiakkaiden toiveisiin ja tarjota sellaisia tuotteita, mitä asiakkaat haluavat ostaa. Näin siirtyminen entistä vastuullisimpiin raaka-aineisiin ei näyttäydy yhtiölle pelkkänä lisäkuluna, vaan se on myös tapa tehdä kannattavaa bisnestä. Ilmiö korostuu kalliimman hintaluokan illallispaikoissa, kun taas edullisimmissa pikaruokapaikoissa annoksen hinta on eettisyyttä ratkaisevampi tekijä. Mikäli esimerkiksi tuontiliha ja kotimainen vaihtoehto ovat saman hintaisia, niin lähes poikkeuksetta NoHon ravintola valitsee kotimaisen. Monissa tapauksissa ulkomainen liha on kuitenkin edullisempaa, jolloin yritys joutuu arvioimaan tarkasti hankintojaan.

Ravintoloille tärkeää vastuullisuustyötä on myös hävikin seuraaminen ja minimointi sekä jätehuollon ja kierrätyksen toimivuus. Ravintoloille luodaan hankkeita ja tavoitteita, joilla mm. ruokahävikkiä ja energiankulutusta pyritään laskemaan ja sitä kautta karsimaan kuluja ja tehostamaan liiketoimintaa. Moni vastuullisuuteen liittyvä idea tulee suoraan ravintolasta, mutta hankkeet kuitenkin suunnitellaan ja toteutetaan NoHon keskijohdon kautta.

Vastuullisuus on kasvanut ravintola-alalla huomattavasti viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana. Luomu, kasvisruoka ja monet muu ravintotottumukset ovat megatrendejä eivätkä hetkellisiä muoti-ilmiöitä, joten ruoka- ja ravintolakulttuurin uskotaan jatkossakin liikkuvan yhä ympäristöystävällisempään ja vastuullisempaan suuntaan.

NoHo kehittää vastuullisuuttaan jatkuvasti ja lähivuosien kuluessa yhtiö julkaissee myös oman ympäristöohjelmansa. Vastuullisuus kykenee olemaan ravintoloissa selvä kilpailuetu, mitä tulee pystyä hyödyntämään jatkossa entistäkin paremmin. Maailma liikkuu kovaa vauhtia eteenpäin, joten yritysten on pakko olla siinä kehityksessä mukana.

4.1.6 Nordea – Yhteiskunnan peilikuva

Nordea on Suomen ja pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni ja yksi Euroopan suurimmista pankeista.

Nykypäivän pankkitoiminnassa vastuullisuus on jatkuvasti läsnä.

Rahoituspäätöksillään pankit voivat ohjata kehityksen kulkua ja mahdollistaa suuria investointeja, joilla voidaan saada paljon hyvää aikaan. Esimerkiksi ilmastonmuutoksen torjuminen vaatii suuria summia, eivätkä rahat kanavoidu ja päädy perille ilman pankkeja. Vastuullisuus on myös osa brändiä.

Nordealla on mahdollisuus vaikuttaa omien hiilidioksidipäästöjensä lisäksi myös monen muun tahon päästöihin, missä piileekin rahoitusalan suuri voima.

Nordea voi vaikuttaa siihen, millaisille yrityksille tai hankkeille rahaa lainataan ja millaisilla ehdoilla. Vastuullisuutta laiminlyövä yritys ei välttämättä saa lainaa, ellei laita asioitaan ensin kuntoon. Esimerkiksi ydinaseita Nordea ei rahoita lainkaan.

Rahastojen ja muiden sijoitustuotteidensa kautta Nordea hallinnoi suuriakin omistuksia useista yrityksistä ja saa sitä kautta ääntään kuuluviin. Mikäli jokin

yritys uhkaa pudota Nordean rahastosta puutteellisen yritysvastuun vuoksi, voi pankki keskustella yrityksen kanssa ja näin kannustaa sitä kohentamaan toimintaansa.

Pankkien tulee ajatella pitkäjänteisesti ja varmistaa, että ne pärjäävät tulevaisuudessakin. Tämän vuoksi on järkevää rahoittaa ja lainoittaa tulevaisuuden kannalta kestäviä hankkeita. Kuitenkaan esimerkiksi suurten öljy-yhtiöiden rahoitusta ei voi lopettaa hetkessä, sillä seuraamukset voivat olla odottamattomia jo yhteiskunnan toimivuudenkin kannalta.

Tänä päivänä Nordea arvioi rahoitusta hakevat yritykset myös ESG-arvioinnilla. Mikäli ESG-arvioinnissa ilmenee vastuullisuuspuutteita, rahoituspäätöstä pohditaan tavanomaista tarkemmin. Yleisesti Nordean tulee aina ottaa asiakkaistaan huolellisesti selvää ja olla tietoinen, minkälaisia hankkeita se on rahoittamassa. Nordea oli ainoana pohjoismaalaisena pankkina mukana luomassa Principles for Responsible Banking ohjeistusta, jossa luotiin raamit sille, mitä pankin tulee tehdä voidakseen olla vastuullinen.

Viime vuosina finanssisektorin sääntely on kiristynyt. EU on laatinut mm. ohjeet siitä, mitä esimerkiksi rahastolta vaaditaan, jotta sitä saa kutsua vihreäksi. Pankkeja myös veloitetaan vastaisuudessa kysymään asiakkailtaan, kokevatko he kestäväen kehityksen tärkeäksi ja haluavatko he sijoittaa sen mukaisesti. Näin pankkisektori tuo esiin asioita, mitä tavallinen kuluttaja ei välttämättä tulisi sijoituspäätöksiä tehdessään ottaneeksi huomioon.

Nordea on iso työnantaja, joten henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen nousee tärkeäksi asiaksi. Työntekijöitä varten on Helsingissä oma lääkäriasema, minkä lisäksi työpaikalla mm. pidetään kasvisruokavaihtoehtoon kannustavia kampanjoita sekä vuotuista maksutonta polkupyörän huoltoa. Lisäksi jokaista työntekijää kehoitetaan käyttämään vuodessa kaksi työpäivää johonkin yleiseen hyvään, esimerkiksi ikäihmisten auttamiseen

pankkipalveluissa tai taloustaitojen opettamiseen nuorille. Työntekijöitä kuullaan neljä kertaa vuodessa henkilöstökyselyjen kautta.

Finanssialan lainsäädäntö ja regulaatio elävät jatkuvasti, joten suurena työllistäjänä Nordealle luo haasteita pitää koko henkilökunta aina ajan tasalla sekä saada uudet opit ja toimintatavat nopeasti jalkautettua. Veronkiertoon ja muuhun talousrikollisuuteen suhtaudutaan todella vakavasti, ja koska asiakkaita ja tilitapahtumia on miljoonia, kaiken läpikäyminen on haasteellista ja väärinkäytösten löytäminen aiheuttaa paljon työtä. Nordea sai mediassa kritiikkiä ns. Panama-paperien tapauksessa. Tapauksessa mukana olleen Luxemburgin yksikön Nordea on jo myynyt, minkä lisäksi kohu laittoi Nordean varmistamaan entistä huolellisemmin, että valvonnan osalta kaikki on varmasti kunnossa.

Isona yrityksenä Nordea on mukana todella monen henkilön ja yrityksen arjessa. Tästä johtuen Nordea on kuin peilikuva yhteiskunnasta, sillä se tekee yhteistyötä monen erilaisen toimijan kanssa ja mahdollistaa näiden tavoittelemia asioita. Nordean tulee itsensä lisäksi pyrkiä pitämään huolta myös sidosryhmiensä vastuullisuudesta. Vastuullisesti lainoja myöntämällä ja vastuulliseen sijoittamiseen ja säästämiseen ohjaamalla pankki saa aikaan suuria kerrannaisvaikutuksia ja pystyy tätä kautta vaikuttamaan kestävään kehitykseen.

Tulevaisuudessa erilaisten riskien huomioiminen ja hallinta korostuvat Nordeassa entisestään. Ilmastonmuutos vaikuttaa mm. eri toimialojen tulevaisuuteen, mutta myös esimerkiksi asuntojen arvon kehitykseen. Kestävän kehityksen periaatteiden vieminen sanoista tekoihin on tärkeää ja Nordealla on siihen rahoituksen mahdollistajana ja investointien suuntaajana suuri vaikuttamisen mahdollisuus.

4.1.7 Stockmann – Teoista sanoihin

Stockmann on suomalainen tavarataloketju, jolla on myymälöitä pääkaupunkiseudulla, Tampereella, Turussa ja Baltiassa.

Stockmannilla yritysvastuu on kehittynyt historian saatossa työntekijöiden huolehtimisesta ensin yhteiskunnan ja lopulta globaalin tason vastuullisuuteen. Viime ja jopa toissa vuosisadalla työntekijöiden lapsille järjestettiin päivähoidoa, mutta nykyään vastuullisuuden painopisteet keskittyvät myös paljon suurempiin ja monimutkaisempiin asioihin, ja myös Stockmannilla perinteinen ESG-jaottelu toimii vastuullisuustyön pohjana.

Tänä päivänä Stockmann kouluttaa aktiivisesti henkilöstöään ja sosiaalisessa vastuussa onkin edetty jo varsin pitkälle. Työntekijöille on omat työterveysasemat Helsingissä, minkä lisäksi terveydenhoitaja vierailee yhtiön toimipisteissä säännöllisesti. Avoimeen keskustelukulttuuriin on panostettu ja kaikki työntekijät voivat antaa myös vastuullisuuteen liittyviä palautteita tai ideoita joko suoraan esimiehelle tai sitten anonyymisti yhtiön intra-sivuilla. Henkilöstökyselyissä on huomattu selkeästi, kuinka yrityksen satsaukset vastuullisuuteen näkyvät työntekijöiden viihtyvyydessä ja tyytyväisyydessä.

Tavaratalojen jätteidenlajittelu on todella korkealla tasolla ja pakkausmateriaalien kohdalla pyritään aina uusiokäyttöön tai kierrätykseen. Yhtiö panostaa voimakkaasti energiatehokkuuteen, mikä paitsi luo yritykselle säästöjä niin myös vähentää hiilijalanjälkeä.

Stockmann saa asiakkailtaan paljon vastuullisuuteen liittyvää palautetta. Kuluttajien valveutuneisuus on selvästi korostunut viime vuosien aikana, mikä näkyy myös odotuksina yrityksiä kohtaan. Stockmannin brändi on laadukas premium-tason tavaratalo, joten asiakkaat osaavat ja haluavat vaatia yhtiöltä paljon. Stockmann on huomannut tämän ja tahtoo myös vastata haasteeseen

kehittämällä jatkuvasti vastuullisuuttaan. Yhtiön johto kokoontuukin vähintään neljä kertaa vuodessa käsittelemään Stockmannin vastuullisuutta.

Stockmann myy myös omia tuotteitaan, mutta suurin osa tavaratalon valikoimasta on muiden brändien tuotteita. Koska Stockmann haluaa olla vastuullinen ja tarjota mahdollisimman kestäviä ja turvallisia tuotteita, tulee yhteistyön eri tuotemerkkien ja valmistajien kanssa olla kunnossa. Miten tahansa valmistettuja tuotteita ei haluta ottaa tavaratalon valikoimaan, vaan koko tuotantoketjun täytyy olla kunnossa. Stockmann onkin mukana Amfori BSCI hankkeessa, jossa sitoudutaan varmistamaan hankintaketjun sosiaalisen vastuun toteutuminen. Helpointa asioiden selvittäminen ja varmistaminen on yhtiön omille tuotteille, mutta tuhansien muiden eri brändien kohdalla yhtiö joutuu tekemään paljon työtä varmistaakseen tuotteiden ja niiden valmistuksen eettisyyden.

Yhtiön tavarataloissa on saatavilla myös palveluja, jotka ovat useimmiten Stockmannin vuokralaisina toimivien yritysten järjestämiä. Stockmannin vastuullisuusajattelun tulee käsittää myös nämä ulkopuoliset palveluntarjoajat, joten millä tahansa yrityksellä tai toimialalla ei ole mahdollisuutta päästä Stockmannin katon alle.

Laatu ja hyvä palvelu ovat keskeisiä osia Stockmannin brändiä ja näistä yhtiö tahtoo pitää kiinni. Stockmann esimerkiksi neuvoo asiakkaitaan hyviin heille sopiviin vaihtoehtoihin, jolloin asiakas saa parhaan mahdollisen tuotteen eikä tule näin ostaneeksi turhaa tavaraa. Takuehdot ovat yhtiöllä hyvät ja rikkoutuneita tuotteita korjataan paikan päällä tavaratalossa. Stockmannin tarkoitus onkin palvella asiakasta loppuun saakka.

Viime vuosina vastuullisuus on ottanut yhä suurempaa roolia Stockmannilla ja se näkyy nyt kaikkialla yhtiön toiminnassa. Vielä joitain vuosia sitten vastuullisuuden kanssa työskentelevä joukko muistutti muita vastuullisuuden

huomioimisesta, mutta nyt tätä ei enää tarvitse tehdä, sillä vastuullisuus on integroitunut osaksi Stockmannia ja sen toimintaa.

Syksyllä 2018 Stockmann järjesti suuren sidosryhmäkyselyn vastuullisuudesta. Kyselyyn osallistui henkilöstön lisäksi tavarantoimittajia, sijoittajia, osakkeenomistajia ja analyytikkoja. Lopputulos osoitti, ettei Stockmann ole kyennyt kilpailijoihinsa nähden tuomaan yhtä tehokkaasti vastuullisuuttaan esiin. Tämä onkin Stockmannin suurin haaste tällä hetkellä, sillä yhtiön tulisi kyetä kertomaan asiakkailleen ja muille sidosryhmille entistä paremmin ja selkeämmin vastuullisuudestaan.

Stockmann kokee olevansa vastuullisuudessa mainettaan parempi ja saakin ihmisiltä palautetta, joissa yritykseltä toivotaan tekoja, mitä Stockmann itse asiassa jo tekee. Nyt yhtiön tulee tekojen lisäksi keskittyä myös sanoihin.

4.1.8 UPM – Kotka, Saksa ja Uruguay

UPM:n on yksi Suomen suurimmista metsäyhtiöistä ja kuuluu maailman suurimpien paperintuottajien joukkoon.

Yritysvastuu on termi, mitä UPM:ssä ei enää käytetä, eikä yritys myöskään ole julkaissut erillisiä vastuullisuusraportteja vuoden 2006 jälkeen. Yritysvastuu on korvattu vastuullisuudella ja vastuullisuusraportti on sulautettu osaksi vuosikertomusta. Kaiken taustalla on yrityksen pyrkimys integraatioon, jossa vastuullisuudesta tulee niin kiinteä ja olennainen osa yritystä ja sen kulttuuria, ettei asiaa tarvitse joka yhteydessä mainita erikseen.

UPM on monella mittarilla hyvin meritoitunut yritys vastuullisuuden saralla. Vastuullisista yrityksistä koostuvassa globaalissa Dow Jones Sustainability indeksissä UPM on mukana ainoana metsäyhtiönä, minkä lisäksi YK nimesi UPM:n yhdeksi maailman 34:stä Global Compact LEAD-yhtiöksi osoituksena sitoutumisesta YK:n kestävän kehityksen periaatteisiin.

Vastuullisuus on kulkenut UPM:n mukana läpi yhtiön pitkän historian. Jo vuosisata sitten UPM perusti mm. sairaaloita ja päiväkoteja työntekijöidensä tarpeisiin ja piti näin huolta henkilöstöstään. Suomi on näistä ajoista kehittynyt ja tätä nykyä vastaava rahoitetaan verovaroin. Kaikkialla vastaavaa kehitystä ei kuitenkaan ole tapahtunut ja UPM:n säätiö tukee monenlaista toimintaa Uruguayssa edelleenkin.

UPM:n pääkonttori Helsingissä on yksi Suomen harvoista rakennuksista, joille on myönnetty korkeimman tason kansainvälinen LEED-sertifikaatti osoituksena rakennuksen vähäisestä ympäristökuormituksesta. Suuremmat päästöt tulevat kuitenkin tehtailta, joten tärkein vastuullisuustyö tehdään siellä. Esimerkiksi energiatehokkuus on tässä keskeisessä roolissa.

UPM:lle on tärkeää ylläpitää jatkuvaa henkilöstön koulutusta, jotta yhtiön vastuullisuustavoitteet saadaan osaksi päivittäistä työskentelyä.

Vastuullisuuteen liittyvää sisäistä tiedottamista on lisätty ja sen on nähty lisäävän työntekijöiden viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä. Esimerkiksi viimeksi tehdyssä henkilöstökyselyssä n. 90 % vastanneista koki UPM:n ympäristön kannalta vastuulliseksi yhtiöksi.

Pitkä historia vastuullisuuden parissa on auttanut yritystä ymmärtämään sen tarjoamia mahdollisuuksia ja UPM kokeekin olevansa varsin pitkällä vastuullisuusasioissa, vaikka työ ei varsinaisesti valmistukaan koskaan. Vastuullinen toiminta paitsi parantaa yrityksen brändiä työntekijöiden, sidosryhmien ja sijoittajien keskuudessa, myös luo uusia liiketoimintamalleja ja tehostaa toimintaa. Esimerkiksi raaka-ainehukan minimointi on UPM:n kohdalla hyvin vastuullista toimintaa, mutta samalla se myös vähentää hävikkiä ja parantaa yhtiön tulosta.

Kymmenkunta vuotta sitten UPM:n käynnisti uuden strategiansa, jonka keskeisenä ajatuksena oli pyrkiä tekemään puusta muutakin kuin paperia.

Tämän seurauksena UPM valmistaa tänä päivänä mm. biopolttoaineita sekä –

kemikaaleja ja paperin osuus liikevaihdosta onkin laskenut huomattavasti. Seuraava askel UPM:lle on siirtyä yhä vahvemmin biotalousyhtiöksi, joka hyödyntää puun tarjoamia mahdollisuuksia entistä monipuolisemmin. Tavoitteen saavuttamiseksi UPM on julkaissut kolme kärkihanketta, joita suunnitellaan Kotkaan, Saksaan ja Uruguayhin.

Kotkan suuressa laitoksessa valmistettaisiin biodieseliä, mikä on yritykselle kannattavaa liiketoimintaa, mutta samalla myös taistelua ilmastonmuutosta vastaan. Tämän lisäksi Saksaan on suunnitteilla puupohjaisiin biokemikaaleihin perustuva tuotantolaitos, joka tuottaisi puusta öljyä korvaavia raaka-aineita ja vähentäisi muovin määrää.

Uruguay on UPM:lle tärkeä paikka, sillä iso osa sellusta valmistetaan siellä ja kapasiteetin kasvattamista kaavaillaan entisestään. Uruguay on vakaa ja demokraattinen maa, joten siellä operoiminen on eettisesti mahdollista. Maahan on viime vuosien aikana istutettu mm. UPM:n aloitteesta paljon uutta metsää, mikä parantaa ilmastoa ja toimii metsäyhtiölle pitkän aikavälin raaka-aineena. Metsien lisääminen on globaalisti erittäin tärkeä ilmastoteko.

Lisäksi Uruguayssa viljellään kasvia, jota suunnitellaan raaka-aineeksi Kotkan biopolttoainelaitoksella. Uruguay saa kaivattuja työpaikkoja, sillä tarvittava kasvi kasvaa talvikaudella, jolloin maanviljelys ei muuten työllistä paikallisia tarpeeksi. Näin UPM taklaa ilmastonmuutosta biopolttoaineellaan ja toteuttaa samalla sosiaalista vastuuta luomalla uusia työpaikkoja, mutta tehden samalla myös hyvää taloudellista tulosta.

4.2 Havaintoja haastatteluista

Aivan ensimmäisenä haastatteluista mieleeni nouseva asia on se, miten minuun ja tutkielmaani suhtauduttiin. Vastaanotto oli jokaisen yrityksen luona ystävällinen ja sain tunteen, että yritykset olivat tutkielmani yritysvastuu-aiheesta aidosti kiinnostuneita ja todella halusivat keskustella siitä. Eräs haastateltava sanoikin, että vastuullisuuteen kuuluu myös avoimuus sekä halukkuus ja valmius puhua asioista.

Haastattelutilanteet olivat melko vapaamuotoisia, joten ajoittain keskustelu rönsyili ja eli omaa elämäänsä. Tunnelma haastattelutilanteissa oli kaiken kaikkiaan rento ja koin haastateltavien henkilöiden keskustelevan edustamansa yrityksen vastuullisuudesta mielellään.

Toinen heti huomioitava asia on se, että haastateltavat pitivät suomalaisten yritysten vastuullisuuden tasoa hyvänä tai jopa todella hyvänä. Usein Suomi niputettiin samaan joukkoon muiden pohjoismaiden kanssa, eli maailman kärkeen. Näin yritykset kehuivat omaa vastuullisuustyötään, mutta selvästi myös kunnioittivat kotimaisia kilpailijoitaan ja muita paikallisia yrityksiä. Myös kirjallisuus tukee tätä havaintoa, sillä Suomi ja muut pohjoismaat on sijoitettu maailman kärkeen useissa eri tutkimuksissa (Strand et al. 2004, 1).

Haastatteluja tehdessäni huomasin myös, kuinka yritykset puhuvat mieluummin vastuullisuudesta, kuin yritys- tai yhteiskuntavastuusta. Valitulla termillä ei sinällään ole väliä, kunhan yritys itse on viestinnässään johdonmukainen ja käyttää omalla kohdallaan yhtä ja samaa termiä (Juutinen 2016, 25).

Kun Helsingin Sanomat uutisoi suurten yhdysvaltalaisten yritysten johtajien tuoreesta kannanotosta, että yrityksen pitäisi huolehtia voittojen maksimoinnin lisäksi myös monista vastuullisuuteen liittyvistä asioista, kommentoi Elinkeinoelämän keskusliiton vastuullisuudesta vastaava johtaja Jenni Järvelä: ”(Mutta) Suomessa se on monissa yrityksissä arkipäiväistä toimintaa ja tekoja.

Vastuullinen toiminta on keskeinen arvo suomalaisyritysten toiminnassa”.
(Helsingin Sanomat 20.8.2019.)

Vastuullisuuden ajattelu ja jäsentely ESG-mallin mukaisesti on haastatelluissa yrityksissä todella yleistä. Puheissa ja viestinnässä varsinkin ympäristövastuun rooli tuntuu korostuneen voimakkaasti, mikä saattaa olla seurausta viime vuodet kiivaana velloneesta ilmastonmuutoskeskustelusta. Yritykselle ympäristön hyvä kohtelu ja vastuunkanto tarjoavat hyvän tilaisuuden kirkastaa brändiään ja päästä näyttäytymään helpottavana tekijänä ilmastonmuutokseen.

Yritysvastuusta puhuttaessa usein toistuvia termejä olivat energia- ja materiaalitehokkuus sekä kiertotalous. Nämä kaikki liittyvät säästäväisyyteen ja siihen, että ylimääräinen ja turha kulutus minimoituu. Näin yritys säästää resurssejaan, eli käytännössä rahaa, kun sama tuotannon määrä kuluttaa vähemmän energiaa ja materiaaleja. Samaan aikaan kuitenkin myös ympäristönkulutus on vähäisempää ja yhtiön hiilijalanjälki pienempi. Voidaan siis puhua tilanteesta, jossa yrityksen taloudellisen voiton maksimointi sekä ympäristövastuullisuus kulkevat sulassa sovussa. Tällainen win-win-tilanne tuli esille useammankin haastattelun kohdalla, joten voidaan melkoisella varmuudella sanoa, että energiaa ja materiaaleja tehokkaasti käyttävät yhtiöt pystyvät näin toimiessaan toteuttamaan ympäristövastuutaan ja samalla parantamaan taloudellista tulostaan.

Sosiaalisen vastuun kohdalla yritysten oma henkilöstö nousi selvästi puhutuimmaksi sidosryhmäksi ja sosiaalisen vastuullisuuden kohteeksi. Henkilöstökyselyitä sekä erilaisia koulutuksia järjestetään kaikissa kahdeksassa yrityksessä ja niiden asema tuntuu olevan järkkymätön. Kyselyitä tehtiin kaikissa yrityksissä vähintään vuosittain, mutta monen yrityksen kohdalla kyselyjä tehtiin huomattavasti useamminkin.

Sen sijaan minut ehkä hieman yllätti, miten paljon keskustelua syntyi yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden vastuullisuuden tasosta sekä sen

varmistamisesta. Näin jälkikäteen pohdittuna asia kuitenkin lienee varsin ilmeinen, sillä monet yrityksistä toimivat globaalisti ja tarvitsevat materiaaleja Suomen rajojen ulkopuolelta, missä lait, kulttuuri ja käytännöt voivat olla hyvinkin erilaisia. Haastatteluissa useat yritykset totesivat, että voidakseen olla vastuullinen, tulee yrityksen olla tietoinen lopputuotteensa koko elinkaaresta, joten oikeiden ja luotettavien alihankkijoiden sekä kumppanien löytäminen ja tunnistaminen ovat äärimmäisen tärkeitä asioita yrityksen vastuullisuusketjun kannalta.

Haastatteluissakin esiin tullut Amfori BSCI (Business Social Compliance Initiative) on iso eurooppalainen vastuullisuusjärjestelmä, joka mm. tarkastaa kehittyvissä maissa sijaitsevia tehtaita ja työolosuhteita. Mikäli vaadittavaa palkkatasoa ei saavuteta tai työntekijöiden työmäärä ja -aika on liiallinen, niin tehtaan pääsy länsimaisille markkinoille hankaloituu huomattavasti. Amfori BSCI järjestelmään osallistumalla yritykset pystyvät siis suojautumaan alihankintaketjun riskeiltä ja pitämään huolta sosiaalisesta vastuustaan. (Moilala 2013, 94–95.)

Taloudellinen vastuu oli se vastuullisuuden alalaji, mistä haastatteluissa puhuttiin kaikkein vähiten. Tämä ei sinänsä ole yllättävää, sillä Suomen kaltaisessa järjestäytyneessä ja vähäisen korruption maassa asiat on tapana hoitaa hyvin ja oikein. Ympäristöön sekä sosiaaliseen vastuullisuuteen nähden taloudellinen vastuullisuus ei myöskään ole samalla tavalla ajankohtainen ja keskustelua herättävä aihepiiri, joten on ymmärrettävää, että yrityksetkään eivät puhu siitä yhtä paljon.

Sain haastatteluista siitä huolimatta kuitenkin kuvan, että kaikkein mukavimpia ja mieluisimpia vastuullisuushankkeita olivat ne, joissa ympäristö- tai sosiaalinen vastuu saatiin linkitettyä taloudelliseen vastuuseen siten, että näiden välille ei muodostu ristiriitaa. Esimerkiksi useaan otteeseen mainittu energiatehokkuus vähentää yrityksen energiankulutusta, mikä on hyväksi sekä ympäristölle että yrityksen taloudelle. Tällainen win-win-tilanne ei aiheuta

ristiriitaa talouden ja ympäristön välille, joten hanketta on helppo kannattaa ja siirtää toteutukseen. Tässä mielessä taloudellisen vastuun rooli on näkyvä, vaikkei siitä paljoa puhutakaan. Jos jokin esimerkiksi sidosryhmiin liittyvä hanke on yritykselle muuten mieluinen, mutta hyvin kallis, se saattaa jäädä tekemättä. Mikäli hankkeen käynnistäminen kuitenkin aiheuttaa ympäristöön tai sosiaalisiin asioihin liittyvien positiivisten asioiden lisäksi myös taloudellisia säästöjä, niin toteutus tapahtuu selvästi todennäköisemmin.

Vastuullisuuden merkitys koettiin suureksi ja useampi haastateltu kertoikin kyseessä olevan megatrendi, joka ei tule katoamaan mihinkään. Tästä voin päätellä, että yritysvastuu otetaan vakavasti, ja että yritykset tiedostavat tekojensa merkityksellisyyden. Vastuullisuuden nimeäminen megatrendiksi luo myös uskottavuutta, että asiaan pureudutaan pitkäjänteisesti.

Vastuullisuuteen velvoittavaan lainsäädäntöön suhtauduttiin haastatteluissa lähtökohtaisesti varsin positiivisesti, mutta lakien ei kuitenkaan toivottu Suomessa enää kiristyvän. Mikäli jotain vastuullisuuteen liittyviä määräyksiä halutaan tiukentaa, niin sen tulisi yritysten mielipiteen mukaan tapahtua globaalilla tai vähintäänkin EU:n tasolla. Tällä yritykset mitä ilmeisemmin välttelevät tilannetta, missä kotipaikasta riippuen yritykseen kohdistetut lainmukaiset vaatimukset heittelehtisivät voimakkaasti. Samat säännöt kaikille -periaate on yritysten näkökulmasta reilumpi, sillä tällöin lain määräämät vähimmäisvaatimukset olisivat yhtäläiset, eikä kukaan saisi kilpailuetua tai haittaa tiukentuneesta lainsäädännöstä.

Huomioin myös kuinka tiiviisti yritykset korostivat pyrkivänsä seuraamaan ns. ajan henkeä, vastuullisuudesta käytävää keskustelua sekä viimeisimpiä trendejä ja innovaatioita. Mitä luultavimmin yrityksetkin tiedostavat vastuullisuuden ajankohtaisuuden mediassa ja ihmisten puheissa, joten ne myös haluavat saada brändistään mahdollisimman pidetyn ja toisaalta myös välttämään kaikenlaiset skandaalit. Voisinkin ajatella, että median valppaus ja

laiminlyöntien matala uutiskynnys pakottavat yrityksiä hieman varpailleen ja ennakoimaan sekä ennaltaehkäisemään mahdollisten ongelmien synnyn.

Kaiken kaikkiaan haastateltavien puheista ei noussut esiin keskenään ristiriitaisia asioita, vaan kaikki tuntuivat olevan yleisistä asioista melko samaa mieltä. Yksi selvä tapaus kuitenkin syntyi, kun puhe kääntyi erääseen ympäristösertifikaattiin, joka liittyy toimitilojen ympäristövaikutuksiin. Eräs haastateltava antoi ymmärtää erään ympäristövaikutusten seuraamiseen tarkoitetun hallintajärjestelmän käyttöönotosta saatavan sertifikaatin olevan merkki yhtiön toimitilojen ympäristövastuullisuudesta, kun taas toinen haastateltava mainitsi tällaisten ympäristömerkkien ja -todistusten olevan viherpesua. Hänen mukaansa ei tarvita hienoa titteliä, mikäli asiat vain hoitaa hyvin.

4.3 Yritysten haasteita ja onnistumisia

Kokonaisuutena haastatelluista yrityksistä sai kuvan, että vastuullisuuteen kuuluvat asiat on hyvin tiedostettu ja ettei mitään suurempia ongelmia ole havaittavissa. Samalla kaikki haastatellut kuitenkin korostivat, että aina pystyy myös parantamaan ja että koskaan ei tulla täydellisiksi tai täysin valmiiksi.

Kaikki haastattelemani yritykset olivat melko suuria yrityksiä, joten niillä on tarvetta ja varaa myös rekrytoida henkilöstöä työskentelemään yritysvastuun pariin. Tämä on hyvä asia yritysten vastuullisuuden kannalta ja kielii myös siitä, että yritykset haluavat olla vastuullisuusasioissa hyviä ja palkata alan asiantuntijoita ja osaajia.

Moni haastateltava myös kiitteli vuolaasti henkilöstöään, jotka ovat valveutuneita varsinkin ympäristöasioihin liittyen ja tahtovat omatoimisesti kehittää mm. jätteiden lajittelua. Voin hyvinkin kuvitella suomalaisen laadukkaan peruskoulutuksen olevan yrityksille todella mieluinen asia ja suoranainen

kilpailuetu ulkomaisiin kilpailijoihin nähden. Lisäksi kun media uutisoi paljon mm. ilmastonmuutokseen liittyen, niin tietoa hyvin käsittelevät ja sisäistävät työntekijät ovat hyvin perillä maailmanmenosta sekä asioiden syistä ja seurauksista. Osaava ja valveutunut henkilöstö onkin varmasti asia, minkä näkisin suomalaisten yritysten suurena etuna moneen muuhun maahan verrattuna.

Työntekijöitä voidaan myös taitavasti käyttää vastuullisuuden viestinviejinä kuluttajille. Kuluttajien on todettu muodostavan kuvansa yrityksen vastuullisuudesta yhtiön myyntipisteiden, internet-sivujen ja henkilöstön kautta, eikä esimerkiksi virallisista vastuullisuusraporteista. Tämän vuoksi yrityksen viestiessä vastuullisuuttaan asiakkailleen ja muille sidosryhmille, on henkilöstön panos keskeisessä roolissa. (Edinger-Schons et al. 2019, 359.)

Lähes kaikki haastateltavat korostivat edustamastaan yrityksestä, kuinka vastuullisuustyötä on jo tehty pitkään. Kun yrityksillä on kokemusta ja historiaa jostain, ne tietävät mitä ovat tekemässä ja mitkä ovat hyviä ja toimivia käytäntöjä. Kaikkea ei tarvitse opetella alusta, vaan monet asiat ovat jo vakiintuneet osaksi yrityksen toimintaa. Tämä koskee myös vastuullisuuden asemaa ja tärkeyttä, sillä minulle jäi vahva kuva siitä, ettei yrityksissä tarvitse erikseen perustella vastuullisuuden tärkeyttä, vaan oletusarvoisesti se ymmärretään ja sitä noudatetaan. Eräs haastateltava kertoi, kuinka hän on huomannut vastuullisuuden roolin voimistuneen selvästi muutaman vuoden aikana ja integroituneen osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Aiemmin hänen, vastuullisuudesta vastaavan henkilön, täytyi usein muistuttaa muulle johdolle vastuullisuusasioista ja niiden huomioimisesta, mutta nykyään nämä asiat otetaan jo automaattisesti päätöksenteossa huomioon.

Haastatteluista sain kuvan, että yksi yritysten suurimmista haasteista on saada vastuullisuus täysimääräisesti valjastettua kannattavaksi osaksi liiketoimintaa. Yritykset kyllä osaavat vähentää päästöjään, parantaa sidosryhmiensä hyvinvointia ja hoitaa taloudelliset velvoitteensa, mutta kaiken tämän tehokas ja

kannattava integroiminen päivittäiseen tekemiseen on hankalaa. Esimerkiksi täysin vastuullisesti valmistettuja kuluttajatuotteita on helppo tuottaa, mutta niiden myyminen voi olla hankalaa. Mikäli vähemmän vastuullisesti tuotettu kilpailijan tuote on samaan aikaan huomattavasti edullisempi, saattaa moni kuluttaja yhä edelleen tehdä kulutuspäätöksensä hintaperusteisesti ja valita vastuullisemman tuotteen sijaan edullisemman.

On selvää, että kansainvälisillä markkinoilla kilpailu on kovaa ja yritykset kokevat osakeyhtiölainkin mukaisesti pääasialliseksi tehtäväkseen voiton tuottamisen. Tämän vuoksi yritykset valmistavat ja myyvät sellaisia tuotteita, mitä asiakkaat tahtovat ja mistä ovat valmiita maksamaan. Yrityksille tilanne voi olla hyvinkin hankala, sillä toisaalta sidosryhmät odottavat korkeaa vastuullisuutta, mutta samalla omissa kulutuspäätöksissään asettavat hinnan tai jonkin muun asian tärkeämmäksi ja ratkaisevammaksi tekijäksi. Toisaalta tutkimuksissa on myös esitetty, että kuluttajat voivat asettaa yrityksen vastuullisuuden jopa hintaa tärkeämmäksi kriteeriksi ostopäätöstä tehdessä (Mohr & Webb 2005, 142).

Näkisin keskeisimmän haasteen olevan siinä, miten yritykset saisivat kuluttajat välittämään ja arvostamaan vastuullisesti tuotettuja tuotteita ja palveluja niin paljon, että vastuullisuudesta tulisi ratkaiseva tekijä ostopäätöksiä tehtäessä. Kyseessä saattaa olla myös kommunikatiivinen ongelma yrityksen ja kuluttajien välillä, mistä johtuen tieto yrityksen vastuullisuudesta ei päädy kuluttajille saakka eikä vastuullisuus näin ollen paranna yrityksen tulosta (Ramesh et al. 2019, 383).

Vastuullisuus näkyy ja kuuluu nykypäivänä jo lähes joka puolella. Vastuullisten tuotteiden ongelma saattaa kuitenkin olla siinä, että ne ovat suuren yleisön mielestä vielä toistaiseksi mukavia lisäominaisuuksia, mutta eivät kuitenkaan pakollisia. Eräs haastateltava totesikin, että jos vastuullinen ja vähemmän vastuullinen tuote ovat saman hintaiset, asiakkaan valinta kohdistuu lähes

poikkeuksetta vastuulliseen. Jos vastuullinen tuote kuitenkin on kalliimpi, niin valinta kohdistuu toiseen tuotteeseen.

Miten siis saada vastuullisten hyödykkeiden markkinaa suuremmaksi? Julkisella vallalla olisi varmasti voimavaroja tilanteen muuttamiseen. Mieleen tulee esimerkiksi autovero, jossa veron suuruuteen vaikuttaa auton polttoainekulutuksesta aiheutuvat hiilidioksidipäästöt, siten että verotus kiristyy päästöjen kasvaessa (Autoverolaki 1482 / 1994, 3. Luku 6 §). Tällä tavoin verotuksella voidaan yrittää ohjata kulutuskäyttäytymistä vastuullisempaan suuntaan. Lisäksi vähäpäästöisille autoille on annettu myös muita etuisuuksia, kuten esimerkiksi Helsingin Länsiväylällä oikeus linja-autokaistalla ajoon (Ely-keskus 2018).

Nämä kaikki toimet tähtäävät varmasti kulutustottumusten ja ostopäätösten muuttamiseen aiempaa vastuullisempaan suuntaan. Samalla tilanteesta saa kuitenkin kuvan, että ilman subventiota kuluttajat eivät vielä ole valmiit ekologisemman tai muuten vastuullisemman vaihtoehdon hankintaan.

Mediassa puhutaan paljon kasvisruoan suosion kasvusta, mikä olisi hyvä esimerkki kansalaisten vapaaehtoisesta siirtymästä kohti ilmastoystävällisempiä ruokailutottumuksia ilman erillisiä subventioita. Tosiasiassa kuitenkin lihan kokonaiskulutuksen määrä henkeä kohden on pysynyt Suomessa viime vuosina lähes ennallaan ja itse asiassa noussut verrattuna 2000-luvun ensimmäiseen vuosikymmeneen (Luonnonvarakeskus 2018). Vaikka asiasta paljon puhutaankin, kasvissyöjien määrän ei kuitenkaan uskota juuri nousseen (Helsingin Sanomat 24.7.2018). Kyseessä on eräänlainen mediailmiö, mikä kuitenkin kertoo kiinnostuksen kasvisruokaan olevan selvästi nähtävillä ja saatammekin olla taitekohdassa, mitä ruokailutottumuksiimme tulee (Hämeen Sanomat 29.1.2017).

Yksittäisellä yrityksellä on kuitenkin käytössään vähemmän keinoja kuluttajien kulutustottumusten muovaamiseen. Yritys pystyy markkinoinnin ja viestinnän

kautta kertomaan vastuullisista tuotteistaan ja palveluistaan, mutta se ei vielä automaattisesti takaa, että kuluttajien kiinnostus nousee niin korkeaksi, että juuri se vastuullisesti tuotettu vaihtoehto päätyisi ostoskoriin. Vastuullisuus kuitenkin vaikuttaa kiinnostavan ihmisiä, joten oikein asetellulla markkinointiviestinnällä pitäisi olla vaikutusta ostopäätöksiin. Markkinoinnin ja viestinnän tulisi tavoitella tilannetta, jossa kuluttajat siirtyisivät nykyisestä vastuullisuuteen mahdollisesti liitettävästä ns. nice to have -asenteesta pikemminkin must have -mielipiteeseen, jolloin vastuullisesti toimiva yritys olisi aina ensisijainen valinta. Tämä on toki helpommin sanottu kuin tehty, mutta näkisin sen kuitenkin olevan mahdollista ja maailman tämän hetkinen asenneilmapiirikin tuntuu suosivan sitä.

Yritys voi kuitenkin myös pyrkiä tuotekehityksessään niin pitkälle, että vastuullinen vaihtoehto tulee ainoaksi ja kaikin puolin järkevimmäksi vaihtoehdoksi tuottaa ja ostaa. Mikäli vastuullisista tuotteista ja palveluista tulee niin hyviä ja laadukkaita, että ne ovat muita vaihtoehtoja parempia, mutta samalla halvempia tai korkeintaan saman hintaisia kuin kilpailijansa, niin kysynnän pitäisi olla korkealla tasolla. Tämän perusteella yritysten tulisi markkinoinnin ja viestinnän lisäksi panostaa voimakkaasti myös tuotekehitykseen, jotta vastuullisuuden kautta tapahtuva liiketoiminta mahdollistuisi ja kasvaisi entisestään.

Toinen usein haastatteluissa esille noussut potentiaalinen haaste, mitä yritykset vastuullisuuteen liittyen kohtaavat, on pitkistä tuotantoketjuista johtuva laaja alihankkijoiden verkosto. Globalisoituvassa maailmassa tuotantoketjut venyvät ja tuote kulkee useiden vaiheiden läpi ennen päätymistään myyntiin. Yritykset joutuvat näkemään paljon vaivaa, jotta ne voivat varmistua kaikkien vaiheiden täyttävän yrityksen vastuullisuusehdot ja -standardit. Alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien tunnistaminen ja oikeat valintaprosessit ovat tärkeässä osassa ja haastatellut yritykset uskovat niiden onnistumisella olevan suuria vaikutuksia yritysten vastuullisuuteen ja siitä kumpuaviin mielikuviin.

Lopuksi kiinnitin vielä huomiota sukupuolten väliseen tasa-arvoon yritysten johtopaikoilla sosiaalisen vastuun yhtenä esimerkkinä helposti saatavien tilastojen kanssa. Toimitusjohtajan sukupuolen lisäksi selvitin hallitusten ja johtoryhmien sukupuolijakauman haastatelluissa kahdeksassa yrityksessä, minkä lisäksi otin vertailun vuoksi mukaan myös kaikkien Helsingin pörssiin kuuluvien yritysten keskiarvot.

Taulukko 2. Yritysjohdon sukupuolijakaumia.

Yritys	Toimitusjohtaja	Hallitus	Johtoryhmä
	Sukupuoli	Naisten osuus	Naisten osuus
Altia	Mies	43 %, 3/7	29 %, 2/7
Fiskars	Nainen	40 %, 4/10	63 %, 5/8
Marimekko	Nainen	57 %, 4/7	71 %, 5/7
Neste	Mies	38 %, 3/8	17 %, 2/12
NoHo Partners	Mies	0 %, 0/9	25 %, 3/12
Nordea	Mies	50 %, 5/10	18 %, 2/11
Stockmann	Mies	38 %, 3/8	33 %, 2/6
UPM	Mies	30 %, 3/10	17 %, 2/12
Muut*	Naisia 7,2 %	29 %	25 %

*Kaikki Helsingin pörssiin yritykset vuonna 2018

Lähde: Yritysten vuosikertomukset 2018 & Keskuskauppakamari 2018.

Taulukosta 2 voidaan huomata, että haastattelemistani yrityksistä Marimekkoa kokonaisuudessaan sekä Fiskarsin johtoryhmää lukuun ottamatta miehiä on yritysten johdossa naisia enemmän. Kuitenkin näistä kahdeksasta yrityksestä seitsemän ylittää naisten hallituspaikkojen prosenttiosuudessa Helsingin pörssiin vuoden 2018 keskiarvon. Sen sijaan johtoryhmissä naisten osuus ylittää pörssiin keskiarvon vain neljän yrityksen kohdalla.

Tutkimuksissa on havaittu naisten osuuden yrityksen johdossa vaikuttavan yritys vastuun tasoon positiivisesti. Tämä saattaa johtua siitä, että naisten on

katsottu ottavan vastuullisuuteen liittyvät asiat miehiä vahvemmin huomioon.
(Bear et al. 2010, 217.)

Kiinnostavaa ja huomioitavaa on kuitenkin myös se, että naisten merkitys ja panos yritysten johdossa voimistuu huomattavasti, mikäli naisia on hallituksessa tai johtoryhmässä enemmän kuin yksi. Kun monimuotoisuus on suurempaa, eriävien mielipiteiden julkilausuminen on havaittu helpommaksi. Kaiken kaikkiaan johdon monimuotoisuus pakottaa jokaista jäsentä perustelemaan ja selittämään ehdotuksensa selkeämmin, minkä kautta saadaan aikaan parempia päätöksiä. (Konrad et al. 2008, 149, 156.)

Haastattelemini yritysten hallituksissa naisia on yhtä yritystä lukuun ottamatta vähintään kolme, mutta johtoryhmien kokoonpanoissa vain kahdella yrityksellä on enemmän kuin kaksi naista. Toki pitää myös muistaa ja ymmärtää, ettei pelkkä johdon tasa-arvo kerro koko totuutta yrityksen tasa-arvoisuudesta, vaan on vain yksi osatekijä. Esimerkiksi STTK nostaa palkkatasa-arvon yhdenvertaisuuden perustaksi (STTK).

5. Johtopäätökset

Tutkimuskysymykseni koskivat suomalaisten yritysten vastuullisuutta ja käytännön toimintatapoja. Kysymykseni kuuluivat:

- Mitä asioita suomalaisten yritysten vastuullisuuteen kuuluu?
- Miten tämä näkyy yritysten toiminnassa?

Tekemieni haastattelujen pohjalta vaikuttaa siltä, että suomalaisten pörssiyritysten vastuullisuustoiminta keskittyy perinteisen ESG-jaottelun ympärille ja pitää näin sisällään ympäristövastuun lisäksi myös sosiaalisen ja taloudellisen vastuullisuuden. Tiivistetysti voisi sanoa, että yrityksille tärkeitä vastuullisuusteemoja ovat ympäristöstä, sidosryhmistä ja taloudellisesta kestävydestä huolehtiminen. Positiivisen maineen ja yleisen hyväksynnän saamista pidetään taloudellisen menestyksen kannalta elintärkeänä nykypäivän ehtyvien luonnonvarojen ympäristössä (Shaukat et al. 2013, 571).

Ympäristövastuu näkyy yrityksissä ennen kaikkea ympäristölakien noudattamisena, mutta yhä enemmän myös tuoteinnovoinnissa ja markkinoinnissa. Haastattelujen perusteella yritykset haluavat luoda kuluttajille itsestään mielikuvaa ympäristöystävällisinä yrityksinä, jotka taistelevat ilmastonmuutosta vastaan. Energiaa ja materiaaleja pyritään myös käyttämään mahdollisimman tehokkaasti ja sen myötä vähentämään hävikkiä, mikä on yritysten kannalta myös taloudellisesti järkevää. Ajankohtainen ilmastonmuutoskeskustelu lienee vaikuttanut siihen, että vastuullisuudesta puhuessaan yritykset tuovat juuri ympäristövastuun teemaa kaikkein voimakkaimmin esiin.

Sosiaalinen vastuu keskittyy haastatelluissa yrityksissä ensisijaisesti omasta henkilöstöstä huolehtimiseen. Työntekijöiden mielipiteitä ja työssä viihtymistä seurataan säännöllisesti erilaisten kyselyiden muodossa. Toinen merkittävä kohde on alihankkijoiden tunnistamiseen ja valintaan liittyvät toimet. Haastatelluille yrityksille on tärkeää, että heidän tuotteidensa koko elinkaari on

vastuullinen, joten myös alihankintavaiheessa kaiken pitää olla kunnossa. Alihankkijoilta odotetaan mm. kunnollisia työolosuhteita ja palkkoja, eli juuri sosiaalista vastuullisuutta.

Edellisessä luvussa esittämäni tilasto yritysjohdon sukupuolijakaumasta kuitenkin osoittaa, että käytännön tasolla sosiaalinen vastuu ei yrityksissä vielä toteudu täydellisesti, vaikka yritykset eittämättä ovatkin yritysvastuuseen sitoutuneet.

Taloudellinen vastuu näkyy ja kuuluu yritysten vastuullisuuspuheissa selvästi ympäristöä ja sosiaalisia asioita vähemmän, mutta tuntuu kuitenkin vaikuttavan taustalla koko ajan. Parhaita vastuullisuushankkeita tuntuivat haastatteluiden perusteella olevan ne, joissa ympäristöä tai sosiaalisia asioita parantamalla pystytään myös luomaan yritykselle taloudellisia säästöjä.

Yritysvastuu on keskeinen osa yritysten arkea ja sen kanssa työskennellään päivittäin. Suomessa ja monissa muissakin maissa lainsäädäntö velvoittaa yritykset pitämään huolta vastuullisuudestaan, mutta monet yritykset ylittävät nämä minimitasot ja pyrkivät tekemään vielä enemmän. Yritysvastuu, kuten myös mm. yksilöiden ja kotitalouksien vastuullisuus on selkeä megatrendi ja vastuullisuus onkin noussut yhdeksi tärkeäksi kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavaksi tekijäksi (Helsingin Sanomat 12.8.2019). Ihmisten mielipiteillä ja arvoilla on suuri merkitys, sillä vastuullisuuden teema pohjautuu viime kädessä eettisiin arvoihin, joten pelkän ”osittain eettisen” vastuullisuuden ei itse asiassa katsota olevan vastuullista lainkaan (Ağan et al. 2016, 1880).

Parhaimmillaan vastuullisuudesta pystyy luomaan uutta ja kannattavaa liiketoimintaa, mikä on omiaan parantamaan yrityksen menestystä ja nostamaan sen arvoa. Näin ollen vastuullisuutta ei haastatelluissa yrityksissä nähdä ja kuvailla ns. pakollisena pahana, vaan pikemminkin mahdollisuutena erottua positiivisesti muiden yritysten joukosta.

Haastatteluissa suomalaiset ja pohjoismaalaiset yritykset nostettiin kärkisijoille kysyttäessä yritys vastuun tasoista eri puolilla maailmaa, minkä lisäksi tutkimuskirjallisuuskin tukee tätä väitettä (Strand et al. 2004, 1). Tutkimuksissa on myös havaittu, että vastuullisuus on erityisen tärkeää juuri niille yhtiöille, joiden maine on jo hyvässä kunnossa. Mitä parempimaineinen yritys on kyseessä, sitä suurempi merkitys vastuullisuudella on asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Chung et al. 2015, 546.)

Valitsemani yritykset olivat keskenään erilaisia, sillä pyrin hahmottamaan laajan kokonaiskuvan suomalaisten yritysten vastuullisuudesta. Vaikka yritykset olivatkin toisistaan poikkeavia, niin mm. henkilöstöstä huolehtiminen, jätehuolto ja energiatehokkuus olivat teemoja, jotka nousivat usein esiin. Vaikka yritykset ovat erilaisia ja kohtaavat erilaisia haasteita, niissä on kuitenkin todella paljon yhteistä.

Vastuullisuuden merkitystä korostetaan joka puolella, mutta sille on vaikea antaa tarkkaa arvoa. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että yrityksen vastuullisuudella on suoria positiivisia vaikutuksia yrityksen maineeseen sekä asiakasuskollisuuteen. Tästä johtuen yritysten on joka tapauksessa fiksua panostaa vastuullisuuteen, sillä asiakkailla on tapana suosia vastuullisimpia yrityksiä. (Palacios-Florencio et al. 2018, 12–13.)

Tutkielmani tukee aiempia havaintoja siitä, että suomalaisten yritysten vastuullisuus on maailmanlaajuisesti korkealla tasolla. Päivittäinen vastuullisuustyö keskittyy tutkimuskirjallisuuden mukaiseen ESG-jaotteluun, eli sosiaaliseen -, taloudelliseen - sekä ympäristövastuuseen. Tutkielmassani en muutenkaan löytänyt ilmeisiä ristiriitoja haastattelujen ja tutkimuskirjallisuuden väliltä.

Keskusteluissa esiin nousseita tärkeimpiä vastuullisuusteemoja olivat ilmastonmuutoksen torjunta, energia- ja materiaalitehokkuus, henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen sekä alihankintaketjun tunteminen. Taloudellisesta

vastuusta puhutaan vähän, mutta esimerkiksi energiatehokkuus on ympäristön lisäksi myös taloudellisesti järkevää. Vaikuttaakin siltä, että yrityksille mieluisimpia vastuullisuustoimia ovat ne, jotka ovat myös taloudellisesti kannattavia.

Teemahaastattelut olivat hyvä tapa päästä kuulemaan johdon näkemyksiä edustamiensa yritysten vastuullisuudesta. Yksin pelkkä haastatteluaineisto ei kuitenkaan ole riittävä ymmärtämään tai arvottamaan yritysten vastuullisuutta käytännön tasolla. Esimerkiksi sukupuolten tasa-arvo yritysten johtotehtävissä vaihteli suuresti, vaikka asia ei haastatteluissa tullutkaan esille.

Yritysten keskinäinen vertailu on toimialaeroista johtuen hankalaa ja ehkä jopa tarpeetonta, joten tulevaisuuden jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista vertailla samalla toimialalla olevien yritysten vastuullisuuden eroavaisuuksia. Nauttiiko esimerkiksi äärimmäisen vastuullinen teleoperaattori kilpailuedusta suhteessa vähemmän vastuulliseen kilpailijaansa, vai riittääkö lain vaatimaan minimitasoon yltäminen pitämään kilpailun tasaisena? Taloudellisen menestyksen lisäksi myös sidosryhmien mielikuvia vertaamalla voisi havainnoida kenties vastuullisuudesta kumpuavia eroavaisuuksia. Tässä olisi mielestäni hedelmällisen jatkotutkimuksen paikka.

6. Lähdeluettelo

Kirjalliset lähteet:

- Ağan, Y., Kuzey, C., Acar, M. F. & Açıkgoz, A. 2016. The relationship between corporate social responsibility, environmental supplier development, and firm performance. *Journal of Cleaner Production*, 112: 1872–1881.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. 1999. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42: 507–525.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. 2007. Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32: 836–863.
- Bansal, P., DesJardine M. 2014. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization* 2014 vol. 12.
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. 2010. The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*. Volume 97: 207–221.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. 2007. The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44: 972-992.

- Chung, K., Yu, J., Choi, M. & Shin, J. 2015. The Effects of CSR on Customer Satisfaction and Loyalty in China: The Moderating Role of Corporate Image. *Journal of Economics, Business and Management*, Volume 3, No. 5: 542–547.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15, 1-13.
- Edinger-Schons, L. M., Lengler-Graiff, L., Scheidler, S. & Wieseke, J. 2019. Frontline Employees as Corporate Social Responsibility (CSR) Ambassadors: A Quasi-Field Experiment. *Journal of Business Ethics*. Volume 157: 359–373.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. (toim.) & Valli, R. (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. 26–44. WS Bookwell Oy. Juva.
- Glavas, A. & Piderit, S. K. 2009. How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36: 51-70.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. 2009. The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30: 425-445.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. 1997. Quality of management and quality of stakeholder relations. *Business & Society*, 36: 250-279.

- Greening, D. W., & Turban, D. B. 2000. Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & Society*, 39: 254-280.
- Haukioja, T. 2013. Yritykset ja yhteiskuntavastuu. Kestävän kehityksen ekonomistinen tulkinta. *Yhteiskuntapolitiikka* 78. 331–336.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Ilomäki, M., Tuomainen, J. & Kautto, P. 2007. Ympäristövastuu globaaleissa tuotantoketjuissa. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 21 / 2007. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Jones, D. A. 2010. Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83: 857-878.
- Johnson, R. A., & Greening, D. W. 1999. The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 42: 564-576.
- Ketola, Tarja, 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Knuutinen, Reijo. 2014. Verotus ja yrityksen yhteiskuntavastuu. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Koivisto, Janne. 2011. Pk-yrityksen ympäristövastuut käytännönläheisesti. Kirjapaino Oy. Hämeenlinna

- Konrad, A., Kramer, V. & Erkut, S. 2008. Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics* vol. 37: 145–164.
- Kumar, S., & Kumar, N., & Vivekadhish, S. 2016. Millennium Development Goals (MDGs) to Sustainable Development Goals (SDGs): Addressing Unfinished Agenda and Strengthening Sustainable Development and Partnership. *Indian Journal of Community Medicine*, 41(1): 1–4.
- Lovio, R. & Halme, M. 2004. Yrityksen sosiaalinen vastuu globalisoituvassa taloudessa. Teoksessa Heiskanen, E. (toim.) *Ympäristö ja liiketoiminta*. 281–290. Gaudeamus. Helsinki.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L. & Randers, J. 1992. (Suom. Paukku, T. 1993) *Ylittyvät kasvun rajat. Maailmanyhteisön romahdus vai kestävä tulevaisuus*. Painatuskeskus Oy. Helsinki.
- Mohr, L & Webb, D. 2005. The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *The Journal of Consumer Affairs*, volume 39: 121–147.
- Moilala, Outi. 2013. *Tappajafarkut ja muita vastuuttomia vaatteita*. Into kustannus Oy. Helsinki.
- Norman, W., & MacDonald, C. (2004) Getting to the bottom of “triple bottom line”. *Business Ethics Quarterly*, 14(02), 243-262.
- Nurmi, Piia. 2006. *Ympäristövastuu ja –raportointi pk-yrityksessä*. Teoksessa Sarkkinen Silja (toim.) *Ympäristövastuu työpaikalla*, 136–141. Edita. Helsinki.

- Palacios-Florencio, B., García del Junco, J., Castellanos-Verdugo, M. & Rosa-Díaz, I. M. 2018. Trust as mediator of corporate social responsibility, image and loyalty in the hotel sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 2018.
- Peloza, J. 2009. The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35: 1518-1541.
- Rangan, K., Chase, L. & Karim, S. 2015. The Truth About CSR. *Harvard Business Review*, 01/2015.
- Ramesk, K., Saha, R., Goswami, S., Sekar & Dahiya, R. 2019. Consumer's response to CSR activities: Mediating role of brand image and brand attitude. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, volume 26: 377–387.
- Rohweder, Liisa. 2004. Yritysvastuu – kestäväää kehitystä organisaatiotasolla. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. 1998. Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 19: 729-753.
- Shaukat, A., Qiu, Y. & Trojanovski, G. 2015. Board Attributes, Corporate Social Responsibility Strategy, and Corporate Environmental and Social Performance. *Journal of Business Ethics*. Volume 135: 569–585.
- Sully de Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A. & House, R. J. 2008. Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53: 626-654.

- Strand, R., Freeman, R. E. & Hockerts, K. 2014. Corporate Social Responsibility and Sustainability in Scandinavia: An Overview. Journal of Business Ethics. Volume 127: 1–15.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. 1997. Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. Academy of Management Journal, 40: 658-672.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita Publishing Oy.

Sähköiset lähteet:

- Altian vuosikertomus 2018.
https://altiagroup.com/sites/default/files/media/document/Altia_Vuosikertomus_2018_FI_0.pdf
- Autoverolaki (1482/1994). Luettu 20.7.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19941482>
- Clark, G. L., Feiner, A. & Viehs, M. 2014. From the stockholder to the stakeholder. How sustainability can drive financial outperformance. Luettu 3.9.2019
https://arabesque.com/research/From_the_stockholder_to_the_stakeholder_web.pdf

- Elinkeino- liikenne- ja ympäristökeskus. 2018. Tiedote: Länsiväylän bussikaistojen käyttö muuttuu Ruoholahden ja Keilalahden välillä 8.1.2018 alkaen (Uusimaa). Luettu 22.7.2019. [https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/lansivaylan-bussikaistojen-kaytto-muuttuu-ruoholahden-ja-keilalahden-valilla-8-1-2018-alkaen-uusimaa- - .WINj_laWbRb](https://www.ely-keskus.fi/web/ely/-/lansivaylan-bussikaistojen-kaytto-muuttuu-ruoholahden-ja-keilalahden-valilla-8-1-2018-alkaen-uusimaa-.WINj_laWbRb)
- Euroopan yhteisöjen komissio. 2009. Kestävän kehityksen valtavirtaistuminen EU:n politiikoissa: Euroopan unionin kestävän kehityksen strategian tarkastelu vuonna 2009. Luettu 15.5.2019. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0400:FIN:FI:PDF>
- Fiskars Groupin vuosikertomus 2018. https://www.fiskarsgroup.com/sites/default/files/Fiskars_Corporate_Governance_Statement_2018_FIN.pdf
- Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Alma Talent. Luettu 15.7.2019. Vaatii käyttöoikeuden. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUUN\(\(20\)JA\(\(20\)MENESTYV\(\(c4\)\)\(\(20\)LIIKETOIMINTA\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/FABBIXGTFF#kohta:YRITYSVASTUUN((20)JA((20)MENESTYV((c4))((20)LIIKETOIMINTA((20)
- Juutinen, Sirpa. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Helsinki: Alma Talent. Luettu 22.7.2019. Vaatii käyttöoikeuden. [http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUGGFG - kohta:STRATEGISEN\(\(20\)YRITYSVASTUUN\(\(20\)K\(\(c4\)SIKIRJA\(\(20](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXAUGGFG - kohta:STRATEGISEN((20)YRITYSVASTUUN((20)K((c4)SIKIRJA((20)

- Helsingin Sanomat. Manninen, Mari & Härkönen, Anni. 24.7.2018. Kasvissyöntibuumi onkin suuri kupla – Tilastot paljastavat aivan toisenlaisen totuuden. Luettu 27.9.2019. <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000005767102.html>
- Helsingin Sanomat. Niskakangas, Tuomas. 12.8.2019. Suomalaiset käyttävät entistä enemmän rahaa palveluihin tavaran sijaan: HS selvitti, mistä muutos johtuu ja mitä vaikutuksia sillä on. Luettu 29.9.2019. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006201289.html>
- Helsingin Sanomat. Rimaila, Elisa. 27.8.2019. Yritykset perustavat nyt omia ”vastuullisia” merkkejään Reilun kaupan kilpailijoiksi, mutta voiko niiden lupauksiin luottaa? Luettu. 30.8.2019. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000006217295.html>
- Helsingin Sanomat. Rinta-Jouppi, Anton. 20.8.2019. Suuryritysten johtajat julistavat poikkeuksellisessa kannanotossa muunkin kuin voiton olevan tärkeää. Luettu 10.9.2019. <https://www.hs.fi/talous/art-2000006210304.html>
- Helsingin Sanomat. Teittinen, Paavo. 24.9.2018. Yli 70 yritystä ja järjestöä esittää uutta yritys vastuulakia hyväksikäytön torjumiseksi. Luettu 24.9.2019. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005838966.html>
- Helsingin Sanomat. 13.8.2017. Nämä yhdeksän megatrendiä muuttavat maailmaa vuonna 2018 – Mistä aiheesta sinä haluaisit HS:n uuden kirjeenvaihtajan kirjoittavan? Luettu 26.9.2019. <https://www.hs.fi/ulkomaat/art-2000005322393.html>
- Hämeen Sanomat. 29.1.2017. Suomi kääntyy kasvimaaksi. Luettu 27.9.2019. <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/suomi-kaantyy-kasvimaaksi-180149/>

- Kauppalehti. Pörssikurssit, Helsingin pörssi.
<https://www.kauppalehti.fi/porssi/kurssit/XHEL>
- Keskuskauppakamari. 2018. Naisjohtajia ennätysmäärä – toimialojen erot suuria. Keskuskauppakamarin kahdeksas naisjohtajaselvitys 2018.
<https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2018/11/keskuskauppakamarin-naisjohtajaselvitys-2018-20.11.-webversio.pdf>
- Kirjanpitolaki (1336/1997). Luettu 15.6.2019.
https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/199713_36_-_L3aP2
- Luonnonvarakeskus. Ravintotase 2018 ennakko ja 2017 lopulliset tiedot.
<https://stat.luke.fi/ravintotase>
- Marimekon vuosikertomus 2018. https://company.marimekko.com/wp-content/uploads/2019/03/Marimekon_tilinpäätös_2018_FI_web.pdf
- Nesteen vuosikertomus 2018. https://ir-service.appspot.com/view/ahBzfmlyLXNlcnZpY2UtaHJkchsLEg5GaWxlQXR0YWNobWVudBiAgNCh_dPiCgw?language_no=1
- NoHo Partnersin vuosikertomus 2018.
<http://noho.tablettilehti.fi/2018fi/mobile/index.html - p=1>
- Nordean vuosikertomus 2018. https://www.nordea.com/Images/33-304448/Annual_Report_Nordea_Bank_Abp_2018.pdf
- Osakeyhtiölaki (624/2006). Luettu 1.7.2019.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

- Stockmannin hallinnointiselvitys 2018.
http://vuosi2018.stockmanngroup.com/pdf/Stockmann_hallinnointi_2018.pdf
- STTK. Palkkatasa-arvo. Luettu 29.9.2019
<https://www.sttk.fi/subject/palkkatasa-arvo/>
- Suomen standardisoimisliitto. ISO 14001 – maailman tunnetuin ympäristöjärjestelmämalli. Luettu 15.9.2019.
https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut/tuotteet_valokeilassa/iso_14000_ymparistojohtaminen/ymparistojarjestelma
- Suomen YK-liitto. Kestävän kehityksen tavoitteet. Luettu 15.6.2019.
<https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Taloussanomat. Ranta Elina. 2018. Tilasto: Parista tehtaasta pahemmat päästöt kuin koko Suomen yksityisautoilusta – sementillä yllättäviä ilmastovaikutuksia. Luettu 10.5.2019. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000006121914.html>
- UPM:n vuosikertomus 2018.
https://www.upm.com/siteassets/asset/investors/2018/upm_ar18_fi_190227_web_secured.pdf
- Yle. Leinonen Verna. 2015. YK:n vuosituhattavoitteet olivat menestys – tulossa 17 uutta kehitystavoitetta. <https://yle.fi/uutiset/3-8126522>
- Ympäristönsuojelulaki (527/2014). Luettu 22.4.2019
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20140527>

Taulukot:

Taulukko 1. Haastatellut yritykset pörssin toimialaluokituksineen.

Taulukko 2. Haastateltujen yritysten toimitusjohtajien sukupuoli sekä hallituksen ja johtoryhmän sukupuolijakauma.

7. Liitteet

Liite 1. Haastatellut yritykset, henkilöt, tittelit sekä haastattelujen päivämäärät:

- Altia, Hannamari Koivula, vastuullisuuspäällikkö. 14.2.2019
- Fiskars, Maija Tammi, viestintä- ja vastuullisuusjohtaja. 27.2.2019
- Marimekko, Saara Azbel, vastuullisuusjohtaja. 5.2.2019
- Neste, Simo Honkanen, vastuullisuus-, yhteiskuntasuhde-, viestintä- ja brändimarkkinointijohtaja. 15.2.2019
- NoHo Partners, Eero Aho, hankintajohtaja. 3.3.2019
- Nordea, Veronica Palmgren, Sustainable Finance Wholesale Banking Lead. 11.2.2019
- Stockmann, Emilia Gädda, yhteiskuntavastuupäällikkö. 5.3.2019
- UPM, Sami Lundgren, vastuullisuusjohtaja. 18.2.2019

Liite 2. Haastattelukysymykset:

1. Miten edustamanne yritys selittäisi termin yritysvastuu?
2. Miten yrityksessänne suhtaudutaan yritys vastuuseen? Kuka tai mikä määrittää sen?
3. Miten yritys vastuu näkyy päivittäisessä toiminnassanne?
4. Mittaatteko tai havainnoitteko jotenkin vastuullisesta toiminnasta syntyviä muutoksia? Jos kyllä, niin miten?
5. Vastuullisuuden myötä, minkälaisia muutoksia olette havainneet tapahtuvan yrityksenne tai osastonne sisällä? Mitä näkyviä muutoksia vastuullisuus saa aikaan?
6. Millainen vaikutus vastuullisuudella on yrityksenne liiketoiminnalle ja brändille?
7. Oletteko ajan saatossa muuttaneet suhtautumistanne tai toimintaanne liittyen yritys vastuuseen? Minkä vuoksi?
8. Mitä mieltä olette omasta yritys vastuun tasostanne? Entä Suomen ja maailman?
9. Millaista yritys vastuuta näemme teiltä tulevaisuudessa? Mihin suuntaan yritys vastuu on menossa yleisellä globaalilla tasolla?