

Merja Lähdesmäki

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite
pienyrittäjissä
– kilpailuvaltti vai kilpailun este

Raportteja 7

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksissä
– kilpailuvaltti vai kilpailun este?

Merja Lähdesmäki

Seinäjoki
2005

Julkaisija Helsingin yliopisto
Ruralia-instituutti
Kampusranta 9
60320 SEINÄJOKI
puh. (06) 4213 300
Telekopio (06) 4213 301
www.helsinki.fi/ruralia/seinajoki

ISBN 952-10-2560-3

ISSN 1796-0622

ISBN 952-10-2561-1

ISSN 1796-0630 (verkko-versio)

Esipuhe

Yritystoimintaan kohdistuu tänä päivänä yhä enemmän odotuksia ja vaatimuksia. Perinteisesti yritysten on odotettu toimivan taloudellisesti mahdollisimman kannattavasti ja tarjoavan työtä mahdollisimman monelle ihmiselle. Näiden odotusten rinnalle on syntynyt myös vaatimuksia siitä, että näin toimiessaan yrityksen olisi toimittava myös vastuullisesti ja eettisesti. Yrityksen odotetaan tekevän valintoja, joilla on kestävät perusteet. Käsitys yrityksistä moraalisen arvostelun ulkopuolella olevina toimijoina ei saa enää vastakaikua. Yhteiskuntavastuusta on tänä päivänä muodostumassa yrityksille merkittävä kilpailutekijä, se on jo sitä ainakin suurille yrityksille. Vastuulla kilpaillaan niin asiakkaista kuin työntekijöistäkin. Mutta onko tilanne samanlainen pienissä yrityksissä? Kohdistuuko niihin samankaltaisia odotuksia vastuullisesta toiminnasta kuin suuryrityksiinkin? Onko vastuullisuus kilpailukeino myös pienyrityskontekstissa?

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yhteiskuntavastuullista liiketoimintaa pienyritysten näkökulmasta. Miten pienyrittäjät ymmärtävät yhteiskuntavastuullisuuden omassa liiketoiminnassaan, ja miten maaseudulla ja kaupungeissa toimivien pienyrittäjien käsitykset yrityksen yhteiskuntavastuusta mahdollisesti eroavat toisistaan. Tutkimushankkeessa yhdistyivät sekä pienyritystoiminnan kehittymiseen ja henkiseen kasvuun liittyvät tekijät, joihin käytännön elinkeinopolitiikassa törmätään päivittäin, että kasvava tieteellinen keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta. Erityisesti pienyritysten kilpailutilanteen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten yritykset ymmärtävät yhteiskuntavastuun käsitteen suomalaisessa kontekstissa, miten vastuullisuus näkyy niiden liiketoiminnassa ja miten se mahdollisesti vaikuttaa yritysten menestymiseen.

Tutkimuksen suunnittelusta ja sisällöstä on vastannut tutkija Merja Lähdesmäki. Professori Tuomo Takala Jyväskylän yliopistosta sekä johtaja, professori Sami Kurki Helsingin yliopiston Ruralia-instituutista Seinäjoelta ovat esittäneet arvokkaita kommentteja tutkimuksen sisällöstä. Tutkimusraportin ulkoasusta ja viimeistelystä ovat vastanneet viestintäpäällikkö Jari Eloranta sekä toimistosihteerit Tiina Jakonen. Kiitos heille työpanoksesta. Hankkeen on rahoittanut maa- ja metsätalousministeriö, maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä, jolle kiitokset rahoituksesta. Kiitokset kuuluvat myös erityisesti niille pienyrittäjille, jotka antoivat aikansa ja kokemuksensa tutkimuksen käyttöön. Ilman heidän merkittävää panostaan tutkimus ei olisi ollut mahdollinen.

Seinäjoella marraskuussa 2005

Tutkimusjohtaja, dosentti Hannu Törmä

Sisällys

Tiivistelmä	7
Abstract	9
1 Johdanto	11
2 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä	13
2.1 Mitä yritysetiikalla tarkoitetaan?	13
2.2 Pienyritykset yritysetiikan näkökulmasta	14
2.3 Yrityksen yhteiskuntavastuu	18
2.3.1 Vastuun käsitteestä	18
2.3.2 Mitä tarkoitetaan yrityksen yhteiskuntavastuulla?	21
2.3.3 Pienyritykset ja yhteiskuntavastuu: katsaus aikaisempaan tutkimukseen	24
3 Empiirinen aineisto ja sen analysointi	26
4 Yrityksen yhteiskuntavastuu – sidosryhmien huomioimista liiketoiminnassa	30
4.1 Mitä tarkoitetaan sidosryhmällä?	31
4.2 Sidosryhmänäkemyksen eettinen tausta	34
4.3 Yhteenvedo tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä	38
5 Taloudellinen vastuu ja voiton maksimointi	41
6 Pienyrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta sidosryhmille	50
6.1 Asiakkaat	50
6.2 Työntekijät	60
6.3 Vastuu yrityksen keskeisille sidosryhmille – yhteenvedo	69
7 Pienyrityksen rooli paikallisyhteisössä	74
8 Yhteenvedo ja pohdintaa	79
Lähteet	84
Liite 1. Haastattelurunko	91

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite pienyrityksissä – kilpailuvaltti vai kilpailun este?

Tiivistelmä

Kiinnostus yritystoiminnan etiikkaa kohtaan on kasvanut viime vuosina niin yritys­elämässä kuin akateemisessakin maailmassa. Kasvaneesta kiinnostuksesta huolimatta valtaosa yrityksen liiketoiminnan moraalikysymyksiä tarkastelevasta tutkimuksesta on kohdistunut suuriin, usein kansainvälisesti toimiviin yrityksiin pienyritysten saadessa vain hyvin vähän tutkimus­sellista huomiota. Pienyritysten yrityseettisen tutkimuksen vähäisyyteen on olemassa useita syitä, joista yksi usein esiin nostettu syy on yksittäisten pienyritysten heikko näkyvyys kansal­lisella tasolla. On kuitenkin huomattava, että pienyritykset muodostavat monessa maassa talouden perustan. Siten niillä on myös huomattava määrä kollektiivista valtaa. Pienet yri­tykset eivät myöskään toimi moraalisisessa tyhjiössä vaan kohtaavat hyvin erilaisia moraalista päätöksentekoa edellyttäviä liiketoimintatilanteita jokapäiväisessä yritystoiminnassaan. Niin ikään erilaisten sidosryhmien vaatimukset ja odotukset vastuullisesta liiketoiminnasta koh­distuvat tänä päivänä myös pieniin yrityksiin. Pienten yritysten liiketoiminnan vastuu- ja moraalikysymysten tarkastelulle on siten olemassa selkeä tarve.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteiskuntavastuun käsitettä pienyrittäjän näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan pienyrittäjien käsityksiä siitä, mitä yhteiskunnallisesti vastuulli­nen liiketoiminta yrittäjälle merkitsee ja mikä on etiikan rooli pienyrittäjän vastuupuhunnan argumentoinnissa. Tämän lisäksi tutkimuksessa pyritään tarkastelemaan sitä, miten maa­seudulla ja kaupungissa toimivien pienyrittäjien käsitykset yrityksen yhteiskuntavastuusta mahdollisesti eroavat toisistaan. Ennen kaikkea tavoitteena on lähestyä tutkittavaa ilmiötä, pienyrityksen yhteiskuntavastuuta, yrittäjän oman kokemusmaailman kautta. Tutkimusote on siten luonteeltaan tulkitseva. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla 25:tä pienyrittäjää, joista 16 toimi maaseudulla ja 9 kaupungissa. Haastatellut yrittäjät toimi­vat pääsääntöisesti joko elintarvikeyrittäjinä tai liike-elämälle palveluja tuottavina tietotyö­yrittäjinä.

Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, ettei yhteiskuntavastuun käsite ole pienyrityskon­tekstissa kovinkaan selkeä. Pienyrittäjät liittävät yhteiskuntavastuun käsitteen usein niiden velvollisuuksien hoitamiseen, joita yritystoiminnalle on lainsäädännössä asetettu. Yhteiskun­tavastuun käsitteen liittäminen osaksi valtiollan harjoittamaa yritystoiminnan säätelyä vai­kutti todennäköisesti siihen, että yhteiskuntavastuu ymmärrettiin pikemminkin pienyrityksen toimintaa rajoittavana tekijänä kuin vapaaehtoisena, yrityksen kilpailukykyä parantavana asiana. Tämä selittää osaltaan myös sitä, miksi pienyrittäjät suhtautuivat melko negatiivises­ti ajatukseen oman yrityksen yhteiskunnallisen vastuun kasvattamisesta. Tämä kapea näke­mys yrityksen yhteiskuntavastuusta ulottui kuitenkin vain käsitteelliselle tasolle – pienyrittä­jien pohtiessa yrityksen menestymisen edellytyksiä sidosryhmien merkitys ja yrityksen vastuu sidosryhmiä, erityisesti asiakkaita, työntekijöitä ja paikallisyhteisöä kohtaan, nousi selkeästi esiin. On myös huomattava, että tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella maa­seudulla ja kaupungeissa toimivien pienyrittäjien käsitykset yritystoiminnan vastuusta eivät suuresti eroa toisistaan.

Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella pienyrityksen yhteiskuntavastuun argumentointi yrityksen keskeisten sidosryhmien näkökulmasta on luonteeltaan utilitaristista. Vastuullinen toiminta suhteessa sidosryhmiin koettiin ensisijassa taloudellisesti järkevänä liiketoimintana, josta koituu hyötyä sekä sidosryhmille että yritykselle itselleen. Utilitaristiseen ajatteluun liittyen toinen hyvin keskeinen pienyritysten vastuupuhuntaa suhteessa yrityksen sidosryhmiin leimannut tekijä oli ajatus vastuullisen toiminnan vastavuoroisuudesta. Monessa tapauksessa keskeinen vastuuseen motivoitunut tekijä oli ajatus siitä, että toimimalla tietyllä tavalla yritys voi odottaa myös sidosryhmiltään vastaavaa toimintaa. Tämän tutkimuksen mukaan vastuullisesti toimiminen oli pienyrityksille kilpailukeino, jolla pyrittiin legitimoimaan oma yritystoiminta sidosryhmien silmissä ja sitä kautta rakentamaan yrityksen näkökulmasta kestäviä ja tuottavia sidosryhmäsuhteita.

Avainsanat: yritysetiikka, yrityksen yhteiskuntavastuu, pienyritykset, sidosryhmäajattelu.

The concept of corporate social responsibility in small businesses – asset or obstacle?

Abstract

Although there is an increasing interest in business ethics and social responsibilities of businesses both in academic and corporate world, small businesses have received little attention as an object of business ethical research. There are many reasons for this lack of research; one surely being the insignificant economic role an individual small firm has at the national level. Together, small businesses, however, constitute a major proportion of the national economy in many countries and can wield a considerable collective power. Furthermore, small businesses do not operate in an ethical vacuum either; they confront several moral issues in their everyday business operations and they also have to respond to the claims of their stakeholders. Therefore, to ignore small businesses when studying business ethics is to ignore an important slice of business activity.

In this study the concept of corporate social responsibility is studied from the perspective of small businesses. The objective of this research is to examine the concept of corporate social responsibility in small business context from business ethical perspective: how social responsibility is comprehended by the small business owner-managers and what kind of a role ethics play in arguing the responsibilities of a business. Furthermore, the aim of this study is to examine whether there are any differences between the ways corporate social responsibility is interpreted in rural and urban businesses. The idea is to understand corporate social responsibility from the viewpoint of small business owner-managers — through their own conceptions and interpretations. Thus, the study is descriptive, empirical and constructive by its nature and it is based on the interviews of 25 small business owner-managers, of whom 16 operated in rural and 9 in urban areas. The majority of the interviewed entrepreneurs operated either in food industry or as knowledge intensive business service providers.

According to this study, it can be stated that the concept of corporate social responsibility is rather vague for the small business owner-managers. The entrepreneurs related this concept to the responsibilities defined by the law and enforced by authorities. Thus, the concept of corporate social responsibility was often associated with the different kind of regulations and restrictions set to business activities somewhere from above the businesses and it had somewhat negative tone for the entrepreneurs. This vagueness of the concept explains, for example, why the entrepreneurs emphasised the reluctance to increase their social responsibilities above the existing level. It does not mean, however, that their businesses could be described as irresponsible. On the contrary, small business entrepreneurs did emphasise their responsibilities towards the stakeholders of their businesses, especially their responsibilities towards the customers, employees and the local communities they operated in. Therefore, it can be noted, that although small businesses may be lacking the exact knowledge of the content and applicability of the concept of corporate social responsibility, they nevertheless do apply the principles of corporate social responsibility in their everyday business operations. According to this study, the geographical location of the business did not have notable effect on the interpretations of corporate social responsibility.

The sense of responsibility a small business owner-managers feels towards their stakeholders was argued by utilitarian tone. As the interviewed entrepreneurs emphasised the trustful relations with their stakeholders, they did believe that this kind of business behaviour would be economically profitable, at least in the long run. Thus the interviewees emphasised often the consequences of behaving in a responsible manner. Another typical feature found in the argumentation of small business entrepreneurs was the idea of certain reciprocity embodied in the concept of responsibility. While bearing their responsibilities towards the stakeholders of their businesses, the entrepreneurs expected to face similar kind of behaviour from the stakeholders. According to this study, being responsible for their business decisions was not only a question of benevolence but it was thought to concern also with the competitive advantage. Operating in a responsible manner, small businesses were trying to legitimise their own existence in the eyes of their stakeholders at the same time as competing with other businesses.

Key words: business ethics, corporate social responsibility, small businesses, stakeholder thinking.

1 Johdanto

Viime vuosina kiinnostus yritysetiikkaa kohtaan on kasvanut niin akateemisessa maailmassa, yrityselämässä kuin kuluttajienkin keskuudessa. Kiinnostuksen taustalla vaikuttavat monet tekijät, kuten liike-elämän sääntelyn purkaminen, kansainvälisen kuluttajaliikkeen vahvistuminen sekä erityisesti globalisaation ja yritysten koon kasvamisen myötä tapahtunut yritysten taloudellisen vallan kasvu suhteessa poliittiseen valtaan. Yritystoimintaan kohdistuu tänä päivänä yhä enemmän vastuullisuuden odotuksia ja vaatimuksia. Siitä huolimatta, että yritysetiikka on ollut kasvavan kiinnostuksen kohteena, valtaosa yrityksen liiketoiminnan moraalikysymyksiä tarkastelevasta tutkimuksesta on kohdistunut suuriin, usein kansainvälisesti toimiviin yrityksiin pienyritysten saadessa vain hyvin vähän tutkimuksellista huomiota (ks. esim. Spence 1999; Quinn 1997). Pienyritysten yrityseettisen tutkimuksen vähäisyyteen on olemassa useita syitä, joista eräs usein esiin nostettu syy on yksittäisten pienyritysten heikko näkyvyys kansallisella tasolla (esim. Thompson ja Smith 1991; Spence 1999). On kuitenkin huomattava, että yksityisellä sektorilla pienyritykset muodostavat sekä lukumäärällisesti että työllistämisaikutuksilla mitattuna suomalaisen talouden perustan (ks. Tilastokeskus 2005). Siten niillä on myös huomattava määrä kollektiivista valtaa. Pienten yritysten liiketoiminnan vastuu- ja moraalikysymysten tarkastelulle on jo kansantaloudellisesti ajateltuna olemassa selkeä tarve. Pienet yritykset eivät myöskään toimi moraalisessa tyhjiössä vaan kohtaavat hyvin erilaisia, moraalista päätöksentekoa edellyttäviä liiketoimintatilanteita jokapäiväisessä yritystoiminnassaan. Niin ikään erilaisten sidosryhmien vaatimukset ja odotukset vastuullisesta liiketoiminnasta kohdistuvat tänä päivänä myös pieniin yrityksiin.

Koska suuri enemmistö niin suomalaisista kuin muistakin eurooppalaisista yrityksistä toimii pk-sektorilla olisi yhteiskuntavastuun käsite, käytännöt ja välineet mukautettava niin, että ne sopivat myös pk-yritysten tilanteeseen. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää yhteiskuntavastuukäsitteen tutkimista pienten ja keskisuurten yritysten liiketoiminnan kannalta (ks. Komission tiedonanto 2.7.2002). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhteiskuntavastuun käsitettä pienyrittäjän näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata maaseudulla ja kaupungissa toimivien pienyrittäjien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta ja näiden käsitysten mahdollisia eroavaisuuksia yrityksen sijainnin suhteen. Tutkimuksella on siten kaksi laajempaa, toisiinsa liittyvää tavoitetta:

1. *Millainen on pienyrittäjän näkemys yrityksen yhteiskuntavastuusta?*
2. *Miten maaseudulla ja kaupungissa toimivien pienyrittäjien näkemykset yrityksen yhteiskuntavastuusta mahdollisesti eroavat toisistaan?*

Keskeisenä viitekehysenä pienyrittäjien yhteiskuntavastuunäkemyksen tarkastelussa käytetään sidosryhmäajattelua. Yrityksen sidosryhmillä on hyvin suuri vaikutus siihen, miten yritys käytännössä ymmärtää oman yhteiskunnallisen vastuunsa (ks. esim. Graafland, van den Ven ja Stoffele 2003; Spence, Jeurisse ja Rutherford 2000). Sidosryhmien keskeinen rooli pienyrityksen yhteiskuntavastuukäsityksen muodostumisessa nousee esiin esimerkiksi Brownin ja Kingin (1982) tutkimuksessa, jonka mukaan lähiyhteisön yritystoiminnalle asettamalla normeilla ja odotuksilla on merkittävä vaikutus pienyrittäjän käsitykseen vastuullisesta liiketoiminnasta. On kuitenkin huomattava, että sidosryhmien vaikutus pienyrittäjän yhteiskunta-

vastuuseen ymmärretään vuorovaikutuksellisenä prosessina, yrityksen ja sen sidosryhmien välisenä keskusteluna. Pienyrittäjän yhteiskuntavastuukäsityksen ei siten ymmärretä suoraan heijastavan sidosryhmien yritykseen kohdistamia odotuksia, vaan yrittäjä muodostaa käsityksensä yhteiskuntavastuusta tehdessään tulkintoja sidosryhmien odotuksista ja suhteuttaessaan näitä tulkintoja niihin näkemyksiin, joita hänellä on liiketoiminnan moraalista ja yrityksen vastuusta yleensä. Ensimmäinen laajempi tutkimusongelma on siten mahdollista jakaa seuraaviin osaongelmiin:

- *Kenelle ja mistä yrittäjä tuntee olevansa liiketoiminnassaan vastuullinen?*
- *Millaisia odotuksia yrittäjä kokee sidosryhmien kohdistavan liiketoimintaansa?*
- *Miten hyvin sidosryhmien odotukset välittyvät pienyrittäjän liiketoimintapäätöksiin?*

Edelliseen liittyen tutkimuksessa pyritään myös vertailemaan maaseudulla ja kaupungissa toimivien pienyrittäjien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta. Tutkimuksen tavoitteena on siten pohtia sitä, vaikuttaako yrityksen sijaintipaikka mahdollisesti pienyrittäjien yhteiskuntavastuutulkintoihin. Yrityksen sijainnin ja pienyrittäjän yhteiskuntavastuukäsityksen välistä suhdetta on tutkittu hyvin vähän. Viitteitä siitä, että näiden kahden välillä olisi yhteys, antaa kuitenkin esimerkiksi Smithin ja Oakleyn (1994) tutkimus. Heidän näkemyksensä mukaan yrityksen sijaintipaikalla, tarkemmin paikallisyhteisöllä, on merkittävä vaikutus pienyritysten moraaliseen toimintaan. Myös Serwinek (1992) totesi yrityksen sijaintipaikalla olevan vaikutusta tiettyihin pienyrittäjän eettisiin asenteisiin, esimerkiksi työhönottotilanteisiin liittyen. Niin ikään Brownin ja Kingin (1982) tutkimukseen osallistuneista pienyrittäjistä suuri osa oli sitä mieltä, että yrityksen sijainti pienellä paikkakunnalla vaikuttaa positiivisesti yrityksen liiketoiminnan vastuullisuuteen.

Kuten jo edellä mainittiin, ovat kaksi yllä esiteltyä laajempaa tutkimusongelmaa osittain päällekkäisiä. Tätä päällekkäisyyttä aiheuttaa esimerkiksi se, ettei pienyritysten sidosryhmien jako paikallisyhteisöön ja muihin sidosryhmiin ole aina käytännössä mahdollista tai järkevää. Pienyrityksen toimiessa hyvin paikallisesti yrityksen asiakkaat, tavarantoimittajat ja työntekijät saattavat kaikki olla myös osa yrityksen paikallisyhteisöä. Erityisesti monella maaseudulla toimivalla pienyrityksellä yrityksen tärkeimmät sidosryhmät, esimerkiksi työntekijät ja asiakaskunta, sijaitsevat usein maantieteellisesti yrityksen läheisyydessä, jolloin pienyrittäjän suhde sidosryhmiin saattaa olla hyvin henkilökohtainen. Onko mahdollista, että maaseutu-yrityksen sidosryhmät odottavat yritykseltä suurempaa vastuullisuutta kuin kaupunkiyrityksen sidosryhmät? Jos näin on, haittaako tämä maaseutu-yrityksen kilpailukykyä vai muodostaako vastuullisuus yrityksen tärkeän kilpailuvaltin? Näiden kysymysten pohtiminen edellyttää tietoa siitä, mitä pienyrittäjät yhteiskuntavastuulla ymmärtävät. Yrityksen yhteiskuntavastuuteorian ohella tutkimustulosten keskeinen tarkoitus on siten tarjota käytännön empiiristä tietoa yhteiskuntavastuun roolista pienyrityksessä yritysten kilpailukykyyn edellytysten turvaamiseksi.

2 Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä

2.1 Mitä yritysetiikalla tarkoitetaan?

Etiikka on filosofian osahaara, joka tutkii ihmisten toimien ja menettelytapojen moraalisuutta. Moraali puolestaan viittaa yhteiskunnallisesti määriteltyihin käyttäytymissääntöihin ja periaatteisiin siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. Edellisen määritelmän kaltaisesti käsitteet etiikka ja moraali erotetaan usein toisistaan, jolloin etiikalla yleensä viitataan moraalin tutkimiseen, kun taas moraali tarkoittaa yksilön käytännön tilanteissa tekemiä valintoja oikean ja väärän välillä. Aina ei kuitenkaan edellisen kaltaista jaottelua näiden kahden termin välillä tehdä, vaan niitä käytetään toistensa synonyymeinä. Esimerkiksi arkikielessä käsitteiden etiikka ja moraali välinen sisältöero yleensä häviää, jolloin termeillä eettinen ja moraalinen kuvataan oikeana pidettävää, kiitettävää toimintaa sekä termeillä epäeettinen ja moraaliton vastaavasti tuomittavaa toimintaa (Fischer 2004, 7 sit. Shaw & Barry 2001). Tässä tutkimuksessa termit etiikka ja moraali käytetään kuten arkikielessä eli toistensa synonyymeinä (ks. myös Takala 1993, 4).

Pienyritysten yhteiskuntavastuuta tarkastellaan tässä tutkimuksessa osana yritysetiikan tutkimusta. Tutkimuksen lähtökohtana on siten näkemys, jonka mukaan liike-elämää on mahdollista ja tulisi myös tarkastella etiikan näkökulmasta. Tämän näkemyksen vastakohtana on ajatus liike-elämästä amoraalisena eli moraalin ulkopuolella olevana toimintana, jota koskevat omat, erityiset sääntönsä (ks. esim. Carr 1999). Yritysten tehtävänä on tämän näkemyksen mukaan tavaroiden ja palveluiden ja sitä kautta voiton tuottaminen, toiminnan eettinen perustelu ja pohdinta eivät kuulu yrityselämään. De George (1999, 5–7) kutsuu edellä kuvailtua näkemystä myytiksi amoraalisesta yritystoiminnasta, toisin sanoen hänen mukaansa näkemys amoraalisesta yritystoiminnasta ei ole kestävä. Yrity maailmassa tapahtuneet eettiset väärinkäytökset ja yleisön reagointi näihin väärinkäytöksiin ovat De Georgen mukaan yksi selkeä käytännön osoitus siitä, että yritysten odotetaan toimivan tiettyjen moraalissääntöjen mukaan. Yritystoiminta ja etiikka kuuluvat olennaisesti yhteen siinä mielessä, että on vaikea kuvitella tilannetta, jossa yritykset toimisivat kiinnittämättä mitään huomiota moraalinormeihin.

Yritysetiikka tarkastelee siis yritystoimintaa moraalin näkökulmasta. Yritysetiikasta on olemassa useita määritelmiä. Velasquezin (1992, 14–17) mukaan yritysetiikka on sovellettua etiikkaa, jossa tarkastellaan sitä, kuinka moraalistandardit soveltuvat taloudellisten instituutioiden toimintaan ja taloudelliseen toimintaan yleensä. Yritysetiikka on sovellettua etiikkaa siinä mielessä, ettei sillä Velasquezin (1992) mukaan tarkoiteta pelkästään moraalisten periaatteiden ja normien analysointia yrityskontekstissa vaan se pyrkii myös soveltamaan analyysin tuloksena syntyneitä johtopäätöksiä yritystoimintaan. Velasquezin yritysetiikalle antama määritelmä kiinnittää siten huomiota yritysetiikan normatiiviseen luonteeseen. Yritysetiikan tutkimus voidaankin käsitteellisesti jakaa kuvailevaan eli deskriptiiviseen, normatiiviseen tai analyttiseen (metaeettiseen) tutkimukseen. Deskriptiivinen yritysetiikka pyrkii esimerkiksi arvojen tai moraalisten velvollisuuksien neutraaliin kuvaukseen, toisin sanoen tutkimuksessa ei pyritä ottamaan kantaa kuvailtavien uskomusten tai asenteiden puolesta tai niitä vastaan. Normatiivinen yritysetiikka sitä vastoin ei tyydy pelkästään kuvailemaan yritys-

ten moraalista toimintaa vaan myös määrittelemään niitä. Normatiivinen yritysetiikka on siten luonteeltaan kantaaottavaa. Analyttinen yritysetiikka puolestaan pitää sisällään teoreettista etiikan käsitteiden tarkastelua. (Goodpaster 1983, 3.)

De Georgen (1999, 24–25) mukaan yritysetiikka on etiikan ja liike-elämän vuorovaikutusta; yritystoiminnan moraalisten ongelmien systemaattista tarkastelua, joka voi tapahtua niin makrotasolla kuin yksittäisten yritysten tai toimijoidenkin näkökulmasta käsin. Yritysetiikalla voidaan siten tarkoittaa ensinnäkin yleisten etiikan teorioiden ja periaatteiden soveltamista yrityksen tiettyihin toimintoihin. Yritysetiikka voi olla myös metaeettistä. Toisin sanoen yritysetiikka voi tarkastella esimerkiksi kollektiiviseen toimintaan, esimerkiksi yrityksen moraalisen vastuun käsitteeseen, liittyvää problematiikkaa. Yritysetiikka voi niin ikään tarkastella joko yritystoiminnan moraalisia edellytyksiä tai yritystoiminnan edellytysten moraalisuutta. Yrityseettisessä tutkimuksessa voi myös kiinnostuksen kohteena olla yritysten tai yrityksissä työskentelevien yksilöiden moraalisisessa mielessä esimerkillisen tai moitittavan toiminnan kuvailu. Yritysetiikan ongelmien tarkastelu voi myös edellyttää muiden kuin etiikan teorioiden hyväksikäyttöä. Yleisesti ottaen yritysetiikka tarjoaa De Georgen (1999, 25–26) mukaan työkaluja tarkastella systemaattisesti yrityselämän moraalisia ongelmatilanteita.

2.2 Pienyritykset yritysetiikan näkökulmasta

Pienyrityksiä määriteltäessä on usein käytetty hyväksi joko erilaisia numeerisia määreitä, kuten esimerkiksi yrityksen työntekijöiden ja/tai sen liikevaihdon määrää, tai laadullisia, pienyrityksen tiettyihin erityispiirteisiin liittyviä määreitä. Pienyritystutkimuksen kannalta molemmat määrittelytavat ovat kuitenkin jossakin määrin ongelmallisia. Suurin ongelma tutkimuksen kannalta on edellä esitettyjen määritelmien epäyhtenäisyys, joka luonnollisesti vaikeuttaa eri maissa ja eri toimialoilla tehtyjen tutkimusten keskinäistä vertailua ja tutkimustiedon kumuloitumista (vrt. Spence 1999). Määritelmien käyttöön liittyviä heikkouksia on tässä tutkimuksessa pyritty minimoimaan yhdistämällä pienyritysten määrittelyssä sekä numeerisia että laadullisia määreitä. On kuitenkin huomattava, että pienyritysten yritys- ja toimialakohtaiset erot voivat olla hyvinkin suuria ja sen vuoksi pienyrityksistä voidaan yhtenäisenä yritysjoukkona puhua vain melko yleisellä tasolla.

Lähtökohtaisesti pienyrityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritystä, joka työllistää alle 50 henkilöä ja jonka vuotuinen liikevaihto jää alle 10 miljoonan euron. Tämä määritelmä vastaa Euroopan unionissa pienyritysten työntekijöiden ja liikevaihdon määrälle asetettuja maksimirajoja (ks. Recommendation 2003/361/EC). Edellä esitettyjen kriteerien valossa tarkasteltuna pienyritykset muodostavat selkeästi suomalaisen yritystoiminnan perustan. Tilastokeskuksen tietojen perusteella vuonna 2003 Suomessa oli yhteensä runsas 228 000 yritystä, joista pienten yritysten lukumääräinen osuus oli 98,8 prosenttia. Pienten yritysten keskeinen merkitys esimerkiksi työllistäjinä on kiistaton; pienissä yrityksissä työskenteli vuonna 2003 noin 44 prosenttia kaikista yrityssektorilla työskennelleistä ihmisistä. (Tilastokeskus 2005.)

Pienyritykset eivät kuitenkaan ole suuryrityksiä miniatyyrikoossa, vaan niillä on tiettyjä erityispiirteitä, jotka erottavat ne suuremmista yrityksistä. Pienyrityksiin perinteisesti liitettyjä

ominaisuuksia ovat mm. yrityksen suhteellisen pieni markkinaosuus, omistajiin personoitunut johtajuus, epävirallinen johtamistapa ja tietty itsenäisyys (Bolton Report 1971). Pienyritysten toimintaan on usein yhdistetty myös paikallisuus (ks. esim. Baumbach 1988) sekä yrittäjän ja yrityksen työntekijöiden väliset henkilökohtaiset suhteet (Curran & Blackburn 1994). On kuitenkin huomattava, etteivät edellä esitetyt ominaispiirteet ole täysin varauksetta hyväksytyjä vaan useimmat niistä ovat saaneet osakseen myös kritiikkiä. Erityisesti markkinaosuuden ja paikallisuuden käyttäminen pienyrityksen määritelmässä on aiheuttanut sekä mitattavuuteen että määreen yleiseen sopivuuteen liittyvää kritiikkiä (ks. esim. Curran & Blackburn 1994). Tässä tutkimuksessa pienyritysten määrittelyssä on edellä esitettyjen numeeristen määreiden lisäksi käytetty ennen kaikkea omistajan keskeistä roolia yrityksen jatkuvuuden toiminnan pyörittämisessä.

Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti niitä pienyritysten erityispiirteitä, jotka ovat aikaisemman tutkimuksen valossa merkityksellisiä erityisesti pienyritysten yritysseettisen tarkastelun kannalta (ks. Spence 2000, 10–12). Tästä näkökulmasta käsin pienyrittäjän rooli sekä yrityksen omistajana että johtajana ja tähän rooliin sisältyvä itsenäisyys yrityksen päätöksenteossa ovat olennaisia pienyrityksen ominaispiirteitä. Pienyrittäjän keskeinen rooli yrityksen päätöksentekoprosessissa näkyy luonnollisesti myös yrityksen moraaliosassa päätöksenteossa. Esimerkiksi Quinlin (1997, 120) mukaan pienyrittäjällä on parempi mahdollisuus heijastaa omaa arvomaailmaansa ja eettisiä asenteitaan yrityksen päätöksentekoprosessiin kuin suuren yrityksen johtajalla, jonka toimintaa ohjaavat ja rajoittavat usein monet erilaiset normit. Luonnollisesti lainsäädäntö asettaa tietyt rajat pienyrittäjän itsenäiselle päätöksentekoroolille, mutta näiden rajoitusten puitteissa pienyrittäjällä on yleensä korkein auktoriteetti yritystä koskevissa asioissa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät monet yrityksen sidosryhmät pyrkisi vaikuttamaan yrittäjän moraaliseen päätöksentekoon erilaisten odotusten ja vaatimusten kautta ja etteikö yrittäjä myös pyrkisi huomioimaan näitä sidosryhmien odotuksia. On kuitenkin huomattava, etteivät sidosryhmien yrityksen toimintaa kohtaan esittämät moraaliset odotukset ole aina yhdensuuntaisia niiden moraaliperiaatteiden kanssa, joita yrittäjä itse pyrkii yritystoiminnassa noudattamaan. Longeneckerin, McKinneyn ja Mooren (1995) tutkimuksen mukaan moni pienyrittäjä kokee sidosryhmien taholta painostusta epäeettiseen toimintaan. Vitell, Dickerson ja Festervand (2000; ks. myös Lähdesmäki & Takala 2003) puolestaan totesivat tutkimuksessaan, että eniten ristiriitoja yrittäjän omien moraalinäkemysten ja sidosryhmien odotusten välille syntyy yrittäjän ja asiakkaiden sekä yrittäjän ja työntekijöiden välisissä suhteissa, kun taas mahdollisten investoijien kanssa tällaiset ristiriitatilanteet olivat harvinaisimpia.

Työntekijöiden lukumäärästä riippuen pienyrittäjä on usein vastuussa hyvin erilaisista tehtävistä yrityksessään. Pienyrittäjällä on harvoin mahdollisuus keskittyä yksinomaan yrityksen johtamiseen; sen ohella hänen on huolehdittava monista yritystoimintaan kuuluvista funktionaalisista velvollisuuksista. Spencen (2000, 11) mukaan toimiminen useissa eri tehtävissä ja sitä seuraava kiireinen työtahti vaikuttavat siihen, ettei pienyrittäjällä ole aikaa tai energiaa pohtia yritystoimintansa etiikkaa. Pienyrittäjillä ei siten useinkaan ole valmiiksi laadittuja toimintamalleja sen suhteen, miten tiettyjä ongelmatilanteita tulisi eettiseltä kannalta lähestyä. Pikemminkin yrittäjät pohtivat liiketoiminnan etiikkaa vasta tietyn, moraalista pohdintaa vaativan päätöksen yhteydessä. Toisin sanoen pienyrittäjien suhde yritysetiikkaan on usein

melko reaktiivinen. Tämän eettisen reaktiivisuuden ohella toimintojen moninaisuudesta seuraa myös se, että pienyrittäjä todennäköisesti joutuu liiketoiminnassaan hyvin erilaisten moraalista pohdintaa aiheuttavien tilanteiden eteen aina tuotteen ja palvelun ideoinnista sen markkinointiin ja myyntiin. (Lähdesmäki & Takala 2003.)

Kuten edellä jo mainittiin, eräs pienyrityksiin usein liitetty ominaispiirre on yrittäjän ja työntekijöiden väliset henkilökohtaiset suhteet. Pienyritysten rekrytointipolitiikka on usein myös epävirallisempi kuin suurissa yrityksissä. Siten yritysten avointen työpaikkojen täyttämässä suositaan usein jo ennestään tuttuja ihmisiä, mikä osaltaan sekoittaa työ- ja ystävyyssuhteita (Spence 1999, 165 cit. Jones et al. 1994). Erityisesti pienellä paikkakunnalla toimivan yrittäjän ja työntekijän suhde saattaa olla hyvinkin monitahoinen. Työ- ja ystävyyssuhteiden sekoittuminen saattaa ulottua myös pienyrittäjän ja hänen ulkoisten sidosryhmiensä, kuten tavarantoimittajien ja asiakkaiden, välille. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna liikesuhteiden henkilökohtaisuus on yritykselle lähinnä etu. Henkilökohtaisuus liikesuhteissa on omiaan luomaan luottamusta yrittäjän ja hänen sidosryhmiensä välille, mikä taas edesauttaa käytännön liiketoiminnan hoitamisesta. Joissakin tilanteissa, esimerkiksi sellaisessa, jossa yrityksen taloudellisen toiminnan jatkuvuus edellyttää yrittäjältä moraalisesti vaikeita päätöksiä, liikesuhteiden henkilökohtaisuus ja erilaisten roolien päällekkäisyys saattaa tehdä tilanteesta yrittäjän kannalta eettisesti tarkasteltuna entistä vaikeamman.

Spence (2000, 12) liittää pienyrityksen ominaispiirteisiin vielä tietyn epäluottamuksen byrokratiaa kohtaan. Hänen mukaansa tarkasti määritellyt, yrityksen ulkopuolelta sanellut ohjeet ja standardit eivät sovi pienyrityksen tarpeisiin. Pikemminkin pienyrityksissä arvostetaan epävirallisia työskentely- ja kontrollointitapoja (Longenecker, McKinney & Moore 1989). Tämä, taloudellisten resurssien ohella, saattaa Spencen (2000) mukaan selittää sen, miksi esimerkiksi erilaisten laatustandardien käyttö pienyrityksissä on harvinaisempaa kuin suurissa yrityksissä.

Pienyrittäjyyttä on usein määritelmällisesti lähestytty myös yrittäjän persoonallisuuteen liittyvien piirteiden kautta. Näiden ns. piirreteorioiden taustalla on oletus siitä, että on olemassa tiettyjä persoonallisuuden piirteitä, jotka erottavat yrittäjät muusta väestöstä (esim. McClellandin, 1961, suoriutumistarpeeseen perustuva teoria). Vaikka piirreteoriat ovat saaneet osakseen paljon kritiikkiä (ks. esim. Low & Macmillan 1988), voidaan eri tutkimusten perusteella sanoa olevan todennäköistä, että tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet ovat edellytyksenä sille, että ihminen ylipäänsä ryhtyy yrittäjäksi. Yrittäjyyden persoonallisuuden ja yritysetiikan yhdistävä tutkimus on kuitenkin melko vähäistä keskittyen lähinnä pienyrittäjän moraalisen harkintakyvyn tarkastelemiseen. Esimerkkinä tällaisesta tutkimuksesta on Tealin ja Carrollin (1999) tutkimus, jossa yrittäjien moraalista harkintakykyä verrataan ei-yrittäjiin ja keskitason johtajiin. Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että yrittäjien moraalinen harkintakyky¹ on hieman korkeampi suhteessa edellä mainittuihin kahteen muuhun ryhmään.

¹ Teal ja Carroll (1999) käyttivät moraalista harkintakykyä mitattaessaan hyväkseen Restin (1979) kehittämää DIT – mallia (The Defining Issues Test), joka perustuu erilaisten väittämien tärkeysjärjestykseen asettamiseen.

Edellä esitetyn kuvauksen tarkoituksena on paitsi nostaa esiin muutamia yritysetiikan kanalta mielenkiintoisia pienyrittäjyyden ominaispiirteitä myös osoittaa se, ettei pienyrityksiin voi suoraan soveltaa sitä yrityseettistä tutkimustietoa, mikä suurten yritysten toiminnasta on olemassa. Pienten ja suurten yritysten välisiä eroavaisuuksia on tutkittu myös muutamissa yritysetiikan tutkimuksissa, joista yksi tunnetuimmista on Longeneckerin, McKinneyn ja Mooren (1989) tutkimus pienten ja suurten yritysten eettisten asenteiden ja ongelmatilanteiden välisestä eroavaisuudesta. Vaikka tutkimuksessa havaittiin selkeitä eroja pienten ja suurten yritysten eettisissä asenteissa, ei sen perusteella voida vetää johtopäätöksiä sen suhteen, millaiset yritykset, pienet vai suuret, ovat keskimäärin eettisempiä yritystoimintaan liittyviltä asenteiltaan. Samankaltaiseen johtopäätökseen päätyivät myös Murphy, Smith ja Daley (1992), jotka totesivat yrityksen koon vaikuttavan suuresti yrityksen liiketoiminnan etiikkaan, vaikkakin tämän vaikutussuhteen luonnetta on heidän mukaansa vaikea määritellä. Eräissä tutkimuksissa pienten ja suurten yritysten liiketoiminnan etiikassa on kuitenkin havaittu edellistä selkeämpiä yhteyksiä yrityksen koon ja moraalisen toiminnan välillä. Daltonin ja Kesnerin (1988) tutkimuksessa, esimerkiksi, todettiin mm. se, että suuret yritykset tekevät pieniä yrityksiä todennäköisemmin liiketoiminnassaan epäeettisiä ratkaisuja.

Vaikka Daltonin ja Kesnerin (1988) tulosta pienyritysten korkeammasta liiketoimintamoraaalista ei ehkä voida täysin varauksetta hyväksyä, on kuitenkin melko ilmeistä, että pienten ja suurten yritysten liiketoimintaetiikassa on eroavaisuuksia. Sitä, missä määrin näitä eroja voidaan löytää maantieteellisesti eri tavoin sijoittuneiden pienten yritysten välillä, on puolestaan tutkittu edellistä huomattavasti vähemmän. Serwinek (1992) tarkasteli omassa tutkimuksessaan vakuutuslalla toimivia pienyrityksiä ja niiden käsityksiä yritysetiikasta erilaisten muuttujien (mm. sukupuoli, koulutustausta ja yrityksen sijainti) suhteen. Hänen mukaansa yrityksen sijainti voi joissakin tapauksissa olla merkittävä yritysten eettisiä asenteita selittävä muuttuja. Kaupungeissa ja maaseudulla sijaitsevien yritysten välisiä eroja yritysetiikan näkökulmasta on puolestaan tutkittu Smithin ja Oakleyn (1994) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin yhdysvaltalaisen pienyritysten sijainnin merkitystä yrittäjän yritystoiminnassa heijastuviin eettisiin arvoihin. Kyselyaineistonsa perusteella tutkijat väittivät, että maaseudulla toimivat pienyrittäjät pitivät eettisiä arvoja liiketoiminnassa keskimäärin tärkeämpinä kuin kaupungeissa toimivat pienyrittäjät. Edelleen heidän johtopäätöksensä mukaan maaseutuyhteisöt tarjoavat yritysten eettiselle toiminnalle hedelmällisemmän maaperän kuin kaupunkiyhteisöt. Vaikka tutkimuksen tulosten yleistäminen ei Suomen olosuhteisiin ole mahdollista², ne esittävät kuitenkin mielenkiintoisen ja vähän tarkastellun näkökulman yritysetiikan tutkimukseen.

² Smithin ja Oakleyn (1994) suorittaman tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä rajoittaa ensinnäkin keskeisten käsitteiden määritelmien kontekstisidonnaisuus. Esimerkiksi pienyritysten määrittelyssä käytetään Yhdysvalloissa usein väljempää raameja kuin Suomessa. Smithin ja Oakleyn (1994) käyttämän määritelmän mukaan pienyritykseksi lasketaan sellainen yritys, joka työllistää vähemmän kuin 100 työntekijää. Myös maaseudun ja kaupungin määritelmässä on eroja suomalaisessa ja yhdysvaltalaisessa käytännössä. Tutkimuksen yleistettävyyttä vaikeuttaa myös tutkimuksen vastaajien muiden taustatekijöiden, kuten koulutuksen, iän jne. huomioimisen ongelmat eri konteksteissa.

2.3 Yrityksen yhteiskuntavastuu

2.3.1 Vastuun käsitteestä

Laillinen ja moraalinen vastuu ovat yrityskontekstissa monilta osin päällekkäisiä alueita. Laki asettaa usein minimitason yrityksen vastuulle, ja lakien asettamien normien huomiotta jättämistä voidaan yleensä perustellusti pitää moraalittomana yritystoimintana. Eräiden näkemysten mukaan laillinen ja moraalinen vastuu rinnastetaan jopa siinä määrin, että laillisen vastuun kantamisen katsotaan olevan riittävää kriteeri myös eettisessä mielessä vastuulliselle yritystoiminnalle. Tässä tutkimuksessa näiden kahden vastuullisuuden muodon välillä nähdään kuitenkin ero. Moraalisella vastuulla ymmärretään laillisen vastuullisuuden yli menevää vastuullisuutta. Lainsäädäntö tosin asettaa minimin yritysten vastuulliselle toiminnalle, mutta reaktiivisen luonteensa vuoksi kaikki se, mikä koetaan moraalisisessa mielessä vastuuttomaksi, ei voi olla kirjattuna lakiin. On myös huomattava, etteivät lailliset normit ole aina yhdenmukaisia yksilöiden moraalitajunnan kanssa eikä kaikkea moraalisisessa mielessä paheksuttavaa toimintaa ole mahdollista muuttaa lailliseksi normiksi. Siten tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan on olemassa moraalista vastuuta, jota ei voida palauttaa juridiseen vastuuseen (Takala 1993, 11).

Vastuun käsitteessä voidaan erottaa kolme erilaista merkitystä: vastuu persoonan tai toiminnan attribuuttina (esim. merkityksessä vastuullinen henkilö), vastuullisuus kausaalisuhteena (esim. joku on vastuussa tietyistä teosta) tai vastuu velvollisuutena (esim. vanhemman vastuu lapsestaan). Kahden viimeisen merkityksen välinen ero on lähinnä siinä, että käsiteltäessä vastuu kausaalisuhteena viitataan jo tapahtuneisiin tekoihin tai toimintoihin, kun taas vastuun ymmärtäminen velvollisuutena liittyy vielä tekemättä tai tapahtumatta oleviin tekoihin³. (Takala & Pallab 2000, 11.) Vastuun käsite saa siten erilaisia merkityksiä eri konteksteissa. On myös huomattava, ettei vastuu ole aina luonteeltaan moraalista, toisin sanoen vastuun käsite ja moraalinen toiminta eivät ole toistensa synonyymejä. Moraalisen vastuun käsitteeseen liittyy olennaisena ajatus toiminnan intentionaalisuudesta, tarkoituksellisuudesta (Moore 1999, 330). Edelleen Takalan (1985, 2–3) mukaan moraalisen vastuun käsite edellyttää, että on olemassa subjekti, joka voi tuntea ja ottaa vastuuta, sillä vastuu syntyy vain kokevan subjektin tietoisuuden myötä. Välttämätöntä vastuun käsitteelle on myös se, että on olemassa jotain, josta subjekti voi ottaa tai tuntea vastuuta. Yleensä vastuuta tunnetaan joistakin teoista ja toimista, joilla on tiettyjä vaikutuksia reaali maailmaan. Toimija on myös aina vastuussa jollekin, joko itselleen tai jollekin muulle toimijalle tai instanssille. Edelleen aidon vastuunoton luonteeseen kuuluu, että vastuuta ei ole ulkoapäin pakolla määrätty.

Ketä sitten voidaan pitää moraalisenä subjektina? Edellytyksenä moraalisenä toimijana (moraalinen agentti) toimimiselle nähdään ensinnäkin jo edellä mainittu vapaaehtoisuus; teon moraalisuutta voi tarkastella vain silloin, kun se ei ole tapahtunut sisäisen tai ulkoisen pakon alla. Vapaaehtoisuuden lisäksi moraaliseen toimintaan liittyy tietty rationaalisuus. Moraali-

³ Eräissä yhteyksissä vastuun käsitteelle on annettu ainoastaan kaksi erilaista merkitystä, jolloin voidaan puhua velvollisuutta korostavasta prospektiivisestä sekä vastuuta ja seurauksia korostavasta retrospektiivisestä vastuusta. (ks. esim. Des Jardins & McCall 1990).

nen toimija kykenee punnitsemaan erilaisia toimintavaihtoehtoja tietyssä tilanteessa ja pystyy myös perustelevaan ratkaisujaan. Rationaalisuus moraalista toimijaa määriteltessä voidaan määritellä esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Taking a moral point of view includes the features we usually attribute to rational decision-making, that is, lack of impulsiveness, care in mapping out alternatives and consequences, clarity about goals and purposes, attention to details of implementation (Godpaster & Matthews 1988, 142).

Hieman erilaisen määritelmän on esittänyt McGric (Takala 1985, 17–18 cit. McGric1985), jonka mukaan vaatimuksena moraalisen toimijan toimimiselle on ensinnäkin toimijan identifioitavuus. Tämä tarkoittaa, että tietyn asiantilan on saanut aikaan joku identifioitavissa oleva agentti. Toiseksi moraalisen toimijan toimimiselle on edellytyksenä tietty jatkuvuus ajassa, ja kolmanneksi hänen on edellytettävä toimineen tarkoituksenmukaisesti. Ollilan (1993, 190) näkemyksen mukaan moraalisen persoonan tulee olla rationaalinen ja intentionaalinen olio, joka kykenee vastavuoroiseen käyttäytymiseen, verbaaliseen kommunikointiin ja joka on tietoinen itsestään (itsetajunta). Lisäksi moraaliselta persoonalta edellytetään usein riittävää informoituneisuutta.

Voidaanko edellä esitetyn perusteella yritystä pitää moraalisenä toimijana, toisin sanoen onko edellä esitettyjen ominaisuuksien soveltaminen yritystasolle mahdollista ja järkevää? Yritys on selkeästi juridinen persoona, mutta onko se myös moraalisisessa mielessä persoona? Eräiden näkemysten mukaan vain yksilöillä, joista yritys koostuu on kyky moraaliseen päätöksentekoon ja tästä syystä ainoastaan yksilöitä voidaan pitää moraalisenä toimijoina. Tämän individualistisen näkemyksen mukaan yritys on eräänlainen toimintakenttä toistensa kanssa erilaisissa taloudellisissa sopimussuhteissa toimiville yksilöille tai ryhmille (*vrt. agency theory*), eikä sitä ole olemassa toimijoidensa ulkopuolella. Individualistisen näkemyksen mukaan yritykset ovat abstraktiota, joihin on mahdotonta sovittaa moraalille toimijalle kuuluvia ominaisuuksia.

Peter A. French (1998, 149–150) kritisoi edellä kuvattua näkemystä. Hänen mukaansa yritykset, vaikka ovat keinotekoisia luomuksia, ovat siitä huolimatta itsenäisiä, intentionaalisia olioita. Yrityksillä on tavoitteita ja päämääriä, jotka eivät aina ole sellaisenaan palautettavissa yrityksessä työskentelevien yksilöiden tavoitteisiin. Frenchin (1998) mukaan kaikilla yrityksillä on sisäinen päätöksentekorakenne (*Corporate Internal Decision Structure, CID-structure*), joka organisoii yrityksessä työskentelevien yksilöiden toiminnan ja päätöksenteon yrityksen intressien ja tavoitteiden mukaiseksi ja muuttaa yksittäisten ihmisten tavoitteet ja päätökset synteetiksi, joka edustaa yrityksen tavoitteita ja päätöksiä. Yrityksen sisäistä päätöksentekojärjestelmää voidaan Frenchin mukaan pitää perustana yrityksen moraalille toimijuudelle. Samankaltainen näkemys yrityksestä moraalisenä toimijana on myös Goodpasterilla (1983). Hänen mukaansa yrityksiin voidaan liittää monia kognitiivisia ja moraalisia piirteitä ja siksi yrityksiä tulee tarkastella samojen moraalilakien kautta kuin yksittäisiä ihmisiäkin. Vaikka yritysten päätösten taustalla ovat luonnollisesti yksittäiset ihmiset päätöksentekijöinä, ei näitä päätöksiä voi Goodpasterin (1983, 3) mukaan kuitenkaan pitää yksinomaan henkilökohtaisina päätöksinä vaan valintoina, jotka on tehty yrityksen nimissä.

Vaikka yrityksiä ei ehkä voida pitää samalla tavalla moraalisisina toimijoina kuin ihmisiä, lähtee tämä tutkimus kuitenkin siitä ajatuksesta, että yrityksillä on tietty moraalinen vastuu toiminnastaan. Kuten Soares (2003, 143) on asian ilmaissut:

"It may not be possible for corporations to be responsible in the way that individuals can be, but they can be responsible in a way appropriate to corporations."

Yritys ymmärretään intentionaaliseksi toimijaksi siinä mielessä, ettei yrityksen toiminta ole välttämättä redusoitavissa yrityksessä toimivien yksilöiden päätöksiin ja toimintaan. Vaikka yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa ainoastaan yrityksessä työskentelevien yksilöiden toiminnan kautta, yksittäisten työntekijöiden intressit saattavat olla hyvinkin erilaisia verrattuna yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin. Yrityksillä on siten omia päämääriään ja tavoitteitaan, joihin se rationaalisesti pyrkii. Intentionaalisisina toimijoina niille on järkeenkäypää osoittaa myös moraalisisia oikeuksia ja vastuita. On kuitenkin huomattava, ettei tällä haluta sulkea pois yksilötason moraalisen vastuun olemassaoloa. Vaikka toimiminen tietysissä roolissa saattaa aiheuttaa yksilölle tilanteen, jossa hän kokee olevansa pakotettu toimimaan vastoin omia moraalisisia periaatteitaan, on tällaiseen ehdottomaan pakkotilanteeseen joutuminen liike-elämässä kuitenkin harvinaista. Siten esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja ei moraalisisessa mielessä voi siirtää kaikkea vastuuta tekemistään päätöksistä kollektiivisesti yrityksen kannettavaksi (vrt. Takala 1993, 32). Tätä näkökulmaa yrityksestä moraalisisena toimijana, vaikkakaan ei täysin yksilöön verrattavissa olevana, tukevat myös eräät empiiriset yritysjohtamisen parissa tehdyt tutkimukset (ks. esim. Moore 1999).

Vastuun osoittaminen yrityksille on myös arkijärjen mukaan perusteltua, kun kiinnitetään huomiota yritysten merkittävään rooliin nykypäivän yhteiskunnassa. Ollilan (1993) näkemyksen mukaan yksityiset ja julkiset instituutiot ovat monessa mielessä tulleet primaareiksi toimijoiksi ihmisyhteisöissä ja ovatkin ehkä yksilöitä tärkeämpiä vallan ja vastuun kantajia. Vastuuta tarkasteltaessa on kuitenkin perinteisesti keskitytty yksilön vastuun tarkasteluun. Tämä ei kuitenkaan ole riittävä näkökulma, koska yritykset eivät ole yksinkertaisia yksilöiden muodostamia ryhmiä. Yrityksen päätökset ja toiminta eivät tavallisesti riipu yksittäisen johtajan arvoista, vaan voimakkainkin johtaja saa päätöksentekoon vaikutteita sekä yrityksen sisäisistä että ulkoisista tekijöistä. (Ollila 1993, 192–193.)

Vastuun käsitteen pohtimiseen liittyy myös kysymys siitä, mikä ylipäänsä motivoi vastuulliseen toimintaan? Vastuun ottamisen motiivit voidaan karkeasti jakaa egoistisiin ja altruistisiin motiiveihin. Egoismin kannattajien mukaan jokaisen ihmisen on huolehdittava vain omista eduistaan ja oikeuksistaan eikä kenelläkään ole oikeutta puuttua asiaan. Altruismin kannattaja on puolestaan sitä mieltä, että jokaisen ihmisen tulee huolehtia ennen kaikkea muiden ihmisten eduista ja pitää omaa etuaan toissijaisena (Airaksinen 1987, 118). Altruistisen toiminnan taustalla on siten epäitsekäs halu edesauttaa toisten ihmisten hyvinvointia, ts. altruistisesti toimiva ihminen ei odota teoistaan koituvan itselleen mitään välitöntä hyötyä. Siinä, missä vastuunkantaminen on altruistille päämäärä sinänsä, on egoistin päämääränä oman edun ajaminen. Egoistille vastuunottaminen on keino oman edun ajamiseen. Hän luopuu vastuun ottamisesta silloin, kun se ei enää palvele hänen omia päämääriään. (Takala 1985, 6.) Egoismin määritelmässä korostuu siten toimijan oman edun tavoittelu. Egoismin

käsitettä on kuitenkin joissakin yhteyksissä laajennettu puhumalla valistuneesta egoismista. Valistuneen egoismin periaatteita noudattava toimija pyrkii lähtökohtaisesti oman etunsa ajamiseen mutta tavalla, joka hyödyttää myös muita toimijoita. Mitään velvollisuutta muiden huomioimiseen ei valistuneen egoismin määritelmään kuitenkaan kuulu.

2.3.2 Mitä tarkoitetaan yrityksen yhteiskuntavastuulla?

Yhden varhaisimmista⁴ yhteiskuntavastuun käsitteenmäärittelyistä teki Howard R. Bowen (1953) kirjassaan *“Social Responsibilities of the Businessmen”*. Bowenin mukaan yrityksen yhteiskuntavastuu viittaa yritysjohtajien velvollisuuteen harjoittaa sellaista liiketoimintaa, joka on yhteiskunnassa vallitsevien tavoitteiden ja arvojen mukaista⁵. Vaikka Bowenin (1953) esittämä määritelmä on uraauurtava, voidaan myös Keith Davisin (1960) panosta yhteiskuntavastuukäsitteen kehittämisessä pitää merkittävänä. Davisin mukaan yrityksen yhteiskuntavastuulla viitataan yrityksen sellaiseen päätöksentekoon ja toimintaan, jota eivät motivoi ainoastaan yrityksen taloudelliset ja tekniset intressit⁶. Tänä päivänä yrityksen yhteiskuntavastuu ymmärretään usein kestävän kehityksen mukaisten periaatteiden toteuttamisena yritystoiminnassa. Siten yhteiskuntavastuun käsitteessä on monesti erotettu kolme eri ulottuvuutta: taloudellinen, ympäristöä koskeva ja sosiaalisen vastuun elementti (ks. esim. Papananaan, Linnanen, Karvonen & Phan 2003). Elkington (1997) viittaa vastaavasti yritysten yhteiskuntavastuuseen käsitteellä *“triple bottom line”*, jonka mukaan yrityksen tulee vastuullisesti toimiessaan olla taloudellisesti varmallalla pohjalla, minimoida tai parhaassa tapauksessa eliminoida toimintansa negatiiviset ympäristövaikutukset sekä toimia mahdollisimman yhdenmukaisesti yritykseen kohdistuvien sosiaalisten odotusten kanssa.

Yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteen yksiselitteinen ja tyhjentävä määrittely on kuitenkin mahdotonta. Kysymykset siitä, mikä on yrityksen rooli yhteiskunnassa, kenelle ja mistä yritys on vastuussa tai kenellä ylipäänsä on legitiimi oikeus esittää yritykselle vaatimuksia ja mitkä ovat yritysten vastuunkantamisen perimmäiset syyt, ovat keskeisiä yhteiskuntavastuuta määritteleviä kysymyksiä, joiden suhteen ei ole olemassa yksimielisyyttä. Esimerkiksi perinteisen, klassisen taloustieteen näkemyksen mukaan yritys on ensisijassa vastuussa vain osakkailleen tai muille yrityksen omistajille, jotka tämän näkemyksen mukaan odottavat yritykseltä lähinnä mahdollisimman hyvää taloudellista tulosta. Nykypäivän liike-elämässä tätä perinteistä näkemystä yrityksen yhteiskunnallisesta roolista pidetään usein liian kapea-alaisena. Koska yrityksillä voi nykypäivänä olla hyvinkin paljon valtaa myös markkinamekanismin ulkopuolella, ajatellaan siitä väistämättä seuraavan myös muita velvollisuuksia kuin voiton maksimointi. Yrityksen katsotaan tämän laajemman vastuunäkemysten mukaan saavan oikeu-

⁴ Varhaisella viitataan tässä yhteydessä modernin yhteiskuntavastuukäsitteen tarkastelun aikakauteen, joka Carrollin (1999) mukaan voidaan katsoa alkaneen noin 1950-luvulla. Yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan juuret ulottuvat kuitenkin pidemmälle historiaan.

⁵ Bowenin (1953, 6) omin sanoin yhteiskuntavastuu voidaan määritellä seuraavasti: “It refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.”

⁶ Davis (1960, 70): “...businessmen’s decisions and actions taken for reasons at least partially beyond the firm’s direct economic or technical interest.”

tuksen toiminnalleen viime kädessä yhteiskunnalta, joten se joutuu vastaamaan toiminnastaan myös muille kuin omistajilleen. Tämän näkemyksen mukaan yritys on vastuussa toiminnastaan niin sisäisille sidosryhmilleen, kuten omistajille ja työntekijöille, kuin myös ulkoisille sidosryhmilleen, kuten tavarantoimittajilleen, asiakkailleen, lähiyhteisölle jne.

Takala (2000a) on tarkastellut yrityksen yhteiskuntavastuukäsitettä kolmen erilaisen yritys-ideologian, omistajalähtöisen näkemyksen, sidosryhmälähtöisen näkemyksen ja laajan vastuun näkemyksen, kautta. Takalan (2000, 10) mukaan omistajalähtöisen yhteiskuntavastuunäkemyksen perustana on avoin ja vapaaseen kilpailuun perustuva markkinasopimusmalli, jossa jokainen yhteiskunnallinen yksikkö tekee implisiittisesti sopimuksen yhteiskunnan muiden yksikköjen kanssa toimiakseen omassa, yhteiskunnan kannalta tarkoituksenmukaisessa tehtävässään. Yritysten rooli yhteiskunnassa on tämän näkemyksen mukaan hyödykkeiden tuottaminen ja tätä kautta tapahtuva taloudellisen voiton maksimointi – muu yhteiskunnallisesti vastuullinen toiminta ei siten kuulu yrityksen tehtäviin. Tämän ajattelutavan mukaisesti voiton tavoittelu takaa myös muiden markkinaosapuolien hyvinvoinnin pitkällä tähtäyksellä. Ajattelutavan johtoajatusta on kutsuttu ”voittoetiikaksi”.

Talousteoretikko Milton Friedmanin ajatuksia yrityksen vastuusta ja yhteiskunnallisesta roolista käytetään usein havainnollistamaan omistajalähtöistä näkemystä yrityksen yhteiskuntavastuusta. Friedmanin (1999) mukaan yrityksen ainoa yhteiskunnallinen vastuu on käyttää voimavarojaan sellaiseen liiketoimintaan, joka maksimoi yrityksen voiton sillä edellytyksellä, että yritys toimii vapaan ja avoimen kilpailun pelisääntöjen mukaan. Omistajalähtöisen näkemyksen mukaan yrityksen yhteiskunnallinen vastuu on siten hyvin kapea eli yksinkertaisesti pyrkiä maksimoimaan voittonsa. Yhteiskunnallinen osallistuminen voidaan yrityksen perustehtävän kannalta nähdä jopa vastuuttomana liiketoimintana, ellei sen voi selkeästi osoittaa hyödyttävän yrityksen omistajia. Omistajalähtöisen ajattelun mukaan yritystoiminta on riittävän vastuullista silloin, kun se tapahtuu lain sille asettamien normien puitteissa. (Takala 1987, 65;72.)

Siinä, missä omistajalähtöinen näkemys yrityksen yhteiskuntavastuusta näkee yrityksen ympäröivästä yhteiskunnasta riippumattomana atomistisena toimijana, korostaa sidosryhmälähtöinen näkemys yrityksen ja muun yhteiskunnan välistä molemminpuolista riippuvuussuhdetta. Tämän näkemyksen mukaan yritys mielletään yhdeksi yhteiskunnan osasysteemiksi, joka joutuu toimimaan kokonaissysteemin ehdoilla. Tämä muutos yritys-yhteiskuntasuhteessa heijastuu myös käsitykseen yrityksen vastuusta. Yritystä ei nähdä pelkkänä taloudellisena instituutiona, vaan sen toiminnan seurauksien katsotaan ulottuvan myös yhteiskunnan poliittisille ja sosiaalisille sektoreille. Siten yrityksen toiminnan yhteiskunnallisia implikaatioita-kaan ei katsota voitavan jäsentää pelkin taloudellisin termein vaan yrityksellä on myös muita veloituksia kuin voiton maksimointi. (Takala 1987, 79-80; Sillanpää 1990, 23; ks. myös Palazzi & Starcher 2000.)

Sidosryhmälähtöisen yhteiskuntavastuu-näkemyksen mukaan yrityksen olemassaolo on riippuvainen siitä, pitääkö muu yhteiskunta yrityksen toimintaa hyväksyttävänä vai ei. Tämän hyväksynnän saavuttaminen edellyttää sitä, että yritys hoitaa liiketoimintaansa yhteiskunnan sille määrittämässä laillisissa ja moraalisisissa puitteissa. Lainsäädäntö asettaa siis luonnollisesti

tämänkin näkemyksen mukaan minimipuitteet liiketoiminnalle. Erona omistajälähtöiseen näkemykseen on kuitenkin se, ettei laillisen vastuun kantaminen riitä määrittelemään vastuullista yritystä vaan yrityksen vastuun piiriin katsotaan kuuluvan myös sellaisia sosiaalisia velvoitteita, joiden hoitamiseen laki ei yritystä velvoita. Taloudellisen vastuunsa lisäksi yrityksen on tämän näkemyksen mukaan huolehdittava myös toimintansa muista kuin taloudellisista vaikutuksista. Sidosryhmälähtöinen näkemyksen mukaan yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite merkitsee myös eettisen näkökulman mukaanottoa liiketoiminnalliseen päätöksentekoon.

Laajan sosiaalisen vastuun ideologia on vaikeammin hahmoteltavissa yhtenäiseksi ideologiaksi kuin kaksi edellä kuvattua ideologiaa, osittain ideologian uutuudesta johtuen. Laajan vastuun näkemys yrityksen yhteiskuntavastuusta voidaan erottaa sidosryhmälähtöisestä näkemyksestä lähinnä sillä perusteella, että se painottaa moraalisia periaatteita jo yrityksen toimintatapoja ja strategioita laadittaessa. Oleellista tälle näkemykselle on, että yrityksen eettiset periaatteet konkretisoituvat ja yhteiskunnallinen vastuu otetaan kiinteäksi osaksi yrityksen toimintastrategiaa. Yrityksen on siis omassa toiminnassaan otettava huomioon ympäröivän maailman arvojen ja olosuhteiden muutokset, vaikka tämä merkitsisi lyhyellä tähtäyksellä yrityksen voittojen laskua. Yrityksen yhteiskunnallinen vastuu nähdään tämän laajan vastuun näkemyksen mukaan osittain yrityksen päämääränä ja velvollisuutena, osittain toimintaa aktivoivana mahdollisuuksien lähteenä. (Takala 1987; 2000a, 13.)

Tämän näkemyksen mukaan yrityksen katsotaan toimivan voimakkaassa vastuusuhteessa yhteiskuntaan nähden. Yhteiskunta antaa yrityksille perimmäisen toimiluvan ja yrityksellä on ensisijainen vastuu juuri yhteiskuntaa kohtaan. Laajan vastuun näkemys muuttaa ennen kaikkea käsitystä yrityksen suhteesta taloudellisen voiton maksimointiin. Voiton tuottaminen nähdään yrityksen keinona saavuttaa perimmäinen päämääränsä, joka on yhteiskunnan hyvinvoinnin tuottaminen ja elämänlaadun ylläpitäminen. Voiton maksimointia ei siten tämän näkemyksen mukaan pidetä yrityksen perimmäisenä päämääränä. (Takala 2000a, 13; Sillanpää 1990, 35.)

Omistajälähtöinen, sidosryhmälähtöinen ja laajan vastuun näkökulma yrityksen yhteiskuntavastuuseen kuvaavat yrityksen erilaisia yhteiskunnallisia rooleja; sitä tasoa, millä yritys on sitoutunut yhteiskunnalliseen toimintaan. Siten edellä esitelty näkemys yrityksen yhteiskuntavastuusta kolmena erilaisena yritysideologiana ei ota kantaa siihen, mitkä käytännössä ovat ne velvollisuudet, joista vastuullinen yritys toiminnassaan huolehtii. Viime kädessä kunakin yrityksen omat arvot ja toimintakonteksti vaikuttavat siihen, miten yritys yhteiskuntavastuun konkreettinen sisältö ymmärretään. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yrityksen yhteiskuntavastuu on tai sen tulisi olla ainoastaan yrityksen yksityinen asia – päinvastoin viimeaikainen kehitys esimerkiksi erilaisten vastuullista yritystoimintaa määrittelevien standardien työstämisessä on osoittanut sen, että tietyllä tasolla toimivia yhtenäisiä määritelmiä yrityksen yhteiskuntavastuulle tarvitaan.

2.3.3 Pienyritykset ja yhteiskuntavastuu: katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Eräitä varhaisimmista pienyritysten etiikkaa erityisesti yhteiskuntavastuun näkökulmasta tarkastelleista tutkimuksista ovat Erika Wilsonin (1980) sekä James J. Chrismanin ja Fred L. Fryn (1982) tekemät tutkimukset. Wilson (1980) tarkasteli pienyritysten yhteiskuntavastuuta fenomenologisista lähtökohdista käsin, toisin sanoen pienyrittäjien omia näkemyksiä siitä, millaiseksi he itse kokivat yhteiskuntavastuun käsitteen. Tutkimusta varten haastateltiin 180 eri toimialoilla työskentelevää pienyrittäjää, joista jokainen työllisti alle 25 henkilöä. Tutkimustulosten mukaan pienyrittäjien käsitys vastuusta liittyi ennen kaikkea yrityksen asiakkaisiin – asiakkaiden tyytyväisyyteen, tuotteiden ja palvelujen hinnoitteluun, hyviin asiakassuhteisiin ja laadukkaisiin tuotteisiin ja palveluihin. Merkittävänä koettiin myös yrittäjien vastuu työntekijöitä kohtaan, vaikkakin on huomattava, että ainoastaan kolmasosa tutkimukseen haastatelluista yrittäjistä mainitsi työntekijät vastuun kohteena. Osa haastatelluista yrittäjistä (17 prosenttia) koki myös vastuun paikallisyhteisöä kohtaan ja velvollisuuden harjoittaa eettistä liiketoimintaa kuuluvan pienyrittäjän yhteiskunnalliseen vastuuseen. Voiton maksimointia ei pidetty kovin merkittävänä yhteiskunnallisen vastuun osa-alueena; ainoastaan 12 prosenttia haastatelluista liitti voiton tavoittelun eksplisiittisesti yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö yhteiskuntavastuulliseen toimintaan olisi liitetty ollenkaan taloudellista ajattelua, päinvastoin Wilsonin mukaan tutkimukseen haastatelluista yrittäjistä suuri enemmistö (88 prosenttia) toimi vastuullisesti ainoastaan taloudellisista motiiveista käsin.

Chrisman ja Fry (1982) puolestaan lähestyivät pienten yritysten yhteiskuntavastuutematikkaa vertaamalla pienyrittäjien ja ei-yrittäjien käsityksiä vastuullisesta liiketoiminnasta. Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena, johon vastasi 51 pienyrittäjää ja 65 ei-yrittäjää (tutkimuksen vastausprosenttia ei kerrottu). Chrismanin ja Fryn tavoitteena oli tarkastella yhteiskuntavastuun käsitteen sisältöä, mahdollisia eroja suurten ja pienten yritysten vastuullisuudessa sekä sitä, miten hyvin pienet yritykset täyttävät niihin kohdistuvia vastuullisuuden odotuksia. Tutkimuksen tulosten perusteella yrittäjien ja ei-yrittäjien käsitykset yrityksen yhteiskuntavastuusta eroavat useissa suhteissa. Ei-yrittäjät pitivät esimerkiksi kilpailukykyisiä tuotteita, yrityksen osallistumista paikallisyhteisön toimintaan sekä luonnonsuojelutyöhön ja hyvän työympäristön luomista yrittäjiä merkittävämpinä yhteiskuntavastuun osa-alueina. Tästä huolimatta Chrisman ja Fry totesivat pienyritysten olevan melko hyvin selvillä yritystoimintaansa kohdistuvista yhteiskunnallisista odotuksista. Heidän näkemyksensä mukaan pienyrittäjät suhtautuvat usein omaan yritystoimintaansa ja sen vastuullisuuteen kriittisemmin kuin suuri yleisö.

Siinä, missä edellä lyhyesti esitellyt tutkimukset tarkastelevat pienyritysten eettistä toimintaa erityisesti vastuun käsitteen kautta, on suurin osa myöhemmästä tutkimuksesta keskittynyt pienyrittäjien eettisten asenteiden tarkasteluun ja moraalisen päätöksentekoprosessin kuvailuun, usein suhteessa suurten yritysten johtajiin. Brown ja King (1982) tarkastelivat kyselytutkimuksessaan mm. pienyrittäjien ja ei-yrittäjien käsityksiä yritysetiikasta ja pienyrittäjien eettisyydestä ja vertasivat näitä aikaisempiin suuryritysjohtajien parissa tehtyihin tutkimuksiin. Myös Longeneckerin ym. (1989) tutkimuksessa löydetään eroja pienyrittäjien ja suuryri-

tysten johtajien eettisten asenteiden välillä. Niinikään pienyrittäjien eettisiä asenteita ovat tutkineet mm. Hornsby ym. (1994) sekä Quinn (1997). Vitell ym. (2000) puolestaan keskittyivät kyselytutkimuksessaan pienyrittäjien kokemuksiin eettisiin konfliktitilanteisiin ja yrittäjien käsityksiin moraalisesta vastuusta.

Pienyritysten etiikkaa käsittelevää tutkimusta on myös kritisoitu jonkin verran. Perinteisesti pienten yritysten vastuullisuutta tarkastelevat tutkimukset ovat olleet kvantitatiivisia (poikkeuksena edellä esitelty Wilsonin 1980 tutkimus) kyselytutkimuksia, joiden heikkoutena on ollut metodologinen epäyhtenäisyys, mikä puolestaan on vaikeuttanut tutkimustulosten yleistettävyyttä ja vertailtavuutta. Tehtyjä tutkimuksia on kritisoitu erityisesti otannan perustumisesta pikemminkin mukavuussyille kuin sattumanvaraisuudelle, otantakoon pienuudesta, pienyritysten erilaisista määritelmistä ja tutkimusmenetelmien yksipuolisesta käytöstä (Thompson & Smith 1991, 38; ks. myös Spence 1999). Esimerkkinä metodologisesti erilaisesta lähestymistavasta pienyrittäjyyden etiikkaan voi mainita Vyakarnamin ym. (1997) tutkimuksen, jossa hankittiin ryhmähaastattelujen avulla tietoa pienyrittäjien kohtaamista eettisistä ongelmatilanteista sekä niiden ratkaisukeinoista. Tutkijat havaitsivat neljä erilaista yrittäjyyteen liittyvää laajempaa teemaa, jotka aiheuttivat pienyrittäjille eettisiä ongelmatilanteita: yrittäjyyden ja etiikan yhteensovittamisen mahdollisuus, yrityksen yhteiskunnallinen vastuu, erilaisten intressien ristiriidat ja yrittäjän persoonaan liittyvät tekijät. Laadullisen tutkimuksen lähestymistapaa pienyritysetiikkaan on soveltanut myös mm. Laura J. Spence (1999 ja 2000, myös Spence, Jeurissen & Rutherford 2000; Spence & Lozano 2000; Spence & Rutherford 2001).

Suomessa pienyritysten eettinen tutkimus on ollut hyvin vähäistä. Jami Taipalinen ja Tuula Toivio (2004) kartoittivat suomalaisten pk-yritysten käsityksiä vastuullisuuden merkityksestä ja siitä, millaista tukea ja työkaluja yhteiskuntavastuuseen liittyen pienyrityksillä on. Yrittäjien ja erilaisten yrittäjyyttä lähellä olevien toimijatahojen haastattelujen perusteella kartoituksessa todettiin, että vastuullisen liiketoiminnan käsitteen selkeyttämiselle pienyrityskontekstissa on olemassa selkeä tarve.

3 Empiirinen aineisto ja sen analysointi

Kuten aikaisemmin mainittiin, tässä tutkimuksessa tarkastellaan pienyrittäjän liiketoiminnan etiikkaa ja vastuullisuutta yrittäjän itsensä näkökulmasta. Ennen kaikkea tavoitteena on lähestyä tutkittavaa ilmiötä, pienyrityksen yhteiskuntavastuuta, yrittäjän oman kokemusmaailman kautta ja tarkastella sitä, millaisia ovat yrittäjän itsensä käsitykset yrityksen yhteiskuntavastuusta. Tutkimusote on siten luonteeltaan tulkitseva, ja se eroaakin aikaisemmasta pienyritysetiikkatutkimuksesta, jota on perinteisesti leimannut melko positivistinen tutkimusote, jossa tutkimusilmiön selittämisellä ja kvantifioimisella on ollut keskeinen rooli.

Tässä tutkimuksessa yrityksen yhteiskuntavastuuta haluttiin tarkastella pienyrittäjän näkökulmasta. Alasuutarin (1999, 83) mukaan tutkittaessa erilaisia merkitysrakenteita eli sitä, miten ihmiset hahmottavat ja jäsentävät erilaisia asioita, aineistona tulee olla tekstiä, jossa he puhuvat asioista omin sanoin eikä niin, että he joutuvat valitsemaan tutkijan jäsentämistä vastausvaihtoehdoista. Siten tutkimusongelman asettelusta käsin haastattelun valitseminen tiedonhankinnan menetelmäksi vaikutti perustellulta ratkaisulta. Päätös empiirisen tiedonkeruun kohdistamisesta juuri yrittäjiin (yrityksen omistaja-johtajana) syntyi jo tutkimuksen alkuvaiheessa tutustuttaessa olemassa olevaan pienyrityseettiseen tutkimukseen. Pienyritykset ovat usein hyvin henkilöityneitä omistajaansa, jolloin yrittäjän keskeinen rooli yrityksen päätöksentekoprosessissa näkyy myös yrityksen moraalisisessa päätöksenteossa. Luonnollisesti lainsäädäntö asettaa tietyt rajat pienyrittäjän itsenäisyydelle päätöksentekijänä, mutta lain asettamien rajoitusten puitteissa pienyrittäjällä on usein korkein auktoriteetti yritystä koskevissa asioissa. Siten pienyrittäjän arvomaailman uskotaan heijastuvan voimakkaasti yrityksen eettisessä toiminnassa (Lähdesmäki 2005).

Haastateltavien pienyrittäjien valinnassa käytettiin tarkoituksenmukaisen otannan menetelmää, jonka tavoitteena oli varmistaa tutkimuksen kohdejoukon mahdollisimman suuri informatiivisuus. Tarkoituksenmukaisen otannan suorittaminen tutkimuksen kohdejoukosta voi tutkimuksen tavoitteenasettelusta johtuen perustua hyvinkin erilaisiin kriteereihin, joista tässä sovellettiin Pattonin (2002, 234–235) kuvaamaa kohdejoukon varioinnin menetelmää (*maximum variation/heterogeneity sampling*). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että haastateltavat pienyrittäjät valittiin eri toimialoilta, heidän yrityksensä sijaitsivat erilaisissa toimintaympäristöissä ja he edustivat molempia sukupuolia (ks. taulukko 1). Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut pienyrittäjien yhteiskuntavastuutulkintojen tarkastelu erityisesti yrittäjien sukupuolen näkökulmasta, joten otannassa ei tämän vuoksi kiinnitetty erityistä huomiota otantajakautuman sukupuoliseen tasaisuuteen.

Tutkimuksessa tarkasteltavien yrittäjien joukko haluttiin pitää melko pienenä, koska tarkoituksena ei ollut kertoa kulttuurisista yleisyyksistä vaan pikemminkin havainnollistaa sitä, mikä on kulttuurisesti mahdollista (Suoninen 1997, 28). Tästä syystä tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 25:tä pienyrittäjää. Haastatellut yrittäjät toimivat pääsääntöisesti joko elintarvikeyrittäjinä tai liike-elämälle palveluja tuottavina tietotyöyrittäjinä⁷. Nämä kaksi toimi-

⁷ Liike-elämän palveluja tuottavista yrityksistä käytetään tässä yhteistä nimitystä tietotyöyritys. Tietotyöstä on olemassa useita hieman erilaisia määritelmiä. Tässä tutkimuksessa tietotyö ymmärretään aineettomien tietopalvelujen tuottamiseksi (ks. Jarva & Köppä 1998).

alaa valittiin tutkimuksen kohteeksi siksi, että molemmilla nähtiin olevan erityisen keskeinen rooli elinkeinoelämän monimuotoisuuden ylläpitämisessä nykypäivän maaseudulla. Elintarvike- ja tietotyöyritysten valitseminen tutkimuksen tarkastelun keskiöön oli perusteltua myös aineiston monipuolisuuden näkökulmasta ajateltuna. Nämä kaksi toimialaa edustavat sisäiseltä toimintologialtaan hyvin erilaisia aloja; siinä, missä pienet elintarvikeyritykset ovat hyvin usein raaka-aineiden saatavuuden kautta tiettyyn paikkaan sidottuja, liitetään tietotyöyrityksiin yleensä tietty joustavuus työn tekemisen ajan ja paikan suhteen.

Taulukko 1. *Tutkimuksessa tarkastellut pienyritykset yrityksen sijainnin, toimialan sekä haastatellun yrittäjän sukupuolen mukaan jaoteltuna.*

	Etelä-Pohjanmaa		Pohjois-Karjala		Pääkaupunkiseutu	
	Naisia	Miehiä	Naisia	Miehiä	Naisia	Miehiä
Elintarvikkeet	1	3	-	5	2	2
Tietotyö	2	1	-	2	2	3
Muut	-	-	-	2	-	-
YHTEENSÄ	7		9		9	

Tutkimuksessa tarkasteltujen pienyritysten maantieteellisen sijainnin suhteen tehdyt päätökset noudattivat myös edellä kuvailtua kohdejoukon varioinnin menetelmää. Tutkimuksen tavoitteenasettelusta johtuen tutkimuksessa haastateltiin sekä maaseudulla että kaupungissa toimivia pienyrittäjiä. Haastatellut maaseudun pienyrittäjät jakautuivat maantieteellisesti kahteen eri maakuntaan, Etelä-Pohjanmaalle (7 haastattelua) ja Pohjois-Karjalaan (9 haastattelua). Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut eri maakunnissa sijaitsevien maaseudulla toimivien yritysten keskinäinen vertailu. Kaupungissa toimivat yritykset sijaitsivat lähinnä pääkaupunkiseudulla, Helsingissä ja Vantaalla (9 haastattelua).

Vaikka yrityksen ikä tai sen työllistämien työntekijöiden määrä eivät olleet varsinaisia variointikriteerejä tutkimuksen kohdejoukkoa valittaessa, esiintyi myös tässä suhteessa yritysten välillä suuria eroja. Vanhin tutkimuksessa tarkastelluista pienyrityksistä oli ollut toiminnassa yli sata vuotta, kun taas nuorin yrityksistä oli kahden vuoden ikäinen. Keskimäärin tarkasteltuna haastateltujen yritysten toiminta oli melko vakiintunutta; tarkasteltavien yritysten joukossa oli ainoastaan 2 alle 5 vuotta toiminutta yritystä, kun taas 15 vuotta tai pidempään toimineita yrityksiä oli 13. Tutkimuksessa oli mukana neljä yritystä, joissa yrittäjän itsensä ohella ei työskennellyt muita kokopäiväisiä työntekijöitä. Työntekijämäärältään suurimmat yritykset työllistivät kolmekymmentä kokopäiväistä työntekijää. Seuraava taulukko (taulukko 2) kuvaa keskimääräisesti tutkimuksessa mukana olleiden pienyritysten iät ja työntekijämäärät sekä toimialoittain että maantieteellisen sijainnin mukaan.

Taulukko 2. Tutkimuksessa tarkastellut yritykset yritysten iän ja työntekijämäärän mukaan jaoteltuna.

	Yrityksen ikä (ka)	Kokopäiväiset työntekijät (ka)
Elintarvikkeet		
• Etelä-Pohjanmaa	21 vuotta	11 työntekijää
• Pohjois-Karjala	17 vuotta	6 työntekijää
• Pääkaupunkiseutu	52 vuotta	23 työntekijää
Tietotyö		
• Etelä-Pohjanmaa	14 vuotta	14 työntekijää
• Pohjois-Karjala	3 vuotta	3 työntekijää
• Pääkaupunkiseutu	13 vuotta	11 työntekijää
Muut	21 vuotta	3 työntekijää

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelun valintaan tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi vaikutti ennen kaikkea menetelmän joustavuus ja sitä seuraava haastattelutilanteen vuorovaikutuksellisuus. Vaikka teemahaastattelurunkoon sisältyy hahmotelma niistä keskusteluteemoista, jotka haastatteluissa pyritään kattamaan, ei se kuitenkaan mekaanisesti ohjaa haastateltavan ja haastattelijan välistä keskustelua. Siitä syystä jokaisesta tutkimushaastattelusta muodostui hyvin omannäköisensä keskustelutilanne, joille oli kuitenkin yhteistä tiettyjen teemojen läpikäyminen. Haastatteluteemojen huolellisella rajaamisella mahdollisimman pieneen määrään teema-alueita pyrittiin luomaan edellytyksiä syvällisen keskustelun syntymiselle yrityksen sidosryhmäsuhteista ja vastuusta. Keskustelussa käytetyt teema-alueet muodostuivat seuraavista kokonaisuuksista (ks. myös liite 1):

- yrityksen taustatiedot ja haastateltavan yrittäjähistoria
- sidosryhmien rooli liiketoiminnassa
- yrityksen suhde paikallisympäristöön
- yrittäjän käsitykset yhteiskuntavastuusta.

Teemahaastattelurungon suhteen ongelmallisimmaksi kysymykseksi nousi se, miten ylipäänsä puhua pienyrittäjien kanssa etiikasta. Vaikka etiikan terminologia ei olekaan pienyrittäjille täysin vierasta, ei se kuitenkaan usein ole implisiittisesti osa pienyrittäjän arkipuhetta (Spence & Lozano 2000, 52). Tätä näkemystä vahvistaa mm. Matti Koirasen (2002, 42–44) tutkimus, jossa kartoitettiin perheyriyten käsityksiä yrityksen menestymisen ja hengissä säilymisen kannalta keskeisistä arvoista. Tässä tutkimuksessa ”eettisyys” sijoittui vastauksissa sijalle 25, vaikka monet kärkeeseen sijoittuneista muuttujista (rehellisyys, luotettavuus jne.) ovat hyvinkin eettisiä arvoja. Koirasen (2002) oman arvion mukaan synnä tähän saattoi olla se, että sanaa ”eettisyys” jotenkin vierastettiin ja pidettiin hankalana vastattavaksi. Tästä syystä tutkimuksen lähtökohtana oli keskustella pienyrittäjien liiketoiminnan etiikasta käyttämättä varsinaisesti termejä etiikka tai moraali, joiden siis uskottiin olevan vieraita pienyrittäjän

arkipuheelle. Käsitteet etiikka ja moraalit otettiin keskusteluun mukaan ainoastaan siinä tapauksessa, että haastateltava itse käytti puheessaan näitä termejä. Sen sijaan esimerkiksi vastuu, velvollisuus ja oikeus ovat sellaisia termejä, joita haastattelurungossa usein käytettiin liike-elämän moraalisiin viitattaessa.

Suurin osa haastatteluista tehtiin syyskuun–marraskuun 2004 välisenä aikana. Yrittäjien joulusesongin lähestymisen vuoksi osa haastatteluista (viisi haastattelua) siirrettiin tammi-kuulle 2005. Haastateltavia lähestyttiin ensimmäisen kerran puhelimitse, jolloin heille kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tavoitteet ja tiedusteltiin kiinnostusta osallistua tutkimukseen. Mikäli yrittäjä antoi suostumuksensa haastattelulle, sovittiin samassa yhteydessä myös haastattelu-aika. Kaikki haastattelut tehtiin kasvotusten tapahtuvina haastatteluina. Suurin osa niistä tehtiin yrittäjän työpaikalla, ainoastaan yksi haastattelu tehtiin kahvilassa. Haastattelut vaihtelivat kestoltaan suuresti lyhimmän haastattelun kestäessä noin 45 minuuttia ja pisimmän reilu pari tuntia. Keskimäärin haastattelut olivat kuitenkin noin puolentoista tunnin mittaisia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ei ole useinkaan mahdollista erottaa omaksi, erilliseksi työvaiheeksi. Päinvastoin, aineiston analysointia tapahtuu yleensä koko tutkimusprosessin ajan. Tässä suhteessa esimerkiksi haastattelunauhojen purku tekstiksi oli tärkeä aineiston analyysin vaihe. Jo tässä vaiheessa muodostui alustavia näkemyksiä siitä, millaisia teemoja aineistosta on mahdollista nostaa esiin. Haastattelunauhojen purkuvaiheessa karsittiin myös pois muutamia tutkimuksen kannalta epäolennaisia kohtia, jolloin puhe ”karkaa” selvästi tutkimusteeman ulkopuolelle. Näitä poikkeuksia lukuun ottamatta purettu teksti noudattaa tarkasti alkuperäistä puhetta.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysissa voidaan erottaa kolme käsitteellistä vaihetta⁸. Tutkimusaineiston ensimmäisten lukukertojen yhteydessä tulkittiin esiymmärryksen varassa teksteistä vastuutematikan kannalta keskeisiä haastattelukatkelmia. Tässä vaiheessa alkuperäinen tekstimassa pieneni huomattavasti, kun tekstistä jätettiin pois ne haastattelukatkelmat, jotka eivät olleet tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä. Seuraavassa vaiheessa jäljelle jääneen tekstimassan luennassa kiinnitettiin huomiota tekstissä esiintyviin eroavaisuuksiin ja yhtäläisyyksiin (ks. Suoninen 1993, 50). Näiden erojen ja yhtäläisyyksien perusteella rakennettiin alustavia ryhmittelyjä pienyrittäjien yhteiskuntavastuukäsityksistä. Analyysin kolmannessa vaiheessa aikaisempien vaiheiden kautta rakennettuja yhteiskuntavastuukäsityksiä kuvaavia ryhmiä tarkasteltiin suhteessa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen tehtyjen tulkintojen syventämiseksi. Analyysissa pyrittiin siten etenemään osista kokonaisuuksiin hermeneuttisen tulkintamallin mukaan.

⁸ Tutkimusaineiston analysoinnissa on sovellettu Arto Willmanin (2001) kuvaamaa makro- ja mikroanalyysin kautta etenevää analyysiprosessia.

4 Yrityksen yhteiskuntavastuu – sidosryhmien huomioimista liiketoiminnassa

Sidosryhmänäkemyksen⁹ taustalla on käsitys yrityksestä yksikkönä, jonka kautta lukuisat eri tahot, yrityksen sidosryhmät, pyrkivät saavuttamaan erilaisia ja joskus keskenään ristiriitaisiakin tavoitteitaan ja toisaalta tahot, joita yritys tarvitsee turvatakseen oman olemassaolonsa edellytykset. Yrityksen on siten huomioitava liiketoiminnassaan useiden erilaisten sidosryhmiensä, esimerkiksi omistajien, työntekijöiden, tavarantoimittajien, asiakkaiden yms., vaateet ja odotukset. Sidosryhmänäkemyksen mukaan yritystä ei siis voi ymmärtää pelkästään omistajien tarpeiden täyttäjänä – kuten ns. *stockholder*-näkemyksessä (ks. esim. Cragg 2002), jota voidaan pitää sidosryhmäajattelun eräänlaisena teoreettisena vastakohtana.

Sidosryhmänäkemyksen keskeisenä ajatuksena on erilaisten sidosryhmien liittäminen osaksi yrityksen olemassaolon logiikkaa. Tutkimuksissa sidosryhmäajattelua on hyödynnetty Donaldsonin ja Prestonin (1995, 69–71) analyysin mukaan deskriptiivisesti, instrumentaalisesti ja normatiivisesti. Deskriptiivisessä lähestymistavassa sidosryhmänäkemyksiä käytetään kuvailemaan sitä, kuinka yritykset, johtajat ja sidosryhmät todellisuudessa ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Instrumentaalinen ote on kiinnostunut sidosryhmäjohtamisen ja yrityksen tavoitteiden, kuten esimerkiksi kannattavuuden, välisistä yhteyksistä pyrkien osoittamaan sidosryhmäjohtamisen paremmuuden verrattuna kilpaileviin teorioihin näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Sidosryhmäteorian normatiivisessa lähestymistavassa yrityksen toiminnasta tehtävien tulkintojen taustalla on tiettyjä moraalisia tai filosofisia periaatteita. Normatiivinen lähestyminen sidosryhmäteoriaan pyrkii tekemään tulkintoja siitä, mikä yritysten tehtävä tulisi olla ja millaisia moraalisia tai filosofisia periaatteita noudattaen yritysten tulisi tehdä väänensä toteuttaa.

Instrumentaalinen ote kuvaa parhaiten ns. strategista sidosryhmänäkemyksiä. Strategisen sidosryhmänäkemyksen mukaan yritys suhtautuu sidosryhmiinsä välineellisesti; sidosryhmät nähdään yrityksen ulkoisina voimina, jotka voivat vaikuttaa yrityksen omistajien voitonmaksimointitavoitteeseen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Strateginen, yrityksen liiketaloudellisia tavoitteita painottava sidosryhmänäkemyksiä johtaa usein taloudellisten hyötynäkökohtien painottamiseen etiikan kustannuksella. Strateginen sidosryhmänäkemyksiä sisältää siten implisiittisesti ajatuksen, jonka mukaan strateginen liiketoiminta-ajattelu ja etiikka eivät ole yhdistettävissä. R. Edward Freeman (1995) viittaa tähän ilmiöön muotoilemassaan erotteluteesissä (*separation thesis*):

“The discourse of business and the discourse of ethics can be separated so that the sentences like, ‘x is a business decision’ have no moral content, and ‘x is a moral decision’ have no business content.”

Tässä tutkimuksessa käytettävä sidosryhmänäkemyksiä on luonteeltaan ensisijaisesti normatiivinen. Tällä ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa tarkoiteta, etteikö yritys voisi toimia saman-

⁹ Tässä tutkimuksessa käytän termejä sidosryhmänäkemyksiä ja sidosryhmäajattelu synonyymeinä, joiden ymmärrän tarkoittavan sekä tiettyä näkemystä liiketoiminnan olemuksesta (stakeholder theory) että konkreettista työkalua yrityksen ja sen sidosryhmien analysoinnista (stakeholder approach).

aikaisesti sekä moraalisesti oikein että yritystaloudellisesti kannattavalla tavalla. Tutkimuksen lähtökohtana on siten edellä esitellyn ”erotteluteesin” hylkääminen, joka Freemanin (1995, 38) mukaan tarkoittaa sen tunnustamista, että jokaisella yritysjohtajan tekemällä päätöksellä on sekä taloudellisia että moraalisia seurauksia eikä näiden kahden erottaminen toisistaan ole aina mahdollista. Siten esimerkiksi edellä esitettyä instrumentaalista sidosryhmänäkemyksestä ei voi automaattisesti pitää amoraalisena eli moraalisen arvostelun ulkopuolella olevana (ks. esim. Gibson 2000). On kuitenkin huomattava, ettei tässä tutkimuksessa pyritä kuitenkaan ottamaan kantaa siihen, onko moraalisesti hyvä liiketoiminta taloudellisesti kannattavampaa kuin sellainen, jossa moraaliset seikat jätetään huomiotta.¹⁰

4.1 Mitä tarkoitetaan sidosryhmällä?

Sidosryhmäajattelun katsotaan nousseen yleiseen tietoisuuteen R. Edward Freemanin teoksen ”*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (1984) myötä¹¹. Tässä teoksessa Freeman (1984, 46) määritteli yrityksen sidosryhmiksi kaikki ne yksilöt tai ryhmät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan tai joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa. Freemanin sidosryhmämääritelmä on siten luonteeltaan hyvin laaja – sen mukaan miltei kuka tahansa yksittäinen ihminen tai ryhmä ihmisiä, organisaatio, instituutio, yhteiskunta ja jopa luonto voi käytännössä muodostaa yrityksen sidosryhmän. Kapeamman määritelmän sidosryhmästä on esittänyt mm. Max B. E. Clarkson (1998, 2), jonka mukaan sidosryhmä on yksilö tai ryhmä, joka on sijoittanut yritykseen joko henkistä, taloudellista tai materiaalista pääomaansa ja jolla on siten jotain voitettavaa tai hävittävää riippuen yrityksen toiminnasta.

Sidosryhmiä on kirjallisuudessa myös jaoteltu monin eri tavoin. Eräs tapa on jakaa sidosryhmät ensisijaisiin (*primary*) sidosryhmiin, joilla on muodollinen, virallinen tai sopimukseen perustuva suhde yritykseen, erotuksena toissijaisista (*secondary*) sidosryhmistä. Edelleen sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin (*internal*) ja ulkoihin (*external*) ryhmittymiin, jolloin ensin mainitut eroavat jälkimmäisistä siinä, että niillä on omistukseen perustuva tai muu kiinteä pysyvä suhde yritykseen. Yksinkertaisimmillaan sidosryhmät on jaettu pelkästään omistajiin ja ei-omistajiin. (Näsi 1995, 22–23; Mitchell et al. 1997, 854.) Edellä kuvatun kaltaiset sidosryhmäajattelut toimivat hyvin eräänlaisena käsitteellisenä työkaluna usein monimutkaisen ja laajan sidosryhmäkentän hallinnassa. On kuitenkin huomattava, ettei sidosryhmien käsitteellisellä jaottelulla voi olla normatiivisessa sidosryhmänäkemyksessä sidosryhmiä priorisoivaa

¹⁰ Esimerkiksi yhteiskuntavastuullista liiketoimintaa perustellaan usein yrityksen taloudellista suorituskykyä parantavana liiketoimintana, vaikka näiden kahden välinen suhde ei ole tutkimusten perusteella täysin kiistaton. Eräissä tutkimuksissa yhteiskuntavastuu nähdään kustannuksena, joka heikentää yrityksen kilpailuasemaa vähemmän vastuullisiin yrityksiin verrattuna; toisissa tutkimuksissa taas pystytään osoittamaan positiivinen yhteys vastuullisuuden ja yrityksen taloudellisen suorituskyvyn välillä. Eri tutkimustulosten vertailtavuutta heikentää kuitenkin mm. yhteiskuntavastuun ja taloudellisen suorituskyvyn mittareiden erilaisuus. (ks. esim. Ullman 1985; McGuire, Sundgren & Schneeweis 1988; Balabanis, Phillips & Lyall 1998.)

¹¹ Sidosryhmäajattelulla oli kuitenkin omat kannattajansa jo ennen Freemanin kuuluisaa teosta erityisesti Skandinaviassa. Ruotsalaiset liiketaloustieteilijät Eric Rhenman ja Bengt Stymne kehittivät sidosryhmänäkemykseen perustuvaa teoriaa yrityksestä jo 1960-luvulla. Rhenman määritteli mm. sidosryhmät kirjassaan ”Företagsdemokrati och företagsorganisation” (1964) sellaisiksi yksilöiksi tai ryhmiksi, jotka ovat riippuvaisia yrityksestä omien henkilökohtaisten tavoitteidensa saavuttamisessa ja joista yrityksen toiminta on riippuvaista. (Näsi 1995, 98.)

funktiota. Sidosryhmätyypologioita tarkasteltaessa on myös huomattava, etteivät tyypit ole staattisia vaan sidosryhmätyypologioihin on sisäänrakennettu muutoksen mahdollisuus. Siten esimerkiksi toissijaisesta sidosryhmästä saattaa jossakin tilanteessa tulla hyvin nopeasti yrityksen ensisijainen sidosryhmä. Sidosryhmäajattelussa, erityisesti tehtäessä sidosryhmätyypologioita, lähtökohdana on usein implisiittisesti yrityksen ja sen sidosryhmän kahdenvälinen suhde. On kuitenkin huomattava, etteivät sidosryhmäsuhteet todellisuudessa ole aina näin yksinkertaisia (ks. esim. Rowley 1997). Yritykset toimivat yleensä monimutkaisissa sidosryhmäverkostoissa, joissa myös eri sidosryhmät saattavat olla keskenään vuorovaikutuksessa.

Sidosryhmälle ei ole olemassa yksiselitteistä, kaikkien hyväksymää määritelmää.¹² Olemassa olevat sidosryhmämääritelmät eroavat toisistaan sen suhteen, kuka tai ketkä lasketaan yrityksen sidosryhmäksi eli miten laajoja eri määritelmät ovat ja miten normatiivisia ne ovat luonteeltaan. Tämä puolestaan riippuu suuresti siitä, millainen käsitys määritelmän laatijalla on siitä, miksi sidosryhmät tulisi ottaa liiketoiminnassa huomioon. Instrumentaalista lähtökohdista sidosryhmänäkemyksiä lähestyvät tutkijat korostavat yrityksen tehokkuusperiaatteita. Heidän mukaansa yrityksen tulee huomioida sidosryhmien odotukset keinona saavuttaa yrityksen taloudelliset tavoitteet. Edelleen tämän näkemyksen mukaan sidosryhmät tulee huomioida sen vuoksi, koska ne voivat suunnata resurssinsa siten, että yritys ei selviä kilpailussa (Kujala 2004a). Tässä tapauksessa yrityksen sidosryhmämääritelmät korostavat ensisijaisesti sidosryhmäsuhteessa olevaa valta-aspektia. Yrityksen sidosryhminä voidaan siten yksinkertaistaen pitää niitä yksilöitä tai ryhmiä, joilla on valta vaikuttaa yrityksen toiminnan tuloksiin haluamallaan tavalla. Normatiivinen sidosryhmänäkemyksi puolestaan korostaa sidosryhmien itseisarvoa. Toisin sanoen jokaisella sidosryhmällä on normatiivisen näkemyksen mukaan moraalinen oikeus esittää vaatimuksia yrityksille ja eri sidosryhmien yritykselle esittämiä vaatimuksia ja odotuksia tulisi kohdella päämäärinä sinänsä. Normatiivisen sidosryhmänäkemyksen mukaan sidosryhmien huomioiminen liiketoiminnassa ei ole tärkeää siksi, että sillä oletetaan olevan suuri vaikutus yrityksen liiketoimintapäämäärien saavuttamisessa vaan siksi, että yrityksellä on moraalinen velvollisuus ottaa sidosryhmät huomioon toiminnassaan. Tällöin sidosryhmämääritelmissä korostetaan valta-aspektin sijaan sidosryhmien oikeutusta vaateiden esittäjinä.

Sidosryhmämääritelmien kirjoa tarkastellessa voidaan siis havaita, että erilaiset määritelmät eroavat toisistaan ensisijaisesti sen mukaan painotetaanko niissä sidosryhmien mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen toimintaan (sidosryhmät vaikuttajina; *influencer*) vai sidosryhmien yritykselle esittämien vaateiden (*claimant*) perusteita (Mitchell et al. 1997, 859). On kuitenkin huomattava, että vaikka eri määritelmät sidosryhmistä korostavatkin yleensä ensisijaisesti joko valtaan tai legitimizeettiin liittyviä näkökulmia, ei näiden näkökulmien tarvitse välttämättä olla toisiaan poissulkevia. Mitchell ym. (1997, 874–879) esimerkiksi pyrkivät omassa sidosryhmämääritelmässään yhdistämään sekä valta- että legitimizeettinäkökulmat. Näiden lisäksi he liittävät sidosryhmämääritelmänsä kolmannen ominaisuuden, kiireellisyuden (*urgency*), jonka jälkeen he tunnistavat seitsemän vaikutusvallan, vaatimusten legitimizeetin ja vaatimusten kiireellisyuden suhteen toisistaan eroavaa sidosryhmätyyppiä. Myös tämän tut-

¹² Esimerkiksi Mitchell, Agle ja Wood (1997) tarkastelivat eri teoreetikkojen sidosryhmänäkemyksiä vuosien 1963 ja 1995 väliseltä ajalta ja löysivät 28 erilaista määritelmää sidosryhmälle.

kimuksen sidosryhmämääritelmässä yhdistetään näkemykset sidosryhmistä vaikuttajina ja vaatimusten esittäjinä. Tässä tutkimuksessa käytettävä sidosryhmämääritelmä perustuu Kalerin (2002, 92) väittämään, jonka mukaan yrityksen ja sen sidosryhmän välillä oleva tietty valtasuhde on välttämätön edellytys sille, että sidosryhmä voi ylipäänsä toimia vaatimusten esittäjänä. Sidoryhmävaatimusten esittäminen on merkityksetöntä, ellei yrityksen toiminta vaikuta sidosryhmään jollakin tavalla ja ellei sidosryhmä usko pystyvänsä vaikuttamaan yrityksen toimintaan jollakin tavalla.

Tämän valtasuhteen olemassaolo ei kuitenkaan yksistään ole riittävä tekijä synnyttämään sidosryhmäsuhdetta. Sidoryhmäsuhdetta määritelmän redusointi ainoastaan olemassa olevaan valtasuhteeseen yrityksen ja sidosryhmän välillä tarkoittaisi sitä, että mikä tahansa sidoryhmävaade olisi mahdollinen vaikutussuhteen toteutuessa. Sidoryhmien yritykseen kohdistamien vaatimusten määrä saattaisi siten kohota todella suureksi ja yrityksen käytännön johtamistyö olisi vaikeaa. Siksi sidoryhmävaateiden tulee olla jollakin tavalla oikeutettuja. Sidoryhmät määritellään siten tässä tutkimuksessa sellaisiksi yksilöiksi tai ryhmiksi, joiden toimintaan yritys vaikuttaa ja jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan esittämällä oikeutettuja vaatimuksia yritystä kohtaan. Näiden vaateiden oikeutus on luonteeltaan eettinen.

Sidosryhmien esittämät vaatimukset synnyttävät yritykselle tiettyjä velvollisuuksia sidosryhmiä kohtaan, jotka voidaan jakaa ns. täydellisiin velvollisuuksiin (*perfect duty*) eli sellaisiin, joita vastaa joku tietty oikeus, ja epätäydellisiin velvollisuuksiin (*imperfect duty*), jolloin edellä mainittua velvollisuutta vastaavaa oikeutta ei ole. Näitä epätäydelliseen velvollisuuteen perustuvia vaateita (esimerkiksi yrityksen velvollisuus osallistua hyväntekeväisyyteen) pidetään kuitenkin usein yritysten kohdalla moraalisessa mielessä vähemmän sitovina kuin täydellisiä velvollisuuksia. Sekä täydelliset että epätäydelliset velvollisuudet voidaan edelleen jakaa Kalerin (2002, 93) mukaan yleisiin (*general*), kaikkia ihmisiä koskeviin velvollisuuksiin ja roolisidonnaisiin (*role-specific*), tiettyssä asemassa tai sosiaalisessa roolissa toimivia ihmisiä koskeviin velvollisuuksiin. Edelleen Kalerin (2002, 94) mukaan sidosryhmänäkemyksen kannalta mielenkiintoista on rooliin sidottujen velvollisuuksien tarkastelu, jotka myös tässä tutkimuksessa nostetaan tarkastelun keskiöön. Kalerin (2002) mukaan juuri näiden velvollisuuksien tutkiminen on yritysetiikan perusta.

Kalerin (2002) esittämä jaottelu yleisiin ja roolisidonnaisiin velvollisuuksiin avaa mielenkiintoisen mahdollisuuden tarkastella rooliteoreettista käsitteistöä suhteessa sidosryhmänäkemykseen. Sosiaalinen rooli käsitteenä pyrkii yhdistämään tietyn toimijan ja laajemman yhteiskunnan. Kyse on yksilön ja yhteiskunnan välisestä suhteesta, jossa roolin käsite toimii eräänlaisena välittävänä tekijänä. Siten sidosryhmänäkemyksellä on yhteys rooliteoriaan etenkin deskriptiivisellä tasolla, sillä pohjimmiltaan sidosryhmänäkemyksessä on kyse juuri yrityksen tietystä yhteiskunnallisesta roolista; siitä miten ja miksi yritys on oikeastaan olemassa. Yrityseettisestä näkökulmasta tarkasteltuna rooliteorian ongelmana on kuitenkin tietty funktionalismi ja siihen liittyvä deterministinen maailmankuva, joka on selkeässä ristiriidassa eettisessä ajattelussa korostuvan voluntarismien kanssa. Rooliteoria nimittäin olettaa toimijan toteuttavan melko mekaanisella tavalla niitä rooliodotuksia, joita hänen rooliinsa muiden toimijoiden taholta kohdistuu.

Tässä tutkimuksessa rooliteorian käsitteistöä käytetään kuitenkin hyväksi siinä mielessä, että tutkimuksen lähtökohtana on ajatus, jonka mukaan sidosryhmillä on tiettyjä, pienyrityksen rooliin sidottuja odotuksia yrityksen toimintaa kohtaan, toisin sanoen odotuksia siitä, mitkä ovat pienyrityksen velvollisuudet sidosryhmiä kohtaan. Edelleen rooliteoreettista ajattelua hyödyntäen tutkimuksessa lähtökohtaisesti ajatellaan, että nämä pienyrityksen rooliin liittyvät odotukset tulevat yrityksen tietoisuuteen yrityksen ja sen sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Omalla toiminnallaan sidosryhmät joko vahvistavat tai pyrkivät muuttamaan yrityksen käyttäytymistä tietyssä roolissa. Rooliteoriasta poiketen pienyrityksen ei uskota kuitenkaan toteuttavan toimintaansa kohdistuvia odotuksia mekaanisesti, vaan yrityksen uskotaan pystyvän tulkitsemaan ja arvioimaan näitä odotuksia itsenäisesti oman toimintansa ja päämääriensä kannalta.

4.2 Sidoryhmänäkemyksen eettinen tausta

Edellä mainittiin tämän tutkimuksen sidoryhmänäkemyksen olevan luonteeltaan lähinnä normatiivinen. Normatiivisen sidoryhmänäkemyksen taustalla voi olla erilaisia etiikan teorioita, jotka puolestaan vaikuttavat siihen, miten sidoryhmänäkemyks viime kädessä ymmärretään (ks. esim. Kujala 2004a). Seuraavassa tarkastellaan lähemmin sitä, miten normatiivista sidoryhmänäkemyksä voidaan perustella erityisesti teleologisten, deontologisten ja postmodernien etiikkateorioiden avulla.

Utilitaristinen etiikka sidoryhmänäkemyksen taustalla

Teleologia eli seurausetiikka pyrkii päättelemään tekojen moraalista hyvyyttä tekojen seurausten perusteella. Tunnetuin seurausetiikan teorioista on utilitarismi, joka tekee tekojen seurausten arvosta niiden moraalisuuden mitan. Utilitaristisen ajattelun mukaan moraalisesti oikea teko on siis sellainen, joka tuottaa suurimman mahdollisen hyvän suurimmalle mahdolliselle ihmisjoukolle. Utilitarismi eroaa eettisestä egoismista¹³ siinä, ettei se ei tee eroa teon suorittajan ja muiden ihmisten hyvinvoinnin välille, toisin sanoen moraalisesti hyvä teko ei välttämättä ole sellainen, joka maksimoi juuri teon tekijän hyvinvoinnin. Toisaalta utilitaristinen etiikka ei kuitenkaan oletta, että kaikkia yksilöitä tulisi kohdella samalla tavalla. Utilitarismin mukaan ihmisten epätasa-arvoinen kohtelu on moraalisesti hyväksyttävää, mikäli se tuottaa yleisesti tarkastellen suurimman mahdollisen hyödyn. (Lyons 1998, 641; Aikarainen 1987, 142.)

Utilitarismista on olemassa useita eri variaatiota, joille kaikille on yhteistä teon seurausten korostaminen teon moraalisuutta arvioitaessa sekä ajatus siitä, että teosta koitua hyöty on mitattavissa. Suurin osa utilitarismiin kohdistuneesta kritiikistä on suunnattu hyödyn mittaamisen problematiikkaan. Kritiikissä on kysytty, kuinka erilaisten tekojen eri ihmisille tuottamaa hyötyä voidaan mitata ja vertailla keskenään kuten utilitarismissa vaaditaan. Samoin joidenkin hyötyjen ja kustannusten mittaaminen tuntuu ylipäänsä mahdottomalta. (Velas-

¹³ Eettistä egoismia pidetään utilitarismin tapaan teleologisena etiikan teorianä. Eettisessä egoismissa painotetaan teon tekijän omaa etua.

quez 1992, 64.) Ongelmallista utilitaristisen etiikan kannalta on myös siihen sisältyvä mahdollisuus hyödyn epätasaisesta jakautumisesta. Siten utilitaristisella etiikalla saattaa olla joidenkin ihmisten näkökulmasta moraalisesti arveluttavia seurauksia.

Sidosryhmäajatteluun sovellettuna utilitarismi eli seurausetiikka ohjaa yrityksen johtoa kysymään, mikä tuottaisi kussakin päätöksentekotilanteessa parhaan mahdollisen tuloksen eri sidosryhmien kannalta. Koska utilitarismi ei tuomitse tekoja itsessään hyviksi tai pahoiksi, se antaa yksilölle vapauden huomioida eri osapuolten odotukset. Päätöksenteon avuksi utilitarismi tarjoaa liiketoiminnan aiheuttamien hyötyjen ja haittojen arviointia eri sidosryhmien kannalta sekä eri vaihtoehtojen aiheuttamien kokonaishyötyjen ja haittojen vertailua (Kujala & Kuvaja 2002, 63–64.) Moraaliselta kannalta ongelmia utilitaristiselle etiikalle perustuvalla sidosryhmänäkemykselle aiheuttaa kuitenkin hyödyn määrittely sidosryhmien kannalta. Liike-elämässä hyöty redusoituu usein pelkästään taloudelliseksi arvoksi. Hyödyn mittaaminen rahassa tekee utilitaristisesta sidosryhmäanalyysistä melko helposti toteutettavan, mutta saattaa jättää kokonaan ilman huomiota yritystoiminnan sidosryhmille aiheuttamat laadulliset hyödyt ja haitat.

Utilitaristinen ajattelu perustuu päätöksentekijän omiin oletuksiin sidosryhmien arvoista, odotuksista ja toiveista. Sidosryhmien huomioiminen jää ainoastaan yritysjohdon näkemyksen varaan siitä, mitkä asiat eri sidosryhmille ovat merkityksellisiä ja tärkeitä (Kujala & Kuvaja 2002, 64). Utilitaristinen sidosryhmänäkemyksen ei siten varsinaisesti pyri integroimaan sidosryhmiä osaksi yrityksen toimintaa, eikä se siten myöskään painota yrityksen ja sen sidosryhmien välistä vuorovaikutusta. Sidosryhmäajattelun kannalta utilitarismi korostaa kuitenkin hyödyn maksimointia mahdollisimman suuren sidosryhmäjoukon näkökulmasta. Siten yhdenkään sidosryhmän intressejä ei voi lähtökohtaisesti pitää tärkeämpinä kuin toisten. Utilitaristinen näkemys sidosryhmäajattelusta ei siten puolla esimerkiksi yrityksen omistajien hyödyn maksimointia eettisenä arvona, mikä eettisen egoismin näkökulmasta olisi moraalisesti oikea tapa maksimoida sidosryhmien hyöty.

Deontologinen etiikka sidosryhmänäkemyksen taustalla

Normatiivista sidosryhmänäkemyksestä voidaan perustella myös deontologisen etiikan kautta. Deontologiassa eli velvollisuusetiikassa keskeistä ei ole se, millaisia seurauksia tietyllä teolla on – teon seuraukset ja siitä koituva hyöty ovat deontologisen etiikan näkökulmasta lähes merkityksettömiä. Sen sijaan deontologisessa etiikassa keskeisellä sijalla ovat teon tekijän motiivit; moraalinen teko tehdään puhtaasta velvollisuudentunteesta. Deontologisen etiikan tunnetuin edustaja on Immanuel Kant (1724–1804), joka pyrki osoittamaan, että on olemassa tiettyjä eettisiä oikeuksia ja velvollisuuksia, jotka koskevat kaikkia ihmisiä ja joiden tulisi ohjata ihmisten moraalista päätöksentekoa. (Velasquez 1992, 79; Harva 1958, 61.)

Kant asetti moraalille kaksi vaatimusta – sen piti olla autonomista ja kategorista. Näistä autonomisuus tarkoittaa sitä, että moraalin on lähdettävä yksilön omasta vapaasta tahdosta. Kategorisuus puolestaan tarkoittaa sitä, että moraalitieteen sitoo yksilöä ehdottomasti. Eettisyydestä ei olisi mielekäästä puhua, ellei se velvoittaisi ihmisiä toimimaan tietyllä tavalla. (Häyry 226–227.) Keskeinen tekijä Kantin etiikassa on myös universaalisuuden käsite, joka näkyy erityisesti hänen kehittämässään ns. kategorisessa imperatiivissa, jossa vaaditaan jokaista

ihmistä kohdeltavan vapaana ja muiden ihmisten kanssa tasa-arvoisena yksilönä. Kategorisen imperatiivin mukaan ihmisen tulisi toimia niin, että hänen toimintaperiaatteensa voisi olla luonnonlaki, joka toteutuu kaikissa samanlaisissa tilanteissa. (Airaksinen 1987, 167; Marshall 1998, 357; Velasquez 1992, 65–66.)

Kantilaiseen velvollisuusetiikkaan kuuluva näkemys yksilöiden moraalisesta yhdenmukaisuudesta tarkoittaa sidosryhmäajatteluun siirrettynä sitä, ettei yritysjohto toimiessaan moraalisesti oikein voi asettaa minkään sidosryhmän intressejä muiden edelle. Tämän ajatuksen noudattaminen liikkeenjohdossa lienee kuitenkin hyvin vaikeaa. Yrityksen johtaminen edellyttää ainakin jossakin määrin sidosryhmien preferoimista ollakseen ylipäänsä käytännössä mahdollista. Yksi vastaus siihen, miten velvollisuuseettinen sidosryhmänäkemus ja tietty puolueellisuus sovitaan yhteen voidaan löytää William David Rossin *prima facie*-velvollisuuksista (Gibson 2000, 253). Rossin teoriaa voidaan pitää eräänlaisena deontologisen ja teleologisen etiikan välimuotona, sillä se ottaa tarkasteluun mukaan sekä teon motiivin että osittain tekoa seuraavat tulokset. Rossin mukaan teon eettisyyden tarkastelussa on pääsääntöisesti lähdeittävä siitä, että moraalisesti hyvä teko johtuu motiivista eli hyvä tahto on ratkaiseva asia. Ross tunnustaa kuitenkin, että eri velvollisuuksien välillä valitsee lähes aina eturistiriitoja. Jokaista moraalista päätöstä tehtäessä onkin punnittava valintaa siihen sisältyvän velvollisuuden kannalta ja toisaalta pohdittava, sisältyisikö vaihtoehtoihin toimintamahdollisuuksiin pakottavampia velvoitteita. Rossin mukaan pakottavimman velvollisuuden valinta onnistuu ns. *prima facie*-velvollisuuksien avulla, mikä yksinkertaistaen tarkoittaa, että toiset velvollisuudet ovat tärkeämpiä kuin toiset. Näitä *prima facie*-velvollisuuksia Rossin mukaan ovat uskollisuuden, kiitollisuuden ja oikeudenmukaisuuden velvollisuudet, hyvää tekemisen velvollisuus, itsensä kehittämisen velvollisuus ja ei-vahingoittamisen velvollisuus. (Takala 1993, 45–48.) Sovellettaessa Rossin ajatusta *prima facie*-velvollisuuksista tilanteeseen, jossa eri sidosryhmien intressit ovat keskenään ristiriidassa, yrityksen tulisi ensisijassa huolehtia velvollisuuksistaan niitä sidosryhmiä kohtaan, joille se on jotakin velkaa tai joita se on toiminnallaan vahingoittanut (ks. esim. Gibson 2000, 254).

Velvollisuusetiikan periaatteet neuvovat myös pitämään ihmisiä arvokkaina sinänsä. Sidosryhmänäkemyksessä samaa periaatetta voidaan soveltaa esimerkiksi asiakkaisiin, työntekijöihin, omistajiin, rahoittajiin, tavarantoimittajiin ja jakelijoihin. Lisäksi velvollisuusetiikan mukaan johtamistyössä tulisi huomioida muutkin liiketoimintaan liittyvät itsessään arvokkaat asiat. Tällöin esimerkiksi luonnonsuojelu nousisi tärkeäksi toimintaperiaatteeksi. Velvollisuusetiikka myös neuvoo johtajia kohtelemaan sidosryhmiään siten, että toiminta voidaan hyväksyä yleismaailmalliseksi laiksi. Tämä varsin vaativa näkemys etiikasta luottaa kuitenkin edelleen päätöksentekijän kykyyn arvioida ja ymmärtää myös sidosryhmien kannalta, mikä on oikea ja hyvä tapa toimia. (Kujala & Kuvaja 2002, 65–66.)

Velvollisuuseettisestä sidosryhmänäkemyksestä voidaan löytää yhtymäkohtia yritysetiikassakin teoreettisena työkaluna käytettävään ns. sosiaalisen sopimus-ajatteluun (*social contract theories*). Yritysetiikkaan sovellettuna sosiaalisessa sopimuksessa tarkastelun keskiössä ovat deontologisen sidosryhmänäkemyksen tavoin yrityksen velvollisuudet. Suurin ero näiden kahden teoreettisen näkemyksen välillä on kuitenkin se, että sopimusteoreettinen malli pyrkii deontologista sidosryhmänäkemyksestä paremmin huomioimaan yrityseettiseen päätöksente-

koon vaikuttavat kulttuuriset eroavaisuudet ja päätöksentekijöiden moraalisen rationaalisuuden rajoitukset. (Dunfee & Donaldson 1995; Donaldson & Dunfee 1994.)

Postmoderni etiikka sidosryhmänäkemyksen taustalla

Postmodernia näkemystä etiikasta kuvaillaan usein suhteessa moderneihin etiikan teorioihin, kuten utilitarismiin ja deontologiaan, joista se eroaa tieteenfilosofisilta lähtökohdiltaan. Postmoderni näkemys etiikasta hylkää esimerkiksi utilitaristisessa ja deontologisessa etiikassa implisiittisesti hyväksytyt objektiiviset ontologiset taustaolettamukset ja -ajatuksen universaalien etiikan mahdollisuudesta (ks. esim. Yuthas & Dillard 1999). Siten postmoderni etiikka ei myöskään etsi universaaleja totuuksia ja moraaliperiaatteita vaan hyväksyy etiikan lähtökohdaksi maailman monimuotoisuuden. Postmoderniin etiikkaan liittyy tietty relationaalinen ajattelu, jonka mukaan todellisuus avautuu eri ihmisten ja ryhmien ymmärrettäväksi erilaisena, koska ihmiset sijoittuvat maailmaan ja sitä merkityksellistäviin vuorovaikutussuhteisiin eri tavoin (Kujala 2004b cit. Lehtimäki 2000). On kuitenkin huomattava, ettei postmodernia etiikkaa voi suoraan rinnastaa eettiseen relativismiin, jolla siis tarkoitetaan näkemystä moraaliperiaatteiden suhteellisuudesta. Eettisen relativistin mukaan moraaliperiaatteet riippuvat yksilöistä, kulttuureista ja yhteiskunnallisesta tilanteesta. Postmodernin etiikan mukaan se, ettei moraaliperiaatteista ole tällä hetkellä olemassa yksimielisyyttä, ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö niitä voisi olla olemassa ja etteikö niiden tavoittelu olisi arvokasta ja tärkeää (Kujala & Kuvaja 2002, 48).

Postmodernia etiikkaa ei voi pitää teoriana etiikasta samalla tavalla kuin esimerkiksi edellä esitettyjä utilitarismia ja deontologiaa. Se ei perinteisten etiikan teorioiden tavoin pyri tarjoamaan ohjeita siitä, miten eettisesti paras mahdollinen toiminta on saavutettavissa. Tästä huolimatta postmoderni etiikka pyrkii pohtimaan oikean ja väärän olemusta siinä, missä modernit etiikan teoriat. Sitä ei siksi voi ymmärtää modernin eettisen ajattelun vastakohtana, vaan uudenlaisena näkökulmana eettiseen ajatteluun (ks. Gustafson 2000, 651) tai modernin etiikan eräänlaisena jatkumona, kuten esimerkiksi Bauman (1995, 4) asian näkee:

“I suggest that the novelty of the postmodern approach to ethics consists first and foremost not in the abandoning of characteristically modern moral concerns, but in the rejection of the typically modern ways of going about its moral problems (that is, responding to moral challenges with coercive normative regulation in political practice, and the philosophical search for absolutes, universals and foundations in theory).”

Myös Rossouw (1994, 13–14) näkee postmodernin etiikan jatkumona modernille ajattelulle. Hänen mukaansa modernille etiikalle ominainen universaaliuden vaatimus on ristiriidassa sen tosiseikan kanssa, ettei moderni etiikka tarjoa mitään normeja sille, kuinka erilaisia etiikan teorioita olisi mahdollista preferoida. Tässä mielessä moderni etiikka tuottaa Rossouwin käsityksen mukaan moraalista erimielisyyttä pystymättä kuitenkaan tarjoamaan keinoja erimielisyyden ratkaisemiseen. Hän näkeekin postmodernin eräänlaisena yrityksenä laajentaa modernille ajattelulle tyypillistä rationaalisuuden käsitettä ja sitä kautta tunnistaa vaihtoehtoisten moraalisten selitysten olemassaolo. Postmoderni etiikka hyväksyy moraalisen erimielisyyden mielenkiintoiseksi ja kiinteäksi osaksi nykypäivän yhteiskuntaa.

Postmoderni etiikka korostaa moraalisen vuoropuhelun merkitystä sidosryhmäajattelussa. Postmodernin näkemyksen mukaan moraalitietoisuus määrittää toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja käytännön vuoropuhelussa (Kujala 2004b). Esimerkiksi Rossouw (1994, 17–18) ymmärtää moraalisen rakentumisen postmodernissa maailmassa eri sidosryhmien välisen rationaalisen dialogin kautta. Tämän dialogin tavoitteena ei suoranaisesti ole moraalisen yksimielisyyden löytäminen eri toimijoiden välille vaan pikemminkin toimijoiden ymmärryksen lisääntyminen erilaisia moraalisia näkökulmia edustavia sidosryhmiä kohtaan. Moraalinen yhteisymmärrys voidaan saavuttaa moraalisen vuoropuhelun kautta, jossa huomiota tulisi kiinnittää ajattelussamme vallalla oleviin ennako-odotuksiin ja -luuloihin, jotka estävät yhteisymmärryksen saavuttamisen (Kujala 2004b, 7 cit. Jagger 1993).

Postmoderniin sidosryhmänäkemykseen liittyy myös Johanna Kujalan (2004a; 2004b) kehittämä normatiivinen välittävän johtamisen käsite, jonka perustana on ajatus yrityksen vastuullisuuden konkretisoitumisesta vuoropuhelussa sidosryhmien kanssa. Vastuullinen yritys välittää aidosti sidosryhmiensä arvoista, odotuksista ja näkemyksistä ja huomioi ne strategioissaan ja päätöksenteossaan. Välittävän johtamisen käsite pitää sisällään nimensä mukaisesti tämän sidosryhmistä välittämisen lisäksi myös ajatuksen siitä, että vastuullisen yrityksen johto toimii välittäjänä ja aktiivisena osapuolena tässä vuoropuhelussa. Välittävä johtaminen on siis eettistä sidosryhmäjohtamista, jossa johto aidosti välittää eri sidosryhmistä ja niiden hyvinvoinnista kunnioittamalla sidosryhmiä ja niiden toivomuksia, kohtelemalla sidosryhmiä arvokkaina itsessään ja huomioimalla yrityksen ja sidosryhmien valta ja vaikutusmahdollisuudet. Käytännössä yritys voi toimia välittävän johtamisen periaatteiden mukaisesti käynnistämällä ja ylläpitämällä sidosryhmävuoropuhelua ja toimimalla välittäjänä tässä vuoropuhelussa, sisällyttämällä sidosryhmävuoropuhelun tulokset organisaation johtamis- ja päätöksentekoprosesseihin sekä luomalla ja ylläpitämällä avointa ja läpinäkyvää organisaatiokulttuuria. (Kujala 2004b, 2, 7–8.)

4.3 Yhteenveto tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä

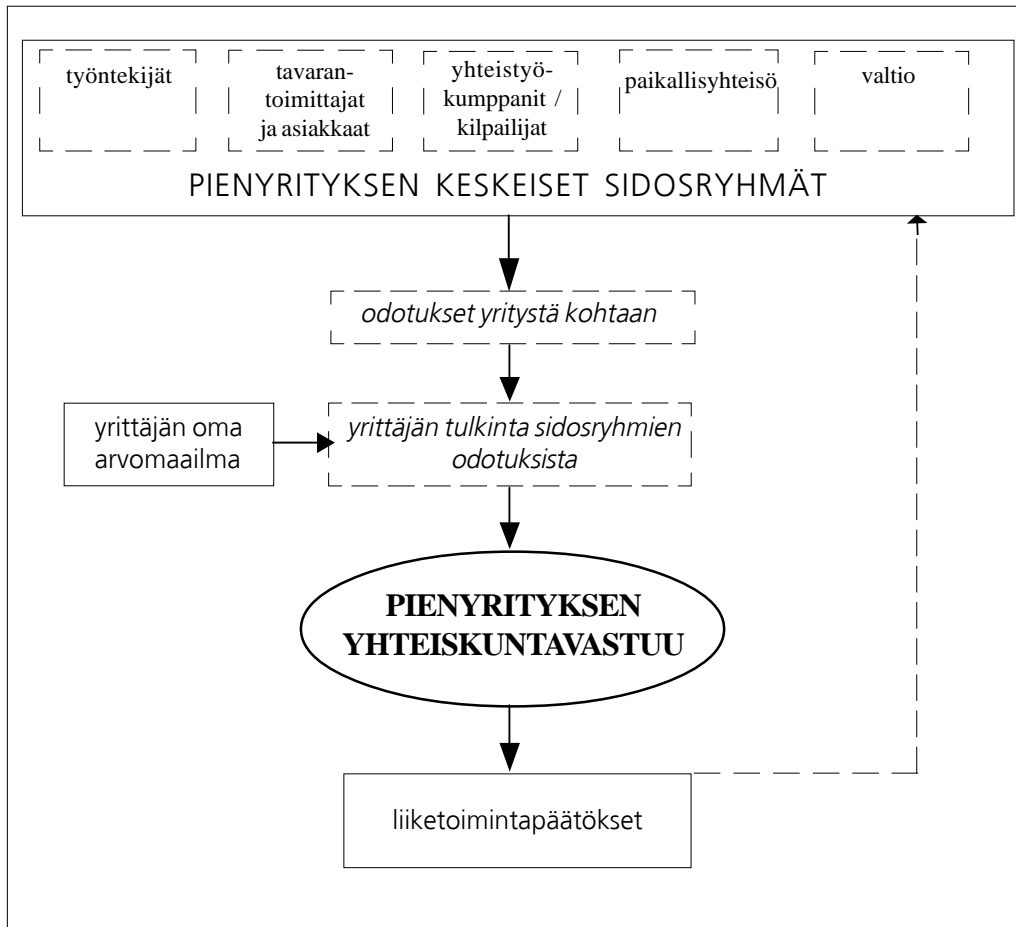
Yritystoiminnan moraaliin on viime vuosina kiinnitetty kasvavassa määrin huomiota. Siinä, missä yritysten vastuun katsottiin aikaisemmin rajoittuvan liiketoiminnan voiton ja sitä kautta yrityksen omistajille tulevan taloudellisen hyödyn maksimoimiseen, ymmärretään yrityksen vastuu tänä päivänä laajemmin. Yritys nähdään kiinteänä osana sitä ympäröivää yhteiskuntaa, joka legitimoii sen toiminnan. Taloudellinen toiminta ymmärretään entistä selkeämmin sosiaalisena ilmiönä ja yritystoiminnan moraalinen vastuu lähes samanlaisena kuin muiden sosiaalisten toimijoiden.

Tässä tutkimuksessa esitetyn teoreettisen viitekehyksen lähtökohtana on ajatus yrityksestä sosiaalisena toimijana, joka vastaa toiminnastaan sidosryhmilleen. Yrityksen sidosryhmät odottavat yrityksiltä tietynlaista toimintaa, ja moraalisesti vastuullisena voidaan pitää sellaista yritystä, joka pyrkii huomioimaan mahdollisimman hyvin nämä vaatimukset omassa päätöksenteossään. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan oleteta, että yritys automaattisesti toimisi sillä tavalla kuin sidosryhmät odottavat. Sidosryhmien vaatimukset saattavat luonnollisesti olla yrityksen kannalta kohtuuttomia, ehkä moraalisesti arveluttaviaakin. Pienyrityksen

moraalisen vastuun tulkitaan kuitenkin rakentuvan tässä sidosryhmävuoropuhelussa. Tässä vuorovaikutuksessa yrittäjä tekee tulkintoja sidosryhmien hänen yritystoimintaansa kohdistamista odotuksista ja vaatimuksista ja muodostaa näiden tulkintojen perusteella omaan arvo maailmaansa peilaten käsityksiä yrityksen yhteiskuntavastuusta. Sidoryhmävuoropuhelussa pyritään rakentamaan yrityksen ja sen sidosryhmien yhteisiä moraalikäsitteitä ja siten luotamukseen perustuvaa liikesuhdetta.

Yleisesti ajatellaan sidosryhmien huomioimisella liiketoimintapäätöksenteossa olevan positiivinen vaikutus yrityksen taloudelliseen menestykseen. Teoreettisesti ajatellen pyrkimys sidosryhmien huomioimiseen liiketoiminnassa saattaa kääntyä taloudellisessa mielessä myös yritystä vastaan. Kuten edellä esitettiin, saattaa erilaisilla sidosryhmillä erilaisista intressinäkökulmista johtuen olla hyvinkin erilaisia odotuksia yrityksen toimintaa kohtaan. Samalla tavalla sidosryhmien toimintakonteksti saattaa vaikuttaa siihen, millaisia odotuksia niillä tietyn yrityksen toimintaa kohtaan on. Tästä johtuen esimerkiksi erilaisilla toimialoilla ja erilaisissa konteksteissa toimivat yritykset kohtaavat hyvin erilaisia haasteita suhteessa sidosryhmiinsä, ja voidaan myös olettaa, ettei sidosryhmien odotuksiin vastaaminen aina välttämättä tuo yritykselle ainakaan välitöntä kilpailuetua.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pienyrittäjien tulkintoja näistä sidosryhmien yritykseen kohdistamista odotuksista. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys voidaan esittää seuraavan kuvion (kuvio 1) muodossa:



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Seuraavissa luvuissa (luvut 5, 6 ja 7) esitellään tutkimuksen empiirisen aineiston analyysi, jota sidosryhmäajattelu on ohjannut. Empiirisessä aineistossa on keskitytty selvittämään edellä esitetyn kuvion mukaisesti sitä, mitkä sidosryhmät pienyrittäjät kokevat toimintansa vastuullisuuden kannalta merkittäviksi ja miten yrittäjät tulkitsevat näiden sidosryhmien yritystä kohtaan esittämiä odotuksia ja vaateita. Tämän analyysin tavoitteena on rakentaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimukseen osallistuneiden pienyrittäjien yhteiskuntavastuukäsityksestä.

5 Taloudellinen vastuu ja voiton maksimointi

Tässä luvussa kuvataan pienyrittäjien näkemyksiä siitä, mitä yhteiskuntavastuu käsitteenä pienyrittäjille merkitsee. Tätä tarkasteltiin kysymällä yrittäjiltä suoraan sitä, mitä yhteiskuntavastuu heille tarkoittaa ja toisaalta millainen käsitys heillä on yrityksen menestymisestä ja taloudellisen voiton maksimoinnista. Pienyrittäjien antamien vastausten perusteella voidaan todeta, että ensi näkemältä yrittäjien eksplisiittinen yhteiskuntavastuupuhunta heijasti melko pitkälti klassisen taloustieteen näkemystä yritysten yhteiskunnallisesta roolista. Tyypillistä tälle näkemykselle on toiminnan laillisuuden ja taloudellisten mittareiden korostaminen vastuullisuuden määreenä. Kuten edellä on jo esitetty (ks. luku 2.3.2), klassisen taloustieteen näkemysten mukaan yritystä voidaan pitää vastuullisena, kun se huolehtii tavaroiden ja palvelusten tuottamisesta lain sille asettamien rajoitusten puitteissa, toisin sanoen, kun se toimii olemassa olevan lainsäädännön puitteissa. Tutkimuksessa haastateltujen pienyrittäjien käsitys yrityksen yhteiskuntavastuusta liittyikin usein niihin velvollisuuksiin, jotka yrityksen on lain mukaan toiminnassaan huomioitava. Yhteiskuntavastuu miellettiin ensisijaisesti verojen ja muiden yritystoimintaan liittyvien maksuvelvoitteiden hoitamiseksi.

”Yhteiskuntavastuu on sitä, että hoitaa velvoitteet yhteiskuntaa kohtaan eli maksaa ne verot, ainakin alvin ja ennakonpidätyksen ja näin pois päin.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

”Mä en koe tämän firman olevan tällä hetkellä vastuussa muuten kun näitten verojen kautta, arvonlisäverot menee ja sitten tämä tulovero, että yhteiskuntaa kiinnostaa minun yrityksessä ainoastaan se. Näin minä olen ymmärtänyt.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Pienyrittäjien yhteiskuntavastuupuhunnassa yhteiskunta merkitsi usein samaa kuin valtiovalta, ja siksi myös valtion rooli vastuun kohteena ja ennen kaikkea vastuun määrittelijänä nousi keskeiseksi. Pienyrittäjien näkemystä yhteiskuntavastuun käsitteestä leimasi siten usein ajatus vastuusta yrityksen ulkopuolelta määriteltynä tekijänä, ei niinkään yrityksen ja yrittäjän omaehtoisena toimintana. Yhteiskuntavastuun käsitteeseen liittyi ajatus pakonomaisuudesta ja työtehtävien lisääntymisestä. Tämä näkemys yhteiskuntavastuusta yrityksen ulkopuolella määriteltynä seikkana on ristiriidassa yrittäjän asemaan perinteisesti liitettyjen riippumattomuuden ja itsenäisyyden käsitteiden kanssa, jotka juontavat juurensa taloudellisen individualismin traditioon (ks. Kankaanpää ja Leimu 1982). Siten yhteiskuntavastuun leimautuminen yritykselle sen ulkopuolelta annettuna tekijänä vaikutti todennäköisesti kielteisten mielleyhtymien syntymiseen yhteiskuntavastuun käsitettä kohtaan. Moni haastatelluista pienyrittäjistä olikin sitä mieltä, ettei pienyrityksille tulisi säilyttää enempää vastuuta kuin niillä tällä hetkellä on toiminnastaan.

”Siinähan tämä onkin pienellä kun sillä on niin paljon, kaikillakin on vastuuta, niin selvitä näistä erilaisista vastuista niin tässä onkin tekemistä tosissaan. Yhteiskunta ei paljon päähän taputtele jos se ei omiansa saa.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Itsenäisen päätöksentekoroolin arvostaminen selittää osaltaan myös haastateltavien pienyrittäjien melko negatiivista suhtautumista erilaisiin laatumerkkeihin ja -sertifikaatteihin, joilla tietyssä mielessä olisi mahdollista kommunikoida yritystoiminnan moraalisia periaatteita ja vastuuta erilaisille sidosryhmille. Kustannussyiden ohella laatumerkkien ja sertifikaattien vähäistä käyttöä perusteltiin usein turhalla paperityöllä. Monien haastateltujen pienyrittäjien mukaan laatuasioiden hoito ei kaivannut erityistä sertifikaattia, koska laatuun kiinnitettiin ilman sitäkin hyvin paljon huomioita. Laatumerkit ja -sertifikaatit nähtiin siten pikemminkin taloudellisena kustannuksena kuin esimerkiksi myyntiä edistävinä tekijöinä.

”Kaikki se kehitys mitä halutaan tehdä niin se täytyy oikeesti vaikuttaa siihen joka-päiväiseen toimintaan, ei asioita voi tehdä sen takia, että täyttää jonkun laatustandardin, et saa jonkun prenikan seinälle, niin ei sillä ole merkitystä. Mutta sillä on merkitystä, että pystyy kehittämään omaa toimintaansa oikeesti. Mä luulen, että me ollaan moni asia viety pitemmälle kun jossain laatustandardeissa mutta ei olla tehty sitä minkään standardin takia vaan sen takia, että sillä on ollut iso merkitys meidän toimintaan.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Taloudelliselle individualismille luonteenomainen omillaan pärjäämisen eetos nousi niin ikään esiin pienyrittäjien tarkemmin määriteltävässä vastuullisen toiminnan elementtejä. Moni haastatelluista yrittäjistä koki keskeisenä vastuullisen liiketoiminnan edellytyksenä sen, että yritys tulee taloudellisesti toimeen omin avuin, toisin sanoen pystyy hoitamaan taloudelliset sitoumuksensa ajallaan ja itsenäisesti. Yrityksen keskeiseksi yhteiskuntavastuun mittariksi nousi usein se, miten luotettavasti yritys hoitaa maksuliikenteensä. Tyypillistä haastateltujen pienyrittäjien yhteiskuntavastuupuhunnalle oli ylipäänsä taloudellisten tekijöiden painottuminen yhteiskuntavastuukäsitteen sisällön yhteydessä. Vastuu yritystoiminnan taloudellisista edellytyksistä koettiin keskeiseksi osaksi yrityksen vastuuta. Pienyrittäjät painottivat puheessaan liiketoiminnan kannattavuudesta ja yritystoiminnan jatkuvuudesta huolehtimista merkittävänä vastuullisuuden osatekijöinä. Myös työllisyysnäkökulma liittyi pienyrittäjien puhunnassa olennaisena yhteiskuntavastuun käsitteeseen. Monelle haastatellulle pienyrittäjälle yrityksen yhteiskuntavastuu realisoitui olemassa olevien työpaikkojen turvaamisena.

”Kyllä se tärkein vastuu on, että pärjää hyvin, joko on itsenäinen yritys tai työntekijöitä, se on ihan sama, mutta kunhan pystyy hoitamaan asiansa hyvin ja pärjää, että tulee toimeen ite ja yritys pyörii omillaan.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

”Jos meillä on riittävät taloudelliset resurssit niin sen paremminhan me huolehditään näistä kysymyksistä. Jos meillä on kauhea ongelma kannattavuuden kanssa niin se ei ole sanotaan preferenssilistalla kymmenen ensimmäisen asian joukossa, se on itte asiassa siellä hyvin perälläkin, ja voi unohtua koko asia. Mutta sitä mukaa kun yritysten toimintaedellytykset paranee, niiden kannattavuus paranee, niiden tilanne paranee, niin kyllä ne kantaa vastuunsa tosi hyvin.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Edelleen klassisen taloustieteen näkemysten mukaisesti muun yhteiskunnallisista asioista huolehtimisen ei varsinaisesti katsottu kuuluvan yrityksen toimintaan ja velvollisuuksiin. Osa

pienyrittäjistä korostikin esimerkiksi sitä, ettei yrityksen tehtävänä ole yhteiskunnallisiin epäkohtiin puuttuminen ja niiden korjaaminen.

”Vaikka kuin helvetin hyvin menestyvä niin ei tämä bisnes kuitenkaan ole mitään sosiaalista toimintaa. Sosiaalinen toiminta on kunnan sosiaalitoimistossa. Siltä osin minä oon kova kapitalisti tässä ajatusmaailmassani jos näin voi tulkita.” (Elintarvike-yritys, maaseutu)

Keskeinen vastuuta määrittelevä tekijä pienyritysten yhteiskuntavastuupuhunnassa oli kuitenkin yrittäjän suhtautuminen liikevoittoon. Klassisen taloustieteen näkemykseen yrityksen yhteiskunnallisesta roolista liittyy olennaisena osana ajatus yrityksestä voittoa maksimoivana toimijana. Tämä ajatus maksimaalisesta voiton tavoittelusta ei kuitenkaan kuvannut haastateltujen pienyrittäjien näkemyksiä yritystoiminnasta. Vaikka yrittäjät hyvin ymmärsivät voitollisen tuloksen tekemisen yritystoiminnan jatkuvuuden perusedellytykseksi, he korostivat samalla kohtuullisuutta ja pitkäjänteisyyttä voiton tavoittelussa. Ajatukseen voiton maksimoinnista sen sijaan yhdistyi toiminta hyvin lyhyellä aikajänteellä, jota pidettiin oman yritystoiminnan näkökulmasta vieraana. Ajatus liikevoiton maksimoinnista yhdistyi pienyrittäjien puheessa usein sellaisiin negatiivisiin käsitteisiin kuin moraalittomuus, järjettömyys ja ahneus. Toisaalta voiton maksimoinnin kaihtamisen yhteydessä käytettiin usein käsitteitä inhimillisuus ja terve yritystoiminta. Yleisesti vallitseva näkemys oli, että voiton maksimointi pienyrityksessä johtaa mitä todennäköisimmin yritystoiminnan loppumiseen. Voiton maksimoinnin sijaan haastatellut yrittäjät kertoivat pyrkivänsä sellaisen tuloksen tekemiseen, joka mahdollistaa riittävän toimeentulon yrityksessä työskenteleville ihmisille samoin kuin yrityksen kehittämisen. Voiton maksimointia ei siis pidetty yksinomaan epätoivottavana liiketoimintana, vaan pyrkimyksen voiton maksimointiin uskottiin olevan haitallista yrityksen taloudelliselle menestykselle ja kasvulle pitkällä tähtäimellä.

”Liikkeen pitää tuottaa voittoa, totta kai, sekä pienen että ison yrityksen. Mutta pitää olla inhimillinen ja kattoo se viive kauemmaksi, että ei toimita neljännesvuosittain tai vuosittain.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

”Mutta yritykset, jotka lähtee terveeltä pohjalta niin ne kasvaa tukevalle alustalle kun mietitään, että kun ei vain tulisi mitään romahduksia, ajatellaan vähän laajemmin sitä asiaa. Ja silloin tietysti voiton maksimointi ei voi olla keskeisenä yksiselitteisenä päämääränä siellä.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

”Mun mielestä jos maksimoi voittonsa niin se on kovin lyhytnäköistä sillä tavalla, että siinä jää, tämä kokonaisuus ei välttämättä kasva sillä halutusti ja siinä voi käydä sillä tavalla, että se korttipakka luhistuu aika näppärästi kun vedetään maksimaalista voittoa tai pyritään jonkin osakkeen arvon maksimoimiseen ja osakkeenomistajan tyydyttämiseen.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Suhtautuminen liikevoittoon oli pienyrittäjien vastuupuhunnassa yksi keskeinen tapa erotautua suuryrityksistä, joiden yleisesti ottaen katsottiin toimivan pienyrityksiä useammin voit-

toetiikan eli omistajalähtöisen voiton maksimointi-ideologian ohjaamina. Pienyrittäjät kritisoivat erityisesti nykypäivän kvartaalitalouteen kuuluvaa liike-elämän neljännesvuosisykliperiaatetta, jonka koettiin muuttavan yritysten toimintalogiikkaa entistä vastuuttomampaan suuntaan ja toisaalta olevan vierasta pienyrityskontekstissa. Tämän puhunnan tasolla tuotetun pienten ja suurten yritysten välisen eron voi siis tulkita tarkoittavan sitä, että pienyrittäjät pitävät yleisellä tasolla omaa yritystoimintaansa vastuullisempänä ja sosiaalisesti hyväksyttävämpänä kuin suuryritysten toimintaa.

“Mahdollisimman paljon voittoa mahdollisimman lyhyellä ajalla on turmiollista. Sehän tarkoittaa, en nyt puhu omasta yrityksestä, mutta sehän tarkoittaa, että ihmisiä pannaan ulos vuosineljänneksittäin, jotta saadaan joka neljännesvuosi hyvä tilinpäätös.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Pitää tehdä kohtuullista tulosta pitkän aikaa, ajatella vähän pidemmälle kun vaan muutama tilikausi, kvartaalitalouden periaatteilla, niin sitä mä en sillä tavalla ymmärrä pk-sektorille. Kai se Nokialla pitää ymmärtää, koska osakkeenomistajat heittää toimitusjohtajan pois, jos ei siellä ajatella näin se asia mutta en ymmärrä, en ymmärrä. Kyllä kehittyminen pitäis tapahtua muuten kuin nimenomaan voiton maksimoinnin ajatuksin, että se rakennettais terveeksi kokonaisuudeksi ja osakkaat saisivat pitkän ajan tuloa siitä yhteistyöstä, eikä vaan kvartaali kerrallaan.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Viime aikoina yrityksen yhteiskuntavastuun käsite on liitetty mediassa usein suuryritysten joukkoirtisanomisiin ja yritystoiminnan siirtymiseen halvempien tuotantokustannusten maihin. Hyvin yleisesti koettiin, että globaalitalous vaikuttaa vääjäämättä yritysten toimintaedellytyksiin, kuten esimerkiksi päätökseen tuotannon sijoituspaikasta. Suurin osa haastatelluista yrittäjistä oli sitä mieltä, ettei yritysten päätöstä siirtyä esimerkiksi alhaisten tuotantokustannusten vuoksi ulkomaille voi arvioida suhteessa yrityksen vastuullisuuteen silloin, kun se yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta on oleellista. Vaikka tällaisen liiketoimintapäätöksen seurauksia tietyn paikallisyhteisön kannalta pidettiin valitettavina, täytyi päätöstä kuitenkin tarkastella ensisijaisesti rationaalisena valintatilanteena yrityksen selviytymisen ja henkiinjäämisen näkökulmasta. Osa pienyrittäjistä halusi ennen kaikkea korostaa sitä, että yrityksen siirtäminen on aina vaikea päätös, jota tuskin koskaan tehdään kevyin perustein.

“Totuus on se, että yritykset, jotka toimii avoimella sektorilla kansainvälisessä ympäristössä, niitten on pakko varmaan tehdä se. Ei ne varmasti täällä, jos ajatellaan, että vaikka olis yrittäjävetoinen yritys tai pörssiyritys, niin on se pahuksenmoinen liike yhtiä lähteä laittamaan tehdasta pystyyn Kiinaan, että ei ne sitä ihan niinku lämpimikseen tee. Että kyllä se varmaan on mietitty perin pohjin, että näin on pakko tehdä ja toimia.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

“Silloin mä ymmärrän irtisanomisen tosi hyvin ja se on toimitusjohtajan tehtävä huolehtia siitä, että siellä kannattavuus säilyy jos kilpailukyky menetetään sen takia, että meillä on liikaa väkeä. Se on pakko ajatella se asia niin, että yritys täyttää parhaiten sen vastuunsa yhteiskunnalle siinä, että se pitää itensä kunnossa ja yhteiskunnan

täytyy vuorostaan hoitaa sitten näille irtisanotuille mahdollisuus kouluttautua uuteen työhön ja mahdollisuus saada uutta työtä.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

Myös yrityksen omistajan henkilökohtainen päätöksentekorooli nousi esiin yhdessä haastattelussa, jossa yrityksen siirtämistä ulkomaille pidettiin lähinnä yrityksen sisäisenä asiana. Tämän kommentin voidaan tulkita heijastavan niin ikään edellä kuvaillun taloudellisen individualismin ihannetta.

”Mä olen niin henkeen ja vereen, mä olen ollut yrittäjä 1985 vuodesta eli aina yrittäjä, sielultani ja sydämeltäni yrittäjä, jos mulla olis vaatehdas ja mä saisin puolella siitä kustannuksista, minkä mä maksan Suomessa suurin piirtein samaa laatua, niin en mä mieltä hetkeäkään. Se on yrittäjän näkökanta asiaan, sen tuotteen ostaa sieltä mistä sen saa hyvälaatuisena ja halvimmalla.” (Tietotyöyrittäjä, kaupunki)

Toisaalta, jos yrityksen siirtopäätöksen taustalla uskottiin olevan halu liikevoittojen kasvattamiseen, koettiin yritysten siirtyminen halvempien tuotantokustannusten maihin erittäin vastuuttomaksi liiketoiminnaksi. Myös tässä suhteessa haastateltavat pienyrittäjät pyrkivät tekemään puhunnassaan eron suuryrityksiin; yritystoiminnan siirtyminen ulkomaille kustannusten säästön ja voiton maksimoinnin vuoksi liitettiin vain suuryrityksiin. Niin ikään suurten yritysten joukkoirtisanomisia kritisoitiin silloin, kun niiden uskottiin tapahtuvan ainoastaan voiton lisäämiseksi.

”Siinä on justiin se, että siinä ei ole mitään järjen kanssa tekemistä. Se pitäis riittää se normaali voitontuotto, kun meille sanotaan, että se on 150 miljoonaa se voitto ja sitten vielä vähennetään joku 250 henkeä, että se tuottais 175 miljoonaa euroa voittoa, niin en minä tietenkään sitä voi hyväksyä. Kyllä minä sen verran kommunisti oon, vaikka oonkin täyskapitalisti.” (Elintarvikeyrittäjä, maaseutu)

”Se on varmaan isolle yritykselle, ne vaan katoo ja osakkeenomistajat haluaa aina vain lissää ja lissää, että tästähän on paljon juttua ollut, että minnekä päin se on, että onko niillä isoilla yrityksillä minkäänlaista vastuuta. Jotenkin tuntuu, että pienet yritykset ottaa paljon enempi tästä yhteiskunnasta vastuuta kun nämä isot yritykset.” (Elintarvikeyrittäjä, maaseutu)

Suurten ja pienten yritysten välinen toiminnan vastuullisuudessa koettu ero liitettiin tavallimmin pienyritysten henkilökohtaisempaan toimintatapaan. Pienet yritykset ovat usein melko henkilöityneitä yrityksen omistaja-johtajiin, joiden täytyy myös omalla persoonallaan pystyä seisomaan yrityksen päätösten takana. Suuryrityksiä taas kuvattiin kasvottomina organisaatioina, joissa vastuuta yrityksen toiminnan seurauksista on vaikeampi osoittaa tietyille henkilöille. Samoin pienyrittäjien mukaan yrittäjän suhde yrityksen työntekijöihin on huomattavasti henkilökohtaisempi kuin suuryrityksissä, mikä omalta osaltaan auttaa yrittäjää asettumaan työntekijän asemaan liiketoimintapäätöksiä tehtäessä.

”Ne on kasvottomampia. Johtaja on vastuussa sille isolle joukolle anonyymejä ihmisiä ja jos hän ei vastaa siihen huutoon, niin hänet potkaistaan pois, se on ajattelutapa.”

Mutta kyllä mun mielestä tarvittais sinnekin pikkasen laajempia visionäärejä elikkä että siellä olis vähän enemmän vastuuta siitä yhteiskunnan kehityksestä. Ei pelkäänsään osakekursseista.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

”Isolla yrityksellä toiminta on usein kylmempi, että henkilökuntasuhde on ehkä lähempi pienissä kuin isoissa.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

On kuitenkin huomattava, että vaikka globaalitalouden uskottiin vaikuttavan yhä enemmän myös pienyritysten toimintaan, osa haastatelluista yrittäjistä halusi korostaa sitä, ettei yrittäjä ole kuitenkaan täysin voimaton globaalitalouden ehtojen edessä, vaan yritys kykenee myös muokkaamaan oman toimintansa edellytyksiä. Erityisen vastuuttomana yritystoimintana osa haastatelluista yrittäjistä piti päätöksenteon syiden ja seurausten kätkemistä globaalitalouden käsitteen taakse.

”Markkinatalouden ja globalisaation taakse kyllä kätetään asioita ihan niinku ne olis päätetty, ettei me itte voitais niihin vaikuttaa.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Pienyrittäjien kielteisessä suhtautumisessa voiton maksimoinnin ajatukseen yhdistyvät siten sekä heidän näkemyksensä taloudellisesti menestyvän yritystoiminnan rakentamisesta pitkäjänteisen ja kestäväen päätöksenteon pohjalle että yleisemminkin näkemys voiton maksimoinnista sosiaalisesti ei-hyväksyttävänä liiketoimintana. Siksi on huomattava, että vaikka pienyrittäjien eksplisiittiset käsitykset yhteiskuntavastuusta liittyvät lähinnä yrityksen taloudellisten ja laillisten velvollisuuksien hoitamiseen, eivät haastatellut yrittäjät kuitenkaan sulkeneet yritystoimintaa moraalien ulkopuolelle kuten esimerkiksi klassiseen taloustieteeseen perustuvassa vastuunäkemyksessä on tyypillistä. Vaikka vain harva haastatelluista yrittäjistä viittasi moraalien tai etiikan käsitteisiin puhuessaan vastuullisesta liiketoiminnasta, näiden sijasta käytettiin kuitenkin sellaisia käsitteitä kuin inhimillisuus, kestävä liiketoiminta, sidosryhmien huomioonottaminen ja työnteon mielekkyys, joiden voi tulkita sisältävän eettisen arvolutauksen. Ajatus voiton maksimoinnista koettiin melko yleisesti vastakkaisena ajatukselle yrityksestä hyvinvoinnin tuottajana.

”Mä puhun työhyvinvoinnista ja sellasesta kivasta työn tekemisen fiiliksestä. Että sitä yritetään, siihen tehdään hirveesti töitä mutta siihen mitä siellä viivan alla on, niin kaikkien niiden kehittämistoimien jälkeen mitä katotaan tarpeelliseksi tehdä, niin välttämättä siellä ei tartte olla yhtään mitään.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

”Mutta se hyvinvointi on siinä yks niinku tärkeä näkökulma. Itselle tulee tyydytystä siitä, että näkee niinkun oman työn kautta sen asiakkaan onnistumisen, niinku tavaltaan juhluvalla se kuulostaakin, niin näin se kuitenkin on, että mä olen oikeastaan jo heti alkuvuosien jälkeen lopettanut täysin rahan ajattelun, rahaa tulee sitten myöten kun tekee oikeita asioita, oikeitten asiakkaiden kanssa, oikeitten ihmisten tai työtekijöiden kanssa ja raha on sitten seurausta siitä, eli rahan ehdoilla sitä ei kannata lähteä tekemään, muuten se olis aika raadollista ja raskasta.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Suhtautuminen voiton maksimointiin ja yrityksen taloudelliseen menestykseen ei pienyrittäjien yhteiskuntavastuupuhunnassa siten tue näkemystä omistajälähtöisestä, traditionaaliseen taloustieteeseen perustuvasta yrityksen yhteiskunnallisesta roolista. Sen sijaan pienyrittäjän suhtautumisessa liikevoittoon voidaan selkeästi havaita niitä arvoja, jotka ovat ominaisia sidosryhmälähtöiselle yhteiskuntavastuunäkemykselle. Takalan (2000) mukaan sidosryhmälähtöisessä yhteiskuntavastuunäkemyksessä yritystä ei nähdä omistajien voiton maksimoinnin välineenä, vaan yrityksen ensisijaisena velvollisuutena on tuottojen pitkän tähtäyksen optimointi, kasvu ja jatkuvuuden turvaaminen. Erityisesti sidosryhmälähtöinen yhteiskuntavastuunäkemyksesi tuli esiin haastateltujen yrittäjien suhtautumisessa yrityksen menestykseen. Pienyrittäjät arvioivat yrityksensä menestystä hyvin monenlaisten mittareiden avulla, joista erilaiset taloudelliset tunnusluvut edustivat vain yhtä muiden joukossa. Yritystoiminnan menestyksen arvioimisessa korostuivat siten hyvin monet erilaiset arvot; yritystoiminnan ja liikeidean sekä yrittäjän itsensä kehittymistä pidettiin esimerkiksi tärkeinä menestyksen merkeinä. Samoin monelle haastatellulle yrittäjälle oli mahdollisuus monipuolisesti toteuttaa omia henkilökohtaisia tavoitteita yrittäjyyden kautta keskeinen tekijä menestyksen tunteen synnyssä. Niin ikään osalle pienyrittäjistä menestys liittyi ennen kaikkea ajatukseen yritystoiminnan jatkuvuudesta - siitä, että yritys tarjoaisi turvallisen toimeentulon myös seuraavalle yrittäjäsukupolvelle.

”Kyllä se meille vaimon kanssa ainakin on ollut hyvin tärkeä asia, että myö ollaan tätä yritystä kehitetty kaiken aikaa eteenpäin. Ja tässä on nyt hyvät mahdollisuudet sitten lapsillakin toimia.” (Matkailualan yritys, maaseutu)

”Kyllä mulle tärkeää on, että on tyytyväinen työhönsä, se kuuluu siihen menestykseen, että ei joudu vain puurtamaan otsa kurtussa. Että vaikka rahaa tuliskin mutta ei ole tyytyväinen siihen työhönsä, niin ei se ole menestymistä.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

”Perimmäinen tavoite on se, että organisaatio voi hyvin ja itse voi hyvin ja sitä kautta syntyy myös hyvä tulos, että kun viihtyy työssään niin henkilökohtaisella tasolla ku työntekijöiden tasolla, niin silloin me saamme hyvää tulosta aikaseksi.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Keskeistä pienyritysten menestymiselle oli siten ennen kaikkea toiminnan jatkuvuuden edellytysten turvaaminen ja siihen liittyen taloudellisen riskin hallinta. Taloudellisen riskin hallinta viittasi pienyrittäjien puhunnassa liiketoimintapäätösten seurausten huomioimista laajemmin kuin pelkästään omistajan taloudellisesta näkökulmasta. Eri sidosryhmistä pienyrityksen taloudellisen päätöksenteon vaikutukset nähtiin merkittävinä ennen kaikkea yrityksen työntekijöiden ja yrittäjän oman perheen näkökulmasta.

”Ja menestyvä yritys on sellainen, että vaikka tulis joskus vaikeita pätkiä, niin siinä mukana olevat henkilöt tahtoo jatkaa, ne tekee kaikkensa, että siitä päästään yli. Huomioiden tietysti sen, ettei siinä mene sitten oma omaisuus. Eli hyvä yritys on myös sellainen, joka on turvattu, että siinä ei kuitenkaan kiinnitetä omia ja vanhempien ja serkkujen rahoja, vaan silleen terveellä pohjalla, että siellä ei oteta mitään tyhmiä riskejä.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

Taloudellisen riskin hallinnalla yrittäjät eivät kuitenkaan välttämättä viitanneet yrityksen nol-lakasvulinjaan. Hyvin monella haastatelluista yrittäjistä oli suunnitelmia yritystoiminnan kas-vattamiseksi tulevaisuudessa. Osalla yrityksen menestys linkittyi kiinteästi yrityksen kasvuun; vain kasvavassa yrityksessä tapahtui heidän näkemyksensä mukaan eteenpäin menemistä, joka ymmärrettiin menestyksen keskeisimmäksi elementiksi. Toisaalta niin ikään suuri jouk-ko haastatelluista yrittäjistä ilmoitti tärkeimmäksi tulevaisuudensuunnitelmakseen yritystoi-minnan säilyttämisen entisen kaltaisella tasolla eikä pyrkinyt aktiivisesti yritystoiminnan laa-jentamiseen. On myös huomattava, että vaikka yrittäjä olikin pohtinut yrityksen kasvutavoit-teita, ei kasvua haluttu sijoittaa yrityksen tärkeimmäksi tavoitteeksi. Yrityksen kasvusta pu-huttaessa tuli selkeästi esiin se, miten moninaisia tavoitteita pienyrittäjä yritystoiminnalleen voi asettaa ja miten monet erilaiset arvot näiden tavoitteiden taustalla saattavat vaikuttaa.

“Tämän yrityksen tavoite ei ole tehdä suurta voittoa eikä jakaa osinkoa vaan mielen-kiintoiset työt ja se mielekkäisyys. Kyllähän sitä voi asettaa kaikkia kasvutavoitteita mutta kun se ei ole se pääasia. Siis se ei ohjaa sitä toimintaa tietyssä mielessä.”
(Tietotyöyritys, kaupunki)

On huomattava, että yritystoiminnan menestymisestä puhuttaessa moni haastatelluista pien-ryrittäjistä viittasi erityisesti sekä asiakkaiden että työntekijöiden tyytyväisyyteen menestyk-sen mittarina. Haastateltavat pienyrittäjät painottivat selkeästi näiden kahden sidosryhmän keskeistä asemaa yrityksen taloudellisen menestyksen avaintekijöinä. Muutama haastatel-tavista pienyrittäjistä kuitenkin koki vastuun yritystoimintansa seurauksista edellä mainittua laajemmin: heidän näkemyksessään yritys selkeästi linkittyy osaksi muuta yhteisöä.

“Mutta kyllä se, millä mä mittaan itte, että ollaanko me menestytty, niin on se, että meidän asiakkaat on tyytyväisiä ja tulee hyvää palautetta ja meidän väki pysyy töissä, on terveitä, ne viihtyy täällä, on mukavaa. Mutta pääasia on se, että meidän asiak-kaat on tyytyväisiä, että ne pitää meidät siellä kaupassa.” (Elintarvikeyritys, maaseu-tu)

“Mun mielestä menestyvän yrityksen yks mittari on se, että on hyvä asiakastyytyväi-syys ja ennen kaikkea henkilökunnalla on hyvä työtyytyväisyys, että ihmiset tykkää tulla töihin silloinkin kun on tiukka paikka eli ei niinku tuu sellaista tunnetta, että voi ei, että miks mun pitää tänne tulla vaan että se fiilis on sellainen, että no ei se mitään, että kyllä tämä homma tästä hoituu siinä tiukassakin paikassa. Silloin kun asiat me-nee hyvin niin mikä tahansa yrityshän pystyy toimimaan.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

“Mie aattelen sillä tavalla, että en mie ikinä ole sillä tavalla laskenu, pitää ajatella muitakin systeemejä. Laskimella on helppo, no helppo ja helppo, tehdä tulosta jos sitä aattelee ihan kylmästi pelkkää rahaa ja rahaa. Mutta se ei ole minun tapa se, se kylmä talousajattelu. Kyllä mie mietin myös sitä miten tämä vaikuttaa ihmisiin ja ympäristöön ja kaikkeen.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

Yhteenvetona voi todeta, että pienyrittäjät liittävät monesti termin yhteiskuntavastuu vero-tukseen ja muihin valtiolle pakollisesti tilitettäviin maksuihin. Pienyrittäjien eksplisiittisessä

yhteiskuntavastuupuhunnassa voidaan siten havaita monia omistajälähtöiselle yhteiskuntavastuun näkemykselle tyypillisiä piirteitä. On kuitenkin huomattava, että vaikka pienyrittäjien eksplisiittinen yhteiskuntavastuupuhunta onkin melko kapea, he ulottavat kuitenkin selkeästi yrityksen vastuun myös yrityksen keskeisiin sidosryhmiin. Tämä ilmenee erityisesti pienyrittäjän keskustellessa yrityksen voiton maksimoinnista ja menestymisestä. Tämä näkemys vahvistaa osaltaan sitä, käsitystä, jonka mukaan yhteiskuntavastuun käsitteen sisältö on pienyrityksessä vielä hyvin vakiintumaton eikä käsitteen käyttö kuulu yleisesti pienyrittäjien liiketoimintapuhuntaan (ks. myös esim. Jenkins 2004).

6 Pienyrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta sidosryhmille

Tässä luvussa tarkastellaan pienyritysten yhteiskuntavastuukäsitettä suhteessa yritysten keskeisimpiin sidosryhmiin. Suurin osa haastatelluista pienyrittäjistä nimesi yrityksen asiakkaat ja työntekijät yrityksensä tärkeimmiksi sidosryhmiksi. Tätä näkemystä tukevat myös aikaisemmat pienyritysten sidosryhmäsuhteita ja yhteiskuntavastuuta tarkastelleet tutkimukset (ks. esim. Wilson 1980). Seuraavassa kuvaillaan pienyrittäjän vastuunäkemyksiä ensin suhteessa asiakkaisiin ja sitten työntekijöihin. Viimeisessä luvussa esitetään lyhyt yhteenveto yrityksen yhteiskuntavastuun käsitteestä sidosryhmänäkökulmasta. Yhteenvedon yhteydessä kuvataan lyhyesti myös pienyrittäjien näkemyksiä vastuullisesta liiketoiminnasta suhteessa muihin haastattelujen aikana esiin nousseisiin sidosryhmiin, kuten tavarantoimittajiin, yrittäjän omaan perheeseen ja luontoon.

6.1 Asiakkaat

Vastuun keskeiset elementit asiakassuhteissa

Pienyrityksen vastuu asiakkaille nousi keskeiseksi tekijäksi yrityksen ja sen sidosryhmien välisten suhteiden kuvauksissa. Vastuu asiakkaita kohtaan miellettiin haastatteluissa ennen kaikkea asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin vastaamisena. Vaikka eri toimialoilla työskentelevät yrittäjät kuvasivat asiakkaiden odotuksia hieman eri tavoin, merkittävimmiksi nousivat yleensä tuotteiden korkea laatu, hyvä palvelu ja toimitusvarmuus. Asiakkaiden odotuksia pienyrittäjät pitivät yleisesti ottaen melko kohtuullisina. Odotusten kohtuullisuuden nähtiin kuitenkin olevan jossakin määrin riippuvainen siitä, oliko asiakkaana kuluttajia vai yrityksiä ja miten suuria asiakasyritykset olivat. Siinä, missä yksittäisten kuluttajien yritykseen kohdistamia odotuksia pidettiin yleisesti melko kohtuullisina, saattoi isompien yritysten toiveiden toteuttaminen vaatia pienyrityksiltä melkoisia voimanponnistuksia. Nämä odotukset liittyivät usein pienyritysten näkökulmasta vaativiin toimitusaikoihin; toisin sanoen pienyritykseltä saatiin odottaa huomattavia joustoja tuotteiden tilaus- ja toimitusaikojen suhteen.

Yleisesti ottaen pienyrittäjät arvelivat kuitenkin yritystoiminnan joustavuuden olevan yksi keskeinen asia, jota asiakkaat heidän liiketoiminnaltaan odottavat. Suurin osa haastatelluista yrittäjistä piti toimintansa joustavuutta merkittävänä kilpailukeinona suhteessa suuriin yrityksiin. Joustava tapa toimia oli heidän mukaansa yrityksen oma valinta, joka edesauttoi yritystä esimerkiksi tilausten saannissa. Yrittäjät eivät siten kokeneet asiakkaiden odotuksia toiminnan joustavuuden suhteen ongelmallisina. Haastateltujen yrittäjien joukossa oli kuitenkin muutamia yrittäjiä, joiden mielestä varsinkin suuret asiakasyritykset saattavat toisinaan käyttää pienyritysten joustavuutta negatiivisella tavalla hyväkseen.

”Sitä joustavuutta käytetään myös hyväksi herkästi, että ei niinku suunnitella omaa toimintaa vaan jätetään, unohtuu tilata jotakin asioita, niin sitten joku pk-yrittäjä tuo sen heti ja maksaa siitä kuitenkin tavallaan kovan hinnan tuodessaan sen tuotteen heti.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

”Ne tietää, että niillä on se mahdollisuus, että me toimitetaan tavara niinkun hyvinkin lyhyellä aikavälillä. Sitä ei tiedä kuinka hyvin ne tietää, että se on meille myös ongelma.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

Keskeistä vastuussa asiakkaita kohtaan oli haastateltujen pienyrittäjien mukaan ennen kaikkea asiakkaalle annettujen lupauksen pitäminen. Käytännössä tämän nähtiin edellyttävän sitä, että yrityksen on tunnistettava omat valmiutensa ja annettava vain sellaisia lupauksia, jotka ovat yrityksen toimintaresurssien puitteissa realistisia ja toteutettavissa olevia. Asiakas-suhteen kannalta ongelmallisimpia tilanteita ovat yrittäjien mukaan sellaiset, joissa tuote tai palvelu ei vastaakaan sitä kuvaa, jonka asiakas on yrittäjän kanssa keskustellessaan siitä muodostanut.

”Meidän vastuu asiakkaalle on, että se tuote on sitä mitä siinä pakkauksen päällä lukee ja luvataan. Meillä on tämä palvelutaso, niin se on meille tosi tärkeää, jos me luvataan, että tavara on tietynä aikana perillä, niin sen on oltava. Me ei voi luvata sellaista, mihin me ei pystytä.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

”Pitää ottaa kaikki asiakkaiden toivomukset huomioon ja nimenomaan sillä perusteella päätellä kykeneekö itse siihen. Eli jos asiakas haluaa enemmän kun mitä itse pystyy tai oma tuote on, niin ei myydä.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Lupauksista kiinni pitämisen painottaminen johti monella haastatellulla yrittäjällä varovaisuuteen sen suhteen, mitä tuotteesta tai palvelusta ylipäänsä voi kertoa lupaamatta siitä liikoja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät yrittäjät kokeneet velvollisuutenaan asiakasta kohtaan antaa mahdollisimman hyvät tiedot asiakasta kiinnostavasta tuotteesta tai palvelusta. Päinvastoin, vastuulliseen liiketoimintaan liitettiin yhtenä piirteenä avoin tiedonvälitys asiakkaan ja yrityksen välillä. Kuitenkin varovaisuus lupauksen pitämisen suhteen saattoi joissakin tapauksissa vaikuttaa esimerkiksi yritysten tarjousten tekoon ja varovaiseen suhtautumiseen yritystoiminnan markkinointiin. Pienyritysten vähäisen markkinointiaktiivisuuden (ks. esim. Gilmore et al. 2001) taustalla vaikuttaa todennäköisesti myös monia muita tekijöitä, kuten esimerkiksi taloudellisten resurssien riittämättömyys. Niin ikään on huomattava, että vastuullisuutta ei haluttu käyttää markkinoinnin argumenttina. Tässä suhteessa useimpien haastateltujen yrittäjien näkemys tuntui olevan se, että on parempi antaa tekojen puhea puolestaan kuin tuoda kovasti esiin omaa liiketoimintamoraaliaan.

”Se on se juttu mikä pitää pohtia, että silloin kun tehdään tarjouksia niin silloin pitää todella miettiä sitä, että mitä luvataankaan, mutta kyllä meillä on sellainen näppituntuma olemassa, että me tiedetään, että mitä luvataan. Sitten jos jostain syystä se ei onnistu eikä toteudu, kyllähän sitäkin aina tapahtuu, niin sitten siellä on aina joku selkeä syy.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

”Kyllä sitä mieluummin sanoo vähän vähempi kun mitä pystyy tekemään.” (Matkailualan yritys, maaseutu)

“Mutta etiikka ja moraalit laajalla tasolla, niin kyllähän se täytyy tulla esille niistä keskusteluista mitä käydään asiakkaan kanssa. Ei suoranaisesti, että meillä lukisi jossain Power Pointissa, että pelataan korkeilla eettisillä ja moraalisisilla standardeilla, silloin se on sanahelinää. Mutta sen pitää huokua kaikesta, niistä puheista ja tekemisistä mitä tekee asiakkaan kanssa. Tuntuu, että joillakin on hirveä tarve julistaa sitä, silloin tavallaan alkaa miettimään, että tuolla se asia on ongelmana. Ne yritykset, joiden ei tarte sitä asiaa nostaa niin esille, niin yleensä asia on hoidossa tietyllä tavalla.” (Tietotyöryitys, kaupunki)

Pienyrittäjien haastatteluissa vuorovaikutuksen merkitys korostui keskeisenä elementtinä vastuullisen asiakassuhteen rakentumisessa. Kuvaillessaan asiakassuhteitaan pienyrittäjät painottivat neuvottelutaitoja, kykyä kompromissien tekemiseen, halua joustaa ja tehdä päätöksiä yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa. Pienyrityksen vastuulla on siten asiakkaan kanssa keskustellen selvittää se, mitä yritykseltä odotetaan. Tämä tarkoittaa kuitenkin myös sitä, ettei kaikkiin asiakkaan esittämiin vaateisiin tulisi yrittäjien mukaan heti reagoida vaan yrittäjän tulee omaa harkintaansa käyttäen punnita asiakkaan toiveita suhteessa oman yritystoimintansa päämääriin ja arvoihin. Vastuullisuuden ei siten liity asiakkaan kaikkien toiveiden täyttäminen; päinvastoin pienyrittäjät olivat sitä mieltä, että vastuullisesti toimiminen edellyttää heiltä joissakin tilanteissa myös kieltäytymistä asiakkaan toiveiden toteuttamisesta. Erityisesti silloin, kun asiakkaan toiveet ovat uhka yrityksen taloudelliselle toimeentulolle tai ovat ristiriidassa yrittäjän oman arvomaailman kanssa, pidettiin vastuullisena yritystoimintana asiakassuhteesta kieltäytymistä – vaikka tämä merkitsee yritykselle taloudellista tappiota lyhyellä tähtäimellä.

“Me lähdetään aina neuvotellen sinne eteenpäin ja siellä etsitään se kompromissi sitten, että ei me taas määrättyyn asiaan, niin ei me lähdetä sitten ollenkaan. Totta kai joskus on sellasia vaatimuksia, joihin ei yksinkertaisesti lähdetä ja jos se on, jollekin se on edellytys niin sitten totta kai se on jossakin vaiheessa nostettava kädet pystyyn, että tämä ei oo meidän asia.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Totta kai mie voin antaa periksi ja jos hänkin antaa periksi, niin löytyyhän se yhteinen sävel sieltä jostakin. Mutta enhän miekään voi jatkuvasti antaa periksi. Ja jossakin tulee kysymykseen joku moraalikysymys, kuititta myynti tai sellainen, niin se ei käy.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Osa haastatelluista yrittäjistä toi esiin myös sen, että neuvotteluista huolimatta yrityksen ja asiakkaan käsitykset tilatusta tuotteesta tai palvelusta saattavat lopuksi olla hyvinkin kaukana toisistaan. Vaikka yrittäjien näkemysten mukaan vastuullisuus asiakassuhteessa tarkoittaa yritykselle myös sen varmistamista, että asiakkaalla ja yrittäjällä on yhteneväinen käsitys asiakassuhteen sisällöstä ennen asiakassuhteen alkua, on ristiriitatilanteiden välttäminen käytännössä joskus mahdotonta.

Vastuullisena liiketoimintana osa haastatelluista yrittäjistä piti myös asiakkaan antamasta toimeksiannosta kieltäytymistä silloin, kun suunniteltu tuote tai palvelu ei yrittäjän näkömyksen mukaan ole asiakkaalle eduksi. Suurin osa yrittäjistä oli kuitenkin sitä mieltä, että asiak-

kaan tilaaman tuotteen tai palvelun tarkoituksenmukaisuuden pohtiminen ei ole yrittäjän velvollisuus vaan vastuu tästä on asiakkaan harteilla. On luonnollisesti muistettava, että tässä haastatellut yrittäjät edustivat monia eri toimialoja ja keskeinen syy edellä esitettyyn erillaiseen näkemykseen tuotteen tai palvelun tarkoituksenmukaisuuden pohtimisesta saattaa löytyä myös toimialan luonteesta eikä välttämättä yrittäjien erilaisesta liiketoimintamoraalisista.

”Mutta meillä on, niinku me ajetaan jääräpäisesti sitä toimintamallia asiakkaalle mikä me nähdään asiakkaalle hyväksi, silläkin uhalla, että se asiakas ei osta sitä. Jos se on vastoin sitä mitä me ajatellaan, mieluummin jätetään se tekemättä. Asiakas saattaa tehdä sen asian sitten jonkun toisen kautta ja loppujen lopuksi saattaa käydä niin, että routa ajaa porsaan kotia, että asiakas huomaakin, että ei se ollutkaan järkevää. Ja ne on tietysti meille hyviä tilanteita ja toisaalta luottamus asiakkaan ja meidän välillä vahvistuu sitä kautta, että me ollaan uskallettu sanoa, että meidän mielestä toi ei oo järkevää, eikä niin, että me lähdetään hakemaan liikevaihtoa, että okei tehdään noin.” (Tietotyöryitys, kaupunki)

On kuitenkin huomattava, että yrityksen taloudellisen tilanteen nähtiin vaikuttavan hyvin suuresti siihen, miten paljon pienyrittäjä kykenee pohtimaan asiakkaiden odotuksia suhteessa vastuulliseen liiketoimintaan. Pienyrittäjät korostivat haastatteluissa sitä, että heidän ensisijainen vastuunsa on yritystoiminnan taloudellisen jatkuvuuden turvaaminen ja tämä voi edellyttää heiltä myös sellaisia liiketoimintapäätöksiä, joiden he mahdollisesti kokevat olevan ristiriidassa oman arvomaailmansa kanssa. Eryteisesti yritystoiminnan alkuvaiheessa pienyrityksellä ei käytännössä koettu olevan suuria taloudellisia mahdollisuuksia tehdä valintoja eri asiakkaiden ja toimeksiantojen välillä.

”Siinä saattaa olla, riippuen tietenkin siitä yrityksen elinkaaresta ja senhetkisestä tilanteesta mitkä on vähän pakon sanelemia juttuja ja sit tulee se talouspuoli siellä ongelmaksi, että se saattaa olla se kompastuskivi, että sulla ei oo paljon vaihtoehtoja kun kuunnella ja hyväksyä ne ehdot, vaikka sä samaan aikaan jo tiedät, että sä samaan aikaan sahaat sitä oksaa ittes alta.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

”Tässähän on se, että pitää takoa kun rauta on kuumaa, että tässähän koko ajan joutuu ajattelemaan, että nyt kun mä sanon tuolle ei ja pari kertaa kun mä sanon, että en mä halua tuota tehdä, niin se ei kohta edes kysykään mitään.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

”Ei me kaikkea tehdä mutta totta kai se mitä ollaan luvattu, niin ne tehdään. Että ei lähdetä juoksemaan mihin tahansa vaikka ollaankin palveluhenkinen yritys ja asiakaslähtöistä on tämä meidän toiminta mutta ei nyt ihan kuitenkaan... Aikoinaan oltiin valmiita tekemään ihan kaikkea mitä joku keksi kysyä. Se toimi silloin vielä mutta ei tänään.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

Yrityksen taloudellisen tilanteen ohella jotkut yrittäjät kokivat myös asiakassuhteen luonteen vaikuttavan siihen, miten paljon asiakkaan vaatimuksia tulisi ottaa huomioon omassa liike-

toimintapäätöksenteossa. Usealla haastatellulla pienyrittäjällä oli monia pitkäkestoisia ja läheisiä asiakassuhteita, ja varsinkin näiden kohdalla yrittäjät olivat valmiita tekemään melko suuria myönnytyksiä omassa liiketoiminnassaan asiakassuhteen jatkuvuuden ylläpitämiseksi. Ajoittain tämä vaati yrittäjiltä myös myöntymistä sellaisiin vaatimuksiin, joita he eivät pitäneet omalta kohdaltaan kovin kohtuullisina. Vaikka osa yrittäjistä koki tällaisen jouston velvollisuutenaan ja eräänlaisena korvauksena pitkään jatkuneesta asiakassuhteesta, enemmistö katsoi kuitenkin ajoittaisen myöntymisen kohtuuttomilta tuntuviin vaatimuksiin olevan taloudellisesti kannattavaa pitemmällä tähtäimellä.

“Mutta jotenkin tämä on mennyt niin sellaseksi tää maailmanmeno, että niinku siitä nyt yleisestikin puhutaan aika paljon, että heti kaikki, niin se on sellainen mihin aika ajoitin yritetään olla taipumatta sitte mutta kuitenkin se tahtoo olla niin, että ei tahdo voida sanoa sille asiakkaalle, että no en mä nyt sitä ehdi tehdä, että jos toisella on joku tiukka tilanne pankin kanssa niin se on aika vaikia mennä siihen sanomaan, että säsotket mun koko päivän tällä mutta...” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

“Hyvien asiakkaiden, monivuotisten suhteiden kanssa niin ollaan vähän joustavampia. Jos joku uusi asiakas meiltä jotain kysyy, tuotetta joka on esimerkiksi meille hankala tai vaikea tehdä ja sitten me annetaan joku meidän kannalta normaali hinta ja asiakas pitää sitä korkeana, niin ei me sitä sen takia tehdä alennetulla hinnalla että asiakas saadaan tyytyväiseksi. Koska kyllä ne täytyy ne tietyt asiat olla kunnossa.” (Elintarvikeyrittäjä, kaupunki)

Pitkäkestoisten ja vuosien varrella usein melko läheisiksi käyneiden asiakassuhteiden ohella osa haastateltavista myönsi myös suuria määriä säännöllisesti ostavien asiakkaiden odotusten ja toiveiden asettuvan etusijalle yrityksen liiketoimintapäätösten tärkeysjärjestyksessä. Käytännössä tämä näkyi muun muassa siinä, että näiden asiakkaiden tilaukset menevät kiireellisinä aikoina tai tuotantoresurssien ollessa jostain syystä vähäiset, muiden edelle. Syyt tähän asiakkaiden eriarvoiseen asemaan asettamiseen ovat taloudellisia, ja niiden tarkoituksena on varmistaa yrityksen säännöllisen rahavirran pysyvyys.

“Helposti tulee totta kai palveltua äkkiseltään niinkun nopeimmin tai paremmin tai tilanteessa missä on jokin raaka-aine vähissä niin asiakkaita, ketkä on niitä vanhoja asiakkaita. Nehän on myös pääsääntöisesti taloudellisesti niitä merkittävimpiä asiakkaita.” (Elintarvikeyrittäjä, kaupunki)

“Kyllä se valitettavasti vain niin on, että niistä jotka tilaa säännöllisesti niin on pidettävä ensisijaisesti huolta.” (Elintarvikeyrittäjä, maaseutu)

Yllättävää kuitenkin oli, että suurempi osa haastatelluista yrittäjistä korosti kuitenkin sitä, ettei hänen yrityksessään tehdä eroja asiakkaiden välille vaan kaikki asiakkaat ovat odotuksineen ja toiveineen samalla linjalla. Osaksi tätä eroa yrittäjien välillä selittää tässäkin tapauksessa yrittäjien erilaiset toimialat ja asiakasrakenteet. Tämä ero ei kuitenkaan selity pelkästään kuluttajakauppaa ja yrityskauppaa käyvien yrittäjien välisenä erona, sillä suurin osa

sekä kuluttajien että myös yritysten kanssa liikesuhteessa olevista haastatelluista ei halunnut tehdä puheessaan eroja eri asiakkaiden tärkeyden välille.

”Kaikki asiakkaat on periaatteessa yhtä hyviä, täytyy muistaa se, että näitä pieniä asiakkaita ei kannata sillä tavoin ylenkatsoa, että koskaan ei tiedä kuka pieni on suuri. Meillä ei ketään asiakasta ylenkatsota, ei pienuuden eikä suuruuden takia, mutta se pitää tähän meidän, hienosti sanottuna formaattiin sopia se asiakas.” (Elin-tarvikeyritys, maaseutu)

”Ja meillä ei ole rajaa, eikä mitään prioriteettia, että joku yrityskoko olis parempi kun joku toinen yrityskoko vaan kaikki on niinku samanarvoisia, että käsitellään yhtä lailla pieniä kun suuria ja puhuttiin siitä voiton maksimoinnista niin sen verran tulonmuodostusrakennetta on seurattu, että ne tuottaa meille ihan yhtä paljon nämä kolme neljäkymmentä pientä kun yksi suuri, mutta ei niillä ole mitään eroa sinänsä, ne saa saman palvelun, ne on yhtä arvokkaita asiakkaita.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Monessa haastattelussa painotettiin sitä, että asiakkaalle annetaan aikaa, hänen ongelmistaan ollaan kiinnostuneita ja niihin pyritään etsimään sopivia ratkaisuja. Osa yrittäjistä puhui lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle, osa asiakkaasta välittämisestä. Yleisesti ottaen on huomattava, että suurin osa haastateltavista yrittäjistä määritteli vastuunsa asiakkaitaan kohtaan olevan laajempaa kuin laki yritykseltä minimissään vaatii. Merkittävä osa vastuullisesti toimimista on haastateltujen yrittäjien mukaan se, että asiakas tuntee olevansa yrityksen näkökulmasta tärkeä asiakas.

”Niitä esimerkkejä on vaikka kuinka paljon, että niin vois tehdä, että ihan lain mukaan pelais mutta silti on mahdollista pelata vielä ihan pikkusen paremmin jos ottaa huomioon kaikkia sellaisia yksityiskohtia mitä nämä jutut on täynnä. Se on taas sitten se meidän ajatusmaailma, että me tehdään mieluummin sitten pikkusen enemmän töitä, että me saatais se homma sillai, ettei asiakkaan tarvitse ajatella, että ottaakohan ne kaikki mun edut huomioon vaan me yritetään ottaa niin hyvin kun se suinkin vaan on mahdollista.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

”Sellaista tunnetta ei saa tulla, että tälle yritykselle ei ole aikaa. Vaikka sitä aikaa ei tietysti aina ole, se on ihan fakta, mutta täytyy niinku yrittää luoda se kiireetön tuntu ja se, että organisaatio kykenee palvelemaan, kyllä se nyt kykeneekin mutta eihän aina, joskus tilinpäätösaikaan esimerkiksi on hyvin kiireistä. Se on aika hektistä se tilanne mutta se ei saisi näkyä.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Vastuullisuudesta puhuessaan pienyrittäjät viittasivat usein liike-elämän pelisääntöihin, joiden noudattaminen on heidän näkemyksensä mukaan ensisijainen edellytys vastuullisuudelle. Näitä pelisääntöjä yrittäjät eivät kuitenkaan ymmärtäneet sellaisiksi säännöiksi, jotka olisivat voimassa vain ja ainoastaan liike-elämän kontekstissa. Haastattelujen perusteella nämä pelisäännöt ymmärrettiin pikemminkin sellaisiksi yleisiksi moraalिसäännöiksi, jotka ylipäänsä ovat voimassa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Keskeisin näistä pelisäännöistä

oli pienyrittäjien käsityksen mukaan edellä kuvailtu lupauksista kiinni pitäminen. Haastatellut pienyrittäjät odottivat myös asiakkailtaan samojen pelisääntöjen hallintaa ja noudattamista. Siten asiakassuhteen vastuullisuus perustui olettamukselle tietystä vastavuoroisuudesta.

“Että me niinku oletetaan, että kun meillä on tietyt säännöt minkä mukaan me pelataan, että asiakas sitten myös toimii niiden mukaan.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

Yleisesti tarkastellen haastatellut yrittäjät vaikuttivat melko tyytyväisiltä asiakassuhteisiinsa ja pettymyksiä asiakkaiden toimintamoraalin suhteen oli tapahtunut hyvin vähän. Suurimmalla osalla haastatelluista oli kuitenkin kokemuksia laskunsa maksamatta jättäneistä asiakkaista, mikä oli yleisin asiakassuhteen katkeamiseen johtanut yksittäinen tekijä. Toisaalta varsinkin kirjanpito- ja palvelu- ja tarjoavilla yrittäjillä oli usealla kokemuksia myös sellaisista asiakassuhteista, joissa asiakkaalla on ollut selkeä yritys liike-elämän pelisääntöjen kiertämiseen.

“Sitten myös niin sanottuja, voi sanoa, että tavallaan ohjattaisiin tekemään jotakin väärinkin. Eli meidän pitää olla hyvin tarkkana siinä, että me tehdään aina oikein. Lain mukaan, siinä meillä ei ole yhtään vaihtoehtoa.” (Tietotyöyrittäjä, kaupunki)

“Mutta lähinnä nyt sellainen rehellisyys olis asiakkailta meillekin päin, että joskus on törmännyt tässä toimistossa epärehellisiin yrittäjiin ja yllättävän kauan ne pääsee menemään ennen kuin... Mutta sitten kun me todetaan, että aha, tässä on tämän tapaus ja lopetetaan palvelun antaminen.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

Vastuun argumentointi asiakassuhteessa

Pienyrittäjien käsityksissä yrityksen vastuusta asiakkaita kohtaan heijastui selkeästi utilitaristinen argumentointi; vastuullista liiketoimintaa perusteltiin lähinnä yrityksen ja asiakkaiden hyötyyn liittyvillä argumenteilla. Vaikka lupauksen pitämistä ja asiakkaiden odotuksiin vastaamista perusteltiin myös ammattitaitona, pidettiin sitä ennen kaikkea taloudellisesti järkevää liiketoimintaa. Vastuullinen liiketoiminta suhteessa asiakkaisiin nähtiin keskeisenä luottamuksen rakennuspalikkana yrityksen ja asiakkaan välille. Pienyrittäjien käsityksen mukaan luottamuksellisen asiakassuhteen synty on pitkä prosessi, jossa keskeinen tekijä on käytännön toiminnasta saadut kokemukset. Pienyrittäjien vastuupuhunnassa nousi keskeiseksi ajatus, jonka mukaan yhteisten pelisääntöjen noudattaminen lisää luottamusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Luottamuksen olemassaolo tekee yhteistyön asiakkaan kanssa helpommaksi ja ennustettavammaksi. Luottamuksellista asiakassuhdetta pidettiin myös taloudellisesti potentiaalisempänä kuin sellaista, joka ei perustu molemminpuoliselle luottamukselle.

“Molemminpuolinen kunnioitus on äärettömän tärkeä. Ja sanotaan, että valtaosa mitä on tehty niin on perustunut hyvin suureen luottamukseen eli tavallaan tällainen suhde pitää olla, että mitä itse sanoo, niin siitä pitää pitää ihan sataprosenttisesti kiinni. Ja toisaalta taas pitää varoa sanomasta yhtään mitään enempää mihin ei pysty pitämään kiinni. Ja vastaavasti sitten taas se, toisella puolella uskoa se asia, että se on

niinkun sovitaan. Ja oikeastaan mitään muuta ei ole. Totta kai se on aina positiivista lisää jos on hauskaa keskustella mutta ei se oo välttämätöntä.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

”Tämän täytyy perustua rehellisyyteen ja sellaiseen luottamukseen. Kaikkihan sanoo, että rehellistä kauppiasta ei ole olemassakaan ja sekin on varmaan totta mutta sellainen perusjuttu pitää olla. Että jos viedään tällainen luottamus pois niin eihän mulla ole muuta käytännössä mitä mä sitten möisin.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Moni haastatelluista yrittäjistä painotti käytännön tekojen ohella myös henkilökohtaisten suhteiden merkitystä luottamuksen rakentajana. Heidän näkemyksensä mukaan mitä enemmän asiakasta tuntee myös henkilökohtaisella tasolla, sitä paremmat mahdollisuudet luottamuksellisen asiakassuhteen rakentamiseen ovat olemassa. Nämä yrittäjät painottivat henkilökemioiden yhteensopivuutta luottamuksen edellytyksenä. Kaikki haastatellut yrittäjät eivät kuitenkaan pitäneet henkilökohtaista vuorovaikutusta luottamuksen rakentamisen ehtona. Yrittäjän luonteen ohella yrityksen toimiala vaikutti hyvin paljon siihen, miten suuri merkitys henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle asiakkaan kanssa annettiin.

”Puolitoista tuntia, pari tuntia jos jutellaan niin jo näkee, että mistä siinä on kysymys, että voiko henkilökemiat pelata silleen, että tämä luottamus syntyy.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Vastuu asiakkaita kohtaan nähtiin keskeisenä asiana myös asiakastyytyväisyyden rakentamisessa. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan nähtiin yrityksen maineen keskeisenä elementtinä; haastatellut pienyrittäjät painottivat sitä, ettei heillä yrityksen maineen näkökulmasta ole yksinkertaisesti varaa toimia moraalittomasti ja vastuuttomasti. Tieto moraalisesti arveluttavasta toiminnasta leviää yrittäjien käsityksen mukaan kulovalkean tavoin ja varsinkin, jos yrityksen asiakkaat sijaitsevat lähellä yritystä, maineen menettäminen koettiin todella suureksi riskiksi. Yrityksen maineen uudelleen rakentaminen puolestaan nähtiin haasteellisenä tehtävänä. Monella pienyrittäjällä oli sellainen käsitys, että pienyritykset kärsivät maineensa menetyksestä huomattavasti enemmän kuin suuret yritykset. Suurten yritysten maineeseen tulleen kolauksen uskottiin unohtuvan ajan myötä itsestään, kun taas pienillä yrityksillä asiakkaiden luottamuksen palauttaminen saatettiin kokea jopa mahdottomaksi. Lisäksi on huomattava, että pienyrityksen maineessa ei ole kyse yksistään yrityksen maineesta vaan yrityksen ja sen omistajan välinen kiinteä suhde aiheuttaa sen, että nämä kaksi koetaan usein samaksi. Siten kolaukset yrityksen maineeseen vaikuttavat usein myös yrittäjän henkilökohtaiseen maineeseen.

”Tää koko bisnes perustuu luottamukseen kumminkin. Eihän voi huijata kun kerran, eikö niin? Ja se maine sitten vielä kiirii sen lisäksi, huijarin maine.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

”Mutta tässäkin ympäristössä missä me toimitaan, niin piirit on sen verran pienet, että täytyy oikeesti pitää huoli, että se maine ja kunnia, se yrityksen imago on kohdallaan, ei voi tehdä mitään moraalisesti arveluttavia asioita.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

”Mutta jos se tulis ilmi, että se on saatana tehnyt sen ja näinhän se on tehnyt koko ikänsä. Minulle riittäis yks kerta ja olisin entinen yrittäjä. Sen takia minä en pysty tekemään, sitä taustaa vasten minä oon rehellinen, muulla tavalla saatan olla epärehellinen mutta sillä tavalla en, että se tuote on se mitä se on, mulla ei kerta kaikkiaan ole varaa jäädä kiinni, olipa se sitten hyvä tai huono, niin sen on oltava sitä mitä mä sanon sen olevan.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

”Jos jonkun asiakkaan kohdalla jonkun asian tekee väärin, niin kyllä se varmaan muistaa sen kolme vuotta, eikä se tilaa yhtään tuotetta. Sillä tavallahan se tietysti muistaa ja sitten kun toimitaan pienellä paikkakunnalla ja jos se koskee aluetta, niin nämä muistaa sen hyvin pitkään. Että kyllä pientuottaja tavallaan kärsii tämmöistä, että jos jotakin moraalisesti arveluttavaa tekee, niin paljon pitempään kuin joku suuryritys. Suuryritys voi tehdä sitä sun tätä ja sit se vaan painetaan villasella kolmen kuukauden päästä, eikä kukaan muista mitään mitä siellä on sitten tehty taikka jätetty tekemättä.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Yrityksen vastuullisen toiminnan ja maineen välinen hyötysuhde korostui siinä, että hyvin suuri osa haastatelluista pienyrittäjistä luotti tuotteidensa ja palveluidensa markkinoinnissa miltei ainoastaan puskaradioon. Heidän näkemyksensä mukaan tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mahdollinen mainos. Siten tyytymättömät asiakkaat koettiin yritykselle merkittävaksi maineriskiksi ja mahdollisen huonon markkinoinnin kautta myös taloudelliseksi riskiksi.

”Meidän nykyiset asiakkaat on meidän parhaita markkinointivälineitä. Eli kun me heille, kun he on tosi tyytyväisiä meidän palveluun niin hehän kertoo siitä eteenpäin. Sana kiertää.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

”Muutenkin nämä on sellaisia juttuja, että kun Hesarin etusivulle pistää mainoksen, niin kuka sieltä asiakkaaksi tulee. Mutta se, että sä hoidat hyvin sen homman ja oot niinkun aktiivinen ite siinä, teet enemmän kun mitä sulta asiakas odottaa, niin sit se tulee, että mä kuulin sieltä, että voisitko sä auttaa mua tässä ja tässä asiassa.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Luottamuksen syntymisen ja yrityksen hyvän maineen leviämisen kautta haastatellut pienyrittäjät uskoivat asiakkaisiin kohdistuvan vastuullisen liiketoiminnan näkyvän konkreettisesti yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Vastuullisen liiketoiminnan uskottiin helpottavan uusin asiakkaiden houkuttelua yritykseen, mutta toisaalta se oli keskeinen elementti myös vanhojen asiakassuhteiden jatkuvuuden turvaamisessa. Puhuessaan yrityksensä asiakkaista pienyrittäjät painottivat monesti sitä, miten tärkeää yrityksen toiminnan jatkuvuuden kanalta pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat.

”Tärkeää on, että se sama asiakas tulee vielä uudestaan. Tällä alueella ei riitä, että jos yksi käy yhden kerran ja sitten se ei tuu enää ikinä. Se on siltä osin hirveen tärkeä, että sen pitää tulla vielä uudestaan.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Varsinkin syrjäisimmillä maaseutualueilla sijaitsevat yritykset, jotka markkinoivat tuotteitaan lähiseudun asukkaille, korostivat voimakkaasti asiakassuhteiden jatkuvuutta vastuullisen liiketoiminnan motivoijana. Vaikka asiakassuhteen jatkuvuus oli merkittävä arvo jokaiselle haastattelulle yrittäjälle, koettiin harvaan asutuilla alueilla lähiympäristön asiakaskunnan pie- nuuden tai yrityksen syrjäisen sijainnin vaikuttavan osaltaan siihen, ettei yrityksellä ollut talo- udellisesti muuta mahdollisuutta kuin toimia vastuullisesti ja sitä kautta pyrkiä rakentamaan mahdollisimman pitkäkestoisia asiakassuhteita. Uusien asiakkaiden jatkuva houkuttelu yri- tykseen koettiin siten mahdottomaksi, ja yrityksen tuli kiinnittää huomiota vanhojen asiak- kaiden mahdollisimman hyvään kohteluun.

”Kyllä sitä yrittää palvella mahdollisimman hyvin ja myökin ollaan kuitenkin sen ver- ran sivussa tuolta päätieltä, että meillä on kuus kilometriä tuolta matkaa, niin kuka tänne kerran saahaan, niin siitä yritetään pitää niin hyvin huolta, että se tulis vielä uudestaan ja tois vielä kaveritkin tullessaan.” (Matkailualan yritys, maaseutu)

”Me on pitkään toimittu tällä markkina-alueella, joka on suhteellisen pieni, että jos täällä tekee jotain huonoa, niin se kuuluu tosi äkkiä ympäristöön, että nyt siellä kävi näin ja näin ja näin ja hän ei saanut sitä ja tätä palvelua, niin silloin ei ainakaan käydä kauppaa tämmösen yrityksen kanssa eli aika äkkiä voi todeta, että nyt ei tuu uusia asiakkaita ja vanhatkin alkaa vaihtaa firmaa.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Vaikka vastuu asiakasta kohtaan perustui usein hyötyetiikan mukaiseen argumentointiin, on kuitenkin huomattava, etteivät haastatellut pienyrittäjät suoraan vedonneet taloudelliseen hyötyyn vastuusta puhuessaan. Taloudelliseen hyötyyn viitattiin lähinnä välillisesti yrityksen kasvavan asiakastyytyväisyyden ja hyvän maineen kautta. Asiakassuhteesta puhuessaan moni pienyrittäjä halusi tuoda esiin sen, että asiakkaan näkeminen pelkästään yrityksen voiton maksimoinnin välineenä saa aikaan tyytymättömiä asiakkaita ja lyhytkestoisia asiakassuh- teita.

”Me tehdään asiakkaille oikeita asioita eli aika usein törmää, tai usein on ehkä vähän vahvasti sanottu, mutta silloin tällöin törmää siihen, että asiakasta on vedätet- ty oikein kunnolla. Näkee heti, että se joka täällä on aikasemmin toiminu, niin ei ole kyllä ajatellut asiakkaan parasta vaan on ajatellut sitä oman tuottonsa maksimointia lyhyellä jänteellä ja siinähan helposti käy niin, että asiakas hävitään sitten sen takia.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Haastattelujen perusteella pienyrittäjät näkevät vastuullisen suhteen asiakkaaseen yrityksen keskeisenä kilpailukeinona. Erityisesti verratessaan yritystään suurempiin kilpailijoihin pien- yrittäjät kokivat vastuullisuuden parhaana mahdollisena keinona kilpailla asiakkaista, koska hinnalla kilpailu koettiin usein taloudellisesti mahdottomaksi.

”Mun täytyy olla siinä mielessä parempi tai sanotaanko toisenlainen, että minä pys- tyn vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin ja niihin odotuksiin, mitä ne asiakkaat vaa- tii. Ne vaatii, että sitä tuotetta on silloin kun on luvattu, ennen kaikkea kun on luvat- tu. Ja sen tuotteen on oltava vähintään sellaista kun ne haluaa.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Ensiarvoisen tärkeää haastatelluille yrittäjille oli vastuullisuuden konkretisoituminen, toisin sanoen se, että vastuullisuus myös näkyi heidän jokapäiväisessä liiketoiminnassaan. Muutama haastatelluista pienyrittäjistä ymmärsi vastuullisen liiketoiminnan suhteessa asiakkaisiin enemmän kuin kilpailukeinona; se oli yritykselle olennainen hengissä säilymisen strategia. He painottivat haastatteluissa esimerkiksi sitä, miten suuri vaikutus heidän liiketoimintapäätöksillään saattaa olla asiakkaiden liiketoimintaan ja elämään yleensä ja toisin päin.

Vaikka pienyrittäjien asiakkaita kohtaan tuntemaan vastuun argumentointi oli yleisesti ottaen hyvin utilitaristista sävyiltään, koettiin vastuun kantaminen myös osittain yrityksen velvollisuutena. Sitoutumista omien lupauksen pitämiseen perusteltiin myös yrittäjän moraalisen velvollisuutena asiakasta kohtaan, reiluna liiketoimintana ja hyvänä kauppatapana. Niin ikään laadukkaiden ja asiakkaan odotusten mukaisten tuotteiden ja palveluiden tarjoaminen asiakkaille oli monelle haastatellulle pienyrittäjälle osoitus omasta ammattitaidosta ja arvo siinänsä.

”Meille on tärkeää, että me voidaan olla ylpeitä niistä tuotteista mitä me asiakkaille tehdään ja ne on sellaisia, joiden takana me voidaan aina seistä.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

6.2 Työntekijät

Toinen sidosryhmä, jolle tässä tutkimuksessa haastatellut pienyrittäjät kokivat erityisesti olevansa vastuullisia, oli yrityksen työntekijät. Tutkimuksessa haastatelluista yrittäjistä suurimmalla osalla oli oman perheen ulkopuolelta palkattua työvoimaa. Tutkimuksessa mukana olleista yrittäjistä ainoastaan neljä toimi yksinyrittäjänä, tosin näistäkin yhdellä oli aikaisemmin ollut palkattua työvoimaa. Useimmilla yrittäjillä työntekijöiden palkkaamista voidaan pitää tärkeänä merkkipaaluna yrittäjäuralla. Työntekijän palkkaaminen on pienyrittäjille päätös, jota harkitaan tarkoin suhteessa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja etenkin siihen, miten yritystoiminnan oletetaan kehittyvän tulevaisuudessa. Tärkeäksi koetaan se, että mahdollisesti palkattavalle työntekijälle löytyy tarpeeksi työtä myös tulevaisuudessa. Vastuulliseen yritystoimintaan koettiin selkeästi kuuluvan se, että työntekijälle ei tietoisesti luvata enempää kuin yritys pystyy tarjoamaan. Tässä suhteessa vastuu työntekijöitä kohtaan koettiin hyvin samanlaisena kuin edellä kuvattu vastuu asiakkaita kohtaan; keskeiselle sijalle vastuupuhunnassa nousi ajatus lupauksen pitämisen tärkeydestä.

”Kyllä siinä kieltämättä vähän se kynnyks on noussut, että ei haluta ihmisiä pompotella eikä ottaa töihin ja irtisanoa muutaman viikon päästä, niin kyllä me aika tarkkaan harkitaan mitä tämä meidän oma tilanne on ja tosiaan, että kestääkö se ottaa ihmisiä töihin ja mitä se tulevaisuus on, että pystytäänkö me tarjoamaan heille töitä. Ja sitten jos otetaankin, niin se ihan rehellisesti sanotaan, että mikä se tilanne on, että nyt on kahdeksi kuukaudeksi töitä ja sitten ei pysty takaamaan. Eli ei ainakaan millään katteettomilla lupauksilla oteta ketään töihin.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Haastateltujen pienyrittäjien vastuu työntekijöitä kohtaan liittyi kiinteästi yrityksen taloudelliseen vastuuseen ja yritystoiminnan kannattavuuteen. Yrittäjien yleinen näkemys oli se, että pitämällä yritystoimintansa taloudellisesti terveellä pohjalla ja huolehtimalla siitä, että yrityksellä on riittävä asiakaskunta, he automaattisesti kantavat myös vastuuta työntekijöistään. Suurin osa haastatelluista pienyrittäjistä koki keskeiseksi vastuukseen työntekijöitään kohtaan pyrkimyksen olemassa olevien työpaikkojen turvaamiseen. Vastuu suhteessa työntekijöihin tarkoitti siten ennen kaikkea mahdollisimman turvallisen ja pitkäkestoisen työsuhteen tarjoamista työntekijälle. Huomionarvoista kuitenkin on, että siinä, missä asiakkaista puhuttaessa pienyrittäjät mainitsivat asiakkaiden odotukset keskeisinä vastuun määrittelijöinä, oli työntekijöiden odotuksiin viittaaminen harvinaisempaa. Vastuun määrittely lähti pikemminkin yrittäjän ja yrityksen näkemyksistä kuin työntekijöiden odotuksista.

”Mun vastuu on se, että mä hankin niin paljon asiakkaita ja töitä, että ihmisillä on töitä ja he saa palkkansa ajallaan ja heitä kohdellaan hyvin ja he viihtyy ja tulee mielellään töihin. Ja kun ne näkee meidän tuotteita tuolla kaupassa, niin he voi reilusti sanoa, että tämä on meillä tehty.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Vastuu työntekijän ja usein laajemminkin koko hänen perheensä taloudellisesta hyvinvoinnista koettiin siis keskeiseksi yrittäjän vastuuksi työntekijöitä kohtaan. Vaikka työntekijän palkkaamisesta aiheutuvia taloudellisia kustannuksia pidettiin yleisesti hyvin raskaina pienelle yritykselle, ei työntekijän palkkaamista nähty ainoastaan kustannusten ja tuottojen laskuoperaationa, vaan vastuuseen liittyi myös moraalisia näkökulmia. Useimmat haastatelluista yrittäjistä pitivät vastuuta työntekijöistä melko suurena vastuuna, jonka nähtiin vaikuttavan joissakin tapauksissa hyvin konkreettisesti myös yritysten liiketoimintapäätöksiin. Eräs haastatelluista yksinyrittäjistä oli esimerkiksi sitä mieltä, että työnantajana toimimiseen liittyvä raskas vastuu on olennainen syy siihen, miksi hän ei halunnut palkata yritykseensä ulkopuolista työvoimaa. Myös osalla niistä, joilla oli ulkopuolista palkattua työvoimaa yrityksessään, päätös palkkaamisesta oli tehty vasta siinä vaiheessa, kun yrittäjän tai hänen perheenjäsentensä omat voimat yrityksen työmäärän hoitamisessa eivät yksinkertaisesti riittäneet. Joissakin tapauksissa työntekijöiden palkkauspäätöstä lykättiin yrittäjän oman henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kustannuksella. Niin ikään vastuu työpaikkojen säilymisestä saattoi tehdä yrittäjät hyvin varovaisiksi yrityksen laajentamissuunnitelmien suhteen. On kuitenkin huomattava, että työsuhteiden jatkuvuudesta koettu vastuu nähtiin erityisen raskaana hyvin pienissä ja asiakaskunnaltaan melko vakiintumattomissa yrityksissä. Sen sijaan suuremmissa yrityksissä vastuu olemassa olevien työpaikkojen säilymisestä ei tuntunut olevan samassa laajuudessa yrityksen liiketoimintapäätöksentekoon vaikuttava tekijä. On myös huomattava, etteivät yrittäjät kokeneet uusien työpaikkojen synnyttämistä tai yleisesti alueen hyvän työllisyystilanteen ylläpitoa osana vastuullista yritystoimintaa.

”Siinähan se pitäis ollakin, että se työntekijä pystyy, just tähän samaan turvallisuuteen, se on tosi tärkeä ihmiselle, että se toimii niin, että se työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja varsinkin iän myötä. Että se on niin hyvällä pohjalla se toiminta, että siitä voi vastata. Se on yks syy miksi mä en uskalla mennä tuolta ketään palkkaamaan.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Se on iso päätös, siinä pitää miettiä sitä asiaa pitkälle ja pitkälle eteenpäin, että pystyykö hoitamaan, että onko vielä puolen vuoden päästäkin töitä. Ei sitä voi työntekijää heittää noin vaan, että nyt ei ole töitä, mene pois. Se on iso päätös. Ja aika pitkälle silloin kun ei ollut vielä työntekijää, niin aika pitkälle silloin vedätiin ihteni loppuun, mutta sitten ei vain enää jaksa, on pakko ottaa työntekijä.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Läheiset välit työntekijöiden kanssa vaikuttivat usealla haastatellulla yrittäjällä siihen, että vastuu työntekijöistä koettiin hyvin suureksi varsinkin, jos sitä verrattiin niihin mielikuviin, joita pienyrittäjillä oli isojen yritysten kantamasta vastuusta työntekijöitään kohtaan. Moni pienyrittäjä kertoi tuntevansa hyvin sekä työntekijänsä että heidän perhetaustansa, mikä vaikutti siihen, että osalla haastatelluista yrittäjistä vastuu työntekijöistä ulottui tavallaan työntekijän koko perheeseen.

“Yrittäjän vastuu on kuitenkin hurja, ja sitten kun on työntekijöitä, niin se on vielä isompi kun vastaa periaatteessa niin monen perheen asioista sillä lailla, että pystyy tarjoamaan sitä työtä ja maksaa sitä kohtuullista palkkaa.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Työsuhteen jatkuvuuden ja taloudellisen turvallisuuden ohella pienyrittäjät puhuivat myös yleisemmin työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisesta. Se, miten tämä käytännössä tapahtui, vaihteli suuresti. Osalle yrittäjistä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen tarkoitti yksinkertaisesti huolehtimista ajallaan tapahtuvan palkanmaksun lisäksi työntekijöiden fyysisestä työympäristöstä, kuten tarvittavien työvälineiden ja koneiden kunnosta ja turvallisuudesta. Osa yrittäjistä taas koki vastuullisen työnantajan rooliin kuuluvan fyysisestä työympäristöstä huolehtimisen lisäksi myös työntekijän henkisestä hyvinvoinnista huolehtimisen ja hyvän yhteishengen luomisen työyhteisöön.

“Mä olen vastuussa siitä, että työntekijät voi hyvin kaikilla tavoilla. Mä olen vastuussa siitä, että on pysyvät, jatkuvat työpaikat, ja että työ antaa tarpeeksi haasteita. Meidän tapauksessa vielä, että se on kivaa.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

Vastuullisesta liiketoiminnasta puhuessaan vain harva yrittäjä oma-aloitteisesti mainitsi työntekijöiden tasa-arvoisen kohtelun niin rekrytoinnissa kuin palkkauksessa vastuulliseen yritystoimintaan kuuluviksi elementeiksi. On kuitenkin huomattava, että vaikka tasa-arvo ei noussut keskeiseksi vastuullisen liiketoiminnan elementiksi haastatteluissa, ei tämä kuitenkaan kerro siitä, miten tasa-arvoperiaatteet käytännössä haastatelluissa pienyrityksissä toteutuvat. Esimerkiksi rekrytointipolitiikkaa ohjasi useissa pienyrityksessä selkeästi yrityksen hyödyn periaate, joka ei suinkaan aina tarkoita sitä, että yrityksen vastuullisuuden ja yritysetiikan näkökulmat vaikuttaisivat rekrytointipäätöksessä.

“Mä oon kyllä vahvasti sitä mieltä, että työnantajalla on vielä oikeus valita työntekijänsä olipa se ikä tai sukupuoli sitten mikä tahansa. Vaikka ei sitä tietysti saa sanoa ääneen mutta se valintahan aina tapahtuu kaikkien kriteerien perusteella, että kyllä mä niinku, minä en vastaisi työnhakijalle, että kun sulla on kolme pientä lasta kotona

ja olet yksinhuolta, niin en ota sinua töihin. Mutta kyllähän se on painava syy minkä takia en ota työnhakijaa töihin. Se maksaa meille.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

Tärkeänä osana vastuun kantamista monet yrittäjät pitivät erityisesti sitä, että työntekijät tuntevat, että yrittäjä on sitoutunut huolehtimaan heidän taloudellisesta hyvinvoinnistaan. Haastateltujen yrittäjien mukaan tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät on saatava tuntemaan yhteenkuuluvuutta yrityksen toiminnan ja tavoitteiden kanssa. Käytännössä tämä edellyttää tiedon jakamista yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä työntekijöiden mielipiteiden huomioimista mahdollisuuksien mukaan yrityksen päätöksenteossa. Työntekijöiden mahdollisuudet osallistua yrityksen päätöksiin konkretisoituivat usein esimerkiksi uusien koneiden ja laitteiden investointipäätösten yhteydessä. Muutamissa yrityksissä työntekijöillä oli myös keskeinen rooli uusien työntekijöiden rekrytointiprosessissa. Useat haastatellut yrittäjät painottivat työntekijöiden kuuntelemisen tärkeyttä keskeisenä työnantajavastuunaan.

”Työntekijät on aika hyvin perillä siitä kuinka firmalla menee, että pyritään saamaan sellainen turvallinen tunne, että tämä firma aikoo pysyä pystyssä ja työpaikka jatkuu ja sitten justiin sellaiset, että työolot on kauheen tärkeet, että me ollaan sitten työntekijöitä kuunneltu.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

”Sillä lailla mä pyrin käymään keskusteluja, että jos on sellainen asia, joka koskee tämän henkilön työtä ja hänen tarvitsemiaan välineitä tai raaka-aineita tai tällöisiä niin kyllä mä niissä sitten otan mukaan. Esimerkiksi konehankinnoissa niin aina on mukana myös se ihminen, joka tulee käyttämään sitä konetta.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

”Tavallaan niinku se idea tulee sieltä heiltä, se toive tulee sieltä heiltä ja sit he tietää, että voi antaa niitä ideoita ja toiveita ja tietää et se ei oo niinku huudettais jonnekin metsään ja kaiku ei vastaa koskaan vaan että sillä tosiaan on merkitystä sillä, että mitä he työstään ajattelevat.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Haastatellut yrittäjät kuitenkin korostivat sitä, että yrittäjällä itsellään on lopulta paras kokonaisnäkemys yrityksen tilasta ja kyky punnita työntekijöiden toiveita suhteessa koko yrityksen etuun. Siksi vastuulliseen johtamiseen heidän näkemyksensä mukaan kuuluu se, että yrittäjä tekee sellaisia päätöksiä, jotka ovat mahdollisimman edullisia koko yrityksen kannalta.

”Kyllä että jos työntekijä ehdottaa jotakin, niin kyllä siitä aina keskustellaan ja miettään, että miten se vaikuttaa firman toimintaan kun se on kuitenkin niin, että se pitää olla kaikille sitten se etu, että mitä se sitten tarkoittaa koko porukalle.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Työntekijän hyvinvoinnista huolehtiminen piti joidenkin yrittäjien mukaan sisällään myös esimerkiksi erilaisten vapaa-ajan toimintojen järjestämisen sekä työterveyspalvelujen ja koulutusmahdollisuuksien tarjoamisen työntekijöille. Näiden vapaaehtoisten, työviihtyvyyden lisäämiseen tähtäävien toimintojen suhteen ei kuitenkaan ollut mitään yhtenäistä näkemystä

haastateltujen kesken. Päinvastoin, näkemykset siitä, missä määrin yrityksen tulisi palkanmaksun ja toimivan fyysisen työympäristön ohella huolehtia työntekijöidensä viihtyvyydestä vaihtelivat suuresti yrittäjistä ja jossakin määrin myös toimialasta toiseen. Esimerkiksi asian-tuntijapalveluita tarjoavat yrittäjät näkivät yleisesti työntekijöidensä koulutuksesta huolehti-misen ainakin osittain myös työnantajan vastuuna, kun taas muilla yrittäjillä tämä näkemys oli harvinaisempi. Toisin sanoen vastuu oman osaamisen kehittämisestä nähtiin ensisijaisesti työntekijän asiana.

Vaikka työntekijöiden taloudellisen toimeentulon varmistaminen on yrittäjien ensisijainen vastuu suhteessa työntekijöihin, ei tätä pidetty yleensä yrityksen kilpailukeinona suhteessa suurempiin yrityksiin. Suurten yritysten etuna pidettiin sitä, että niiden on mahdollista tarjota työntekijöilleen palkan ohella muita taloudellisia etuja paljon suuremmassa mittakaavassa kuin pienyrityksissä. Niin ikään myös palkkataso koettiin yleisesti ottaen suurissa yrityksissä kilpailukykyisemmäksi verrattuna pieniin yrityksiin. Se, mitä haastatellut yrittäjät pitivät pienten yritysten etuna, oli kuitenkin työympäristön inhimillisuus ja mahdollisuus paremmin osallistua yrityksen päätöksentekoon, joiden katsottiin olevan harvinaisempia suuryrityssektorilla. Monet haastateltavat korostivat sitä, että pienessä yrityksessä työntekijän on mahdollista saada äänensä kuuluville huomattavasti paremmin kuin suurissa yrityksissä. Erityisesti pienten yri-tysten etuna pidettiin sitä, ettei päätöksenteko ole samalla tavalla kasvotonta kuin sen koet-tiin olevan suurissa yrityksissä vaan jokaista työntekijää kohdellaan yksilönä.

“Mutta tietysti jos mennään ihan siihen kylmään bisnekseen niin silloinhan ei saisi olla muuta kun niitä lukuja paperilla. Kyllähän jos otetaan tähän joku ammattijohtaja, niin kyllähän se vois olla sitten vähän erilainen se suhtautuminen nuohon työntekijöihin. Silloin katsotaan, että jaaha pannaan tuosta kaks ihmistä pois.” (Elintarvikeyri-tys, maaseutu)

“Kun tämä on perheyritys, niin ihmiset kokevat, että heillä on suurempi vaikutusvalta tämmösessä pienessä yrityksessä kun jossain isossa ketjussa esimerkiksi, jossa kaikki menee kaavamaisesti. Ja sitten se, että kun ne päivittäin ovat kosketuksissa meihin niin he pystyvät vaikuttamaan päätöksiin eri tavalla kun jos joku hallintoelin sijaitsee jossain muualla ja pitää tehdä suurin piirtein pyynnöt jossain palaverin yhteydessä kerran kuussa tai jotain tällaista. Täällä voidaan aina keskustella ja puhua.” (Elintar-vikeyritys, kaupunki)

Pienyrityksiin liitettyjen inhimillisyyden ja työntekijöistä välittämisen nähtiin yleisesti olevan seurausta yrittäjän ja työntekijöiden läheisistä ja henkilökohtaisista suhteista, jotka koettiin hyvin tyypillisinä pienyrityssektorille.

“Kyllä nimenomaan tällaises pikkuyritykses tullaan siihen, että kaikki tuntee kaikki ja tehdään töitä tuolla yhdessä kaiket päivät niin se suhde on vähän erilainen mitä se on tuolla suuryrityksissä, jossa työntekijät on melkein vain numeroita paperilla, niin se inhimillisuus on siinä ainakin meikäisellä se mikä täytyy ottaa huomioon.” (Elintarvi-keyritys, maaseutu)

Suurin osa haastatelluista yrittäjistä arvosti matalaa hierarkiarakennetta ja epävirallista organisaatiokulttuuria. Yrittäjät korostivat haluavansa mahdollisuuksien mukaan osallistua yrityksen eri toimintoihin, ja suuri osa oli mukana päivittäin myös yrityksen tuotannollisessa toiminnassa. Toimimalla osittain samoissa tehtävissä kuin työntekijät, pienyrittäjät pyrkivät välittämään työntekijöille mielikuvan samaan ryhmään kuulumisesta. Moni haastatelluista yrittäjistä mielsi myös itsensä pikemminkin yhtenä yrityksen työntekijöistä kuin johtajana. Johtajana toimimiseen liitettiin haastatteluissa monesti sellaisia määreitä kuin esimerkiksi etäinen ja muiden yläpuolella oleva, jotka taas koettiin yrittäjän näkökulmasta ei-toivottuina ominaisuuksina. Yrittäjän työskentely useissa eri rooleissa voidaan kuitenkin nähdä myös keinona kontrolloida yrityksen toimintaa, mitä tosin yksikään yrittäjä ei maininnut käytännön tuotantotoimintaan osallistumisensa motiivina.

”Tämähän on vähän niinku suurta perhettä kaikki, että ei täällä normaalioloissa tiää, että kuka on pomo ja kuka on renki. Periaatteessa samoja hommia tehdään hyvin pitkälle.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

”Mä en henkilökohtaisesti ole mitenkään kauheen etäällä niistä vaan mä pyörin tuolla seassa ja ihan se, että mä fyysisesti oon niitten nähtävillä tyyliin koko aika ja oon itekin tyyliin työvaatteet päällä enkä kävele puku päällä, niin se ehkä edesauttaa sitä, että ei koeta mua niin etäiseksi.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Läheisiä suhteita työntekijöihin arvostettiin ennen kaikkea yrityksen sisäisen tiedonvälityksen ja kommunikoinnin helppouden vuoksi. Henkilökohtaisten suhteiden uskottiin vaikuttavan siihen, että työntekijöiden on helppo lähestyä yrittäjää kaikenlaisten ongelmatilanteiden ja työhön liittyvien parannusehdotusten kanssa. Tämä taas nähtiin yrityksen eri toimintojen sujuvuuden kannalta ensiarvoisen tärkeänä seikkana.

”Sanotaan varsinkin jos tulee ongelmia, niin se on paljon parempi, jos on läheisissä väleissä työntekijöiden kanssa, pystyy puhumaan asioista paremmin. Silloin saattaa myöskin ymmärtää jonkun käytöksen taustat paremmin.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

”Kun mä tunnen sen porukan hyvin, niin ei mun tartte huolehtia. Mä tiedän, että jos siellä jollain on sellainen ongelma, että se edes pienessä määrin kuvittelee, että mä voin auttaa, niin se tulee itse puhumaan, mä tiedän sen.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

On kuitenkin huomattava, etteivät kaikki yrittäjät pitäneet läheisiä suhteita työntekijöihin kaikissa tilanteissa yrityksen kannalta positiivisena asiana. Muutama yrittäjä koki läheisen työntekijäsuhteen haitallisena esimerkiksi oman johtaja-auktoriteettinsa kannalta. Heidän näkemystensä mukaan liian henkilökohtaiset suhteet saattavat vaikuttaa yrittäjän kykyyn tehdä yrityksen edun mukaisia rationaalisia liiketaloudellisia päätöksiä.

”Jos on liian läheiset suhteet niin ne sanoo heti, että en mä tee tätä. Tietynlainen auktoriteetti pitää olla.” (Tietotyöyritys, kaupunki)

“On se joskus sillä lailla, että mä tiedän, että mun pitäis olla vähän tiukempi, vaatia jotakin juttua mutta en mä raaski... kun se on niin kiltti ihminen tai sillä on kotona nyt niin vaikeeta. Joissakin tilanteissa mä tiedän, että mun pitäis niinku johtajana olla vaativampi mutta sitten mä oon lepsu sen takia, että mä tiedän liikaa tai oon liian tuttu.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Suuri vastuu työsuhteiden jatkuvuudesta ja henkilökohtaiset suhteet yrityksen työntekijöihin vaikuttivat molemmat osaltaan siihen, että työntekijöiden irtisanominen taloudellisiin perusteisiin koettiin erittäin raskaana tehtävä. Suuri osa niistä yrittäjistä, jotka olivat joutuneet yrityksen taloudellisten vaikeuksien vuoksi irtisanomaan työntekijöitään, olivat kokeneet tilanteen henkilökohtaisena epäonnistumisena – siitäkkin huolimatta, että irtisanomispäätös oli ollut edellytys yrityksen hengissä säilymiselle. Niissä tilanteissa, joissa irtisanomisen syyt ovat liittyneet työntekijän sopimattomuuteen hoitaa tiettyä työtehtävää, koettiin irtisanomisprosessi helpommaksi. Haastatellut yrittäjät halusivat kuitenkin korostaa vastuullista toimintaansa siinä, että palkkaavat työntekijän yleensä aina ensin koeajalle, jolloin työntekijän sopivuus kyseiseen tehtävään nähdään ennen kuin varsinaisia lupauksia pidemmästä työsuhteesta tehdään.

“Kyllä mulla henkilökohtaisesti oli paineita, koin, että jollakin tavalla oon epäonnistunut kun on luvannut ensin ja sitten ei voikaan pitää. Mutta onneksi oli hyvin, että pääsi töihin ja sillä tavalla oli helpottavaa ja loistavat työtodistukset tein, että sekini auttoi eteenpäin pääsyä.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

“Työntekijän irtisanominen on kaikista kauheinta, mitä joutuu tekemään. Sitä on semmoinen ihminen, että mä muutenkin murehdin kaikki asiat etukäteen, että sitä sitten panttaa ja miettii päivätoolkulla ja valvoo, että kuinka mä sen sanon ja mitä mä teen. Mutta oon sen muutaman kerran joutunu tekemään ja sitten vaan kun tietää, että on perusteet ja on ihan pakko tehdä, niin sitten se on vain tehtävä, koska kaikkien muiden, ne joutuu muuten kärsimään.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Sitä tietysti toiset ajattelee, että sitä vaan potkitaan mutta en mä usko, että se mitään... Se on eri asia nämä kansainväliset bisnekset, missä liikutellaan tuotteita mutta nämä paikalliset kun yrittäjäyttä on monenlaista, on paikallista ja kun me ei oo samas putkes kumminkaan. Mutta pienemmässä se on kova juttu, ja sillä on kauaskantoiset seuraukset. Ja sitten siinä on vielä sukulaisiakin seassa niin nekin suhteet romuttuu siinä samas kaupas.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Joissakin tapauksissa haastatellut yrittäjät kokivat, että vastuu työsuhteen jatkuvuudesta ja läheiset suhteet vaikuttavat siihen, että pienyrityksissä päätökset työntekijöiden irtisanomisista tehdään liiketaloudellisesti tarkasteltuna liian myöhään. Tällä taas saattaa olla vaikutuksia yrityksen toiminnan ylläpitämiseen pidemmällä tähtäyksellä. Pienyrittäjien näkemysten mukaan vastuullisesti toimiessaan yrityksen ei tulisi vaarantaa koko yrityksen etua asettamalla yksittäinen työntekijä koko yrityksen edun edelle.

“Poikkeuksetta, se on aina pienessä pk-yrityksessä työntekijä on kaveri, sen perhe on kaveri, sen vaimo on tuttu, se on pieneltä kylältä tästä ja sen lapsetkin on tuttuja ja heidän sanotaan, että heidän elinmahdollisuutensa on ihan selkeästi nähtävissä täällä maaseudulla, että mihin he menevät sitten töihin jos he täältä saavat potkut. Tässä taas tulee se, että se yrittäjä ajattelee aivan liikaakin sitä, jos yhden ihmisen palkka syö tuollaisen kuuden ihmisen firman tuloksen ihan keveästi jos se on ylimääräisenä se ihminen siellä pidemmän aikaa. Pitäisi pystyä ennemmin tekemään mutta kun ei pystytä. Eli se just tällainen täällä maaseudullakin se vastuu siitä painaa liian paljon, ollaan liian tuttuja, liian lähellä. Se on sitten taas sanotaan sitten taas jossain suuremmissa teollisissa yhteisöissä tai kaupungeissa, se on sillä tavalla, että sä voit sen tehdä sillä tavalla rationaalisemmin. Että kun sä tuumat, että nyt näin pitää tehdä niin sä voit tehdä sen, eikä siinä ole näitä muita vaikuttimia.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

Useat haastateltavat olivat valmiita tilapäisten talousvaikeuksien, kuten kausittaisten tilausvaihteluiden aikana, tinkimään omasta toimeentulostaan ja palkastaan pystyäkseen säilyttämään olemassa olevat työsuhteet. Erityisesti pitkäkestoisten työsuhteiden kohdalla pienyrittäjät olivat valmiita tekemään suuriakin joustoja oman toimeentulonsa suhteen. Niin ikään työsuhteiden ylläpitäminen vaati haastatelluilta yrittäjiltä joskus sellaisia liiketoimintapäätöksiä, jotka heidän mukaansa eivät olleet puhtaasti taloudelliselta kannalta järkeviä.

“Kyllä meidän yrityksessä on työllistetty joskus ihmisiä vaikka on todettu, että nyt ei olisi varaa, jos on ollut oletettavissa, että tämä tilanne paranee myöhemmin. Koska mä uskon edelleen siihen, että jos yrittäjä on kovin tällainen herkkä irtisanomaan, niin se taas toisaalta se henkilöstönkin vastuu sitä yritystä kohtaan pienenee. Me oltais pulassa jos meillä olis suhteet hyvin pinnalliset siinä, että yritys ajattelee vaan voittoa ja sen jälkeen henkilökunta ajattelee vain palkkaa. Se on hyvin heikolla pohjalla, se ei ole kestävällä pohjalla.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

“Se perusporukka mikä meillä on se seitsemän, kaheksan henkee, niin kyllähän sitä niin sanottua perusporukkaa ei ihan vähällä lähe irtisanomaan. Kyllä me periaatteessa pidettäis se, sitten johtaja tinkis omasta palkastaan ja omistajat. Tuotantoa ei saa laskea, koska jos tuotanto laskee, niin se vaarantaa työpaikat.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Tuo työntekijöiden hyvinvointi, joskin se on vuorovaikutteista, että mä huomaan sen itsestäni, omasta persoonassani, että mä oon valmis tekemään ihmisten eteen oikeesti paljon töitä jos mä nään, että se ihminen yrittää meidän organisaatiossa. Ja oon sanonutkin, että mun tehtäväni on tasoittaa tietä silleen, että muut pystyy tekemään hyvin töitä. Eli mä en ole koskaan sellainen, miten mä sanoisin, itsekkeskeinen toimitusjohtaja.” (Tietotyöyrittäjä, kaupunki)

Haastateltujen yrittäjien ja heidän työntekijöidensä välisten suhteiden kuvauksissa nousi selkeästi esiin vastavuoroisuuden oletus. Yrittäjillä oli selkeä näkemys siitä, etteivät he voi vaatia työntekijöiltään enempää kuin ovat itse valmiita työntekijäsuhteeseen panostamaan. Si-

ten toimimalla esimerkiksi mahdollisimman joustavasti taloudellisesti heikompina aikoina, yrittäjät uskoivat ja odottivat työntekijöiltään myös tiettyä joustoa tarpeen vaatiessa. Yrittäjät odottivat työntekijöiltään lojaalisuutta ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin sekä sitä, että myös työntekijät tarpeen vaatiessa asettavat yrityksen edun oman etunsa edelle. Niin ikään monet haastatelluista yrittäjistä korostivat sitä, etteivät he suinkaan koe vastuun yrityksen työpaikkojen säilymisestä olevan yksinomaan yrittäjällä, vaikkakin hänen roolinsa on kantaa siitä suurin osa. Pienyrittäjät kokivat, että jokaisen työntekijän vastuulla tulisi olla sen ymmärtäminen, että omalla työpanoksella on keskeinen vaikutus oman ja myös muiden yrityksessä työskentelevien ihmisten toimeentulon turvaamisessa. Siksi kantaessaan oman osuutensa vastuusta, yrittäjät toivoivat yleensä vastineeksi omatoimisuutta ja aktiivisuutta työntekijöiden suunnalta. Yrittäjät odottivat yleisesti työntekijöiltä myös palautteen antamista yrityksen toiminnasta. Heidän näkemyksensä mukaan on myös työntekijän vastuulla tuoda esiin niitä asioita, joihin hän työnantajan toimesta kaipaa reagointia.

“Tällaisessa pienessä yrityksessä täytyy olla itsestään selvää kaikille, että jos firmalla menee hyvin, niin siinä on omakin työpaikka silloin turvattu.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Jos mä jouston, niin kyllä mä odotan, että jos tulee pitempi päivä tai ylimääräinen työ, että työntekijät joustaa olemalla ja tekemällä, jos mä jouston sitten antamalla vapaapäiviä ja lomia ja förskottia ja sopimalla palkat sillai reilusti.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Yleensähän suomalainen on huono kehuamaan mutta ei se kyllä hyvä oo haukkumaankaan, että kun se huomaa jonkin epäkohdan niin olis huomattavan hyvä, että on se sitten henkilökemiaan liittyvä tai ihan mihin vaan, että se tuodaan julki. Se on heidän vastuulla. Ylipäättään, nimenomaan ongelmatilanteissa mieluummin, saa totta kai kehuakin mutta että epäkohdat tuotais kaikilla eri tasoilla mahdollisimman pian meidän tietoon, että me pystytään reagoimaan ja parantamaan.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

“Kyllähän se sellaista on, että just se, että kantaa oman vastuun, että ei mun tarte koko aika murehtia, että onko se tehnyt hommansa ja eikä sitä nyt sellaista ookaan mutta sitä mä niinku odotan, että he on myös aikuisia ihmisiä, jotka kantaa sen oman vastuunsa siitä omasta tontistansa. Että se on tosi tärkeä sillä lailla ja sitte se, että ei niinku sitten mitään semmosta hyväksikäyttöä, se on mun mielestä typerää koska me yritetään luoda sellaiset olosuhteet, että heillä olis hyvä olla niin musta se olis aika kohtuutonta jos he esimerkiksi jotain sairaslomia otettais turhan päitten, että jos semmosilla ruvettais pelaamaan niin se olis mun mielestä kyllä aika inhottavaa.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Kuten asiakassuhteissa, myös työntekijäsuhteissa pienyrittäjien vastuupuhunnan argumentointi oli ennen kaikkea utilitaristista. Useat haastatelluista yrittäjistä sanoivat, ettei heillä käytännössä ole mitään muuta vaihtoehtoa kuin toimia mahdollisimman vastuullisesti suhteessa työntekijöihin ja pyrkiä tulemaan heidän kanssaan hyvin toimeen. Vaikka vastuulli-

nen toiminta nähtiin ensi sijassa yrityksen etuna, katsottiin sen olevan luonnollisesti myös työntekijöiden ja asiakkaiden edun mukaista. Vastuullisesti toimimalla yrityksen uskottiin varmistavan mahdollisimman pitkäkestoiset työsuhteet ja yritykselle lojaalit työntekijät. Näiden taas uskottiin vaikuttavan positiivisesti esimerkiksi yrityksen asiakassuhteisiin ja sitä kautta myös taloudelliseen tulokseen.

”Se henkilökunnan kohtelu, se että ihmisiä pidetään ihmisinä ja niistä pidetään hyvää huolta ja ilmapiiri hyvänä, niin se auttaa työntekijöitä jaksamaan ja se auttaa niitä pysymään talossa.” (Tietotyöyrittäjä, kaupunki)

Mutta vastuun kantamista yrityksen työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtimista perusteltiin myös deontologisen etiikan mukaisilla argumenteilla. Yrittäjät kokivat työntekijöistään huolehtimisen usein hyvin vahvasti myös velvollisuutenaan. Hyvin usein pienyrittäjän kuvatessa yrityksensä vastuuta työntekijöitä kohtaan viitattiin vastuulla molemminpuoliseen sitoutumiseen. Työsuhteen katsottiin tuovan sekä yrittäjälle itselleen että työntekijälle tiettyjä toimintaa ohjaavia velvollisuuksia.

”Se vastuu on tällai niinku molemmin puolin, että henkilöstö huolehtii siitä, että työt tulee tehdyksi oikeaan aikaan ja asiakkaat hoidetuksi hyvin ja me huolehditään toisaalta siitä, että siihen on edellytykset ja mahdollisuudet ja jos menee vähän paremmin niin se riemu jaetaan ja jos menee huonommin niin sitten surraan yhdessä.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

”Kun se tekee sen työnsä hyvin, se on sitoutunut siihen mitä pitää tehdä ja miten pitää tehdä, niin silloin mun pitää sitoutua siihen, että ihmisillä on töitä.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

Vastuuta yrityksen työntekijöistä ei kuitenkaan samalla tavalla liitetty yrityksen maineeseen kuten asiakkaiden tapauksessa. Ainoastaan muutama haastatteluista yrittäjistä mainitsi vastuullisen työntekijöiden kohtelun olevan selkeästi keino, jolla yritys pyrkii kilpailemaan osavasta työvoimasta. Huomattavaa on, ettei vastuullisuuden käyttö tulevaisuuden työvoiman turvaamisessa ollut sidottu yrityksen toimialaan tai sijaintiin. Siten tämä näkemys nousi esiin niin maaseudulla kuin kaupunkiympäristössäkin toimivien yritysten kohdalla.

Osa pienyrityksistä osti kiireellisimpinä aikoina palveluita muilta pienyrityksiltä. Merkittävää oli, pienyrityksen vastuu näitä alihankkijayrityksiä kohtaan oli selkeästi pienempi kuin yritykseen palkattuja työntekijöitä kohtaan. Yleisesti näytti siltä, ettei yrityksen suhdetta alihankkijayritysten suuntaan ole pohdittu juuri lainkaan vastuun näkökulmasta.

6.3 Vastuu yrityksen keskeisille sidosryhmille – yhteenvetoa

Tutkimuksen edellisissä luvuissa kuvattiin yrityksen yhteiskuntavastuun käsitettä suhteessa yrityksen asiakkaisiin ja työntekijöihin, jotka suurin osa haastatteluista yrittäjistä mainitsi yrityksen keskeisimmiksi sidosryhmiksi. On kuitenkin huomattava, että asiakkaiden ja työn-

tekijöiden lisäksi yksittäisissä haastatteluissa nousi esiin myös muita sidosryhmiä, joita pidettiin merkittävänä yhteiskuntavastuun kohteina ja määrittelijöinä yrityksissä. Esimerkiksi yrittäjän oma perhe mainittiin muutamassa haastattelussa tärkeänä sidosryhmänä, jonka suhteen yrityksen toiminnan vastuullisuutta peilattiin. Perheen intressien katsottiin vaikuttavan omalta osaltaan yrityksen liiketoimintapäätöksiin; samoin yrityksen taloudellinen vastuu liittyi muutamalla haastateltavalla ennen kaikkea yrittäjän perheen toimeentulon turvaamiseen. Vaikka tässä tutkimuksessa perheen rooli yrityksen yhteiskuntavastuun kannalta merkittävänä sidosryhmänä ei noussut voimakkaana esiin, ei tämä kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö yrittäjän perheellä olisi ollut laajemminkin vaikutusta yrityksen vastuullisuuden kannalta. Yrittäjän perheeseen sidosryhmänä ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan kiinnitetty erityisesti huomiota, eikä sen roolia yrityksen vastuun suhteen tiedusteltu yrittäjiltä erikseen. Siten on mahdollista, että kaikki yrittäjät eivät hahmottaneet perhettä perinteisessä mielessä yrityksen sidosryhmäksi ja siksi sen roolia yritystoiminnan vastuun rakentumisessa ei myöskään painotettu erityisesti.

Asiakkaiden ohella osa yrittäjistä mainitsi myös tavarantoimittajat sidosryhmänä, jota kohtaan yrityksellä on tiettyjä vastuita ja velvollisuuksia. Toimialasta ja yrityksestä riippui paljolti se, miten merkittävä rooli tavarantoimittajilla oli yrityksen yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Osa haastatelluista yrittäjistä ei vastuullisuudesta puhuessaan maininnut tavarantoimittajia lainkaan, kun taas osa haastatelluista yrittäjistä ei tehnyt käsitteellistä eroa asiakkaiden ja tavarantoimittajien välille yrityksen vastuun näkökulmasta. Silloin, kun yrittäjät kuvailivat yrityksensä vastuuta suhteessa tavarantoimittajiin, oli vastuun sisällön määrittely ja sen argumentointi hyvin samankaltaista kuin se oli yrityksen asiakkaiden kohdalla.

Yrittäjän oman perheen ja tavarantoimittajien ohella kolmas yritystoimintaan vastuun näkökulmasta muutamissa haastatteluissa liitetty sidosryhmä oli luonto. Näkemykset tämän sidosryhmän roolista yrityksen vastuun suhteen vaihtelivat niin ikään suuresti yrittäjistä ja toimialasta toiseen. Esimerkiksi asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä kysymystä ympäristövastuusta ei jätepaperin kierrättämisen lisäksi pidetty usein kovinkaan relevanttina, kun taas esimerkiksi elintarvikealan yrityksissä ympäristövastuuta suhteessa omaan yritystoimintaan oli yleensä pohdittu huomattavasti enemmän. Useimpien haastateltujen yrittäjien käsitys ympäristövastuusta oli kuitenkin se, että toimiminen ympäristölakien ja -asetusten mukaan on riittävä vastuunkantamisen taso suhteessa luontoon. Yrittäjät pitivät tärkeänä sitä, ettei yritystoiminnasta aiheutuisi merkittäviä haittoja ympäristölle. Joissakin tapauksissa yrittäjät kuitenkin myönsivät, että yrityksen taloudelliset realiteetit ovat usein esteenä lainsäädäntöä laajempien ympäristövastuun periaatteiden soveltamiselle yritystoiminnassa.

Muutamassa haastatellussa yrityksessä oli käytössä standardoitu ympäristöjärjestelmä, jonka uskottiin olevan tarpeen asioitaessa suurten yritysten kanssa. Tämän lisäksi monissa yrityksissä oli tehty oma yrityksen sisäinen järjestelmä, jossa oli kirjattuna ne periaatteet, jotka konkreettisesti ohjasivat yrityksen toimintaa suhteessa ympäristöön. Haastateltujen yritysten joukossa oli myös pari sellaista yritystä, joille ympäristö oli selkeästi yksi keskeisistä kilpailuvalteista ja siksi myös yritystoiminnasta ympäristölle mahdollisesti aiheutuvia haittoja oli pyritty aktiivisesti minimoimaan.

Haastatellut yrittäjät eivät yleensä liittäneet hyötynäkökulmaa yrityksen ympäristövastuuseen, vaan pikemminkin sitä perusteltiin kaikkien yritysten yhteisenä velvollisuutena. Pari haastatelluista yrittäjistä tosin toi esiin näkökulman, jonka mukaan pienen yrityksen ympäristövastuun taustalla vaikuttaa voimakkaasti myös taloudellinen pakko. Ympäristövastuullisesti toimiminen, erityisesti kierrättäminen, oli näille yrittäjille taloudellisesti kannattavaa toimintaa.

”Ison ei välttämättä tarte sillä lailla, että ison yrityksen ei välttämättä tarte jotain ekologista vastuuta kantaa muuta kun ulospäin näkyvän maineen takia. Se voi välillä olla hyvinkin näennäistä. Että pienellä on se pakko myös taloudellisesti, siihen liittyy taloudellisia näkökohtia myös, että ei ole rahaa hankkia, ei ole rahaa, täytyy säästää ties missä. Että siinä tulee tällaisia asioita, joutuu miettiä.” (Tietotyöyrittäjä, kaupunki)

”Niin ja onhan se myöskin ihan taloudellinen aspekti tämä energiansäästö ja tämänönen, niin onhan se, että ei pelkästään aatteen takia.” (Elintarvikeyrittäjä, kaupunki)

Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella pienyrityksen yhteiskuntavastuun argumentointi yrityksen keskeisten sidosryhmien, asiakkaiden ja työntekijöiden, näkökulmasta on ennen kaikkea hyötynäkökulmaa painottavaa. Vastuullinen toiminta suhteessa sidosryhmiin koettiin ensisijassa taloudellisesti järkevänä liiketoimintana, josta koituu hyötyä sekä sidosryhmille että yritykselle itselleen. Yritysten vastuun taustalla vaikutti usein valistuneen itsekkyyden ajatus, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa yritys pyrkii ajamaan omaa etuaan ottaen huomioon myös yleisen edun. Valistuneen itsekkyyden ajatuksen mukaan myös pienyrityksen kokivat yrityksen pitkän aikavälin hyödyn näkökulmasta edulliseksi rajoittaa oman edun tavoittelua ja toimia joskus vastuullisesti jopa voiton kustannuksella, sillä siten taataan yritystoiminnan hyväksyttävyyttä sidosryhmien silmissä (ks. Takala 2000).

Valistuneen itsekkyyden periaate lähtee rajoitetun egoismin pohjalta. Kun yritys ajaa omaa etuaan ottamalla huomioon myös yleisen edun, sen toiminta on sosiaalisesti vastuullista. Yrityksen toiminnan luonne on utilitaristisen etiikan sävyttämää ja toiminnan ensisijainen motiivi on yrityksen etu. Vaikka useimmat pienyrittäjät eivät pohtineet yrityksensä vastuuta suhteessa sidosryhmiin kovinkaan strategisesti, sosiaalinen vastuu toimii pikemminkin kilpailukeinona eikä toiminnan päämääränä sinänsä. On kuitenkin huomattava, ettei pienyritysten sidosryhmiä kohtaan tuntemaa vastuuta voi aina palauttaa yksinomaan yrityksen etuun. Esimerkiksi pitkäaikaisten työntekijäsuhteiden kohdalla pienyrittäjät tunsivat joissakin tapauksissa vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista ja elämänlaadusta, jota voidaan kuvata velvollisuusetiikan termein.

Valistuneen itsekkyyden ajatuksen mukaisesti eräs hyvin keskeinen pienyritysten vastuupuhunta suhteessa yrityksen sidosryhmiin leimannut tekijä oli ajatus vastuullisen toiminnan vastavuoroisuudesta. Monessa tapauksessa keskeinen vastuuseen motivoinut tekijä oli ajatus siitä, että toimimalla tietyllä tavalla yritys voi odottaa myös sidosryhmiltään vastaavaa toimintaa. Useat pienyrittäjät viittasivat liike-elämän pelisääntöihin, joiden noudattaminen on sekä yrittäjän että sidosryhmien velvollisuus. Sekä yrityksen että sidosryhmien toimiminen

sovittujen pelisääntöjen mukaan tekee pienyrittäjien näkemysten mukaan yritystoiminnasta ennustettavampaa ja kaikille osapuolille taloudellisesti kannattavampaa.

Seuraavassa taulukossa on vedetty yhteen keskeiset pienyrittäjän sidosryhmävastuun elementit (ks. taulukko 3). Tässä yhteenvedossa kuvataan haastattelujen perusteella muodostunutta kuvaa siitä, mistä pienyritykset kokivat olevansa vastuullisia, mitä vastuullisesti toimiminen niille käytännössä merkitsi, mitkä koettiin vastuullisesti toimimisen keskeisiksi motiiveiksi ja mitä vaikutuksia vastuullisella liiketoiminnalla koettiin ylipäänsä olevan yrityksen toiminnalle.

Taulukko 3. Yhteenvedo pienyritysten vastuullisen liiketoiminnan elementeistä suhteessa yritysten keskeisiin sidosryhmiin.

Pienyrityksen vastuullisen liiketoiminnan kannalta keskeiset sidosryhmät		
	Asiakas	Työntekijä
Mistä yritys on sidosryhmilleen vastuussa?	Tuotteiden ja palveluiden laatu, toimitusvarmuus	Työsuhteen jatkuvuus ja taloudellinen turvallisuus, työhyvinvointi
Mitä vastuullinen toiminta yritykseltä käytännössä vaatii?	Lupausten pitäminen, asiakkaan odotusten täyttäminen, joustavuus ja kyky kompromisseihin, avoin tiedonvälitys, keskustelu asiakkaan kanssa	Lupausten pitäminen, taloudellisen vastuun kantaminen, keskustelu työntekijöiden kanssa, työntekijöiden huomioiminen päätöksenteossa
Miksi yritys haluaa toimia vastuullisesti?	Luottamukselliset liikesuhteet, pitkäkestoiset asiakassuhteet, asiakastyytyväisyys, hyvä maine (sekä yritys että yrittäjä)	Lojaalit ja motivoituneet työntekijät, pitkäkestoiset työsuhteet
Mitä vaikutuksia vastuullisella liiketoiminnalla koetaan olevan yritykselle?	Taloudellinen jatkuvuus, kilpailuetu, varovaisuus markkinoinnissa	Vähäinen työntekijöiden vaihtuvuus, käytännön liiketoiminnan sujuvuus (esim. ongelmatilanteiden hallinta)

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella maaseudulla ja kaupungeissa toimivien pienyrittäjien käsitykset yritystoiminnan vastuusta suhteessa asiakkaisiin ja työntekijöihin eivät suuresti eroa toisistaan. Erityisesti asiakassuhteeseen liittyneet vastuun elementit ja vastuun argumentointi olivat hyvin samankaltaisia riippumatta yrityksen sijaintipaikasta. Muutama maaseudulla hyvin paikallisesti toimivat pienyrittäjät korostivat tosin markkinoiden pienen koon vaikutusta yrityksen vastuulliseen toimintaan. Pienestä asiakaskunnasta johtuen yrityksellä ei ole taloudellisesti varaa menettää yhtäkään asiakastaan. Yrittäjien näkemysten mukaan asiakkaiden vähäisyys oli keskeinen syy siihen, miksi yrityksen on pyrittävä toimimaan vastuullisesti ja huomioimaan asiakkaiden toiveet ja odotukset liiketoiminnassaan. Vaikka myös kaupunkikontekstissa toimivat yritykset pyrkivät mahdollisimman pitkäkestoisiin ja jatkuviin asiakassuhteisiin, ei edellä kuvatun kaltaista argumentointia asiakaskunnan koon ja vastuun välillä esiintynyt. Vaikka myös osa kaupungissa sijainneista yrityksistä oli toiminnassaan hyvin paikallisia, niillä oli tuotteilleen ja palveluilleen kuitenkin paljon suuremmat markkinat potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna. On tosin huomattavaa, etteivät kaikki haastatellut maaseudun pienyritykset suinkaan toimineet paikalli-

sesti vaan osalla yrityksistä toiminta oli paljon laajempaa. Siten edellä kuvattua vastuun ja asiakaskunnan koon välistä yhteyttä ei voi suoraan yleistää maaseudun ja kaupunkien väliseksi yhteiskuntavastuun eroksi.

Selkein ero maaseudun ja kaupunkien pienyritysten välillä syntyi yrittäjien kuvatessa vastuutaan työntekijöitään kohtaan irtisanomistilanteessa. Vaikka yrittäjät yleisesti tarkastellen pitivät tärkeänä mahdollisimman pitkäkestoisten työsuhteiden ja taloudellisesti turvatun työsuhteen tarjoamista työntekijöilleen keskeisenä vastuunaan, ei tämä käytännössä aina ollut mahdollista, vaan yritykset olivat joutuneet myös irtisanomaan työntekijöitään. Sekä maaseudulla että kaupungissa toimivat pienyrittäjät kokivat taloudellisista syistä tapahtuvan työntekijän irtisanomisen henkisesti hyvin vaikeana asiana; sitä pidettiin usein merkinä siitä, että yrittäjä oli tietyssä mielessä epäonnistunut kantamaan oman vastuunsa työsuhteessa. Maaseudun vähäisemmät työllistymismahdollisuudet aiheuttivat kuitenkin sen, että haastelluille maaseudun pienyrittäjille irtisanomistilanne on erittäin raskas. Tieto lähialueen vähäisistä työllistymismahdollisuuksista sekä vastuu ja huoli työntekijän ja monessa tapauksessa yleisemminkin työntekijän perheen taloudellisen toimeentulon mahdollisuuksista saattoi etenkin pitkäkestoisissa työsuhteissa vaikuttaa siihen, että irtisanomisten kaltaiset vaikeat liiketoimintapäätökset koettiin hyvin hankaliksi tehdä.

7 Pienyrityksen rooli paikallisyhteisössä

Hyväntekeväisyyteen osallistumista ei pidetty yleisesti ottaen vastuullisen yritystoiminnan elementtinä. Toisin sanoen pienyrittäjät korostivat sitä, ettei yhteiskunnallisiin epäkohtiin puuttuminen ole varsinaisesti yritysten tehtävä. Tästä huolimatta suurin osa tässä tutkimuksessa haastatelluista pienyrittäjistä osallistui taloudellisten resurssiensa puitteissa paikallisyhteisön tukemiseen pääasiassa joko raha- tai tavaralahjoitusten kautta. Tuen kohteena olivat usein urheiluseurat, koulut, sotaveteraanit tai muu hyvinvoinnin ja terveyden ylläpitämiseen liittyvä hyväntekeväisyystyö. Useimmilla yrityksillä lahjoitukset paikallisyhteisölle olivat ennalta suunnittelemttomia: päätökset lahjoituksista tehtiin avun pyytäjien ottaessa yhteyttä yritykseen. Ainoastaan muutama haastateltu yrittäjä kuvaili osallistumistaan erilaiseen hyväntekeväisyystoimintaan jossakin määrin suunniteltuna prosessina. Nämä yrittäjät kertoivat päättävänsä hyväntekeväisyyteen varatun rahasumma jo vuoden alussa samoin kuin sen, mihin kohteisiin rahat käytettäisiin. Tietystä strategisesta ajattelusta suhteessa hyväntekeväisyyteen kertoi myös muutamien yrittäjien tavoite, että se hyväntekeväisyystyö johon yritys osallistuu, tulee olla jossakin määrin yrityksen taloudellista toimintaa hyödyntävää.

*”Kysyjihän on viikottain, kaikenlaisin lehti-ilmoituksiin ja käsiohjelmiin, mutta mie oon viileästi kieltäytynyt, koska mie yhtenä vuonna keskityn tähän ja toisena vuonna tuohon, niin silloin se summa tulee isommaksi ja sille löytyy myös siellä vastaanotto-
puolella käyttöä.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)*

*”Me ollaan varmaan aika näkymätön silläkin sektorilla, elikkä neljä kertaa vuodessa käydään läpi kun näitähän tulee kaiken maailman hyväntekeväisyysjärjestöiltä pyyntöjä tyyliin rahasta ja näin. Neljä kertaa vuodessa kattotaan joku avustuskohde, se voi olla urheilujärjestö, monesti on itse asiassa ollut nuorisoliikunta, se voi olla koululais-
ten hyväksi joku kampanja. Joskushan ne on asioita, joissa me ei edes näytä, että ei siellä tuu lukemaan välttämättä, jos oikein muistan, niin ei siellä aina edes lue firman nimeä ketkä on tukenut toimintaa. Ja summathan on hyvin pieniä.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)*

”Pakko on jotakin periaatteita sitten olla ja semmoset sitten, jotka jollakin tavalla liittyy mun arvomaailmaan tietysti ensiksi ja sitten jollakin tavalla meidän firman toimialaan tai jotakin, että jotakin synergiaa pitää löytyä, että en mä ihan kaikkeen lähde.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Huomionarvoista on, että suurimmalla osalla haastatelluista pienyrittäjistä suhtautuminen paikalliseen hyväntekeväisyyteen oli melko positiivista, kun taas kansallisella tasolla tapahtuvia hyväntekeväisyyskohteita vierastettiin. Syynä tähän oli ennen kaikkea se, että paikallisia hyväntekeväisyyskeräyksiä pidettiin yleisesti ottaen luotettavampina kuin kansallisia. Muutamien huijausyrityksiksi paljastuneiden kansallisen tason hyväntekeväisyysprojektien johdosta pienyrittäjät eivät täysin luottaneet siihen, että heidän lahjoittamansa rahat menevät oikeaan kohteeseen. Paikallisiin hyväntekeväisyyskeräyksiin ei yleensä tällaisia epäilyksiä liittynyt. Paikallisia hyväntekeväisyyskohteita suosittiin myös sen vuoksi, että niihin tehdyt lahjoitukset hyödyntävät oman alueen hyvinvointia.

”Kyllä jos siinä on valtakunnallinen ja paikallinen hanke, niin paikallinen menee ohi ilman muuta, että silloin se raha jää ainakin paikkakunnalle sitten, että se hyödyttää sitten kaikkia enempi. Se on paremmin konkreettista mihin se raha menee ja sitten kun nuota valtakunnallisia tulee, tuollaisia Mediheli-tapauksia, että ei tiedä mihkä ne rahat menee, niin sillä lailla on luontevampaa ja kun ei kumminkaan niin suurista rahoista oo kysymys, niin mieluummin tähän omalle alueelle.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

”Että se on semmonen, että paikallinen urheilu ja sitten tää, nää sotaveteraanijutut niin ne on sellaisia, mistä mä en koskaan kiellä, että jos he pyytää jotain, että sen verran meillä on kyllä velkaa sinnepäin. Että jos he pyytää mainoksia niin ihan takuulla sellainen otetaan. Mutta sitten tommoset yleiset keräykset, tälläset maanlaajuiset, niin niistä mä en oikein jaksa, ollaan me niihinkin laitettu mutta se on nykyään niin mahotonta se soittelemisen ja se, että nyt euroaikana summat vähän niinku suurentunu mitä ne pyytää. Se on hirvee rahammäärä jos niihin laittaa vaikka ne on kuinka hyviä asioita jokainen, että en mä ainakaan sitä kiellä ollenkaan, etteikö ne olis kaikki hyviä asioita. Mutta me ollaan koettu, että tämä nuorten tukeminen täällä paikallisesti, niin se on se juttu.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Valtakunnalliseen hyväntekeväisyystyöhön tulevien pyyntöjen määrää kritisoitiin myös useissa haastatteluissa. Yrittäjien mukaan avustuspyyntöjen määrä yksistään voi aiheuttaa negatiivista suhtautumista hyväntekeväisyyteen osallistumista kohtaan. Muutama haastatelluista yrityksistä oli esimerkiksi avustuspyyntöjen kasvaneen määrän vuoksi päätyneet siihen, ettei halua osallistua mihinkään hyväntekeväisyysprojekteihin. Mutta toisaalta on kuitenkin huomattava, etteivät kaikki yrittäjät osallistuneet paikalliseen (tai valtakunnalliseen) hyväntekeväisyyteen vain ja ainoastaan pyydetessä. Osa haastatelluista yrittäjistä kertoi myös itse aktiivisesti tarjonneensa joko suoraa taloudellista tukea tai esimerkiksi yrityksen tuotteita hyvänä pitämälleen asialle.

”Nimittäin se on ryöstäytynyt käsistä, että niitä hyväntekeväisyysjuttuja niin joka päivä sä pystyisit panemaan sellaisen viistuhatta euroa ihan mihin vaan. Ja me ollaan otettu sellainen periaate, että me ei osallistuta mihinkään sellaiseen, jos meiltä pyydetään, me ei osallistuta.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

Haastateltujen yrittäjien motiiveissa osallistua hyväntekeväisyystoimintaan nousivat esiin sekä deontologiset että utilitaristisen etiikan mukaiset argumentit. Monelle yrittäjälle rahan lahjoittaminen hyväntekeväisyyteen oli pyyteetöntä toimintaa, missä korostuivat sellaiset tekijät kuin hyvä mieli, auttamishalu ja tärkeä asia. Hyväntekeväisyyden suhteen yritystä pidettiin moraalisenä toimijana, jolla koettiin olevan tietty velvollisuus osallistua omien resurssiensa puitteissa hyväntekeväisyyteen. Toisaalta osalle yrittäjistä hyväntekeväisyyteen osallistuminen oli keino yhdistää hyvän asian puolesta toimiminen ja yrityksen taloudellinen etu.

”Ihan kuin jokaisen ihmisenkin pitäisi tehdä jotakin toisten hyväksi, niin kyllä minusta kuuluu hyvään tapaan niinkun yrityksen toimia. Mutta me ollaan kyllä joskus pohdittu, että olisko järkevämpää ottaa yksi kohde ja satsata siihen enemmän ja sitten

rajallisesti seurata sitä kuin että joka vuosi on hirveesti näitä pieniä avustuksia.” (Elintarvikeyritys, kaupunki)

Se, miten suuret mahdollisuudet hyväntekeväisyyteen osallistumisella katsottiin olevan yrityksen taloudelliseen toimintaan, vaihteli niin ikään haastateltavien kesken. Suurin osa tämän tutkimuksen yrittäjistä ei uskonut, että paikalliseen hyväntekeväisyyteen sijoitetulla panoksella on merkittävää vaikutusta yrityksen myyntiin. Useimmille pienyrityksille hyväntekeväisyyteen osallistuminen ei siten ollut markkinointikysymys. Mutta toisaalta haastateltujen joukossa oli myös niitä yrittäjiä, joiden käsitys hyväntekeväisyydestä markkinointikeinona oli päinvastainen. Heidän mukaansa hyväntekeväisyystyö on osa yrityksen maineenrakennusta ja vaikuttaa positiivisesti yrityksen asiakaskunnan pysyvyyteen ja mahdollisesti uusien asiakkaiden houkutteluun.

“Ei siinä oo sellaista mitään markkina-arvoa, se enempi itelle, vaan sellainen hyvä tunne tulee siitä.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“En mä tiedä saako siitä riittävästi vastiketta mutta ei sillä ole mitään merkitystä. Pääasia on se, että ne saa sen työnsä tehtyä, että rahat saadaan kasaan. En mä usko, että se mainos tuolla jäähallin seinässä tai jossain pelikentän laidassa nyt mitään lisäarvoa sinällään tuottaa mutta se tulee siitä, että se nuorisohomma pelaa. Ei se kaupallisesti varmasti tuota ikinä mitään mutta ei se oo se tarkoitus.” (Tietotyöyritys, maaseutu)

“Ei me saatu mitään vastinetta siitä periaatteessa koskaan. Toinen oli se, että me ei pystytty sitä hyödyntämään sillä tavalla kun oli ollut tarvis, mutta kun me ollaan valtakunnallinen toimija, niin meillä ei oo mitään, meidän ei tarvi näkyä yhdenkään seuran puserossa.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Hyväntekeväisyyteen osallistuminen on aina myös taloudellinen päätöksentekotilanne – kyse on sen arvottamisesta, miten yrityksen varoja tulee sijoittaa. Esimerkiksi joissakin yrityksissä myös ne rahat, jotka olisi mahdollista sijoittaa hyväntekeväisyyteen, sijoitettiin mieluummin yrityksen oman työvoiman hyvinvoinnin ja viihtyvyyden ylläpitämiseen.

Hyväntekeväisyystyöhön osallistumisen ohella pienyrittäjien osallistuminen paikallisyhteisön toimintaan ja kehittämiseen vaihteli suuresti. Siinä, missä osa yrittäjistä koki verojen maksamisen riittävänä paikallisyhteisön toimintaan osallistumisen muotona, oli osa aktiivisesti mukana erilaisissa paikallisen elinkeinoelämän tai laajemmin alueen kehittämiseen tähtäävissä yhdistyksissä tai projekteissa. Yleisimmin paikallisyhteisön asioihin pyrittiin vaikuttamaan yrittäjähdistysten, paikallispolitiikan tai erilaisten kehittämisprojektien kautta. Se, miten pienyrittäjä suhtautui paikalliseen kehittämistyöhön ja miten aktiivisesti hän siihen osallistui, riippui yrittäjän taloudellisten ja ajankäytöllisten resurssien lisäksi osaksi myös siitä, millaiseksi hän tulkitsi paikallisyhteisön ilmapiirin ja asenteen pienyrittäjyyttä kohtaan. Erityisesti tähän vaikutti se, miten yrittäjä koki paikallisten viranomaisten suhtautuvan yritystoimintaan. Siten ne yrittäjät, jotka olivat kokeneet oman kunnan yritysilmapiiirin myönteisenä ja

kokeneet saaneensa tukea yritystoimintaansa, suhtautuivat myönteisemmin paikallisyhteisön toimintaan osallistumiseen kuin ne, joilta nämä kokemukset puuttuivat.

”Musta kuvaavaa on se, että me ollaan toimittu nyt [kaupungin nimi] kuitenkin kahdeksan ja puoli vuotta ja sinä aikana työllistetty, alussa viis ihmistä ja nyt viimeiset viis vuotta viistoista tai enemmän, ja kukaan ei koskaan kaupungin suunnalta oo missään kontaktissa ja kysy, että toimiiks hommat hyvin [kaupungin nimi]. Tavallaan eipä siinä itekään ajattele sitä julkisen puolen yhteyttä millään tavalla. Sitä vain keskittyy siihen omaan toimintaansa ja asiakkaiden hoitamiseen.” (Tietotyöyrittäjä, kaupunki)

”Kaupunkihan lähti tässä laajenuksessa takuumieheksi mielellään tähän laajennukseen ja periaatteessa niin kauan kun [yrityksen sijaintikaupunki] löytyy vaihtoehtoja niin työntekijät otetaan täältä.” (Elintarvikeyrittäjä, maaseutu)

Suhtautumisessa paikallisyhteisöön tulee siten hyvin esiin ajatus vastuulliseen liiketoimintaan liittyvästä vastavuoroisuudesta, joka vaikutti jossakin määrin myös pienyritysten suhteisiin yritysten asiakkaisiin ja työntekijöihin. Vastavuoroisuuden ajatus oli kuitenkin tyypillisin niissä haastattelupuheissa, joissa kuvattiin yrityksen suhdetta paikallisviranomaisiin. Yrittäjät korostivat usein puheessaan sitä, että yrityksen vastuu paikallisyhteisöä kohtaan määrittyy suhteessa siihen, miten paljon paikallisviranomaiset kantavat vastuuta luomalla alueelle mahdollisimman suotuisan yrittäjyysilmapiirin. Useimmilla yrittäjillä tähän argumenttiin sisältyi implisiittinen oletamus siitä, että paikallisten viranomaisten on ensin osoitettava oman toimintansa vastuullisuus, jonka jälkeen pienyrityksillä on vasta velvollisuus toimia samalla tavalla. Ainoastaan yksi haastateltu yrittäjä kuvaili tämän ajatuksen vastavuoroisuudesta yrityksen toiminnasta käsin.

”Kyllä mun mielestä se pitää ansaita, että jos me nyt tässä toimittaisiin sillä tavoin, että se olis epäedullista kaupungille eikä meidän toiminnasta olisi mitään lisäarvoa niin miksi me saatais sellainen, sanotaan nyt poliittinen siunaus. Vaikka tämä homma on täysin epäpoliittista mutta kuitenkin meidän olemassaolomme ei olisi oikeutettua, joku miettis, että eikö tänne pitäis saada joku parempi ihminen, parempia ihmisiä touhuamaan, että tämä on haitaksi meidän kaupungille.” (Tietotyöyrittäjä, maaseutu)

Joissakin tapauksissa paikallisella yritysilmapiiirillä koettiin olevan vaikutusta siihen, miten sitoutuneita yritykset olivat toimimaan tietyllä paikkakunnalla. Erityisesti silloin, kun yrityksessä mietittiin uusia tuotantoinvestointeja, esimerkiksi uuden tuotantolaitoksen rakentamista, alueen yrittäjyysilmapiiri mainittiin yhtenä päätökseen vaikuttavana tekijänä. On kuitenkin huomattava, että tärkeimmät syyt yritystoiminnan säilyttämiseen tietyllä paikkakunnalla eivät olleet niinkään taloudellisia vaan liittyivät usein yrittäjäperheeseen. Perheen kotiutumisen tietylle alueelle oli monella yrittäjällä ensisijainen syy siihen, miksi yritystoiminnan siirtämisestä muualle pidettiin mahdottomana.

”Sillä tavalla ankkurina on talo täällä ja perhe. Jos ei olis mitään ankkureita, niin varmaan aika helposti lähtisinkin.” (Elintarvikeyrittäjä, maaseutu)

“Uuden tehdashallin rakentamisessa ratkaisee ihan tasan tarkkaan sitten se, millainen ilmapiiri sillä paikalla on, että minne tämä tehdashalli aiotaan joskus tehdä. Iteminä haluaisin sen tänne, se olis työllistämisen kannalta ehdottoman hyvä. Mutta toisaalta taas jos ilmapiiri on sellainen, että me ei katota, että se on viisasta, niin sitä riskiä ei toisaalta voi ottaa, että me lähetään hakkaamaan päätä seinään. Elikkä siinämun mielestä yhteiskuntavastuu on jumalattoman iso, että otetaan jos halutaan. Jos ei haluta, niin ne ottaa, jotka haluaa.” (Rakennusalan yritys, maaseutu)

Paikallisten ihmisten halukkuus käyttää yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita vaikutti niin ikään yrityksen kokemaan rooliin paikallisyhteisössä. Monet maaseudulla toimivista pienyrittäjistä kuvasivat paikallisten ihmisten suhdetta yritystoimintaan hyvin ristiriitaisena. Heidän näkemystensä mukaan yritystoiminnan tuomia työpaikkoja ja verotuloja pidetään ensiarvoisen tärkeinä, mutta toisaalta yrittäjien mahdollisuutta rikastua yritystoiminnallaan pelätään ja kadahditaan. Moni haastatelluista yrittäjistä korosti sitä, että paikallisten ihmisten hyväksynnän saaminen yritystoiminnalle on joskus hyvin vaikeaa.

“Mutta justiin se, että miten tämä muu yhteiskunta suhtautuu tällaiseen pieneen yrittäjään, niin siinä olis näillä täkäläisillä ihmisillä oppimista, siis positiivisella tavalla oppimista, että ne jättäis sen turhan kadehtimisen pois.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

“Tällainen paikallinen toimintatapahan on se, että jos omalla paikkakunnalla on joku yritys, niin ei ainakaan sen tuotteita osteta, että mieluummin jostain muualta. Että tällainen peruskateus on aina, se on välillä, että muualla tehty on hienompaa muka ja sellaista.” (Elintarvikeyritys, maaseutu)

Siinä, miten haastatellut pienyrittäjät suhtautuivat paikallisyhteisöön, voidaan havaita erityisesti toimialasta ja yrityksen asiakkaiden maantieteellisestä sijainnista johtuvia eroavaisuuksia yritysten välillä. Ne yritykset, joissa asiakaskunta sijaitsi lähellä yritystä, olivat haastateltujen yrittäjien joukossa yleensä aktiivisimpia toimimiaan paikallisyhteisössä. Myös yrityksen sijainnilla saattoi olla jonkin verran vaikutusta yrityksen ja sitä ympäröivän paikallisyhteisön väliseen suhteeseen. Usealle kaupunkikontekstissa sijaitsevalle yritykselle suhde paikallisyhteisöön jäi monesti etäisemmäksi kuin vastaavasti maaseudulla toimivilla yrityksillä. Moni kaupungissa sijaitsevista yrityksistä ei katsonut olevansa kovinkaan merkittävällä tavalla mukana oman lähiympäristönsä toiminnassa, kun taas maaseutukontekstissa yrityksillä saattoi olla yhteyksiä paikallisyhteisöön hyvinkin monella tasolla. Tähän havaintoon on kuitenkin suhtauduttava siinä mielessä varovasti, että tutkimusaineiston perusteella ei voida tarkastella sitä, miten paljon muut mahdolliset tekijät, kuten esimerkiksi yrittäjän persoona ja toimiala havaintoon, vaikuttavat.

8 Yhteenveto ja pohdintaa

Yhteiskuntavastuusta on viime vuosina tullut suosittu käsite, jonka kautta tarkastellaan yritysten yhteiskunnallista roolia. Siitä huolimatta, että kiinnostus yritysten vastuukysymyksiä kohtaan on kasvanut, valtaosa yrityksen yhteiskuntavastuututkimuksesta on kohdistunut suuriin yrityksiin pienyritysten saadessa vain hyvin vähän tutkimuksellista huomiota. Tämän tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli tarkastella pienyrittäjien käsityksiä yhteiskuntavastuullisesta liiketoiminnasta. Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä käytettiin sidosryhmäajatella. Tutkimuksen lähtökohtana oli siten ajatus siitä, että yrityksen sidosryhmillä on merkittävä vaikutus siihen, miten yritys käytännössä ymmärtää oman vastuunsa. Ne tulkinnat, joita pienyrityksissä tehdään sidosryhmien yritystoimintaan kohdistamista odotuksista ja vaatimuksista, muodostavat yhteiskuntavastuullisen liiketoiminnan perustan. Näiden tulkintojen tarkastelu oli tutkimuksen keskiössä. Tämän tarkastelun ohella pyrittiin myös hahmottamaan sitä, eroavatko maaseudulla ja kaupungissa toimivien pienyrittäjien käsitykset ja tulkinnat yrityksen yhteiskuntavastuusta toisistaan.

Tutkimuksessa tarkasteltiin kuitenkin aluksi yhteiskuntavastuun käsitettä – sitä, miten pienyrittäjät sen omassa liiketoiminnassaan ymmärtävät. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, ettei yhteiskuntavastuun käsite ole pienyrityskontekstissa kovinkaan selkeä. Pienyrittäjät liittävät yhteiskuntavastuun käsitteen usein niiden velvollisuuksien hoitamiseen, joita yritystoiminnalle on lainsäädännössä asetettu. Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella yhteiskuntavastuu redusoitui monesti verojen ja muiden yritystoimintaan kuuluvien maksujen suorittamiseen. Toinen yrityksen yhteiskuntavastuupuhunnassa korostunut elementti oli yrityksen taloudellisen vastuun korostuminen. Yhteiskunnallisesti vastuullisen toiminnan keskeisenä edellytyksenä pidettiin sitä, että yritys tulee taloudellisesti hyvin toimeen ja pystyy vastaamaan niihin maksuvelvoitteisiin, joita sillä toiminnassaan on.

Yhteiskuntavastuun käsitteen liittäminen osaksi valtiovallan harjoittamaa yritystoiminnan säätelyä vaikutti todennäköisesti siihen, että yhteiskuntavastuu ymmärrettiin pikemminkin pienyrityksen toimintaa rajoittavana tekijänä kuin vapaaehtoisena, yrityksen kilpailukykyä parantavana asiana. Julkisessa keskustelussa sitä vastoin yritysten yhteiskuntavastuuta pidetään usein implisiittisesti positiivisena asiana. Samoin siihen liittyy oletus yritysten vapaehtoisesta, lain säätelien normien yli menevästä vastuun kantamisesta. On tärkeää huomata, että yhteiskuntavastuun käsite ei merkitse pienyrittäjille välttämättä samaa kuin sen oletetaan merkitsevän julkisessa keskustelussa. Jos käsitteen sisältöä ei tarkemmin avata, yhteiskuntavastuusta puhuminen pienyrityskontekstissa saattaa saada aikaan kielteisiä reaktioita pienyrittäjissä, joille puhunta yhteiskuntavastuun lisäämisestä merkitsi usein samaa kuin taloudellisten velvoitteiden lisääntyminen. Tutkimuksen yksi keskeinen lopputulema onkin sen korostaminen, että yhteiskuntavastuupuhunta on muistettava sijoittaa oikeaan toimintakontekstiin ja siten esimerkiksi suurten ja pienten yritysten kohdalla yhteiskuntavastuu saa hyvin erilaisia merkityksiä.

Tämä taloudellisia ja laillisia velvollisuuksia painottava näkemys yrityksen yhteiskuntavastuusta peilaa hyvin klassisen taloustieteen ajatusta yrityksen yhteiskunnallisesta roolista. Tutkimuksen perusteella ei voi kuitenkaan väittää, että pienyrittäjien käsitykset yrityksen yh-

teiskuntavastuusta noudattaisivat vain ja ainoastaan klassisen taloustieteen esittämää melko kapea-alaista näkemystä yrityksestä yhteiskunnallisena toimijana. Tämä tuli esiin pienyrittäjien suhtautumisessa voiton maksimointiin ajatukseen ja yrityksen menestyksen määrittelyyn. Tutkimustulosten perusteella voiton maksimointi ei ole pienyritysten liiketoiminnan keskeinen tavoite. Usein voiton maksimointi liitettiin sosiaalisesti ei-toivottavaan liiketoimintaan, jonka uskottiin olevan yritystoiminnan jatkuvuuden kannalta tuhoisaa. On tietysti otettava huomioon, että yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja liikevoitosta puhuminen saattavat olla sellaisia keskusteluaihealueita, joihin vaikuttavat voimakkaasti käsitykset siitä, mitä yleisesti ajatellaan pidettävän sosiaalisesti sopivana ja mitä taas itsekkäänä tai paheksuttavana liiketoimintana. Toisin sanoen, yrityksen voiton maksimoinnista puhuminen saattaa tuoda esiin niin sanottuja sosiaalisesti sopivia vastauksia, jolloin oman yrityksen voiton maksimointitavoitetta pyritään vähättelemään ja siten esittelemään oma liiketoiminta mahdollisimman hyvässä valossa. Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vaikka pienyrittäjät olisivatkin pyrkineet mahdollisimman suureen liikevoittoon, oli toiminnan jatkuvuus ja sen turvaaminen heille kuitenkin yleensä keskeisempi liiketoimintaa ohjaava arvo. Näiden kahden liiketoimintaa ohjaavan arvon ollessa ristiriidassa keskenään toiminnan jatkuvuudelle asetettiin siis suurempi painoarvo. Jatkuvuuden turvaamisen keskeisenä edellytyksenä puolestaan nähtiin sellainen liiketoiminta, jossa sidosryhmien odotukset tulevat mahdollisimman hyvin huomioiduiksi.

Siten kapea näkemys yrityksen yhteiskuntavastuusta ulottui lähinnä käsitteelliselle tasolle – pohtiessaan yrityksen menestymisen edellytyksiä sidosryhmien merkitys ja yrityksen vastuu sidosryhmiä kohtaan nousi selkeästi esiin. Keskeiset pienyrittäjän liiketoiminnan vastuuseen käytännössä vaikuttavat sidosryhmät olivat yrityksen asiakkaat ja työntekijät. Näiden lisäksi vastuun kohteena ja määrittelijöinä mainittiin joskus myös yrittäjän perhe, tavarantoimittajat, luonto ja paikallisyhteisö. Vastuukysymysten pohdinta oli selkeästi yleisintä asiakkaiden kohdalla. Asiakkaiden kohdalla pienyrittäjien vastuu konkretisoitui selkeästi asiakkaiden odotuksiin vastaamisessa, joka käytännössä vaati pienyrittäjiltä lupausten pitämistä, joustavuutta, kompromissikykyä, avointa tiedonvälitystä sekä yleisesti keskustelua asiakkaan kanssa. Asiakkaiden suhteen pienyrittäjät muodostivat vastuupuhunnassaan hyvin homogeenisen ryhmän – suurempia eroja vastuupuhuntaan syntyi keskusteltaessa vastuusta työntekijöitä kohtaan. Suurelle osalle pienyrittäjistä tämä vastuu oli ensisijaisesti vastuuta työsuhteen jatkuvuuden turvaamisesta. Osalle se merkitsi käytännössä palkan maksun ohella toimivan fyysisen työympäristön tarjoamista työntekijöille. Toisille vastuu työntekijöistä oli laajempaa, jolloin työntekijöiden yleinen hyvinvointi työpaikalla koettiin yrittäjän vastuuksi. Myös paikallisyhteisön suhteen pienyrittäjien vastuupuhunnassa esiintyi paljon vaihtelua. Siinä, missä osa yrittäjistä osallistui monin tavoin paikallisyhteisön kehittämiseen, eivät toiset yrittäjistä pitäneet paikallisyhteisön toimintaan osallistumista ollenkaan tarpeellisena.

Siitä huolimatta, että konkreettiset vastuun kantamisen tavat vaihtelivat suhteessa eri sidosryhmiin, oli vastuun määrittelyssä, sidosryhmästä riippumatta, keskeistä korkean moraalin korostaminen suhteessa lupausten antamiseen ja niiden lunastamiseen. Vaikka sanojensa takana seisomista pidettiin niin kunnia-asiana kuin myös yrittäjän velvollisuutena sidosryhmiä kohtaan, oli yrityksen taloudellinen etu kuitenkin selkeästi tärkein motivoija vastuullisuuteen. Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella pienyrityksen yhteiskunta-

vastuun argumentointi erityisesti yrityksen keskeisten sidosryhmien, asiakkaiden ja työntekijöiden, näkökulmasta on ennen kaikkea hyötynäkökulmaa painottavaa. Vastuullinen toiminta suhteessa sidosryhmiin koettiin ensisijassa taloudellisesti järkevä liiketoimintana, josta koituu hyötyä sekä sidosryhmille että yritykselle itselleen.

Vastuullisesta liiketoiminnasta seuraava taloudellinen hyöty nähtiin asiakastyytyväisyyden, asiakkaiden ja työntekijöiden lojaalisuuden ja luottamuksellisten sidosryhmäsuhteiden kautta seuraavana välillisenä taloudellisenä hyötynä. Yrityksen toiminnan luonne on utilitaristisen etiikan tai tarkemmin valistuneen itsekkyyden sävyttämää, ja toiminnan ensisijainen motiivi oli yrityksen edun ajaminen sidosryhmien odotuksia huomioimalla. Vaikka useimmat pienyrittäjät eivät pohtineet yrityksensä vastuuta suhteessa sidosryhmiin kovinkaan strategisesti, vastuullisuus nähtiin pikemminkin kilpailukeinona eikä toiminnan päämääränä sinänsä. On kuitenkin huomattava, ettei pienyrittäjillä ollut keinoja eikä usein suurta intoakaan vastuullisuuden viestimiseen sidosryhmille, mikä edelleen vahvistaisi vastuullisuuden merkitystä aitona kilpailukeinona. Liiketoiminnan vastuukysymyksien pohtimiseen liittyi myös tietty sattunaisuus ja käsitteiden epäyhtenäisyys, jotka niin ikään heikentävät vastuullisuuden viestimistä. Mutta koska pienyrityksistä löytyi selkeästi niitä, jotka haluavat positiivisesti erottua asiakkaiden ja työntekijöiden silmissä vastuullisena yrityksenä, pienyritysten kehittämistyössä olisikin tärkeä pohtia sitä, millaisia keinoja pienyrityksissä voitaisiin käyttää vastuun viestimiseen. Näiden keinojen pohtimisessa olisi huomioitava pienyritysten resurssit sekä niiden varovainen asenne vastuun markkinointiin; erityisesti pienyritysten epäluuloinen suhtautuminen laatumerkkeihin yms. sertifikaatteihin.

Pienyritysten varovaisuus vastuullisuuden viestimiseen selittyy ainakin osittain sillä, että pienyrittäjät näkivät yrityksensä maineen olennaisena tuotannon tekijänä, jonka säilyttämisessä vastuullisuudella on keskeinen rooli. Hyvän maineen merkitys korostui erityisesti uusien asiakkaiden hankkimisessa ja vanhojen asiakkaiden sitouttamisessa yritykseen, mutta myös yritysten houkuttelevuutta potentiaalisten uusien työntekijöiden silmissä arvostettiin. Maineen näkökulmasta yrittäjät kokivat siten, että heillä ei ole varaa toimia moraalittomasti ja vastuuttomasti. Lisäksi on huomattava, että pienyrityksen maineessa ei ole kyse yksistään yrityksen maineesta vaan yrityksen ja sen omistajan välinen kiinteä suhde aiheuttaa sen, että nämä kaksi koetaan usein samaksi. Siten kolaukset yrityksen maineeseen vaikuttavat usein myös yrittäjän henkilökohtaiseen maineeseen. Erityisen raskaana henkilökohtaisen maineen kannalta koettiin yrityksen konkurssitilanne.

Valistuneen itsekkyyden ajatuksen mukaisesti eräs hyvin keskeinen pienyritysten vastuupuhunta suhteessa yrityksen sidosryhmiin leimannut tekijä oli ajatus vastuullisen toiminnan vastavuoroisuudesta. Monessa tapauksessa keskeinen vastuuseen motivoinut tekijä oli ajatus siitä, että toimimalla tietyllä tavalla yritys voi odottaa myös sidosryhmiltään vastaavaa toimintaa. Vaikka ajatus vastavuoroisuudesta nousi esiin niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin kohdalla, se oli kuitenkin selkeintä yrittäjien puhuessa vastuusta paikallisyhteisöä kohtaan. Onkin aiheellista pohtia sitä, millä edellytyksillä pienyritysten vastuullisuudesta ja erityisesti suuremman vastuun kantamisesta voidaan esimerkiksi julkisuudessa keskustella. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan pienyritysten suurempi ja vastuullisempi rooli paikallisyhteisössä vaatisi käytännössä toteutuakseen paikallisyhteisöltä vastaavasti panostuksia pien-

yri­tysten toimintaedellytyksiin. Vastaavasti kuluttajien kohdalla voidaan ajatella, että näkemys vastuullisuudesta kaksipuolisena tienä edellyttäisi kuluttajilta vastuullisuuden huomioimista ostopäätöksiä tehtäessä. Jos kuluttajan ostopäätöksessä hinta on ainoa vaikuttava tekijä, ei pienyrittäjä vastavuoroisesti koe vastuullisuutta tärkeäksi osaksi liiketoimintaansa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan siis todeta, että ellei pienyrittäjällä ole tunnetta siitä, että myös paikallisyhteisö kokee vastuuta yritysten toimintaedellytyksistä, ei vastuullisuutta suhteessa paikallisyhteisöön koeta tärkeäksi.

Se, miten hyvin pienyritys kokee saavansa vastakaikua toimiessaan vastuullisesti ja pyrkies­seen huomioimaan sidosryhmien odotukset liiketoiminnassaan, vaikutti suuresti myös siihen, miten sitoutunut yritys oli toimimaan tietyllä paikkakunnalla. Voidaan ajatella, että vasta­vuoroisuuden kokeminen on pienyrityskontekstissa keskeinen keino sitouttaa yritys paikka­kunnalle. Vaikka yritystoiminnan siirtämistä ulkomaille ei pienyrityskontekstissa pidetty yleis­esti ottaen kovin realistisena liiketoimintapäätöksenä, vaikutti paikallisyhteisön suhtautu­minen pienyrittäjyyteen myös siihen, miten tällaiseen päätökseen suhtauduttiin.

Tutkimuksen perusteella on syytä myös lyhyesti pohtia sitä, voiko vastuullisuuden korostami­sella olla negatiivisia vaikutuksia pienyritysten liiketoimintaan. Kuten edellä todettiin, vas­tuullisuus nähtiin yleensä keinona erottua positiivisesti kuluttajien silmissä ja siten saavuttaa kilpailuetua. Mutta joissakin yhteyksissä vastuu koettiin myös yritystoiminnan rasitteena. Vastuun korostaminen vaikutti joissakin tapauksissa negatiivisesti pienyrittäjien haluun kas­vattaa liiketoimintaansa. Yritystoiminnan laajentamiseen liittyvän taloudellisen riskin ohella, tai siihen liittyen, myös yrityksen kasvuun liittyvä vastuun suureneminen vaikutti joissakin tapauksissa yritystoiminnan kasvua hillitsevästi. Eryteisesti vastuu työsuhteiden säilymisestä yritystoiminnan laajentamisen yhteydessä saattoi tämän tutkimuksen perusteella vaikuttaa siihen, ettei yritystoimintaa haluttu lähteä kasvattamaan ollenkaan. Yleisesti tarkastellen voidaan kuitenkin todeta, että vastuun kantaminen liiketoiminnassa koettiin pikemminkin taloudellisenä mahdollisuutena kuin liiketoiminnan kehittymistä estävänä tekijänä. Pienyri­tykskontekstissa vastuuta ei ymmärretty kustannukseksi, vaan se oli kiinteä osa normaalia yritystoimintaa; vastuun kantaminen oli keino välttää aiheuttamasta liiketoiminnalla harmia sidosryhmille, tämän yli menevä vastuun kantaminen oli harvinaisempaa.

Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston perusteella maaseudulla ja kaupungeissa toimivien pienyrittäjien käsitykset yritystoiminnan vastuusta eivät suuresti eroa toisistaan. Eryteisesti asiakassuhteeseen liittyneet vastuun elementit ja vastuun argumentointi olivat hyvin saman­kaltaisia riippumatta yrityksen sijaintipaikasta. Myös yrityksen sijainnilla saattoi olla jonkin verran vaikutusta yrityksen ja sitä ympäröivän paikallisyhteisön väliseen suhteeseen. Nämä erot eivät kuitenkaan olleet kovin merkittäviä ja voidaankin todeta, että suuremmat erot pienyritysten yhteiskuntavastuussa syntyvät todennäköisesti eri toimialojen kuin yritysten maantieteellisen sijainnin johdosta. Tutkimuksen perusteella voidaan olettaa, ettei suoma­lainen yrittäjyyskulttuuri eroa suurestikaan maaseudun ja kaupunkien välillä; leimaavaa on pikemminkin arvomaailmojen samankaltaisuus. On tietysti huomattava, että maaseutokon­tekstissa yritysten vähäisempi lukumäärä saattaa vaikuttaa siihen, että yksittäiseen yrityk­seen kohdistetaan suurempia odotuksia kuin vastaavankaltaiseen yritykseen kaupunkikon­tekstissa. Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena olivat kuitenkin pienyrittäjien tulkinnat

näistä odotuksista, ja näiden suhteen merkittäviä eroja ei ainakaan tässä aineistossa voitu havaita.

Lähteet

- Airaksinen, Timo (1987): *Moraalifilosofia*. WSOY, Juva.
- Alasuutari, Pertti (1999): *Laadullinen tutkimus*. 3. uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.
- Balabanis, George- Hugh C. Phillips & Jonathan Lyall (1998): Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? *European Business Review*, Vol. 98, Number 1, pp. 25–44.
- Bauman, Zygmunt (1995): *Life in fragments: Essays in postmodern morality*. Blackwell, Cambridge, Mass.
- Baumbach, C.M. (1988): *How to Organize and Operate a Small Business*. 8th edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Bolton Report (The) (1971): *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, HMSO, cmdn 4811, London.
- Bowen, Howard R. (1953): *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Row, New York.
- Brown, Daniel J. & Jonathan B. King (1982): Small Business Ethics: Influences and Perceptions. *Journal of Small Business Management*, January 1982, 20, pp. 11–18.
- Carr, Albert Z. (1999): *Is Business Bluffing Ethical?* Teoksessa Marianne M. Jennings (ed.): *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Third edition. West Educational Publishing Company, Cincinnati.
- Carroll, Archie B. (1999): Corporate Social Responsibility. *Business and Society*. Sep. 1999, vol. 38, Iss. 3, pp. 268–296.
- Clarkson Max B. E. (1998): *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance*. Teoksessa Max B. E. Clarkson (ed.): *The Corporation and Its Stakeholders. Classic and Contemporary Readings*. University of Toronto Press, Toronto.
- Cragg, Wesley (2002): Business Ethics and Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly* 12(2), pp. 113–142.
- Chrisman, James J. & Fred L. Fry (1982): Public versus Business Expectations: Two Views on Social Responsibility for Small Business. *Journal of Small Business Management*, January 1982, 20, pp. 19–26.
- Curran, James & Robert Blackburn (1994): *Small Firms and Local Economic Networks. The death of the local economy?* Paul Chapman Publishing Ltd, London.
-

- Dalton D. R. & I.F. Kesner (1988): On the Dynamics of Corporate size and illegal activity: An Empirical Assessment. *Journal of Business Ethics* 7, pp. 861–870.
- De George, Richard T. (1999): *Business Ethics*. Fifth Edition. Prentice hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Des Jardins, Joseph & John J. McCall (1990): *Contemporary Issues in Business Ethics*. Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Donaldson, Thomas & Thomas W. Dunfee (1994): Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *The Academy of Management Review*, vol. 19, no. 2, pp. 252–284.
- Donaldson, Thomas & Lee E. Preston (1995): The Stakeholder of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of management Review*, vol. 20, No. 1, pp. 65–91.
- Dunfee, Thomas W. & Thomas Donaldson (1995): Contractarian Business Ethics: Current Status and Next Steps. *Business Ethics Quarterly*, volume 5, Issue 2, pp. 173–186.
- Elkington, John (1997): *Cannibals with Forks. The Tripple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing Company, Oxford.
- Fischer, Josie (2004): Social Responsibility and Ethics: Clarifying Concepts. *Journal of Business Ethics*. Volume 52, Number 4, pp. 381–390.
- Freeman, R. Edward (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman, Boston.
- Freeman, R. Edward (1995): *Stakeholder Thinking: The State of the Art*. Teoksessa Näsi, Juha (toim.): *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut Oy, Helsinki.
- French, Peter A. (1998): Corporate Moral Agency. Teoksessa Werhane P.H. & R.E: Freeman (toim.): *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Julkaistu ensimmäisen keran 1997. Blackwell Publishers Ltd, UK, pp. 148–151.
- Friedman, Milton (1999): The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. Teoksessa Marianne M. Jennings (ed.): *Business Ethics: Case Studies and Selected Readings*. Third edition. West Educational Publishing Company, Cincinnati.
- Gibson, Kevin (2000): The Moral Basis of Stakeholder Theory. *Journal of Business Ethics* 26, pp. 245–257.
- Gilmore, Audrey, David Carson & Ken Grant: (2001): SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning* 19/1, pp. 6–11.
-

- Goodpaster, Kenneth E. (1983): The Concept of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* 2, pp.1–22.
- Goodpaster, Kenneth E. & John B. Matthews Jr. (1988): Can a Corporation have a Conscience? Teoksessa Thomas Donaldson & Patricia H. Werhane (toim.): *Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Graafland, Johan, Bert van de Ven & Nelleke Stoffele (2003): Strategies and instruments for Organising CSR by Small and Large Businesses in the Netherlands. *Journal of Business Ethics*, 47, pp. 45–60.
- Gustafson, Andrew (2000): Making Sense of Postmodern Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, Volume 10, Issue 3, pp. 645–658.
- Harva, Urpo (1958): *Etiikka*. WSOY, Helsinki.
- Hornsby, Jeffrey S., Donald F. Kuratko, Douglas W. Naffziger, William R. LaFollette & Richard M. Hodgetts (1994): The Ethical Perceptions of Small Business Owners: A Factor Analytic Study. *Journal of Small Business Management*, October 1994, 32, pp. 9–16.
- Häyry, Matti (1999): *Kolme moraalioppia*. Teoksessa Timo Airaksinen & Katri Kaalikoski (toim.): *Opin filosofiaa, filosofian opit*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Jarva, Vuokko & Anna Köppä (1998): *Maan tiet tietoyhteiskuntaan*. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutin julkaisuja 19. Yliopistopaino, Helsinki.
- Jenkins, Heledd (2004): *Corporate Social Responsibility: Engaging Small and Medium Sized Enterprises in the Debate*. The Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society, Cardiff University, working paper N:o 18.
- Kaler, John (2002): *Morality and Strategy in Stakeholder Identification*. *Journal of Business Ethics* 39, pp. 91–99.
- Kankaanpää, Arto & Heikki Leimu (1982): *Yrittäjien käsitykset yritystensä perustamissyistä ja merkityksestä pienteollisuudessa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A8.
- Koiranen, Matti (2002): *Ethos ja yrittäjyys. Perheyrittäjyyden näkökulma*. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. Ps-Kustannus, Jyväskylä, ss. 38–51.
- Kujala, Johanna (2004a): *Välittävä johtaminen: vuoropuhelua sidosryhmien kanssa*. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, vol.9, no.1.
- Kujala, Johanna (2004b): *Välittävä johtaminen. Esitelmä Taloustutkijoiden XXI kesäseminaarissa Jyväskylässä 9.–10.6.2004*.
-

-
- Kujala, Johanna & Sari Kuvaja (2002): Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Longenecker, Justin G., Joseph A. McKinney & Carlos W. Moore (1989): Ethics in Small Business. *Journal of Small Business Management*, January, pp. 27–31.
- Longenecker, Justin G., Joseph A. McKinney & Carlos W. Moore (1995): Ethical Attitude Issues and Pressures in Small Business [Http://www.sbaer.uca.edu/Research/1995/ICSB/95ics233.txt](http://www.sbaer.uca.edu/Research/1995/ICSB/95ics233.txt) (28.10.2003)
- Low, Murray B. & Ian C. Macmillan (1988): Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management* 2, pp. 139–161.
- Lyons, David (1998): Utilitarianism. Teoksessa Patricia H. Werhane & R. Edward Freeman (eds.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Blackwell Publishers Ltd, UK, pp. 640–644.
- Lähdesmäki, Merja (2005): When Ethics Matters – Interpreting the Ethical Discourse of Small Nature-Based Entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, Volume 61, number 1, pp. 55–68.
- Lähdesmäki, Merja & Tuomo Takala (2003): Vastuullinen luontoyrittäjyys. Jyväskylän yliopisto, taloustieteiden tiedekunta, Working paper N:o 256/2003.
- Marshall, J (1998): Kantian ethics. Teoksessa Patricia H. Werhane & R. Edward Freeman (eds.), *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*, first published 1997 (Blackwell Publishers Ltd, UK), pp. 356–359.
- McClelland, David C. (1961): *The Achieving Society*. D van Nostrand, Princeton, New Jersey.
- McGric, J. (1985): Democratic Capitalism: Developing a Conscience for the Corporation. *Journal of Business Ethics* 2.
- McGuire Jean B., Alison Sundgren & Thomas Schneeweis (1988): Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 4, pp. 854–872.
- Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle & Donna J. Wood (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, vol 22, No. 4, pp. 853–886.
- Moore, Geoff (1999): Corporate Moral Agency: Review and Implications. *Journal of Business Ethics* 21, pp. 329–343.
-

- Murphy, Paul R., Jonathan E. Smith & James M. Daley (1992): Executive Attitudes, Organizational Size and Ethical Issues: Perspectives on a Service Industry. *Journal of Business Ethics* 11, pp. 11–19.
- Näsi, Juha (1995): What is Stakeholder Thinking? A Snapshot of a Social Theory of the Firm. Teoksessa Juha Näsi (toim.): *Understanding Stakeholder Thinking*. LSR-Julkaisut Oy, Helsinki.
- Ollila, Maija-Riitta (1993): *Liike-elämän etiikka*. Teoksessa: Timo Airaksinen (toim.): *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka* (3. Painos). Yliopistopaino, Helsinki.
- Palazzi, Marcello & George Starcher (2000): Corporate Social Responsibility and Business Success. www.ebbf.org/crs wrd.htm (huhtikuu 2004).
- Panapanaan, Virgilio M., Lassi Linnanen, Minna-Maari Karvonen & Vinh Tho Phan (2003): Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics* 44, pp. 133–148.
- Patton, Michael Quinn (2002): *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Sage Publications, Thousand Oaks, London New Delhi.
- Quinn, John J. (1997): Personal Ethics and Business Ethics: The Ethical Attitudes of Owner/Managers of Small Business. *Journal of Business Ethics* 16, pp. 119–127.
- Recommendation2003/361/EC [Http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm) (29.07.2004).
- Rossouw, Gedeon J. (1994): Rational Interaction for Moral Sensitivity: A Postmodern Approach to Moral Decision-making in Business. *Journal of Business Ethics*, 13, pp.11–20.
- Rhenman, Eric (1964): *Företagsdemokrati och företagsorganisation*. Thule, Stockholm.
- Rowley, Timothy J. (1997): Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887–910.
- Serwinek, Paul J. (1992): Demographic and Related Differences in Ethical Views Among Small Businesses. *Journal of Business Ethics* 11(July), pp. 555–556.
- Sillanpää, Maria (1990): Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite ja sen implikaatiot yrityksen strategiselle päätöksenteolle. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A", tutkielmia ja raportteja 53. Tampere.
- Smith, Patricia L. & Ellwood F III. Oakley (1994): A Study of the Ethical Values of Metropolitan and Nonmetropolitan Small Business Owners. *Journal of Small Business Management*, vol. 32, Iss. 4, pp. 17– 27.
-

- Spence, Laura J. (1999): Does the size matter? The state of the art in small business ethics. *Business Ethics: A European Review*, volume 8, number 3, pp. 163–174.
- Spence, Laura J. (2000): *Priorities, practice and ethics in small firms*. The Institute of Business Ethics, London.
- Spence, Laura J., R. Jeurissen & R. Rutherford (2000): Small Business and the Environment in the UK and the Netherlands: Towards Stakeholder Cooperation. *Business Ethics Quarterly* 10(4), pp. 945–965.
- Spence, Laura J. & José Félix Lozano (2000): Communicating about Ethics with Small Firms. *Journal of Business Ethics* 27, pp. 43–53.
- Spence, Laura J. & Robert Rutherford (2001): Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner-manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Volume 8, Number 2, pp. 126–139.
- Suoninen, Eero (1993): Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Arja Jokinen – Kirsi Juhila & Eero Suoninen (toim.): *Diskurssianalyysin aakkoset*. Vastapaino, Tampere.
- Suoninen, Eero (1997): Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittelyä. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Taipalinen, Jami & Tuula Toivio (2004): Vastuullinen yritystoiminta pk-yritysten voimavarana. *KTM Julkaisuja* 16/2004, Helsinki.
- Takala, Tuomo (1985): Vastuun käsite – yrityksen yhteiskunnallisen vastuun filosofinen perusta. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, Working paper N:o 58/1985.
- Takala, Tuomo (1987): Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun käsite sekä yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ja yritystoiminnan ideologiat vuosina 1930–1940 sekä 1972–1982. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, julkaisuja N:o 72/1987.
- Takala, Tuomo (1993): Yritysetiikka ja yrityksen yhteiskunnallinen vastuu – historiallinen tausta ja käsitteellistä pohdintaa. Jyväskylän yliopisto, taloustieteen laitos, julkaisuja N:o 89/1993.
- Takala, Tuomo (2000): Nykyajan yrityskansalaisuus. Teoksessa *Yrityksen vastuut*. Nykyajan yrityskansalaisuus. Yrityksen vastuut ja viestintä. Kirjoittajat Tuomo Takala & Miia Jaatinen. Taloudellinen Tiedotustoimisto. Helsinki.
- Takala, Tuomo & Paul Pallab (2000): Individual, collective and social responsibility of the firm. *Business Ethics: A European Review*, volume 9, number 2, pp. 109–118.
-

- Teal, Elisabeth J. & Archie B. Carroll (1999): Moral Reasoning Skills: Are Entrepreneurs Different? *Journal of Business Ethics* 19, pp. 229–240.
- Thompson, Judith Kenner & Howard L. Smith (1991): Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research. *Journal of Small Business Management*, Jan, 29, 1, pp. 30–44.
- Tilastokeskus (2005): Yritykset. [Http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/taskus_yritykset.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/taskus_yritykset.html). (26.10.2005).
- Ullman, Arieh A. (1985): Data in Search of a Theory: A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 540–557.
- Velasquez, Manuel G. (1992): *Business Ethics. Concept and Cases*, 3rd edition. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Vitell, Scott J., Erin Baca Dickerson & Troy A. Festervand (2000): Ethical Problems, Conflicts and Beliefs of Small Business Professional. *Journal of Business Ethics* 28, pp. 15–24.
- Vyakarnam, S., A. Bailey, A. Myers & D. Burnett (1997): Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Journal of Business Ethics* 16, pp. 1625–1636.
- Willman, Arto (2001): Yhteistyön ristiriitaiset puheetavat. Diskurssianalyttinen näkökulma luokanopettajien tulkintoihin tiimityöstä. *Acta Universitatis Ouluensis, Scientiae Rerum Socialium E47*, Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulun yliopisto.
- Wilson, Erika (1980): Social Responsibility of Business: What Are the Small Business Perspectives? *Journal of Small Business Management*, July, 18, pp. 17–24.
- Yuthas, Kristi & Jesse F. Dillard (1999): Ethical Development of Advanced Technology: A Postmodern Stakeholder Perspective. *Journal of Business Ethics* 19, pp. 35–49.
-

LIITE 1. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

1. Toimiala ja keskeiset tuotteet?
2. Yrityksen maantieteellinen toiminta (missä asiakkaat ja tavarantoimittajat)?
3. Henkilöstön määrä?
4. Yrittäjäksi ryhtymisen tausta ja motiivit?
5. Yrittäjänä toimimisen keskeiset tavoitteet?
6. Millainen on menestyvä yritys?
 - Voiton maksimoinnin rooli?
 - Miten hyvin koet yrityksesi menestyneen?
 - Kenelle kaikille kuuluu kiitos yrityksen menestymisestä?

Yrityksen suhteet sidosryhmiin:

7. Mitkä ovat yrityksen keskeiset sidosryhmät?
8. Mitä sidosryhmää pidätte tärkeimpänä yrityksen toiminnan kannalta?
 - Mistä syystä tämä on tärkein sidosryhmä?

Yrityksen asiakkaat (tai tavarantoimittajat):

9. Millaisia ovat yrityksen tärkeimmät asiakkaat?
 10. Millaista neuvotella asiakkaan kanssa, voimasuhteet?
 - Kuka siinä käyttää valtaa ja millä tavalla?
 11. Mitkä arvioisit syiksi sille, että nämä asiakkaat haluavat tehdä kauppaa juuri tämän yrityksen kanssa?
 - Onko näissä sellaisia asioita, joita asiakas voi käyttää hyväkseen myös negatiivisessa mielessä?
 12. Missä asiakkaat maantieteellisesti sijaitsevat?
 - Onko maantieteellisellä sijainnilla merkitystä yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen kannalta?
-

13. Millainen on hyvä asiakassuhde?
 - Yrityksen vastuu asiakkaille?
 - Mitä odotat vastineeksi?

15. Millaisia odotuksia, vaatimuksia asiakkailta on yritystä kohtaan?
 - Vaatimusten kohtuullisuus? Pystyykö yritys vastaamaan odotuksiin?
 - Onko sellaisia vaateita, jotka olisivat ristiriidassa yrityksen toimintaperiaatteiden tai tavoitteiden kanssa?
 - Millaisia ristiriitatilanteita asiakkaiden kanssa saattaa syntyä? Miten ristiriitatilanteita ratkaistaan?

16. Pitääkö yrityksen huomioida päätöksenteossa kaikki asiakkaiden toiveet ja vaatimukset?

17. Millaista yhteistyötä yritys tekee asiakkaiden kanssa?

18. Miten yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan liiketoimintaan (jos yrityksiä)?

19. Onko yritys joutunut lopettamaan asiakassuhteita, miksi?

Yrityksen työntekijät:

20. Missä vaiheessa yritykseen on palkattu työntekijöitä ja miten hankala prosessi se oli?
 - Mitkä tekijät aiheuttivat eniten päänvaivaa palkkauspäätöksessä?
 - Mitkä ovat ne keinot, joilla työntekijä pysyy lojaalina tälle yritykselle ja viihtyy?

 21. Miten kuvailisit suhdettasi työntekijöihin?
 - Onko työsuhte ja ystävyysuhte pidettävä erillään toisistaan?
 - Miten yrittäjänä pyrit ylläpitämään hyviä suhteita työntekijöihin?

 22. Mikä on yrittäjän vastuu työntekijöilleen ja toisaalta työntekijän vastuu yritykselle?

 23. Miten paljon työntekijät vaikuttavat yrityksen liiketoimintapäätöksiin?
 - Miten työntekijöiden toiveet ja odotukset tulevat kuulluiksi?

 24. Millaisia odotuksia työnantaja ja esimiehenä koet itseesi kohdistuvan?
 - Ovatko nämä odotukset mielestäsi aina kohtuullisia?
 - Ovatko työntekijöiden odotukset aina sopusoinnussa sen kanssa mitkä ovat yrityksen toiminnan keskeiset tavoitteet?
 - Miten mahdollisia ristiriitatilanteita ratkaistaan?

 25. Mitkä tekijät saivat irtisanomaan työntekijän?
 - Millainen on mielestäsi työnantajan vastuu irtisanomistilanteessa?
-

Yrityksen suhde paikallisympäristöön:

26. Miten yritys osallistuu lähiympäristön toimintaan? Millä tavalla ja miten säännöllisesti?
27. Millainen on yritysilmapiiri alueella?
- Kannustaako ilmapiiri yrittäjänä toimimiseen?
 - Oletko saanut lähiympäristöstä apua yritystoimintaan?
 - Odotetaanko pienyrittäjiltä yleensä ottaen liikaa?
 - Saatko yrittäjänä mitään kiitosta toiminnastasi paikkakunnalla?
29. Kuinka sitoutunut yritys on toimimaan paikkakunnalla?
- Mitkä tekijät eniten vaikuttavat yrityksen säilymiseen tietyllä paikkakunnalla?
 - Mitä mieltä olet yrityksen muuttamisesta toiselle alueelle halvempien tuotanto- tai työvoimakustannusten vuoksi?
30. Ovatko yrityksen tavarantoimittajat paikallisia?
- Mitkä ovat tärkeimmät tekijät raaka-ainetoimittajan valinnassa?
 - Missä määrin yritys on mielestäsi velvollinen käyttämään paikallisia raaka-ainetoimittajia?
31. Arvostavatko paikalliset ihmiset yritystoimintaa ja erityisesti tätä yritystä tarpeeksi?
32. Millainen suhde lähiympäristön yrittäjien välillä?
33. Millainen on käsityksesi siitä, tuleeko yrityksen ottaa osaa hyväntekeväisyyteen?
- Avustaako yritys taloudellisesti joitain lähiympäristön toimintoja?

Yhteiskuntavastuusta yleisesti:

34. Millainen on pienyrittäjän yhteiskuntavastuu?
- Mikä on tämän yrityksen ekologinen ja sosiaalinen vastuu?
 - Onko keskustelu pienyrittäjän vastuusta relevanttia?
 - Kenelle yritys mielestäsi vastuussa ja mistä?
 - Eroavatko suuryritykset ja pienet toisistaan vastuullisuuden suhteen? Millä tavalla?
35. Millaista on alalla toimivien yritysten välinen kilpailu?
- Mitä pidät moraalittomina kilpailukeinoina? Esimerkkejä?
 - Johtaako koveneva kilpailu myös epämoraaliseen liiketoimintaan? Millä tavalla?
 - Mitkä ovat niitä toimintatapoja, joilla et itse suostuisi kilpailemaan, eli missä menee raja?
36. Olisiko yrittäjänä toimiminen maaseudulla helpompaa, missä mielessä?
-

37. Onko yrittäjäurallasi ollut tilanteita, joissa olisi ollut taloudellisesti edullisempaa tehdä tietty ratkaisu mutta olet kuitenkin päätenyt johonkin toiseen ratkaisuun?
38. Millaisena näet moraalien merkityksen liiketoiminnassasi?
- Mitä ajattelet yrityksen siirtämisestä halvempien tuotantokustannusten maihin?
 - Mitä ajattelet erilaisista laatustandardeista? Yhteiskuntavastuun kirjaaminen?
-



HELSINGIN YLIOPISTO

Ruralia-instituutti