



**Sara Penttilä**

**STRATEGINEN YRITYSVASTUU: CASE MONETRA OULU OY**

Pro gradu -tutkielma

Laskentatoimi

Toukokuu 2022

Yksikkö Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu			
Tekijä Penttilä Sara		Työn valvoja Järvinen Janne	
Työn nimi Strateginen yritysvastuu: case Monetra Oulu Oy			
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro gradu	Aika Toukokuu 2022	Sivumäärä 62
Tiivistelmä			
<p>Tutkimus keskittyy strategiseen yritys vastuuseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritys voi yritys vastuun kautta saada liiketoimintahyötyä ja miten se näkyy yrityksen strategiassa. Tutkimuksessa selvitetään yritys vastuun motivaatiotekijöitä ja johtamista osana yrityksen toimintaa. Kirjallisuuden perusteella muodostetaan ensin kuva strategisen yritys vastuun käsitteestä sekä sen liiketoimintahyödyistä. Tämän jälkeen keskitytään yritys vastuuseen johtamisen ja mittaamisen näkökulmasta.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosa perustuu akateemiseen tutkimukseen ja strategista yritys vastuuta käsittelevään kirjallisuuteen. Teorian pohjalta on koostettu myös tutkimuksen empiirinen osuus. Tutkittavana case-yrityksenä on kuntaomisteisen Monetra Oy -konsernin alueyhtiö Monetra Oulu Oy, joka tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä muita tukipalveluita, kuten hankinta-, painatus-, tietosuoja- ja tulkkipalveluita. Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua ja ne suoritetaan Monetra Oulu Oyn toimitusjohtajalle, talousjohtajalle ja hallituksen puheenjohtajalle sekä Monetra Oyn talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden palvelujohtajalle. Haastattelut nauhoitetaan, litteroidaan ja käsitellään teemoitteluun perustuvan sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tavoitteena on pyrkimys ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen yhden kohdeyrityksen kohdalla, eikä tutkimus pyri tulosten yleistettävyyteen.</p> <p>Strateginen yritys vastuun mahdollistaa hyödyn yrityksen liiketoiminnalle, mutta se tarkoittaa myös vastuullisuuden rajaamista. Yritystä hyödyttävän yritys vastuun toteuttamisen keskiössä on yrityksen ja yhteiskunnan välinen suhde, sillä vastuullisuuden tulee olla yrityksen tavoitteille olennaista ja sidosryhmien tarpeiden mukaista toimintaa. Lisäksi yritystä ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa siihen, mitä pidetään vastuullisena toimintana ja millaisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia on mahdollista luoda. Yrityksen on osattava valikoida vastuullisuudesta ne osa-alueet, jotka ovat relevantteja sen oman liiketoimintastrategian kannalta. Yritys vastuun on siten tasapainoilua sekä yrityksen omien, että yhteiskunnasta tulevien sidosryhmien odotusten välillä. Olennaista on, että yritys vastuun toteuttaminen ei aiheuta ainoastaan hyvää yhteiskunnalle tai kuluta yrityksen resursseja tarpeettomasti, vaan että se myös luo hyötyjä yritykselle toiminnan tehostumisen, mission toteuttamisen tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien kautta.</p> <p>Strategista yritys vastuuta ei välttämättä määritellä yrityksessä omana osa-alueena, vaan se sisältyy jokapäiväiseen toimintaan ja ydinliiketoimintaan. Tämä vaatii näkökulman muuttamista sekä perinteisten laskentatoimen mittareiden kehittämistä. Strategisen yritys vastuun mittaamisessa hyödynnetään kirjanpidon raportteja, kuten tuloslaskelmaa ja tasetta, mutta lisäksi hyödynnetään esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen, maineeseen ja henkilöstön pysyvyyteen liittyviä mittauksia, jotka samalla antavat tietoa kilpailukykyyn säilyttämisestä tulevaisuutta varten.</p>			
Asiasanat Yritys vastuun, strateginen yritys vastuun, kilpailuetu, liiketoimintamahdollisuus, tapaustutkimus			
Muita tietoja			

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>5</b>
1.1	Tutkimuskysymys.....	7
1.2	Tutkimuksen rakenne .....	7
<b>2</b>	<b>YRITYSVASTUU .....</b>	<b>8</b>
2.2	Yritysvastuun osa-alueet.....	10
2.3	Motivaatiotekijöitä ja liiketoimintahyötyjä .....	12
2.4	Yritysvastuu strategiassa.....	15
<b>3</b>	<b>YRITYSVASTUUN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>20</b>
3.1	Toimintaympäristön analyysi.....	20
3.2	Yritysvastuu johtamisen ja mittaamisen näkökulmasta .....	22
3.3	Teorian yhteenveto.....	27
<b>4</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....</b>	<b>29</b>
4.1	Tutkimus menetelmä.....	29
4.2	Kohdeyrityksen esittely.....	30
4.3	Aineiston analyysi.....	31
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>33</b>
5.1	Yritysvastuun osa-alueet.....	33
5.2	Strateginen yritysvastuu .....	35
5.3	Liiketoimintahyödyt.....	40
5.4	Yritysvastuun johtaminen .....	41
5.5	Yritysvastuun mittaaminen .....	43
5.6	Tutkimustulosten yhteenveto .....	46
<b>6</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>48</b>
6.1	Teoreettiset johtopäätökset .....	48
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	51

<b>6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....</b>	<b>53</b>
<b>6.4 Jatkotutkimusideat.....</b>	<b>54</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>56</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>61</b>

## 1 JOHDANTO

Yritykset ovat osa yhteiskuntaa ja yritysvastuun toteuttamiseen on alettu kiinnittää huomiota yhä enemmän. Yritysten toimintojen vaikutukset eivät rajoitu vain yritykseen itseensä, vaan ne vaikuttavat myös muihin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, työntekijöihin, tavarantoimittajiin, lainantajiin, viranomaisiin, paikallisiin yhteisöihin ja ympäröivään luontoon. Yritysvastuun eli yritysten yhteiskuntavastuun (Corporate social responsibility, CSR) mukaan yrityksillä nähdään olevan taloudellisen voiton tavoittelemisen lisäksi myös laajempaa vastuuta yhteiskunnan sisällä ja sidosryhmien on pystyttävä valvomaan yrityksen toimia. (Chandler & Werther, 2014, s.6.) Yritysvastuun huomioimisessa strategiaprosessissa saadaan kilpailukyvyllä hyötyjä tarkemman markkina-analyysin sekä sidosryhmien monipuolisen kuulemisen ja odotusten ymmärtämisen kautta, heikkojen signaalien ja liiketoimintamahdollisuuksien havaitsemisen kautta sekä luotettavan riskikartoituksen ja riskienhallinnan paranemisen kautta. Yritysvastuu ohjaa kuuntelemaan ennakoivasti sidosryhmiä. (Juutinen, 2016, s. 70-71.)

Vastuullisuus tarkoittaa, että organisaatio huomioi toiminnassaan taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset vaikutukset (Cazeri ym., 2018). Taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen kannattavuudesta ja kilpailukyvyistä huolehtimista. Se sisältää myös sidosryhmille aiheutuvat taloudelliset vaikutukset, kuten osinkojen, palkan ja verojen maksun. Sosiaalinen vastuu tarkoittaa, että yritys huomioi toiminnan vaikutukset ihmisryhmiin ja yhteisöihin, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin, asukkaisiin ja alihankkijoihin. Sidosryhmävuoropuhelu on osa sosiaalista vastuuta. Ympäristövastuu tarkoittaa ympäristövaikutusten huomioimista ja luonnonvarojen säästävää ja tehokasta käyttöä. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2019.)

Useimmat yhtiöt julkaisevat yritysvastuuraportteja, joissa kerrotaan taloudellisista, ympäristöllisistä ja sosiaalisista vaikutuksista sidosryhmiin (Hosoda, 2018). Samaan aikaan myös yritysvastuuseen liittyvien organisaation strategisten prosessien johtamisen ja niiden välisten yhteyksien ymmärtämisen merkitys on kasvanut (Arjaliès & Mundy, 2013). Tutkimusta on tehty paljon vastuullisuusraportoinnista, mutta tutkimusta uupuu vielä johdon ohjausjärjestelmien roolista ja yhteyksistä yritysvastuun toteuttamisessa. Tutkimusta johdon ohjausjärjestelmien roolista

yrittävien yritysvastuuseen liittyvien strategisten prosessien johtamisessa on tehty niukasti (Arjalès & Mundy, 2013). On tarpeen selvittää myös ulkoisen vastuullisuusraportoinnin ja organisaation sisäisten prosessien välistä yhteyttä (Pérez-López, Moreno-Romero & Barkemeyer, 2015). Habaragoda toteaa, että vastuullisuuden osa-alueiden välisistä suhteista on tehty vain vähän tutkimusta (Habaragoda, 2017).

Yhteiskunnallisesti yritysvastuuta on yhä enemmän alettu lähestyä strategisesta näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että yritysvastuuseen liittyvät asiat sisältyvät organisaation strategiaprosessiin sekä riskeinä että mahdollisuuksina. Tässä näkökulmassa yritysvastuun keskeisenä tehtävänä nähdään liiketoiminnan jatkuvuuden varmistaminen. Yritysvastuun operatiivisen toteutuksen on sisällyttävä yrityksen johtamisjärjestelmään tavoitteiden kautta. Yritysvastuuta ei enää nähdä niinkään liiketoiminnasta erillisenä osana, eikä esimerkiksi pelkästään lahjoitusten tai sponsoroinnin katsota enää riittävän sidosryhmien odotuksiin yritysvastuusta. (Juutinen, 2016, s. 40, s. 56.) Tässä tutkimuksessa keskitytään strategiseen yritysvastuuseen, eli yrityksen toimintaa tehostavaan ja uutta liiketoimintaa luovaan vastuullisuuteen. Vastuullisuus nähdään sekä strategisen että operatiivisen tason toimintana.

Vastuullisuuden liittäminen yrityksen strategiaan on tullut tärkeämmäksi, mutta ympäristöllisten, sosiaalisten ja taloudellisten vastuutavoitteiden tasapainottaminen sekä strategian muuttaminen konkreettisiksi teoiksi voi olla haastavaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten vastuullisuus näkyy yrityksen toiminnassa ja strategisessa suunnittelussa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan yritysvastuun, strategian ja johtamisen välistä yhteyttä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostetaan tieteellisen kirjallisuuden perusteella ja empiirinen osuus koostetaan case-yhtiön haastatteluista. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkittavana case-yhtiönä on kuntaomisteisen konsernin Monetra Oyn alueyhtiö Monetra Oulu Oy, joka tuottaa asiakkailleen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä muita tukipalveluita, kuten hankinta-, tietosuoja- ja tulkkipalveluita. Asiakkaat koostuvat pääasiassa kuntatoimijoista, kuten kunnista, kuntayhtymistä ja osakeyhtiöistä. (Monetra Oy, 2021.)

## 1.1 Tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on:

*Miten ja milloin yritys vastuusta saadaan hyötyä yrityksen liiketoiminnalle?*

Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä hyötyjä yritys vastuusta voidaan saada, miten se huomioidaan strategiassa ja miten yritys vastuuta johdetaan osana yrityksen toimintaa. Tarkemmin sanottuna tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten yritys voi samanaikaisesti varmistaa sekä liiketoiminnallisesti vahvan että yhteiskunnallisesti vastuullisen toiminnan. Tavoitteena on syventyä siihen, miten ja milloin yritys saa hyötyä yritys vastuusta.

Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä ilman ymmärrystä vastuullisuudesta saatavista mahdollisista strategisista hyödyistä, on todennäköisempää, että yrityksen johto ei investoi yritys vastuuseen, joka vaikuttaa yrityksen pitkäaikaiseen menestymiseen (Burke & Logsdon, 1996). On myös todettu, että yritys vastuu ei automaattisesti tarkoita parempaa taloudellista suoriutumista. Burke ja Logsdon esittävät, että tällöin syy voi yritys vastuutoimintojen sijaan olla ennemminkin yrityksen kilpailuympäristössä tai liiketoimintapäätöksissä (Burke & Logsdon, 1996).

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Johdannon jälkeen käsitellään yritys vastuun osa-alueita sekä niiden yhteyttä strategiaan ja liiketoimintaan. Seuraavassa kappaleessa tutkitaan vastuullisen liiketoiminnan toteutusta. Siinä käsitellään toimintaympäristön analyysia sekä yritys vastuuta johtamisen ja mittaamisen näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään tutkittava yhtiö, tutkimusmenetelmät ja empiirisen tutkimuksen tulokset. Lopuksi esitellään koko tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusideat.

## 2 YRITYSVASTUU

Erityisesti viime vuosikymmeninä yritysvastuu on kasvattanut merkitystään niin akateemisessa tutkimuksessa kuin liike-elämässäkin (Carroll & Shabana, 2010). Laajasti määriteltynä kestävyys (sustainability) tarkoittaa, että yritys pystyy jatkamaan olemassaoloaan pitkällä aikavälillä vaarantamatta muiden sidosryhmien, kuten tulevien sukupolvien selviytymistä. Yritysten ollessa osa kansallista ja globaalia taloutta, ekologiaa ja yhteiskuntaa, on niillä olennainen mahdollisuus vaikuttaa maailman kestävyteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Negatiivisten sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten eli näiden riskien hallinta tulisi liittää yrityksen strategiaan. Laskentatoimella on merkittävä rooli kestävyysvaikutusten mittaamisessa, jäljittämässä ja johtamisessa, ja siten vastuullisuuden toteuttamisessa. (Çalis kan, 2014.) Vaikka yritykset kohtaavat toiminnassaan vastuullisuusodotuksia, jonkin verran käydään keskustelua siitä, mitä vastuullisuus tarkoittaa yksittäisen yhtiön tasolla (Epstein & Roy, 2001). Yritys vastuun sisältö ja toteutus on riippuvaista yrityksen toimintaympäristöstä (Dahlsrud, 2008; Halme & Laurila, 2009). Taustalla on kuitenkin ajatus siitä, että yrityksillä on osakkeenomistajille voiton tuottamisen lisäksi vastuita yhteiskuntaa kohtaan (Carroll & Shabana, 2010).

John Elkingtonin (1994) esittelemä kolmoistilinpäätös malli ”Triple bottom line” tarkoittaa taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden tasapainottamista yrityksen suorituskyvyn ja toimintojen mittaamisessa. Yrityksen toimiessa vastuullisesti, pyrkii se välttämään ja vähentämään negatiivisia vaikutuksia ja lisäämään myönteisiä vaikutuksia kaikilla edellä mainituilla osa-alueilla. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 336.) Kolmoistilinpäätös malliin viitataan usein myös 3P:n mallina, mikä tulee sanoista ihmiset (people), ympäristö (planet) ja voitto (profits) (Slaper & Hall, 2011). Yrityksen yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility, CSR) pohjautuu tähän kolmoistilinpäätös mallin filosofiaan (Cazeri ym., 2018). Kolmen pilarin mallin haasteena on kuitenkin se, että kaikkia vastuullisuusasioita ei useinkaan voi luokitella vain yhteen kolmesta pilarista ja lisäksi haasteena on se, että ympäristöasiat sekä sosiaalinen kestävyys jäävät erillisiksi taloudellisesta osa-alueesta. Malli auttaa ymmärtämään vastuullisuuden osa-alueita, mutta strategisen yritys vastuun kannalta on tärkeää tunnistaa lisäksi yritys vastuun vaikutus



arvonmuodostukseen sekä ne alueet, joissa yritys voi tavoitella kilpailuetua tai edelläkävijyyttä. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 24–25.)

Kirjallisuudessa on esitetty useita eri käsitteitä vastuullisuuteen liittyen (Dahlsrud, 2008). Näitä ovat esimerkiksi kestävyys, kestävä liiketoiminta, yhteiskuntavastuu ja yritysvastuu. Lähteistä riippuen näitä käsitteitä voidaan käyttää joko synonyymeinä tai toisistaan jonkin verran poikkeavina termeinä. Yhteistä näille käsitteille kuitenkin on, että ne lähestyvät yrityksen taloudellisen ulottuvuuden lisäksi myös sosiaalista ja ympäristöllistä ulottuvuutta. Vapaaehtoisuus ja sidosryhmänäkökulma liittyvät myös vastuullisuuden käsitteeseen (esim. Dahlsrud, 2008). Tässä tutkimuksessa käytetään selkeyden vuoksi käsitettä yritysvastuu, koska se pitää sisällään yrityksen taloutteen, yhteiskuntaan ja ympäristöön liittyvän vastuullisuuden. Lisäksi termiä vastuullisuus käytetään synonyymina yritysvastuulle.

Yritys vastuuseen liittyy vahvasti sidosryhmänäkökulma, jossa vastuullisuus jaetaan vastuuseen omistajia, rahoittajia, asiakkaita, kuluttajia, henkilöstöä, lähiyhteisöä ja muita tunnistettuja sidosryhmiä kohtaan (Juutinen, 2016, s. 30). Euroopan komissio (2011) määrittää yritys vastuun toimintana, jossa huomioidaan vapaaehtoisesti sosiaalisia ja ympäristöllisiä näkökulmia liiketoiminnassa ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Toiminnan on sekä täytettävä että ylitettävä lain vaatimukset. Vastaavasti Gazzola ja Colombo määrittelevät yritys vastuun tarkoittavan velvollisuutta huomioida asiakkaiden, työntekijöiden, osakkeenomistajien ja yhteiskunnan etua sekä yrityksen toiminnoista aiheutuvia sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä vaikutuksia (Gazzola & Colombo, 2014). Juutinen ja Steiner tiivistävät yrityksen kantavan yritys vastuuta silloin, kun se omissa toimissaan toteuttaa kestävää kehitystä (Juutinen & Steiner, 2010, s. 20).

Yritys vastuujohtaminen voidaan tiivistää neljään elementtiin Niskalaa, Tarna-Mania, Puroilaa ja Pajusta (2019, s. 49) mukailten:

1. Yritys vastuun sisällön ja strategian määrittäminen sekä keskittyminen yritys vastuun ja liiketoiminnan kannalta olennaisiin kysymyksiin

2. Tarvittavien yritys vastuun työkalujen käyttöönotto, vastuiden määrittely ja suorituskyvyn seuranta sekä raportointi
3. Sitoutuminen ja yritys vastuuta tukevan kulttuurin rakentaminen
4. Sidosryhmävaikutus

## 2.2 Yritys vastuun osa-alueet

Yritys vastuun jaetaan perinteisesti kolmeen osa-alueeseen; taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu. Taloudellinen vastuu on yritystoiminnan kannattavuuden varmistamista ja taloudellisten velvoitteiden hoitamista. Se tarkoittaa esimerkiksi verojen maksamista säädösten mukaisesti, omistajien varoista huolehtimista ja niille tuoton kerryttämistä sekä työntekijöille asianmukaisen korvauksen maksamista tehdystä työstä. Yhteiskuntaan luotavat hyvinvointivaikutukset, kuten sosiaaliturvan rahoittaminen ja osaamisen kasvattaminen, edustavat myös taloudellista vastuunkantoa. Sosiaalinen vastuu liittyy ihmisten hyvinvointiin. Sosiaalinen vastuu pitää sisällään henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen varmistamisen, tuoteturvallisuuden ja kuluttajansuojan, hyvät toimintatavat ja yhteistyön yrittäjäverkostossa sekä suhteet lähiyhteisöihin ja yleishyödyllisten toimintojen tukemisen. Ympäristö vastuun eli ekologinen vastuu tarkoittaa luonnonvarojen kestävästä käytöstä, jätteiden määrän vähentämistä, ympäristön suojelua sekä ympäristö haittojen pitämistä mahdollisimman pienenä. Ilmastonmuutoksen torjunta on myös osa ympäristö vastuuta. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 336–339.)

Vastuullisuus koostuu yrityksen toimenpiteistä, jotka tähtäävät sidosryhmien, kuten työntekijöiden, toimittajien, asiakkaiden ja tulevien sukupolvien hyvinvointiin. Useat yritys vastuun aktiviteetit liittyvät työntekijöiden hyvinvointiin ja turvallisuuteen. Näitä voivat olla esimerkiksi koulutuksen ja terveydenhuoltopalveluiden tarjoaminen. Työympäristön turvallisuus on myös tärkeää, ja turvallista työympäristöä voidaan vaatia myös esimerkiksi tavarantoimittajilta. Yritys vastuun aktiviteetit liittyvät myös asiakkaiden vastuullisuustoiveiden täyttämiseen ja ympäristöystävällisten tuotantotapojen käyttämiseen, kuten energian säästämiseen, päästöjen ja

pakkausmateriaalien vähentämiseen, kierrätettävien materiaalien hyödyntämiseen ja lähialueen tuotannon hyödyntämiseen. (Sprinkle & Maines, 2010.)

Vastuullisuus voidaan jakaa esimerkiksi yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin vastuullisuustekoihin. Sisäinen vastuullisuus tarkoittaa työntekijöiden ja johtajien sosiaalisten asioiden huomioimista, kun taas ulkoinen vastuullisuus tarkoittaa asiakkaisiin, tavarantoimittajiin ja paikallisen yhteisöön kohdistuvien sosiaalisten vaikutusten huomioimista. Yritykset voivat osallistua sekä sisäisiin että ulkoisiin vastuullisuustekoihin, mutta voi olla mahdollista, että molempiin osa-alueisiin ei voida investoida yhtä paljon. Habaragoda (2017) löytää tutkimuksessaan negatiivisen yhteyden ulkoisen ja sisäisen vastuullisuuden välillä. Yritykset voivat asettaa ulkoisen vastuullisuuden etusijalle toiminnan oikeutuksen ja maineen ylläpidon vuoksi, ja toisaalta ulkoisesta vastuullisuudesta aiheutuvien kustannusten vuoksi sisäiseen vastuullisuuteen liittyviä tekoja voidaan joutua karsimaan. Tutkimus on tehty kuudella eri alalla toimivista yrityksistä, joten voi olla, että myös liiketoiminta itsessään ohjaa yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin vastuullisuustekoihin ryhtymistä ja niiden välistä suhdetta. (Habaragoda, 2017.)

Yritys voi reagoida vastuullisuuteen proaktiivisesti tai reaktiivisesti. Proaktiivinen vastuullisuusorientaatio tarkoittaa, että vastuullisuuden ympäristölliset ja sosiaaliset osa-alueet huomioidaan välttämättömänä osana yrityksen liiketoimintamallia. Niitä johdetaan tarkoituksellisesti niin kauan, kun niillä nähdään olevan vaikutusta yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen. Tähän orientaatioon liittyy vastuullisuusasioiden vapaaehtoinen huomioiminen ja halu olla muita toimijoita edellä vastuullisuusasioissa. Reaktiivinen vastuullisuusorientaatio puolestaan tarkoittaa passiivisempaa suhtautumista vastuullisuuteen, jossa ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus kumpuaa ulkoisesta painostuksesta, kuten lakien, paikallisten yhteisöjen ja median vaikutuksesta. Vastuullisuus nähdään irrallisena osana yhtiön liiketoimintamallia. Ditillo ja Lisi (2016) toteavat tutkimuksessaan, että proaktiivisen vastuullisuusorientaation omaavat yhtiöt yhdistävät kestävyuden valvonnan johdon ohjausjärjestelmiin, kuten strategiseen suunnitteluun, sisäiseen raportointiin, palkitsemisjärjestelmiin ja operatiivisiin toimintatapoihin. (Ditillo & Lisi, 2016.)

### 2.3 Motivaatiotekijöitä ja liiketoimintahyötyjä

Yrityksen vastuullisuusraportoinnille on olemassa sekä ulkoisia (ympäristöstä johtuvia) että sisäisiä (yrityskohtaisia) motivaatiotekijöitä (Pérez-López, Moreno-Romero & Barkemeyer, 2015). Yritysvastuun raportointia on käsitelty paljon esimerkiksi legitimizeetti- ja sidosryhmäteorian pohjalta. Legitimizeettiteoria pohjaa ajatukseen, että yritykset ovat osa laajempaa sosiaalista järjestelmää. Pystyäkseen jatkamaan toimintaansa ja ollakseen oikeutettu käyttämään resursseja, on yrityksen saatava oikeutus sitä ympäröivältä yhteiskunnalta. Yrityksen ja yhteiskunnan välillä on ”sosiaalinen sopimus”, eli yrityksen on näytettävä, että se toimii yhteiskunnan sääntöjen ja normien mukaisesti. (Deegan, 2002; Fernando & Lawrence, 2014.) Sidoryhmäteoria liittyy myös yrityksen ja sen sidosryhmien väliseen suhteeseen. Sidoryhmäteoria korostaa yrityksen vastuullisuutta sidosryhmiä kohtaan sekä sidosryhmien oikeutta saada tietoa yrityksen toimista. Sidoryhmäteoria hyväksyy, että eri sidosryhmillä on erilaisia ja jopa ristiriitaisia odotuksia yrityksen toimiin liittyen ja yrityksen on otettava nämä odotukset huomioon osakkeenomistajien vaatimusten lisäksi. (Fernando & Lawrence, 2014.) Keskeistä on löytää sidosryhmien odotusten välinen oikea suhde ja tasapaino (Juutinen, 2016, s. 30).

Ulkoisten tekijöiden lisäksi myös yrityksen sisäiset motivaatiotekijät voivat ohjata yritysvastuun toteuttamista. Yritysvastuuraportoinnilla yritys voi saavuttaa myös sisäisiä etuja, joita ovat esimerkiksi parempi tietoisuus yrityksen tilasta ja strategisista mahdollisuuksista (Pérez-López, Moreno-Romero & Barkemeyer, 2015). Yritysvastuun avulla yritys voi parantaa kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä sekä luoda uutta kassavirtaa ja kasvua, koska asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet ja odotukset selvitetään. Yrityksen on myös mahdollista saada halvempaa rahoitusta riskien pienentymisen kautta. Lisäksi yritysvastuulla voi olla myös suuri merkitys johdon ja henkilöstön motivaatiolle, kun heidän arvot ovat yhtenäisiä yrityksen arvojen kanssa (Juutinen, 2016, s. 59–61.)

Yleisesti ottaen, vastuullisuuden puolestapuhujat perustelevat kantaansa neljällä argumentilla, joita ovat moraalinen velvollisuus, kestävyys, toiminnan oikeutus ja maine. Moraalinen velvollisuus viittaa siihen, että yrityksillä on velvollisuus olla hyviä kansalaisia yhteiskunnassa ja tehdä oikeita valintoja. Kestävyys tarkoittaa

ympäristöstä ja yhteiskunnasta huolehtimista myös tuleville sukupolville. Yritykset tarvitsevat myös joko hiljaisen tai täsmällisen luvan valtiolta, yhteiskunnalta ja monilta muilta sidosryhmiltä voidakseen toimia. Vastuullisuusaloitteiden puolestaan uskotaan parantavan yrityksen julkisuuskuvaa, brändiä, moraalialia ja jopa osakkeen arvoa. Nämä perusteet eivät kuitenkaan auta yrityksiä selvittämään ja priorisoimaan niitä vastuullisuusasioita, jotka ovat sille merkityksellisimpiä tai sellaisia, joihin sillä voi olla suurin vaikutus. (Porter & Kramer, 2006.)

Yritysvastuun näkökulmiin tulee suhtautua vastaavasti kuin muihinkin yrityksen arvoon ja menestykseen vaikuttaviin tekijöihin eli yritysvastuusta tulisi löytää niitä tekijöitä, joilla voi olla vaikutusta asiakkaiden ostohalukkuuteen tai yrityksen kustannustehokkuuteen (Juutinen, 2016 s. 60). On ymmärrettävä, mitkä yritysvastuukysymykset ovat merkittäviä yrityksen yleisen strategian ja tavoitteiden toteutumisen kannalta ja mikä on yritysvastuun vaikutus liiketoiminnan menestystekijöihin. Esimerkiksi, resurssitehokkuus voi tukea kustannustehokkuusvaateita, asiakkaan yritysvastuutavoitteiden tukeminen voi auttaa yrityksen omaakin menestymistä ja luonnonvaroja hyödyntävässä yrityksessä lähiyhteisöjen osallistaminen liiketoimintaan voi taata yritykselle kriittisen raaka-ainehuollon. (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen, s. 49, 2019.) Relevantit yritysvastuun osa-alueet voivat vaihdella huomattavasti yrityksen toimialasta ja toimintaympäristöstä riippuen. Jotta yritys saisi mahdollisimman paljon hyötyä yritysvastuusta, tulisi sen olla strategista eli vastuullisuudesta on valittava osa-alueet, joihin keskitytään (Porter & Kramer, 2006).

Yritysvastuu voi olla innovaation ja kilpailuedun mahdollistaja. Tämä kuitenkin edellyttää, että yrityksen kilpailukyvyyn ja hyvinvoivan yhteiskunnan välillä nähdään keskinäinen riippuvuussuhde. Yhteiskunta tarvitsee työpaikkoja ja vaurautta tuottavia yrityksiä, ja vastaavasti yritykset tarvitsevat toimivaa yhteiskuntaa, joka tarjoaa esimerkiksi koulutus- ja terveydenhuoltopalveluita työntekijöille sekä kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille. Puhutaankin jaetusta arvosta, mikä tarkoittaa, että yrityksen ja yhteiskunnan samanaikainen hyötyminen on mahdollista. (Porter & Kramer, 2006.)

Yritysvastuu tarjoaa mahdollisuuden yrityksen suorituskyvyn parantamiseen liiketoimintahyötyjen kautta. Yritysvastuun etuina pidetään työntekijöiden rekrytoinnin, motivoinnin ja sitouttamisen helpottumista, tuotantokustannusten vähentymistä esimerkiksi kuljetus- ja energiasäästöjen kautta sekä riskienhallinnan parantamista esimerkiksi onnettomuuksista johtuvan negatiivisen julkisuuskuvan välttämiseksi. Tärkeänä nähdään myös mahdollisuus kilpailijoita korkeampaan hinnoitteluun ja markkinaosuuden kasvattamiseen, koska asiakkaiden kiinnostus vastuullisesti toimivia yrityksiä kohtaan on kasvanut. Yrityksen koko arvoketjussa suunnittelusta myynnin jälkeisiin toimintoihin on mahdollista saavuttaa tehokkuutta ja kustannussäästöjä vastuullisuuden avulla. (Sprinkle & Maines, 2010.)

Voidaan todeta, että yritys vastuusta voidaan saada sekä rahallisia että ei-rahallisia hyötyjä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja taloudelliseen suoriutumiseen. Rahallisia hyötyjä ovat esimerkiksi tuottojen kasvu, kustannussäästöt ja brändin arvon nouseminen. Ei-rahallisia hyötyjä ovat esimerkiksi parempi pääoman saatavuus ja sidosryhmäsuhteiden hallinta. Yritysvastuu voi edistää asiakassuhteen kannattavuutta esimerkiksi asiakaspysyvyyden kasvaessa sekä työntekijöiden tuottavuutta motivaation kasvun kautta. (Weber, 2008.) Vastuullisuudesta saatavat hyödyt ovat usein aineetonta pääomaa. Kilpailuedusta puhutaan, kun yritys pystyy saavuttamaan vastuullisuuden avulla hyötyä, jota kilpailijoiden on vaikea saavuttaa, korvata tai kopioida. Lisäksi sidosryhmien on annettava oikeutus yrityksen vastuullisuustoimille. (Sousa Filho, Wanderley, Gómez & Farache, 2010.)

Vaikka on ilmeistä, että vastuullisuudella voi olla positiivisia vaikutuksia yrityksen kilpailukykyyn, on yritys vastuun ja siitä saatavien hyötyjen mittaaminen haasteellista yksittäisen yrityksen kohdalla. Yritysvastuun ja taloudellisen suoriutumisen välisestä yhteydestä on saatu ristiriitaisia tutkimustuloksia, ja vaikuttaa, että yritys vastuun vaikutukset taloudelliseen suorituskykyyn riippuvat yrityksen strategiasta (Weber, 2008) ja harjoitettavan vastuullisuuden tyypistä (Halme & Laurila, 2009). Halme ja Laurila toteavat, että liiketoimintaan integroidulla ja innovatiivisella yritys vastuulla on mahdollista saavuttaa suurempia hyötyjä kuin hyväntekeväisyydellä (Halme & Laurila, 2009).

Henri ja Journeault (2010) selvittävät eko-ohjauksen (eco-control) vaikutusta ympäristölliseen ja taloudelliseen suorituskykyyn. Eko-ohjaus tarkoittaa ympäristönäkökulmien yhdistämistä johdon ohjausjärjestelmiin. Henri ja Journeault (2010) osoittavat tutkimuksessaan, että eko-ohjauksella ei ole suoraa vaikutusta taloudelliseen suorituskykyyn. Eko-ohjaus vaikuttaa kuitenkin välillisesti taloudelliseen suoriutumiseen ympäristösuorituskyvyn kautta. Tämä yhteys on voimassa seuraavissa konteksteissa: yrityksellä on korkea alttius ympäristökustannuksille, se kohtaa julkista tarkastelua, ympäristöasioita on yhdistetty organisaation käytäntöihin ja yritys on kooltaan suurempi. Edellä mainituissa tilanteissa eko-ohjaus parantaa yrityksen ympäristösuoriutumista, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. Edut voivat Henrin ja Journeaultin (2010) mukaan kummuta ekologisesta kustannustehokkuudesta, markkinoiden edelläkävijyydestä, paremmista yhteiskuntasuhteista ja paremmasta imagosta.

## 2.4 Yritysvastuu strategiassa

Strategia tarkoittaa päämäärän määrittämistä sekä niiden keinojen määrittelemistä, joiden avulla nämä toivotut lopputulokset pyritään saavuttamaan. Strategia määrittelee, mikä on yritykselle tärkeää ja mitä tehdään, mutta toisaalta myös sen, mitä jätetään tekemättä. Strategioihin kuuluu strategiset päämäärät sekä organisaation eri osia ja toimintaa koskevat konkreettiset tavoitteet ja kehittämisprojektit. Strategian toteuttamista tukevia toimintoja ovat esimerkiksi budjetointi, viestintä, suorituksen johtaminen, palkitseminen ja päivittäisjohtaminen. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 62-63.)

Organisaation strategia voidaan jakaa eri tasoihin, kuten yritystason, liiketoimintatason ja operationaalisen tason strategiaan. Yritysstrategia määrittelee millä toimialoilla toimitaan, kun taas liiketoimintastrategia määrittelee, miten tietyllä liiketoiminta-alueella kilpaillaan (Beard & Dess, 1981). Operatiivinen strategia puolestaan määrittää, miten organisaation eri toiminnot vaikuttavat liiketoimintastrategiaan ja organisaation kilpailukykyyn (Langfield-Smith, 1997). Strategian määrittely ei kuitenkaan välttämättä ole sidoksissa organisaation eri tasoihin. Henry Mintzbergin (1987) 5P-teorian (the five P's theory) mukaan strategia voidaan määrittellä toimintasuunnitelmana (plan), tiettyä tarkoitusta varten kehitettynä

ideana (ploy), yksityiskohtaisena toiminnan mallina (pattern), asemana markkinoilla (position) ja laajempänä näkemyksenä, jolla hahmotetaan toimintaympäristöstä (strategy as a perspective) (Viitala & Jylhä, 2019, s. 62). Tässä tutkimuksessa yrityksen strategialla tarkoitetaan strategioita yleisesti ja keskiössä on yritys vastuun suhde organisaation missioon ja tavoitteisiin sekä näiden saavuttamiseen.

Epstein ja Roy (2001) kehottavat yrityksiä osana strategian muodostamista määrittelemään keinot kilpailuedun saavuttamiseksi toimiala huomioiden. Yrityksen strategiat määrittelevät osaltaan, millaisia vastuullisuuteen liittyviä tekoja ja seurauksia yrityksellä on. Vastuullisuuteen liittyvien strategisten tavoitteiden selkeä määrittely ja niiden muuttaminen mitattavaan muotoon on tärkeää, jotta ympäristövastuu ja sosiaalinen vastuullisuus saadaan sisällytettyä yrityksen johtamisprosesseihin ja päivittäisiin toimintatapoihin (Riccaboni & Leone, 2010).

Epstein ja Roy (2001) esittelevät viitekehyksen, jossa määritellään vastuullisuuteen vaikuttavia tekijöitä, keinoja ja niiden yhteyksiä yhteiskunnalliseen ja taloudelliseen suoriutumiseen sekä strategian muokkaamiseen ja implementointiin. Viitekehys koostuu viidestä osasta, jotka ovat vastuullisuuden määrittely, sosiaalisten ja ympäristövaikutusten mittaaminen, vastuullinen suoriutuminen, sidosryhmien reagointi ja yhtiön taloudellinen suoriutuminen. Viitekehys perustuu siihen, että vastuulliseen suoriutumiseen vaikuttavat teot aiheuttavat sidosryhmissä reaktioita, jotka puolestaan vaikuttavat yhtiön taloudelliseen suoriutumiseen. Çalıskan (2014) tunnistaa myös vastaavan yhteyden vastuullisuuden ja yhtiön taloudellisen suoriutumisen välillä. Negatiivisten sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten hallinta on osa yrityksen riskienhallintaa, ja siten myös tärkeää osakkeenomistajien arvonnousun kannalta (Çalıskan, 2014). Epsteinin ja Royn (2001) viitekehyksen tavoitteena on sekä yhteiskuntavastuullisen että taloudellisen suoriutumisen paraneminen, ja sitä voidaan pitää lähtökohtana sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuusstrategian toteuttamiselle. On kuitenkin huomioitava, että viitekehystä on sovellettava ala- ja tilannekohtaisesti, ja toimien, mittareiden ja suoriutumisen väliset yhteydet on selvitettävä huolellisesti yhtiöissä.

Yritysvastuu ei tarkoita ongelmien huomioimista vasta niiden tapahduttua. Yritysvastuu pitäisi huomioida jo yrityksen strategiaa luodessa, jotta se sisällytettäisiin



päivittäiseen päätöksentekoon. Kriittisten sidosryhmien tunnistaminen, heidän tarpeiden mukainen tavoitteiden määrittely sekä raportointi ovat edellytyksiä vastuullisuuden huomioimiselle strategiassa. Sisällyttämällä yritys vastuun yrityksen strategiaan ja sidosryhmäjohtamiseen, voidaan varmistua, ettei osakkeenomistajien arvonnousu jätä varjoonsa eettistä käyttäytymistä muita sidosryhmiä kohtaan. (Gazzola & Colombo, 2014.) Sousa Filho, Wanderley, Gómez ja Farache (2010) korostavat organisaation tavoitteiden kannalta merkittävien sidosryhmien kuulemista vastuullisuusstrategian luonnissa. Heidän mukaansa strategia muodostuu yrityksen arvojen, alan, sidosryhmien, sisäisten resurssien ja osaamisen sekä ulkoisen ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien perusteella (Sousa Filho ym., 2010). Vastuullisuusstrategia muodostuu siis sidosryhmien tarpeiden ymmärtämisestä, yrityksen ja yhteiskunnan hyvinvoinnin selvittämisestä, johdon sitoutumisesta sekä kilpailijoiden ja muiden yritysten vastuullisuustoimien analysoinnista (Gitika, 2020).

Sekä Sousa Filho, Wanderley, Gómez ja Farache (2010) että Burke ja Logsdon (1996) näkevät yhteyden vastuullisuuden strategisuuden ja yrityksen taloudellisen suoriutumisen välillä. Strateginen suhtautuminen vastuullisuuteen helpottaa sekä taloudellisten tavoitteiden että muiden sidosryhmien tarpeiden huomioimista samanaikaisesti. Burken ja Logsdonin (1996) sekä Halmeen ja Laurilan (2009) mukaan vastuullisuus on strategista silloin, kun se tuottaa yritykselle liiketoimintaan liittyviä hyötyjä, tukee yrityksen ydinliiketoimintaa ja auttaa toteuttamaan yrityksen missiota tehokkaammin. Strategisessa yritys vastuussa on viisi ulottuvuutta, joita ovat vastuullisuustoimintojen liittyminen yrityksen missioon ja tavoitteisiin, keskittyminen yhteisten jaettavien etujen sijaan yksityisten ja yrityskohtaisten etujen saavuttamiseen, toimintaympäristön muutosten ennakointi ja niihin varautuminen, vapaaehtoinen, määräysten ylittävä vastuullisuuden toteuttaminen, sekä vastuullisuuden näkyvyyden varmistaminen ja sidosryhmien antama tunnustus. Tiivistetysti strateginen yritys vastuu on siis keskeistä, spesifiä, proaktiivista, vapaaehtoista ja näkyvää, ja tällöin voidaan saavuttaa liiketoiminnallista hyötyä. Saavutetut hyödyt ovat asiakasuskollisuus ja uusitut ostokerrat, tuottavuushyödyt, uudet tuotteet tai markkinat, uudet liiketoimintamahdollisuudet ja tarpeisiin vastaaminen (Burke & Logsdon, 1996.)

Halme ja Laurila (2009) jakavat vastuullisuuteen liittyvät toimet kolmeen eri ryhmään. Näissä vastuullisuustyypeissä vastuullisuuden suhde ydinliiketoimintaan, vastuullisuustekojen kohteet sekä vastuullisuudesta odotettavat hyödyt vaihtelevat. Ensimmäinen vastuullisuustyyppi on filantropiaan eli esimerkiksi hyväntekeväisyyteen keskittyminen. Siinä vastuullisuustoimet ovat yrityksen ydinliiketoiminnan ulkopuolella eikä niistä odoteta varsinaisia liiketoimintahyötyjä. Toinen vastuullisuustyyppi on vastuullisuuden integroiminen liiketoimintaan. Silloin vastuullisuus huomioidaan ensisijaisesti sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin, työntekijöihin ja tavarantoimittajiin kohdistuvissa toimissa. Esimerkiksi tuotteiden laadun ja toimitusketjun vastuullisuuden varmistaminen sekä ympäristöystävällisten toimintatapojen hyödyntäminen kuuluvat tähän ryhmään. Samalla odotetaan esimerkiksi yrityksen maineeseen sekä kustannusten ja riskien pienemiseen liittyviä hyötyjä. Kolmas vastuullisuustyyppi on vastuullisuusinnointi. Siinä yritys pyrkii lieventämään tai ratkaisemaan jonkin ympäristöön tai yhteiskuntaan liittyvän ongelman ja samanaikaisesti mahdollistamaan tulojen luomisen yritykselle. Strategisena yritys vastuuna pidetään pääasiassa näistä kahta viimeisintä, eli vastuullisuuden integroimista liiketoimintaan ja vastuullisuusinnointia. (Halme & Laurila, 2009.)

Porter ja Kramer (2006) korostavat, että yrityksen tulisi tunnistaa sen liiketoiminnan ja ympäröivän yhteiskunnan yhtymäkohdat, jotta sekä yritys että yhteiskunta voivat hyötyä. Porter ja Kramer (2006) jaottelevat yhteiskunnalliset asiat tai ongelmat kolmeen eri luokkaan: yleiset yhteiskunnalliset asiat, arvoketjun yhteiskunnalliset vaikutukset ja kilpailukykyyn vaikuttavat yhteiskunnalliset asiat. Yrityksen on siis tunnistettava arvoketjun vaikutukset yhteiskuntaan, mutta toisaalta myös yhteiskunnallisten olosuhteiden vaikutukset yrityksen kilpailuympäristöön. Ensiksi, yrityksen on tunnistettava sen toiminnasta yhteiskunnalle aiheutuvat vaikutukset. Käytännössä joka arvoketjun vaiheen toiminnoilla on joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia yhteiskuntaan ja näitä ovat esimerkiksi päästöt ja jätteet. Toiseksi, kilpailuympäristö vaikuttaa huomattavasti yrityksen toimintaan ja strategian toteuttamiseen esimerkiksi käytössä olevien resurssien, kilpailusäännösten, tuoteturvallisuusstandardien, paikallisen kysynnän ja yritykselle tarpeellisten tukipalveluiden tai tuotteiden saatavuuden kautta. Tunnistettuaan nämä liiketoiminnan ja yhteiskunnan yhtymäkohdat, on yritysten tartuttava niihin yhteiskunnallisiin

asioihin tai ongelmiin, jotka ovat sille liiketoiminnallisesti ja strategisesti merkityksellisimpiä ja tarjoavat mahdollisuuden arvon luomiseen sekä yritykselle että yhteiskunnalle. (Porter & Kramer, 2006.)

Burken ja Logsdonin (1996) ja Porterin ja Kramerin (2006) strategisen yritys vastuun malleissa on yhteistä yritys vastuun integroiminen osaksi yrityksen perustehtävää ja ydinliiketoimintaa. Myös Halmeen ja Laurilan (2009) näkemyksessä korostuu vastuullisuuden liittäminen liiketoimintaan ja mission tehokkaampaan toteuttamiseen. Ydinliiketoiminnasta irrallisen hyväntekeväisyystoiminnan hyödyt voivat jäädä pienemmiksi sekä yritykselle että yhteiskunnalle verrattuna strategiseen yritys vastuuseen (Halme & Laurila, 2009). Toisaalta on huomioitava, että filantrooppinen vastuullisuus voi olla joskus strategista kontekstista riippuen, mutta käytännössä näin on harvoin (Burke & Logsdon, 1996; Porter & Kramer, 2006).

### 3 YRITYSVASTUUN TOTEUTTAMINEN

Seuraavaksi selvitetään, miten yritys voi huomioida yritys vastuun toiminnassaan. Yritysvastuu ei ole erillinen toiminto, vaan vastuullisuuden on ulotettava kaikille toiminnan osa-alueille ja kaikkiin yksilöihin (Viitala & Jylhä, 2019, s. 347). Vastatakseen ympäristön vastuullisuusvaatimukseen ja säilyttääkseen kilpailukykyä yritysten on huomioitava vastuullisuus tärkeänä osana toiminnoissaan (Gitika, 2020). Vastuullisuuteen liittyvien strategisten päämäärien selkeä määrittely ja niiden muuttaminen tarkoiksi ja mitattaviksi tavoitteiksi ovat edellytyksenä sille, että vastuullisuus saadaan sisällytettyä johtamisprosesseihin ja yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Siten yritys vastuun osa-alueet pitäisi ottaa huomioon suunnittelussa, menettelytavoissa, pääoman allokoinnissa ja suorituksen mittauksessa (Riccaboni & Leone, 2010.) Lisäksi tarvitaan viestintää yritys vastuusta sekä yrityksen sisälle että sen ulkopuolisille sidosryhmille (Liappis, Pentikäinen & Vanhala, 2019, s. 9).

#### 3.1 Toimintaympäristön analyysi

Yritysvastuun tavoitteiden määrittely alkaa toimintaympäristön ja sidosryhmien analysoinnilla. Liiketoimintaympäristön trendien seuraaminen on tärkeä osa yritysten toimintaa. Tähän kuuluu esimerkiksi vihreän kulutuksen ja demografisten muutosten seuraaminen. Tehdäkseen toimintaympäristön analyysia, on yrityksen kerättävä tietoa yleisistä megatrendeistä (esim. ilmastonmuutos), toimialan keskeisistä kysymyksistä sekä kestävä kehityksen ajankohtaisista asioista (esim. veden ja materiaalin kulutus, terveellinen ravinto ja väestön ikääntyminen). Lisäksi yritys vastuun näkökulmasta on kerättävä tietoa myös kilpailijoista, maantieteellisestä sijainnista sekä yhteiskunnan sosio-poliittisesta tilanteesta. Täten yritys pystyy arvioimaan esim. tuotantoon, työvoimaan, energiankäyttöön ja maan lainsäädäntöön liittyviä liiketoiminnan riskejä tai mahdollisuuksia. (Juutinen & Steiner, 2010, s. 55, s. 60–63.)

Laajasti määriteltynä sidosryhmät ovat ryhmiä tai henkilöitä, joihin yrityksen toiminta vaikuttaa tai jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen, 2019, s. 86). Sidosryhmät voidaan jaotella esimerkiksi ensisijaisiin, toissijaisiin, sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin (Habaragoda, 2017). Ensisijaisia sidosryhmiä ovat ne ryhmät, joihin yrityksellä on formaali, sopimukseen perustuva

suhde. Tällaisia ryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, omistajat, asiakkaat ja tavarantoimittajat ja paikallisyhteisöt. Muut ryhmät kuuluvat toissijaisiin sidosryhmiin. Lisäksi sidosryhmien yhteydessä voidaan puhua myös välittömistä ja välillisistä sidosryhmistä. Välilliset sidosryhmät ovat useimmiten edustuksellisia ja laajempaa intressiä edustavia toimijoita, kuten esimerkiksi ympäristön, ihmisten tai eläinten oikeuksia puolustavia kansalaisjärjestöjä, viranomaisia, mediaa tai työntekijäjärjestöjä. Yrityksen toimintaan kohdistuvat intressit ovat lisääntyneet yritys vastuuteeman korostuessa. Käytännössä yritys voi kuitenkin systemaattisesti huomioida toiminnassaan vain osan sidosryhmistään ja olennaisuusmatriiseja voidaan käyttää apuna merkittävimpien yritys vastuukysymysten määrittelyssä. Tämä tarkoittaa, että yritys vastuuta määriteltäessä yrityksen tulee ottaa huomioon vaikutusten merkitys yrityksen liiketoiminnalle ja keskeisille sidosryhmille. Asiaa voidaan pitää olennaisena, jos se vaikuttaa yrityksen tai sen sidosryhmien tekemiin päätöksiin, tekoihin ja tuloksiin. Yrityksellä on oltava valmius ja keinot sidosryhmien huolenaiheiden kuulemiseen ja niihin vastaamiseen. (Niskala, Tarna-Mani, Puroila & Pajunen, 2019, s. 86–87, s. 57, s. 94.)

On todettu, että yritys vastuu voi toimia uusien liiketoimintamahdollisuuksien luoja, koska sidosryhmien kasvavat vastuullisuusvaatimukset ovat osa yritysten toimintaympäristön muutosta. Yhteiskunnallisten epäkohtien ratkaiseminen voi myös tarjota mahdollisuuden liiketoimintamahdollisuuden löytämiseen. Seuraavaksi käsitellään lyhyesti liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamisen ja kehittämisen prosessia, mikä on lähtöisin yrittäjyyden tutkimuksesta. Yrittäjät pyrkivät selvittämään liiketoimintamahdollisuuksia, joilla luodaan arvoa sidosryhmille. Liiketoimintamahdollisuuden kehittäminen alkaa ideoiden etsimisestä ja markkinatarpeiden ja resurssien käyttämisen huolellisesta tutkimisesta. Kaikki ideat eivät kuitenkaan ole automaattisesti liiketoimintamahdollisuuksia, vaan liiketoimintamahdollisuuksien kehittyminen vaatii jatkuvaa idean kehittämistä ja arvioimista. Kirjallisuudessa on todettu, että liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen vaikuttaa yrittäjän oma valppaus, persoonallisuuden piirteet, kuten optimismi, minäpystyvyys ja luovuus, verkostot sekä aiempi tietämys ja kokemus. Lisäksi liiketoimintamahdollisuuden tyyppi, kuten markkinatarpeen ja arvonluonnin tunnistettavuus, vaikuttaa liiketoimintamahdollisuuden kehittämisen

prosessiin. (Ardichvili, Cardozo & Ray, 2003.) Siten yritysvastuuseenkin liittyvää liiketoimintamahdollisuuden tunnistamista voidaan pitää subjektiivisena prosessina.

### 3.2 Yritysvastuu johtamisen ja mittaamisen näkökulmasta

Yuan, Bao ja Verbeke (2011) esittelevät seitsemän tapaa yritysvastuun liittämiseksi yrityksen toimintaan. Yritysvastuun sisällyttäminen yrityksen ydintoimintaan ja strategiaan sekä vastuullisuustekojen keskinäinen yhtenäisyys vaikuttavat siihen, miten tehokkaasti yritysvastuulla pystytään edistämään yrityksen ja yhteiskunnan etua. Tästä syystä on tärkeää tutkia, miten yrityksen mahdollisia sisäisiä ristiriitoja pystyisi vähentämään ja vastuullisuuden saisi liitettyä yrityksen toimintatapoihin. Tutkimuksen näkökulma on yhtenäinen Porterin ja Kramerin (2006) tutkimukseen siten, että vastuullisuuden valikoivuutta ja liittymistä strategiaan korostetaan.

Yuan, Bao ja Verbeke (2011) erottavat kolme erilaista yrityksen toiminnan tasoa, joihin vastuullisuutta voidaan integroida. Nämä tasot ovat yrityksen ydintoiminnot, toimintojen reuna-alueet (joko ydintoimintoja tukevat tai niistä irralliset toiminnot) ja yhteistyö ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Ydintoiminnot ovat yrityksen keskeisiä toimintoja, jotka määrittelevät yrityksen identiteetin ja resurssien jakamisen. Reuna-alueen toiminnot tarkoittavat yrityksen tukitoimintoja, joilla autetaan yritystä sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Muutokset ydintoiminnoissa aiheuttavat useimmiten muutoksia myös reuna-alueen toiminnoissa, mutta tämä ei välttämättä päde toisin päin. Heidän mukaansa yritys voi olla 1) lähtökohtaisesti vastuullinen, 2) luoda vastuullisia ydintoimintoja, 3) lisätä vastuullisia reuna-alueen toimintoja, joilla tuetaan ydintoimintoja, 4) lisätä vastuullisia reuna-alueen toimintoja, jotka ovat irrallisia ydintoiminnoista, 5) muuttaa nykyisiä tukitoimintoja vastuullisemmiksi, 6) poistaa ei-vastuullisia toimintoja ja 7) luoda vastuullisuustoimia yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Täten huomataan, että vastuullisuutta voidaan liittää yrityksen toimintaan usein eri tavoin eikä se välttämättä ole ongelmaton. Ulkopuolisten sidosryhmien vastuullisuusodotuksiin vastaamisen lisäksi on tärkeää huolehtia, että vastuullisuustoimet sopivat yhtiön ydintoimintaan ja ovat keskenään yhtenäisiä.

Johdon ohjaus- ja kontrollijärjestelmät tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Johdon ohjausjärjestelmät koostuvat sekä muodollisista että

epämuodollisista kontroleista (Laguir, Laguir & Tchameni, 2019). Muodolliset kontrollijärjestelmät tarkoittavat tietoisesti muodostettuja sääntöjä, käytäntöjä, suorituksen arviointia, palkitsemista ja budjetointia, joilla ohjataan työntekijöiden suoritusta. Epämuodolliset kontrollit ovat vähemmän näkyvissä olevia järjestelmiä ja ne koostuvat organisaation yhteisistä arvoista, uskomuksista, perinteistä ja vapaasta tiedonkulusta organisaation sisällä. (Laguir ym., 2019.) Tehokkuuden kannalta muodollisten ja epämuodollisten kontrollien yhtenäisyys on tärkeää. Falkenberg ja Herremans toteavat kontrollien olevan yhtenäisiä, jos epämuodolliseen kontrolliin kuuluvat arvot ja normit vahvistavat käytöstä, joka tukee muodollisesti määriteltyjä organisaation arvoja ja tavoitteita (Falkenberg & Herremans, 1995).

Durden (2008) sekä Riccaboni ja Leone (2010) korostavat myös, että muodollisten ja epämuodollisten kontrollijärjestelmien tulee olla yhtenäisiä vastuullisuustavoitteiden suhteen, eikä kumpikaan riitä yksinään. Esimerkiksi pelkät muodolliset kontrollijärjestelmät eivät välttämättä tue yrityskulttuuria tai korosta vastuullisuuden tärkeyttä riittävästi. Toisaalta tavoitteiden huomioiminen vain epämuodollisissa kontroleissa voi aiheuttaa sekin epävarmuutta johtajien keskuudessa, kun tavoitteita ei ole virallisesti määritelty. Ilman vastuullisuustavoitteiden integroimista johdon ohjausjärjestelmiin, saatetaan vastuullisuuden osa-alueet jättää huomiotta ja kokea, että niillä on merkitystä vain ulkoisesti brändin ja imagon luomisessa. Yrityksen sisäisten ja ulkoisten vastuullisuuteen liittyvien tiedontarpeiden tulisi olla yhtenäisiä, ja siten vastuullisuuden ja siihen liittyvien tavoitteiden tulisi ilmetä julkaistujen raporttien lisäksi myös yrityksen ohjausjärjestelmissä. (Durden, 2008.)

Ympäristöjohtaminen tarkoittaa toimenpiteitä ja ympäristölaskentaa, joiden avulla yritys saavuttaa ympäristönsuojelulliset veloitteensa ja ekotehokkuuteen ja ympäristöhaittojen vähentämiseen liittyvät tavoitteensa. Ympäristöjohtamisessa keskeistä on ekotehokkuuden varmistaminen tuotteiden ja palveluiden koko elinkaaren ajalta ja esimerkiksi jätteiden välttäminen ja kierrättäminen ovat merkittävä osa ympäristöjohtamista. Ympäristöjohtamisen helpottamiseksi on olemassa erilaisia standardeja ja viitekehyksiä. Esimerkiksi keskeinen standardi ympäristöjohtamisessa on EMAS-järjestelmä (The Eco-Management and Audit Scheme), joka koostuu ISO 14001 –ympäristöjärjestelmän mukaisesta ympäristöjärjestelmästä ja ympäristöraportista eli EMAS-selonteosta. ISO 14001 -standardi ohjaa yrityksiä

ympäristörasituksen pienentämiseen ja ympäristötyön parantamiseen ja OHSAS 18001 on standardi, jonka tavoitteena on terveellinen ja turvallinen työympäristö. Yritykset toteuttavat myös elinkaariarvioita, joissa selvitetään tuotteen materiaalin hankinnasta, valmistuksesta, jakelusta ja hävittämisestä aiheutuvia ympäristövaikutuksia. Ympäristöriskianalyysit ympäristöhaitoista ja ympäristöraportointi ovat myös osa yritysten ympäristöjohtamista. (Viitala & Jylhä, 2019, s. 340–342, s. 345.)

Eko-ohjaus tarkoittaa ympäristönäkökulmien yhdistämistä johdon ohjausjärjestelmiin. Eko-ohjaus pitää sisällään taloudellisia ja strategisia ohjausjärjestelmiä, joilla mitataan, kontrolloidaan ja raportoidaan yrityksen ympäristösuorituskyvystä. Eko-ohjaus koostuu ympäristöön liittyvistä suorituskyvyn mittareista, budjetoinnista ja kannustejärjestelmistä. Eko-ohjaus mahdollistaa ympäristöstrategian toteuttamisen organisaation eri tasoilla. Toisaalta se auttaa myös yritystä sopeutumaan sitä ympäröivään ympäristöön ja vastaamaan sidosryhmien vaatimuksiin (Merchant & Otley, 2007). Henri ja Journeault (2010) esittävät tutkimuksessaan keinoja, joilla ympäristöasioita voidaan yhdistää johdon ohjausjärjestelmiin. Näitä ovat esimerkiksi toimintaa kuvaavien mittareiden kehittäminen ja niiden hyödyntäminen päätöksenteossa ja raportoinnissa, ympäristökulujen, -investointien ja -tuottojen huomioiminen budjetoinnissa sekä ympäristötavoitteiden huomioiminen palkitsemisessa. On kuitenkin huomioitava, että ympäristölukujen laskemiseen liittyy huomattavaa monitulkintaisuutta, kuten Laineen, Järvisen, Hyvösen ja Kantolan (2017) tutkimus osoittaa. Laine ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan, että ulospäin tarkalta näyttävät ympäristöluvut, kuten ympäristökulut ja -investoinnit, syntyvät todellisuudessa monimutkaisten organisaation sisäisten prosessien kautta. Ympäristökulujen ja -investointien laskemiseen liittyy ammatillista ja tilannekohtaista arviointia.

Kustannuslaskentaa voidaan hyödyntää vastuullisuuden arvioimisessa päätöksenteon ja suorituksen mittauksen tukena. Budjetointia, varianssianalyysiä, tasapainotettua tuloskorttia, elinkaarikustannuslaskentaa ja toimintoanalyysiä voidaan muokata niin, että myös ympäristöllinen ja sosiaalinen ulottuvuus tulevat huomioiduksi. Budjetoinnissa tulisi huomioida taloudellisten hyötyjen ja kustannusten lisäksi myös ympäristöön ja yhteiskuntaan liittyvät vaikutukset. Ympäristöön liittyviä positiivisia



vaikutuksia ovat esimerkiksi polttoaineen ja veden säästyminen, päästöjen vähennys ja tuotteiden soveltuminen kierrätykseen. Ympäristökustannuksia ovat muun muassa saasteet, päästöt, jäte sekä energian- ja vedenkulutus. Toisaalta yritystoiminnasta aiheutuu myös yhteiskunnallisia hyötyjä, kuten haluttuja tuotteita, työllisyyttä, veroja ja hyväntekeväisyysjärjestöjen tukemista. Yhteiskunnalle aiheutuvia haittoja puolestaan syntyy uusiutumattomien luonnonvarojen käytöstä, vaarallisista tuotteista, onnettomuuksista, jätteen loppusijoituksesta ja terveysongelmista. Ympäristöllisen ja sosiaalisen ulottuvuuden lisääminen budjettiin korostaa näiden tavoitteiden tärkeyttä ja toimii vertailupohjana todellisen toiminnan arvioimiselle. Varianssianalyysi eri osa-alueilla mahdollistaa standardikustannusten ja toteutuneiden kustannusten vertailun ja syiden selvittämisen. (Roth, 2008.)

Elinkaarikustannuslaskennassa arvioidaan koko tuotteen elinkaaren aikaiset kustannukset, kun tehdään tuotesuunnittelu- tai tuotantopäätöksiä. Elinkaarikustannuslaskennassa huomioidaan materiaalin hankinnasta, valmistuksesta, tuotteen toimituksesta, käytöstä ja hävityksestä aiheutuvat kustannukset. Toimintokohtaiseen analyysiin voidaan myös lisätä ympäristöön ja sosiaaliseen suoriutumiseen liittyviä mittareita, kuten energiankulutukseen, jätteen määrään sekä tuotteiden kierrätykseen ja turvallisuuteen liittyviä mittareita. Vaikkakin vastuullisuuteen liittyvät mittarit ovat samankaltaisia eri kustannuslaskentatekniikoissa, pitäisi yrityksen valita sille soveltuva laskentatekniikka yrityksen strategiaan ja kyvykkyyksiin pohjautuen. (Roth, 2008.)

Asiaei ja Bontis (2019) puolestaan tutkivat yritysvastuun, tasapainotetun tuloskortin ja yrityksen suoriutumisen välistä yhteyttä. He toteavat, että vastuullisuus ei välttämättä sellaisenaan nosta yrityksen arvoa, mutta suorituskykyymittariston avulla arvonnousu voi olla mahdollista. Heidän artikkelinsa pohjaa ajatukselle, että yritysvastuu on resurssi ja kilpailuetu, jota mittaamalla voidaan vaikuttaa yrityksen suoriutumiseen ja ennakoida sitä. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän avulla johdetaan yrityksen resursseja strategisten tavoitteiden mukaisiksi niin, että yrityksen suoriutuminen paranisi. Lisäämällä sosiaaliset ja ympäristölliset mittarit viidenneksi ulottuvuudeksi Kaplanin ja Nortonin (1992) esittelemään tasapainotettuun tuloskorttiin, saadaan aikaan laajempi mittaristo, jolla voidaan mitata ja hallita myös

vastuullisuuteen liittyviä ei-taloudellisia etuja. Mittariston keräämää tietoa voidaan käyttää tehokkaampaan päätöksentekoon ja siten edistää yrityksen arvoa.

Vastuullisuus voidaan huomioida myös eri tavoin tasapainotetussa tuloskortissa. Roth (2008) toteaa, että ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset tavoitteet voisi yhdistää yhden kategorian alle (taloudelliseen näkökulmaan) tai lisätä ympäristölliset ja sosiaaliset tavoitteet erikseen jokaiseen neljään näkökulmaan, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Käsitteellisistä eroista huolimatta vaikuttaisi, että tärkeää on, että käytetyt mittarit ovat yhtenäisiä yrityksen strategian kanssa ja että ympäristöön liittyviä ja sosiaalisia tavoitteita arvostetaan organisaatiossa. Optimaalisessa tilanteessa mittarit ohjaavat yritystä parantamaan suoritustaan kaikilla kolmella osa-alueella samanaikaisesti (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002), ja tällainen mittari voisi olla esimerkiksi energian käyttö tuotettua tuotetta kohden. (Roth, 2008.) Tasapainotettua tuloskorttia ei käytetä niinkään strategian muodostamiseksi vaan sen toteuttamiseksi ja lisäksi mittariston on oltava yrityskohtainen ja vastuullisuuden osa-alueiden strategista relevanttiutta on mietittävä (Figge, Hahn, Schaltegger & Wagner, 2002).

Sprinkle ja Maines (2010) kehottavat yrityksiä tekemään yritysvastuuseen liittyviä päätöksiä arvioimalla siitä saatavia hyötyjä ja siitä aiheutuvia kustannuksia. Yritysvastuun kustannuksia voidaan selvittää laskemalla siihen liittyvien toimintojen ja käytettyjen resurssien kustannuksia. Toisaalta on myös hyvä selvittää vaihtoehtokustannuksia, eli niitä kustannuksia, jotka syntyvät, kun tietty yritysvastuutoiminta valitaan ja muut toiminnot jäävät toteuttamatta. Yksi vaihtoehto on vertailla ympäristöystävällisten tuotantotapojen kustannusten suuruutta ”tavallisiin” tuotantotapoihin. On myös mahdollista kerätä työntekijöiltä kyselyillä tietoa niistä vastuullisuuteen liittyvistä teemoista, jotka saavat heidät pysymään tai lähtemään tietystä yrityksestä ja siten laskea esimerkiksi työvoiman vaihtuvuuteen liittyviä kustannuksia. (Sprinkle & Maines, 2010.) Weber puolestaan ehdottaa vastuullisuuden vaikutusten mittaamisen avuksi esimerkiksi mainemittarit sekä asiakkaiden tekemien uusintaostojen, markkinaosuuksien, brändin arvon ja työntekijöiden pysyvyyden mittaamisen (Weber, 2008).

Vastuullisuusprojektien liiketoimintavaikutusten mittaaminen on haasteellista, koska siihen liittyvät kustannukset ovat yleensä rahallisesti mitattavissa, mutta edut eivät välttämättä ole. Ne ovat usein ei-rahallisia hyötyjä, kuten esimerkiksi mainehyötyjä tai työntekijöiden motivaation kasvua. Vastuullisuusprojektien liiketoimintavaikutusten arvioimiseen voidaan kuitenkin hyödyntää KPI- eli avainsuorituskykymittareita (Key performance indicators), joita ovat brändin arvon, asiakastyytyvyyden, maineen, työnantajan houkuttelevuuden ja työntekijöiden motivaation ja pysyvyyden mittaaminen. Vastuullisuusprojektien kohdalla liiketoimintahyötyjä on rahallisten vaikutusten lisäksi tärkeä arvioida strategisen relevanttiuden kautta ja huomioitava, että niiden vaikutukset voivat näkyä vasta pidemmän ajan kuluttua. (Weber, 2008.) Olennaista on, että yritys vastuun mittarit olisivat eteenpäin katsovia ja liiketoiminnan strategiaa tukevia (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s.27).

### 3.3 Teorian yhteenveto

Strategisen yritys vastuun avulla yrityksen on mahdollista vastata sekä taloudellisiin vaatimuksiin että hyödyttää yhteiskuntaa samanaikaisesti. Tutkimuksen alussa on käsitelty yritys vastuun osa-alueita, joita ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä ulottuvuus. Tässä tutkimuksessa hyväntekeväisyyteen tai lakien toteuttamiseen liittyvä vastuullisuus on rajattu tarkastelun ulkopuolelle, joten vastuullisuuden katsotaan olevan vapaaehtoista ja vuoropuhelun sidosryhmien kanssa sisältyvän olennaisesti siihen. Strategisella yritys vastuulla tarkoitetaan vastuullisuutta, joka liitetään yrityksen strategiaan ja perustehtävään. Strategisen yritys vastuun avulla pyritään saamaan liiketoimintahyötyjä toiminnan tehokkuuden parantamisen (Juutinen, 2016, s. 59–61), kilpailukyvyyn säilyttämisen (Porter & Kramer, 2006) tai parantuneiden sidosryhmäsuhteiden (Weber, 2008) kannalta. Strategiseen yritys vastuuseen liittyy myös valikoivuus ja sen sovittaminen yrityksen strategiaan. Strateginen yritys vastuu on siis organisaation missiolle keskeistä, spesifiä, ennakoivaa, vapaaehtoista ja sidosryhmille näkyvää (Burke & Logsdon, 1996).

Strategisen yritys vastuun toteuttaminen alkaa toimintaympäristön ja organisaation sisäisten resurssien ja omien päämäärien analysoinnista. Vastuullisena pidettävät asiat vaihtelevat alueittain ja toisaalta toimintaympäristö voi tarjota liiketoimintamahdollisuuksia yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisen tai

sidosryhmiltä tulevan palautteen muodossa. Yritysvastuun kentästä on valittava ne osa-alueet, joihin se voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ja mitkä ovat sen strategian kannalta olennaisia. Yritysvastuun johtamiseen sisältyy myös vastuiden määrittely, suorituskyvyn seuranta, raportointi ja vastuullisuutta tukevan yrityskulttuurin rakentaminen (Niskala, Tarna-Mani, Puroila ja Pajunen, 2019, s. 49). Yritysvastuun toteuttamisessa hyödynnetään esimerkiksi johdon ohjausjärjestelmiä, ympäristöjohtamisen standardeja ja kustannuslaskentaa.

Edellisessä kappaleessa esitetyssä strategisen yritysvastuun toteuttamisen prosessissa on yhtenäisyyttä Gitikan (2020) esittämään strategisen yritysvastuun teoreettiseen viitekehykseen. Gitikan (2020) mukaan strateginen yritysvastuu alkaa organisaation sisäisen ja ulkoisen ympäristön analysoinnilla, jonka jälkeen vastuullisuus yhtenäistetään yrityksen strategian kanssa. Seuraavaksi vastuullisuustoimien vaikuttavuutta mitataan ja verrataan odotettuihin tuloksiin, ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä johdon ohjausjärjestelmien avulla.

## 4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua, jota kutsutaan usein myös teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen käytetyimpiä aineiston keruumenetelmiä ja sen merkitys on korostunut liiketaloustieteissä 1980-luvulta lähtien. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija määrittää kysymykset, mutta haastateltava voi vastata niihin omin sanoin ja mahdollisesti myös esittää uusia kysymyksiä ja poiketa kysymysten järjestyksestä. Tutkija ohjaa haastattelua, mutta ei kontrolloi sitä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 104–105.) Laadullisessa tutkimuksessa pyritään jonkin ilmiön ymmärtämiseen ja syvyyteen, joten yhden tai enintään kahden tapauksen tutkiminen on tyypillinen asetelma liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 43.)

Käytännön syyt vaikuttavat usein haastattelututkimuksen valintaan, sillä se on havainnointia huomattavasti nopeampi tapa ja usein ainoa keino kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkityksistä ja tulkinnoista. On kuitenkin huomioitava, että haastattelua ei suositella käytettävän ainoana menetelmänä silloin, kun on kyse kompleksisista teknisistä tiedoista ja prosesseista, monille eri tahoille hajautuneesta tiedosta, historiallisesta tiedosta ja kulttuuristen asioiden tutkimisesta. Yhdellä ihmisellä ei tällöin välttämättä ole tarpeeksi tarkkaa kuvaa kokonaisuudesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 106–107.) Toisaalta haastattelun valintaa tiedonkeruumenetelmäksi tukee se, että haastattelussa on mahdollista tarkentaa lisäkysymyksillä haastateltavan vastauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, s. 205).

Keskeinen haastattelua ohjaava tekijä on haastattelurunko. Sen tehtävänä on varmistaa, että haastattelussa käydään läpi tarvittavat kysymykset ja että haastattelu sujuu mahdollisimman luontevasti. Haastattelurungon avulla huomioidaan muun muassa kysymysten muoto, määrä ja järjestys. Haastattelurunko toimii haastattelijan muistin tukena, koska sen avulla seurataan, mitä on jo käsitelty, mitä pitää käsitellä

seuraavaksi ja mikä vaatii vielä tarkennusta. Haastateltavan taustaan on hyvä perehtyä, jotta vältetään turhilta tai loukkaavilta kysymyksiltä. Valmistautuminen haastatteluun on tärkeää, koska useinkaan uusintahaastattelu tai haastattelun korvaaminen toisella haastateltavalla ei ole mahdollista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 108–111, 117.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä ei useinkaan vielä tunneta riittävän hyvin, joten haastattelukysymykset eivät saa olla liian tarkkoja. Näin vältetään, että vastaukset eivät mene tutkittavan ilmiön ohi eikä tutkimus fokusoidu väärin. (Kananen, 2015, s. 144.)

## 4.2 Kohdeyrityksen esittely

Tutkittavana case-yhtiönä on kuntaomisteisen konsernin Monetra Oyn alueyhtiö Monetra Oulu Oy, joka tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon palveluita sekä muita tukipalveluita, kuten hankinta-, rekrytointi-, tietosuoja- ja tulkkipalveluita. Asiakkaat koostuvat pääasiassa kunnista, kuntayhtymistä ja osakeyhtiöistä. Monetra-konserni on voittoa tavoittelematon in-house-organisaatio. Monetra Oulu Oy (silloinen Monetra Oy) on aloittanut toimintansa vuonna 2012. Tällä hetkellä Monetra Oulu Oy:ssä työskentelee lähes 700 henkilöä. (Monetra Oy, 2022; Monetra Oulu Oy, 2022.)

Vastuullisuus on olennainen ulottuvuus Monetran kaikessa toiminnassa. Monetran yhteiskunnallinen vastuutehtävä liittyy tiiviisti sen eri palveluihin. Yhtiön tavoitteena on digitalisoida talous- ja henkilöstöhallinnon prosesseja sekä palveluita mahdollisimman pitkälle. Samanaikaisesti tavoitteena on tuottaa palvelut mahdollisimman kustannustehokkaasti ja laadukkaasti, samalla luoden lisäarvoa asiakkaalle. Talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden lisäksi, yhteiskuntavastuu näkyy muissakin palveluissa, kuten rekrytointi-, sijaisrekrytointi-, hankinta- ja tulkkipalveluissa. Kustannustehokkuuden apuna hyödynnetään robotiikkaa. Opiskelijayhteistyö kuuluu myös Monetran toimintaan. (Monetra Oy, 2022.) Kuntaomisteiseen konserniin kuuluva alueyhtiö tarjoaa mielenkiintoisen kontekstin strategisen yritysvastuun tutkimiselle, koska tällaisessa asetelmassa korostuu yrityksen tarve palvelua yhteiskuntaa, toimia vastuullisesti ja ylläpitää taloudellisesti vastuullista toimintaa.

Haastateltavaksi valitaan henkilöt, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Haastateltavina henkilöinä ovat Monetra Oulu Oyn toimitusjohtaja Jussi Kauppi, talousjohtaja Katri Tynkilä ja hallituksen puheenjohtaja Marianne Isola. Haastateltavana henkilönä on myös nykyisin emoyhtiö Monetra Oyn palveluksessa toimiva talous- ja henkilöstöpalveluiden palvelujohtaja, jolla on usean vuoden kokemus myös Monetra Oulu Oy:ssä palvelupäällikön ja palvelun johdon tehtävistä. Pyynnöstä tämä haastattelu käsitellään nimettömästi. Erityistä vastuullisuusjohtajaa ei kyseisessä yhtiössä ole, mutta haastateltaviksi on valittu henkilöitä, joilla on sekä liiketoimintaan että vastuullisuuteen liittyvää kokemusta. Tutkimuksen kannalta tämä on etu, koska strategisessa yritysvastuussa korostetaan yritysvastuun ymmärtämistä osana yrityksen arvomuodostusta sekä kilpailuedun ja edelläkävijyyden mahdollistamista. Lisäksi on havaittu, että toimitusjohtajan asenne ja sitoutuminen ovat ratkaisevia strategisen yritysvastuun toteutumiseksi. Vastuullisuuden katsotaan kuuluvan liiketoimintamallin ytimeen, ei pelkästään toimintaohjeisiin. (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 25, s. 18, s. 30.)

Haastattelu 1 eli haastattelu Monetra Oulu Oyn toimitusjohtaja Jussi Kaupin kanssa toteutetaan 5.11.2021 kasvotusten ja sen kesto on 32 minuuttia 33 sekuntia. Haastattelu 2 eli haastattelu Monetra Oyn talous- ja henkilöstöpalveluiden palvelujohtajan kanssa toteutetaan 23.11.2021 Teams-sovelluksen välityksellä ja sen kesto on 37 minuuttia 22 sekuntia. Haastattelu 3 eli haastattelu Monetra Oulu Oyn hallituksen puheenjohtaja Marianne Isolan kanssa toteutetaan 16.12.2021 Teams-sovelluksen välityksellä ja sen kesto on 23 minuuttia 51 sekuntia. Haastattelu 4 eli haastattelu Monetra Oulu Oyn talousjohtaja Katri Tynkilän kanssa toteutetaan 11.1.2022 Teams-sovelluksen välityksellä ja sen kesto on 38 minuuttia 5 sekuntia. Jatkossa, haastatteluiden tuloksia kappaleessa 5 esitellessä, sitaattien yhteydessä viitataan näihin haastatteluihin haastateltavina 1, 2, 3 ja 4.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Teemahaastattelun sisällönanalyysiä ohjaavat tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi havaitut käsitteet. Analyysiä ohjaavat myös sekä tutkimuksen alussa, että teemahaastattelun aikana syntyneet hypoteesit. (Hirsjärvi & Hurme, 1993, s. 115.) Aineiston analysointi aloitetaan lukemalla ja silmäilemällä aineistoa useaan kertaan.

Tutkija miettii aineiston piirteitä ja tekee niistä muistiinpanoja, joiden avulla aineiston kiinnostavimmat kohdat löydetään ja teemoittelu helpottuu. Tutustumisvaiheen jälkeen seuraa analyttisempi vaihe, jolloin esimerkiksi teemat käydään muutaman kerran uudestaan läpi niiden tärkeyden varmistamiseksi. Aineisto tulee myös saattaa analyysin tekoa tukevaan fyysiseen muotoon. Tyypillisesti aineisto kirjoitetaan puhtaaksi tietokoneelle. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 231–232.) Tässä tutkimuksessa haastatteluista tehdään litterointi eli puhtaaksikirjoitus koko haastatteludialogista. Aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja näin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa (Eskola & Suoranta, 2000, s. 174).

Aineiston luokittelu on tärkeä osa analyysia. Sen avulla haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Luokittelussa tutkittavaa ilmiötä jäsennetään vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokkien muodostamisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi tutkimusongelmaa, -menetelmää, toisten tutkijoiden käyttämiä käsitteitä ja luokitteluita, teoreettisia malleja, aineistoa itseään sekä tutkijan mielikuvitusta. Teemahaastattelun teemat ovat esimerkiksi jo alustavia luokkia. Aineiston luokittelun jälkeen tehdään vielä aineiston uudelleenjärjestely laaditun luokittelun mukaisesti, jolloin luokkia voidaan joutua vielä pilkkomaan tai yhdistelemään esimerkiksi olennaisuuteen, painoarvoon tai käsitteellisiin eroihin perustuen. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, s. 148–149).

Tyypillisesti laadullisen tutkimuksen tulkinnassa hyödynnetään abstrahointia eli pelkistämistä. Tällöin vastaajien asiasisällöistä pyritään löytämään samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut, jolloin ne kuuluvat samaan ryhmään ja ryhmän nimi on niitä yhdistävä tekijä. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa aineistonkeruussa tutkittavilla ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja valittavinaan, vaan he vastaavat kysymyksiin omin sanoin. Eri tavoin ilmaistut asiat voivat tarkoittaa yhtä ja samaa asiaa. Tiivistetystä aineistosta pyritään löytämään uusia loogisia kokonaisuuksia, joilla on jokin merkitys. Tiivistämistä hyödynnetään erityisesti laajojen laadullisten aineistojen analysoinnissa, koska tiivistäminen auttaa tutkijaa löytämään tärkeimmät asiasisällöt tekstimassasta. (Kananen, 2015, s. 130–131, s. 163.)



## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Yritysvastuun osa-alueet

Yritysvastuulle on useita määritelmiä ja ne voivat vaihdella tilanteesta, ajasta ja sijainnista riippuen. Tästä syystä onkin hyvin olennaista selvittää, miten yritysvastuu ymmärretään kohdeyrityksessä ja millainen sen toimintaympäristö on. Kohdeyrityksessä yritysvastuun määrittelyn lähtökohtana on havaittavissa taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön liittyvä vastuullisuuden jaottelu sekä yrityksen ja sen toimintaympäristön välinen vuorovaikutus.

”Niin silleenhän se on pääpiirteissään se jako tehty... karkea luokitus meilläkin on sosiaalinen vastuu, ympäristövastuu ja taloudellinen vastuu”. (Haastateltava 1)

”Joo aikalailla se varmasti, että meillä varmaan korostuu siinä sitten tosiaan taloudellinen ja sosiaalinen, ja toki sitten ympäristövastuu näkyy siinä, että esimerkiksi me seurataan tulostamisen määriä... myös sitten voisi ajatella, että matkustaminen, että nyt ehkä koronan myötä sitten näkyy se, että matkustaminen on vähentynyt... ja tietenkin hankintapalvelut, jotka on osa meidän palveluita, niin siellä ne eettiset periaatteet näkyy aika vahvasti, kun ajatellaan sitä ympäristövastuuta. Mutta että ulottuu meidän tavallaan se liiketoiminta kaikkiin näihin kolmeen osa-alueeseen.” (Haastateltava 2)

”No tuohan on tietenkin perinteinen tää taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu, että tietenkin sen kautta määrittelin. Ja sitten mietin, että tavallaan, että yritys vaikuttaa myönteisellä tavalla omaan ympäristöönsä hyvin tehdyn palvelun tai työn kautta, niin sitähan se vastuullisuus parhaimmillaan on. Luonnollisesti noudatetaan kaikkia lakeja ja säännöksiä ja ohjeita, sehän nyt on selvää, mut sit kannetaan myös vastuuta tietenkin sekä asiakkaista että niinku omasta henkilökunnasta ja ehkä näin lyhyesti toimintaympäristön seuraaminen ylipäänsä, että mitä tapahtuu, esimerkkinä vaikka tää koronan vaikutuksia on niinku hyvinkin tarkkaan seurattu kaikissa kokouksissa, että miten se vaikuttaa.” (Haastateltava 3)

”...Oppilaitosyhteistyö ja tän tyyppiset asiat on sitten niinkö semmosia laajempia, joilla on laajemmalti sitten merkitystä ja myös meidän asiakkaille merkityksellisiä...” (Haastateltava 2)

Kuten esimerkiksi Habaragoda (2017) esittää, yritykset voivat jaotella yritys vastuuta myös sisäisiin ja ulkoisiin vastuullisuustekoihin sen mukaan, koskevatko ne yrityksen sisäisiä vai ulkoisia sidosryhmiä. Sisäiset sidosryhmät tarkoittavat yrityksen

työntekijöitä ja johtajia, kun taas ulkoiset sidosryhmät tarkoittavat laajemmin yhteiskuntaa ja ympäristöä. Johtuen yrityksen rajallisista resursseista, yritykset pyrkivät olemaan enemmän vastuullisia ulkoisia sidosryhmiä kohtaan maineen ja yrityksen olemassaolon turvaamiseksi, ja täten kustannusten kattamiseksi yrityksen sisäisiä vastuullisuustekoja voidaan joutua karsimaan (Habaragoda, 2017). Kohdeyrityksestä löytyy sisäiseen, kuten henkilöstöön liittyviä vastuullisuustekoja sekä ulkoiseen, kuten asiakkaisiin, yhteiskuntaan ja lahjoituksiin liittyviä vastuullisuustekoja. Sisäisen ja ulkoisen vastuullisuuden painotuksissa ei kuitenkaan huomata eroa.

”No joo periaatteessa sen voi erotella, mutta jotenkin mä ite hahmotan sen, että molemmat on yhtä tärkeitä.” (Haastateltava 2)

Vastauksissa korostuvat henkilöstön työtyytyväisyyteen sekä asiakkaiden vastuullisuusodotuksiin liittyvät asiat.

”...Tuotetaan meidän kunta-asiakkaille tehokkailla menetelmillä ja järjestelmillä niitä palveluja ja myöskin sitten toinen näkökulma tuohon... voi aatella semmosta henkilöstönäkökulmaa, että halutaan olla aidosti hyvä työpaikka ja hyvä työnantaja meidän työntekijöille.” (Haastateltava 2)

”Vaikuttavuus on molemmissa tärkeä, että tavallaan meillä on se yhteiskunnallinen velvollisuus säästää kuntien ja kaupunkien varoja ja tuottaa kustannustehokkaita palveluja, ja työllistää valtakunnallisesti tällä alalla henkilöitä ja myös sitten tuottaa semmosia palveluja, jotka tavallaan meidän asiakkaan puolella myöskin sitten edistää yhteiskuntavastuuta... sitten mulla tuli vielä mieleen semmonenkin näkökulma... kyllä meidän henkilöstökin tavallaan omalta osaltansa osallistuu yhteiskuntavastuuseen sillä tavalla, että esimerkiksi meillä on ollut niitä joulupuukeräyksiä, eli on sitten haluttu lahjottaa joululahjoja lapsille hyväntekeväisyyteen...” (Haastateltava 2)

”Kun me laskutetaan meidän asiakkaita, niin se raha, millä ne asiakkaat maksaa ne meidän laskut, niin sehän on verovaroin kerättyä rahaa. Niin siinäkin mielessä verovarojen vastuullinen käyttö mun mielestä meidän toiminnassa pitää korostua... kaiken kehittämisen pitää olla oikeasuhtaista ja harkittua... Uskoisin, että asiakkaitten ensisijainen odotus on se taloudellinen vastuu.” (Haastateltava 1)

”Sosiaalisen vastuun näkökulmasta... työtyytyväisyyteen kiinnitetään huomiota ja meillä on jatkuvasti joka vuoden tavoitteissa esimerkiksi se, että työtyytyväisyys säilyy hyvänä tai ei niinku laske tai parane jopa...” (Haastateltava 1)

Lisäksi vastuullisuuden määrittelyssä huomataan, että toimintaympäristöllä on vaikutusta siihen, mitä pidetään vastuullisena toimintana ja millaiseen toimintaan ryhdytään.

”Kyllähän yks vastuullisuuskysymys on myös se esimerkiksi, että me noudatetaan tosi tarkasti työehtosopimusta...” (Haastateltava 1)

”Kyllähän asiakkaat tietenkin olettaa, että me kehitetään omia toimintoja ja sähköistetään niin paljon kun vaan on mahdollista.” (Haastateltava 4)

## 5.2 Strateginen yritysvastuu

Strateginen yritysvastuu tarkoittaa vastuullisuutta, joka liitetään yrityksen strategiaan ja perustehtävään. Strategiseen yritys vastuuseen liittyy myös valikoivuus. Strateginen yritys vastuu on organisaation missiolle keskeistä, spesifiä, ennakoivaa, vapaaehtoista ja sidosryhmille näkyvää toimintaa (Burke & Logsdon, 1996).

”Yritys vastuu varmaan on niinkun meidän peruseriaate, miksi meitä on perustettu ja meidän niinkun strategiassa eli tavallaan aattelin näin, että kun mun näkemys on tuolta palveluntuotannon puolelta, niin meidän tärkein tehtävä on tuottaa näitä palveluja meidän omistaja-asiakkaille tehokkailla menetelmillä ja tehokkailla järjestelmillä ja siten, että me tehdään sitä työtä kustannustehokkaasti... ja ollaan tällöinen nollatulostavoitteinen eli me ei niinkään tavoitella liiketoiminnallista voittoa vaan tavoitellaan nollatulosta ja sillä tavalla tuotetaan meidän kunta-asiakkaille tehokkailla menetelmillä ja järjestelmillä niitä palveluja.” (Haastateltava 2)

”Sitä ei pitkällä tähtäimellä pärjää semmoisella ulkokuorella, että täytyy olla perustukset kunnossa ja se, että laadunhallinta toimii ja ratkaisut on kestäviä niin pitkällä tähtäimellä on edellytys sille, että pysytään hengissä ja pysytään markkinoilla.” (Haastateltava 3)

Kohdeyrityksessä strategisen yritys vastuun käsitettä ei ole tarkasti määritelty eikä sitä niinkään sanana käsitellä. Tämä voi johtua siitä, että vastuullisuuden katsotaan sisältyvän lähes kaikkeen toimintaan ja esimerkiksi tavoitteet voidaan käsitellä myös vastuullisuusnäkökulman kautta. Vastuullisuus koetaan hyvin laajana asiana ja se osaltaan tekee määrittelystä haastavaa. Vastuullisuus huomioidaan kuitenkin osana strategista päätöksentekoa, vaikka erillistä vastuullisuusstrategiaa ei ole.

”Meillä sitä ei oo silleen varmaan mitenkään virallisesti määritelty... ja semmoista erillistä vastuullisuusstrategiaa tai vastuullisuusohjelmaa meillä ei oo. Mutta ehkä se niinku yleisesti näkyy arvoissa esimerkiksi, että halutaan olla hyvä paikka tehdä työtä ja pyritään sosiaalisen vastuun näkökulmasta siihen, että työtyytyväisyyteen kiinnitetään huomiota... Että ehkä meidän yhtiövastuullisuusasiat ei oo tavoitteiden näkökulmasta tai yhtiössä itsessään mitenkään erikseen tikun nokassa vaan ne on sisäänrakennettu ja leivottu siihen toimintaan.” (Haastateltava 1)

”...Taludellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu... ja tää liittyy sitten tuonne strategiaan, että kaikkihan nämä on sinne tavalla tai toisella sisällytetty et se ei välttämättä oo täällä vastuullisuuden nimikkeen alla missään näkyvässä, mutta kuitenkin näihin samoihin asioihin liittyviä asioita...” (Haastateltava 4)

”Kyllähän nää teemat on mukana, kun mietitään tuota yrityksen strategista kehittämistä ja vaikka vuositavoitteita, niin kyllä se siinä pyörii mukana.” (Haastateltava 3)

Kohdeyrityksen kohdalla huomataan myös, että yrityksen toimialalla ja visiolla on vaikutusta siihen, millaisiin vastuullisuusasioihin keskitytään ja mitä painotetaan. Yhtiön tavoitteena on olla täysdigitaalinen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottaja. Huomataan myös, että vastuullisuus sisältyy jo yrityksen liiketoimintaideaan ja lähtökohtaisesti pyritään tekemään liiketoimintaa, joka edistää yhteiskuntavastuuta.

”Yleis semmosena kokoavana visiona et se meidän strategiahan lähtee siitä, että me ollaan täysdigitaalinen talous- ja henkilöstöhallinto, niin nään, että se myös liittyy siihen taloudelliseen vastuuseen, miksei myös ympäristövastuuseen, että tämmönen et digitalisaatio, prosessien tehostaminen, se et me tavoitellaan, et meidän asiakkaitten laskutus pienenis kokoajan, kun meidän prosessit tehostuu, mut sitten myös siinä täysdigitalisaatiossa esimerkiksi ympäristövastuun näkökulmasta se, että meidän prosessit on sähköisiä, paperinkulutus pienenee niin meillä kuin asiakkaila, hyväksynnät tapahtuu sähköisesti, ei tarvi tulostaa asioita ulos ja allekirjoittaa... Etätyö on meillä normaali osa arkea eli sekinhän on ympäristön näkökulmasta taas työmatkaliikenne huomioiden vastuukysymys ja sitten kaikki tämmöiset matkustamiseen liittyvät myös.” (Haastateltava 1)

”Me niinkö tuotetaan niitä tehokkaita palveluja meidän asiakkaille, että ne menetelmät ja järjestelmät olisi meillä mahdollisimman tehokkaita ja se täysdigitaalinen tahe (talous- ja henkilöstöhallinto), niin sehän on meillä semmoinen tavoite, mitä kohti ollaan menossa ja siinä sitten menetelmiä on esimerkiksi tekoälyn tutkiminen ja robotiikan hyödyntäminen ja nämä järjestelmähankinnat, mitä meillä on nyt konsernissa meneillään... elikkä pyritään näillä toimenpiteillä tukemaan sitä meidän visiota ja näillä tähtäämään sinne.” (Haastateltava 2)

Toisaalta, huomataan myös, että haastateltavan omalla vastuualueella on vaikutusta siihen, millaiset vastuullisuusasiat korostuvat. Esimerkiksi toimitusjohtajan kohdalla vastuullisuusasiat jakautuvat yhtiön omassa toiminnassa olevaan vastuullisuuteen sekä hankintapalveluiden vastuullisuuteen. Henkilöstö- ja talouspalveluiden palvelujohtajan näkökulmasta korostuu palveluprosessin tehokkuus. Talusjohtajan kohdalla painottuu eniten taloudellinen vastuu ja hallituksen puheenjohtaja korostaa hallituksen ja toimitusjohtajan työnjakoa ja roolia. Toisaalta myös sosiaalinen vastuu, eli henkilöstöön ja työhyvinvointiin liittyvät asiat tulevat esiin tärkeänä asiana kaikkien haastateltavien kohdalla. Sähköisten järjestelmien hyödyntäminen on myös yhdistävänä tekijänä strategisen yritysvastuun määrittelyssä kohdeyrityksessä, kuten myös edellisessä kappaleessa on kuvattu.

”Meillä on se yhtiön omassa toiminnassa oleva vastuullisuus eli se miten me yhtiönä toimitaan yhteiskuntavastuullisesti sosiaalisen vastuun, taloudellisen ja ympäristövastuun näkökulmasta, ja sitten se sama miten meidän hankintapalvelut toimii, et silleen se on meillä kahtia jakautunut.” (Haastateltava 1)

”Kyllä sitä kustannustehokkuutta juurikin sitten haetaan, jos ajatellaan vaikka tulostamisen vähentäminen, palveluprosessien kehittäminen, niin se tehostaa sitä tapaa tehdä, mutta samalla myös sitten kantaa yhteiskunnallista vastuuta siten, että esimerkiksi luonnonvaroja säästetään.” (Haastateltava 2)

”... Hallituksen näkökulmasta olennaista on se, että on omistajat, jotka linjaa miten halutaan, että toimitaan ja hallitushan on omistajien edustaja ja siellä tavallaan ajattelee heidän näkökulmasta niinku parhaalla mahdollisella tavalla, samoin me jaetaan sitten hallituksessa käsitys siitä, että mikä on hallituksen rooli ja mikä on toimitusjohtajan rooli.” (Haastateltava 3)

”... Painotetaanko jotakin erityisesti, niin tietenkin omasta näkövinkkelistä eniten tuo taloudellinen puoli, mikä on joka päivä tekemisessä mukana, mutta kyllä sitten varmaan myöskin, jos ajatellaan, että tuo sosiaalinen vastuu sisältää myös kaikki henkilöstöön liittyvät asiat, niin ihan yhtä paljon sekin kyllä sitten on sillä tavalla esillä.” (Haastateltava 4)

Strategiseen yritysvastuuseen liitetään myös uusien liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen. Tähän vaikuttavat sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja henkilöstön kasvavat odotukset vastuullisuuteen liittyen sekä yhteiskunnallisten epäkohtien ratkaiseminen, jolloin ne tarjoavat myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille. Strateginen yritysvastuu edellyttää yrityksen toimintaympäristön muutosten seuraamista.

”Yksi seuraus on se, että me lähetettiin mukaan siihen suomalaiseen kuntaperintäosakeyhtiöön, kun moni kunta on ollut mukana tai ulkoistanut perintänsä vaikka näille isoille ylikansallisille perintäyhtiöille, jotka kuten tiedetään... niin ne perintätoimethan kohdistuu aina niinkun yhteiskunnassa heikoimmassa asemassa olevaa eli niille, joilla ne laskut nyt yleensä jää muutenkin maksamatta enemmän. Niin sitten kun taas sillä perintäbisneksellä se raha otetaan niiltä, jotka on jo muutenkin taloudellisesti ja sosiaalisesti heikoimmassa asemassa ja jos se vielä se perintäyhtiö tulouttaa ne johonkin ulkomaille, pahimmassa tapauksessa jonkin veroparatiiseihin, niin kyllähän siinä moni suomalainen kunta on saanut, kun sitä on MOT ja muut tutkinut, niin tietyllä tavalla mainehaittaa ja siksi sieltä tuli taas meillemäin se paine, että hommatkaa nyt, et joko perustakaa itse tai kumppanin kanssa semmonen vastuullinen kotimainen perintätoimija niin, niin se on musta hyvä esimerkki siitä, että miten se toimii, että sidosryhmältä tulee se viesti ja paine siitä, että tää prosessi pitää saada nyt kestävämmäksi, että tää ei tällä hetkellä ole sellainen, että tää kestäis kauhean syvällistä tarkastelua. Ja sitten se toteutettiin ja nyt tosiaan me pystytään tarjoo meidän asiakkaille semmoinen perintätoimija, jonka omistaa suomalaiset kunnat. Et siinä ne rahat ei varmasti niinku lähe maanrajojen ulkopuolelle ja muutenkin kaikki ne perintäkulut on kohtuullisia.” (Haastateltava 1)

Kohdeyritys on pystynyt luomaan yritys vastuuseen liittyvää liiketoimintaa. Esimerkiksi edellä mainitut tarjottavat perintäpalvelut ovat syntyneet yhteiskunnalliseen tarpeeseen inhimillisemmästä perintäpalvelusta. Yritysvastuu näkyy myös muussa palvelutarjonnassa, kuten julkisissa hankintapalveluissa ja sisäiseen vastuullisuuteen liittyvien raportointikanavien tarjoamisessa. Kohdeyrityksessä halutaan myös olla asiakkaan tukena yhteiskuntavastuun toteuttamisessa.

”... Vastaan ja oon jo toistakyt vuotta vastannut meidän hankintapalveluista, joka toimii siis yhteishankintayksikkönä eli me kilpailutetaan meidän asiakkaille erilaisia palvelu- ja tavarasopimuksia, niin näihin hankintoihinhan liittyy hyvin paljon erilaisia vastuukysymyksiä myös vaikkapa lapsityövoiman käyttöön tai erilaisiin riskimaihin, jos hankitaan jotain että tiedetään vaikka raakakumin tuotantoon tai ympäristö vastuuta.” (Haastateltava 1)

”Kun se on yhteishankinta, jossa on niin monta toimijaa mukana, kuin että sen joku Tyrnävän kunta yksin kilpailuttaisi, niin se leviäisi vain sinne Tyrnävän kunnan alueelle. Niin silleen nään ne keskitetyt hankinnat meidän vastuullisuustyön näkökulmasta myös tosi merkittäviksi ja nimenomaan se, et ne tuo vaikuttavuutta.” (Haastateltava 1)

”Nuo hankinnat on semmonen, hankintapalvelut, niin mun mielestä siinä korostuu, että me pystytään olla aidosti asiakkaankin tukena tässä yhteiskuntavastuun toteuttamisessa.” (Haastateltava 2)

”Whistleblowing -palvelu. Niin se vois olla... se on kanava, jonka tarkoitus on, että pystys henkilöstö ilmoittamaan käsitykseni mukaan semmosista epäkohdista elikkä tällä pystys sitä arvioimaan, kuinka vastuullisesti työnantaja toimii. Jotenkin näin mää ehkä ajattelisin, että tää on riskeihinkin liittyvää elikkä ilmoituskanava, jonka kautta voi sitten henkilöstöasiakkaat ja tietenkin sidosryhmätkin antaa nimettömänä tietoa tilanteista, jos se on epäeettistä tai väärää tai väärinkäytöstä tai tän tyyppistä niin tää on semmonen mitä palvelua me voitais jatkossa toteuttaa, että tosiaan tulee ihan tuolta Whistleblowing-direktiivin kautta.” (Haastateltava 2)

Strategian toteuttamisessa ja strategisessa yritysvastuussa korostuu viestintä yrityksen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille. Kohdeyrityksellä ei ole käytössä varsinaista vastuullisuusraportointia, mutta vastuullisuudesta viestitään erilaisten yleisesti hyväksytyjen merkkien, luokitusten ja sopimusten sekä uutiskirjeiden avulla. Kohdeyrityksessä todetaan, että vastuullisuudesta viestimistä voitaisiin vielä lisätä erityisesti taloudellisen ja toiminnan mittareiden sekä hr-raportoinnin yhteydessä.

”Semmosta raportointia me ei tehdä, mut esimerkiksi sillä Yhteiskunnallinen Yritys –merkillähän viestitään, et me pystytään sitä käyttämään omassa viestinnässämme ja markkinoinnissa ja just se Suomalaisen Työn Liiton Avainlippu ja täntyyppisiä, et kun sinne on jo sisäänrakennettu, että täytyy täyttää ne tietyt kriteerit. Varsinkin siinä Yhteiskunnallinen Yritys -merkinä että sen saa käyttöönsä, niin siihenhän liittyy paljon just tähän yhteiskuntavastuuseen liittyviä elementtejä, jotka täytyy olla kunnossa... että meidän on jotenkin helppo viestiä sillä merkillä.” (Haastateltava 1)

”...Vastaavasti hankintapalveluissa mehän nyt vuosi sitten allekirjoitettiin semmonen Green deal –sopimus ympäristöministeriön ja sosiaali- ja terveysministeriön kanssa, jossa me sitoudutaan vähentämään päiväkotien kemikaalikuormitusta...” (Haastateltava 1)

”Joo meillä on viikkouutiset ja sähkeutiset niin siellä varmasti näistäkin asioista on uutisoitu ja sosiaalisessa mediassa myös varmasti on uutiset siitä, että mitä meillä on tehty yhteiskuntavastuun niinku yritysvastuun eteen. Mun mielestä on aika säännöllisestikin esillä niitä asioita, mihin vaikuttavuutta.” (Haastateltava 2)

”No siitä varmaan viestitään aivan liian vähän, että kyllä viestitään, mutta jos miettii vaikka joistakin tunnusluvuista viestimistä, miten meillä on vaikka viime vuosi mennyt, niin se on hyvin perinteisellä tavalla kerrottu elikkä on taloudellisia mittareita ja henkilöstömittareita ja toiminnan mittareita, mutta siellä ei välttämättä sitten puhuta yritysvastuusta yhtään mitään, että osittain hyvinkin paljon samoja asioita, mutta voitais vaan kääntää sitä näkövinkkelinä pikkusen eri tavalla.” (Haastateltava 4)

### 5.3 Liiketoimintahyödyt

Strategiseen yritys vastuuseen liitetään erilaisia hyötyjä. Vastauksissa on havaittavissa strategisen yritys vastuun avulla toiminnan tehokkuuden parantamista, kilpailukyvyyn säilyttämistä sekä erityisesti henkilöstöön ja asiakkaisiin liittyvien sidosryhmäsuhteiden edistämistä. Yritys vastuun hyötyjen nähdään ulottuvan asiakkaisiin saakka. Eli vaikka yritys vastuusta ei suoraan saisikaan mitattua esimerkiksi euromääräisiä etuja, nähdään vastuullisesti hoidettujen henkilöstöasioiden vaikuttavan myös asiakkaiden tyytyväisyyteen esimerkiksi tehokkaamman ja edullisemmän palvelun kautta. Tiivistyksenä voidaan todeta, että yritys vastuussa pyritään keskittymään niihin tekijöihin, joilla voi olla vaikutusta asiakkaiden osto- ja maksuhalukkuuteen tai yrityksen kustannustehokkuuteen, kuten myös Juutinen (2016, s.60) esittää.

”Kyllähän varmaan suurena asiana on se, että miten esimerkiksi henkilöstö sitoutuu tai miten me saadaan uusia työntekijöitä ja miten saadaan pidettyä sitten ne työntekijät, että se on varmaan se kaikista suurin asia. Sitten taas jos henkilökunta on tyytyväinen ja tekee työn mahdollisimman hyvin, niin sittenhän siitä taas tulee ihan euromääräisiäkin hyötyjä, jotka sitten kohdentuu sinne asiakkaallekin asti, että tässä on taas että kaikki vaikuttaa kaikkeen.” (Haastateltava 4)

”Jos me tehostetaan sitä omaa työtä, saadaan sähköisiä vaihtoehtoja käyttöön sen sijaan, että se pitäis käsin tehdä... tai robotiikkaa, mitä kaikkea meillä nyt voi olla vaihtoehtoja, niin kyllähän se sitten mahdollisesti tekee sen tekemisen edullisemmaksi, mikä sitten näkyy ihan siellä asiakkaalla asti. Toki voi olla, että se ei heti näy hinnassa, mutta että se niinku helpottaa se tekeminen meidän päässä, ja sitten ehkä hinta tippuu esimerkiksi vähän myöhemmin, koska kyllähän se kaikki kehittäminenkin maksaa ennen kun siitä sitten saahan takaisin jotakin vuosien päästä.” (Haastateltava 4)

Vastuullisuuden ja riskienhallinnan välillä nähdään myös olevan merkittävä yhteys. Vastuullisuus auttaa ennakoimaan mahdollisia tulevia mainehaittoja ja taloudellisia menetyksiä. Yritys vastuun nähdään tässäkin liittyvän myös asiakkaaseen ja heille suoritettuun liiketoimintaan. Esimerkiksi asiakkaille tuotettujen hankintapalveluiden vastuullisuus vaikuttaa kunnan tai kaupungin omaan vastuullisuuskuvaan, mutta myös alihankintaketjujen kautta laajasti jopa eri maanosiin. Konkreettisia keinoja vastuullisuuden hallinnassa ovat riskimaa-analyysit ja alihankintaketjujen tarkastaminen.



”On paljonkin. Jo tuota vaikkapa just mainehaitan näkökulmasta että yritysmaailman ja sen mielikuvan markkinoinnin, että kyllähän voi tehdä vaikka minkälaisia mielikuvamarkkinoita ja brändityötä, satsata siihen miljoonia, ja saada hieno kaunis kiillotettu brändi, mut sitten joku asia hoidetaan vastuullisuusnäkökulmista huonosti, niin sehän voi samantien romuttua ja riskienhallinnan näkökulmasta se on ihan hirveä taloudellinen menetys.” (Haastateltava 1)

”Ja sitten yks iso tekijähän on noihin julkisiin hankintoihin liittyen, eli kun me kilpailutetaan meidän asiakkaille noita tavaroita ja palveluita niin taas siinä, että kun kunnat ja kaupungit ostaa niitä verovaroilla niin kyllähän siinäkin on iso riskienhallintatekijä se, että ei tueta vaikkapa pakkotyötä tai nykyaikaista orjuutta tai ympäristön pilaamista tai saastuttamista jossain muualla, että käykin ilmi, että joku meidän kilpailuttama tavara tuotetaan jossain Kauko-idässä tehtaassa, joka saastuttaa kokonaisen joen, josta alajuoksulta joku kylä käyttää sitä vettä ravinnokseen ja sitten se koko kylä on vaarassa tyyliin. Että tämmöisiä alihankintaketjujakin ja riskimaa-analyysijähän nykyään joudutaan jo tekemään.” (Haastateltava 1)

#### 5.4 Yritysvastuun johtaminen

Organisaation tavoitteiden mukaista toimintaa ohjataan johdon ohjaus- ja kontrollijärjestelmien avulla. Johdon ohjausjärjestelmät koostuvat sekä muodollisista että epämuodollisista kontroleista, joiden tulisi olla keskenään yhtenäisiä. Muodolliset kontrollijärjestelmät tarkoittavat tietoisesti muodostettuja sääntöjä, käytäntöjä, suorituksen arviointia, palkitsemista sekä budjetointia, joilla ohjataan työntekijöiden suoritusta. Epämuodolliset kontrollit koostuvat organisaation yhteisistä arvoista, uskomuksista, perinteistä ja vapaasta tiedonkulusta organisaation sisällä. (Laguir, Laguir & Tchameni, 2019.)

Kohdeyrityksessä yritysvastuuta ei käsitellä omana irrallisena alueena esimerkiksi budjetoinnissa, eikä vastuullisuuden katsota tuovan toimintaan lisäkustannuksia. Kohdeyrityksessä ei ole myöskään eko-ohjaukseen liittyviä järjestelmiä, kuten esimerkiksi ympäristökulujen, -investointien ja -tuottojen huomioimista budjetoinnissa tai ympäristötavoitteiden huomioimista palkitsemisessa (Henri ja Journeault (2010). Tämä voi johtua siitä, että ympäristöasiat eivät ole niin isossa roolissa kohdeyhtiössä sen toimialasta johtuen ja isojen laskentajärjestelmien käyttöönotto aiheuttaa myös huomattavia kustannuksia.

”Ei, ei se meillä varmaan oo niin tai eikä olekaan niin... irrallaan siitä perustoiminnasta, että se on siellä kaikessa ajattelussa sisällä ja sitten taas... meidän toiminnassa se, että toimii vastuullisesti, ei kauheena aiheuta lisää kuluja. Et kun se on kuitenkin niin paljon kaikkea muuta. Tottakai esimerkiksi sosiaalisen vastuun näkökulmasta se, että on kilpailukykyinen palkkaus ja on semmoinen palkkausjärjestelmä, että se motivoi työntekijöitä, niin tottakai sillä on eurovaikutus, mutta sekin on meillä ihan normaali osa arkea, että se on siellä budjetissa.” (Haastateltava 1)

”No en voi sanoa silleen, että mä niinkun aktiivisesti ajattelin, että minäpäns nyt huomioin tätä asiaa kun teen budjettia, ettei ehkä olla vielä ihan niin pitkällä. Tietenkin tää nyt on vähän miltä näkövinkkeliltä tätä ajattelee, että jos mä vaikka mietin, että no budjetoidaanpa koulutukseen vähän enemmän rahaa, että henkilökunta pääsee koulutuksiin, niin jos se luokitellaan tämän otsikon alle, niin sitten kyllä. Että toki sillä tavalla mietitään näitä asioita... Että meillä on aika perinteinen vaikka tämä raportointi ja budjetointi, että tätä kohti toki pitää mennä...” (Haastateltava 4)

Yritysvastuun kannalta työhyvinvoinnin, -turvallisuuden, henkilöstön osaamisen ja tasa-arvon johtaminen nousevat tärkeinä asioina esille. Esimiestyö nähdään keskeisenä asiana yritysvastuun johtamisessa ja arvojen jalkauttamisessa läpi organisaation. Kohdeyrityksessä on esimerkiksi ollut käytössä koulutusten määriin liittyviä sääntöjä ja koulutuksella pyritään varautumaan tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin.

”...Ainakin aikaisemmin on osassa yksiköissä ollut, että tietty määrä täytyy jokaisen käydä koulutuksessa...” (Haastateltava 4)

”Kyllähän se on myös semmosta niinku jalkautustyötä, että eihän se, että vaikka johdossa päätettäis, että meillä on tämmöset hienot tavoitteet ja tämmösiä on nyt nämä ja nämä on kauhean vastuullisia ja komeaksi kiillotettu, mut kyllähän ne täytyy laittaa täytäntöönkin ja jalkautua sinne organisaatioon ja siinä on avainasemassa on tietenkin esimiehet ja esimiestyö eli, että ensinhän ne arvot pitää pystyä myymään esimiehille et esimiehet alkaa siinä omassa toiminnassaan noudattaa niitä ja sitten taas ne samat arvot pitää pystyä niinku työntekijöitten näkökulmasta työntekijöitten omaksuun taas siinä omassa toiminnassaan, jotta se jalkautuu sinne asiakkaille. Et kyllähän se semmonen ketju on. Jossa nään kyllä, että se esimiestyö on niinkun myös tässä vastuullisuuskysymysten jalkauttamisessa läpi organisaation ihan avainasemassa. Ja taas siinä, että työntekijät kokevat, että minulla on vastuullisesti toimiva esimies.” (Haastateltava 1)

”Kyllä se sillä tavalla esimiestyössä varmasti näkyy, että esimieshän ohjaa sitä henkilöstöään ja tekemään niitä valintoja jos ajatellaan vaikka nyt sitä tulostamista, niin tavallaan esimiehellä on myös se ohjausvastuu siitä, että niitä tehokkaita sähköisiä menetelmiä hyödynnetään ja käytetään ja myös sitten että

ymmärretään, että sillä on oikeesti yhteiskunnallista vastuuta, että kyllähän esimies on sillain sanottaja sitten myöskin, että ettei oo pelkästään niinku tehostamisesta kyse vaan myös todellakin yhteiskunnallisesta teosta kyse ja tietenkin työnantajana pyritään työllistämään osaajia ja pitämään huoli siitä henkilöstön osaamisesta, että... heillä olisi ammatillisuus, tai osaaminen olisi mitä vaateita tällä hetkellä niinkun ammatillisesti vaaditaan tai mitä tulevaisuudessa tarvitaan, niin myös sen kaltaista koulutusta sitten meidän henkilöstölle järjestetään, että pidetään huoli siitä henkilöstön ammattitaidosta.” (Haastateltava 2)

Yhteisillä arvoilla pyritään ohjaamaan organisaation toimintaa jo rekrytointivaiheesta lähtien.

”Kyllähän tänä päivänä myös tavallaan se, että ollaan työnantajana yhteiskuntavastuullinen, niin tämän päivän työntekijät ovat valveutuneita, että osalla tavallaan ne arvot ja se et haluaa olla semmoisessa tehtävässä, jolla on merkitystä, niin se kasvaa ja voi olla myös työnantajana niinkö, jos aatellaan niin merkitystä, että minkälaista työtä ja kuinka merkityksellistä työtä yhteiskunnallisesti me tehdään, niin myös sitten vaikuttavuutta siihen, että kuinka me esimerkiksi saamme työntekijöitä et meillä sitten kohtaisi arvot näiden työntekijöitten kanssa.” (Haastateltava 2)

## 5.5 Yritysvastuun mittaaminen

Yritysvastuun mittaamiseen liittyy useita haasteita ja tämä vaatisi myös laskentatoimen kehittämistä vastuullisuusasioissa. Kohdeyrityksessä hyödynnetään perinteisiä mittareita vastuullisuuden mittaamisessa. Käytössä on talouden kannattavuuteen sekä henkilöstöön liittyviä mittareita. Raportointeja ei löydy varsinaisesti vastuullisuuskäsitteeseen liittyen, vaan raportoinnit toteutetaan esimerkiksi hr-raportoinnin tai kirjanpidon raportoinnin alla.

”Tämän otsikon altahan meillä ei sinänsä löydy niinku seurantaa, vastuullisuusseurantaa, mutta jos mietitään niin kyllähän tänne menis sitten kaikki talouden kannattavuuteen liittyvät asiat tai sitten jos aatellaan, että raportoidaan henkilöstöä vaikka et kuinka paljon on käyty koulutuksissa, että siinähan meillä on ollut tavoitteita.” (Haastateltava 4)

”Tuloslaskelmaa varmaan eniten käytetään, ja sitten tietenkin jotakin yksittäisiä tunnuslukuja. Ja sitten vielä jos aattelee henkilöstöpuolelle, niin toki yks mitä seurataan kuukausittain työhyvinvointiin liittyen, on sairaspoissaolot, mutta nekin vaan menee hr-raportoinnin alla, että ei puhuta niin vastuullisuudesta sielläkään.” (Haastateltava 4)

”Yleiset tavoitteethan meillä on, niitä nyt ei oo mitenkään erityisesti nimetty vastuullisuuteen liittyviksi tavoitteiksi, ne on yrityksen toimintaan liittyviä tavoitteita, mutta siis kyllähän ne voi kaikki ne tavoitteet tulkita niinku tästä vastuullisuusnäkökulmasta, että siellähän on talouteen liittyviä ja tähän sosiaaliseen hyvinvointiin liittyviä tavoitteita.” (Haastateltava 3)

Käytössä on esimerkiksi ympäristövastuun näkökulmasta tulostamiseen liittyvää seurantaa ja sosiaalisen vastuun näkökulmasta sairauspoissaolojen seurantaa. Tavoitteena on toiminnan tehostuminen ja asiakkaan laskutuksen pienentyminen.

”No ehkä palvelutuotannon näkökulmasta tulostusmääriähän meillä seurataan eli niistä esimiehet saavat raportit aika ajoittain ja sitten tietenkin sitä, että ollaanko me pystytyt tehostamaan niitä prosesseja, niin näissä meidän asiakasohjausryhmissä käydään läpi sitä ollaanko saatu tehostettua toimintaa, mikä näkyy sitten vaikka asiakkaan laskutuksen pienentymisenä, niin tällöisiä mittareita kyllä meillä on olemassa.” (Haastateltava 2)

”Kyllä joo, sairauspoissaoloja seurataan ja työtyytyväisyyskyselyjä meillä on säännöllisesti ja tietenkin esimiehet vielä näitä fiilikyselyjä aika ajoittain käyvät työntekijöitten kanssa ja kehityskeskusteluja, joissa kysytään arviota myös fiiliksestäkin, että tällöisiä mittareita on.” (Haastateltava 2)

Hankintapalveluiden liiketoiminta-alueella on myös käytössä mittareita, joilla vastuullisuutta pyritään mittaamaan ja seuraamaan. Hankintapalveluissa seurataan esimerkiksi ostojen jakautumista lähialueille ja ulkomaille. Kestävän kehitykseen kriteerit ja ympäristökriteerit huomioidaan myös hankintoja tehdessä.

”...Jos niitä meidän hankintapalveluita yhtenä yksittäisenä liiketoiminta-alueena ajattelee, niin kyllähän siellä hankintapalveluissa... seurataan, et miten ne ostot jakautuu, onko siellä tuota vaikkapa tähän paikallisuuteen liittyviä et minkä verran niistä euroista jää tähän lähialueelle, minkä verran niistä euroista menee ulkomaille. Tällöisiä asioita seurataan. Onko siellä käytetty niissä hankinnoissa kestävän kehityksen kriteerejä tai ympäristökriteerejä yleisesti, niin semmosia tavoitteita ja seurantaa on kyllä siinä niinku yhen liiketoiminta-alueen sisällä...” (Haastateltava 1)

Kohdeyrityksessä mittaamisen kannalta yritysvastuun haasteiksi tunnistetaan muun muassa aiheen monimuotoisuus, vertailukohtien ja yhtenäismitallisten mittareiden puuttuminen sekä vastuullisuustyön pitkäjänteisyys, eli tuloksia nähdään usein vasta pitkällä aikavälillä.

”Se on ehkä niin monimuotoinen, että sitä ei tavallaan pystytä vaikka yhdellä ainoalla mittarilla mittaamaan, että kuinka vastuullinen yritys on... että se vaatii useammanlaisia mittareita ja sitten onko tavallaan semmosta vertailukohtaa, että mihin verrataan, että olemmeko vastuullinen vai ei... et pitäis olla jotenkin yhtenäismitalliset mittarit sitten samalla toimialalla toimivien yritysten välillä, että vois peilata sitä omaa toimintaansa että ollaanko missä menossa tämän osalta, et se ehkä on, et se niin laaja iso käsitys.” (Haastateltava 2)

”...Ja tietenkin se, että tähän on pitkäjänteistä työtä eli että ne tulokset tapahtuu pitkän ajan myötä, että se ei oo niin... että voitais mitata vaikka, että teemme toimenpiteitä ja vastuullisuus kasvaa sitten heti samantein seuraavina tulevana kuukausina, vaan se on todellakin tämmöstä pitkäjänteistä vuosien työtä...näin mä näkisin kans että jos aatellaan meitäkin yhtiönä, niin nyt jo on helpompi arvioida, et miten me toimitaan vastuullisesti ja miten me pystytään vaikuttamaan yhteiskunnallisesti, kun me ollaan toimittu näin pitkään, mutta uusi alkava yritys ei välttämättä tunnista heti niitä, että mitä toimia heillä on, jotka sitten edistävät sitä.” (Haastateltava 2)

Lisäksi yritysvastuuseen liittyvien tietojen saanti järjestelmistä voi olla haastavaa ja datan tulkinta voi myös vaihdella henkilöittäin. Pelkkä raportointi ei myöskään riitä, vaan on huolehdittava, että syyt muutosten taustalla selvitetään. Haasteena voi olla tietojen vertailukelpoisuus jopa yhden yrityksen kohdalla.

”... Ja sitten tuota jahka me määriteltäs, mitä ne raportoivat asiat olis tämän alle niin toki sitten se, että mistä me ne kaikki tiedot sitten saadaan, että onko ne järjestelmistä saatavissa vai miten niitä sitten seurataan. Ja toki aina kun seurataan jotakin, niin pitäis olla niin hyvin määriteltynä, että kuka tahansa sen tiedon ottaa, niin se saa sen saman tiedon eikä sitten riipu, että kuka sitä tietoa kaivaa niin minkälainen lopputulema sitten on, että järjestelmiä pitäis mahdollisimman paljon osata hyödyntää näissä... ja jos miettii vaikka ihan niinku Monetra Oulun sisällä, niin monta asiaa, että jos otettas vaikka kustannuspaikoittain, niin voidaanko suoraan ees verrata, että täytyy aina tietää vähän sitä taustaa, että miksi jossakin joku näyttää eriltä kuin jossakin toisessa paikassa, että, mutta se on aina tässä raportoinnissa että ei ole helppoa, pitää tietää, mitä asioita on vertaamassa.” (Haastateltava 4)

Yritysvastuun mittaamisessa hyödynnetään myös henkilöstölle sekä asiakkaille toteutettavia kyselyjä.

”Sanoisin, että aika perinteisesti, että tuota taloutta seurataan ja tulosta ennakoidaan ja niinku henkilöstölukuja seurataan ja säännöllisesti tehdään kyselyjä sekä asiakkaille että sitten tyytyväisyysmittauksia henkilökunnalle ja esihenkilöille ja tuota kerätään palautetta ja erilaisissa työkykyhankkeissa ollaan oltu mukana. Ja toki sitten arvioidaan myös omaa toimintaa, sekä toimitusjohtajan että hallituksen toimintaa aina vuosittain.” (Haastateltava 3)

## 5.6 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä tutkimuksessa haastateltiin strategiseen yritys vastuuseen liittyen neljää eri rooleissa toimivaa henkilöä. Pääpiirteissään yritys vastuu määritellään taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen ulottuvuuteen, mutta näiden määritelmien lisäksi siihen kuuluu yrityksen ja yhteiskunnan välinen vuorovaikutus. Tämä tarkoittaa, että yrityksen on vaikutettava myönteisellä tavalla omaan ympäristöönsä hyvin tehdyn palvelun tai työn kautta. Lakien ja säännösten noudattaminen kuuluu automaattisesti yritysten toimintaan, eikä sen pelkästään katsota tekevän yrityksestä vastuullista. Yritys vastuu on kahtia jakautunutta, eli yritys vastuu liittyy sekä yrityksen omaan toimintaan esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin liittyen, että sen tuottamiin liiketoiminnan palveluihin esimerkiksi vastuullisten julkisten hankintojen tai tarjottujen tulkkipalveluiden kautta.

Kohdeyrityksessä strateginen yritys vastuu tarkoittaa vastuullisuuden liittämistä yrityksen perustehtävään ja jokapäiväiseen toimintaan. Yhteiskuntavastuu on ollut vaikuttamassa jo yrityksen syntyyn ja sen avulla on myös pystytty luomaan uutta liiketoimintaa esimerkiksi perintäpalveluihin liittyen sidosryhmiltä tulleen paineen vuoksi. Strategisen yritys vastuun avulla pyritään tehostamaan toimintaa ja palveluprosessia, jolloin se auttaa yrityksen mission toteuttamisessa täysdigitaalisen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottamiseen liittyen. Sähköisten järjestelmien, kuten tekoälyn ja robotiikan, avulla pyritään tehostamaan toimintaa ja samalla luomaan asiakkaille lisäarvoa pienemmän laskutuksen vuoksi. Strategiseen yritys vastuuseen liittyy olennaisesti myös viestintä esimerkiksi uutiskirjeiden tai vastuullisuudesta kertovien luokitusten, kuten Yhteiskunnallinen Yritys- tai Avainlippumerkkien kautta.

Strategisen yritys vastuun mittaamiseen liittyy haasteita. Haasteita ovat esimerkiksi aiheen monimuotoisuus, vertailukohtien ja yhtenäismitallisten mittareiden puuttuminen sekä vastuullisuustyön pitkäjänteisyys, eli tuloksia nähdään usein vasta pitkällä aikavälillä. Vastuullisuutta pyritään kuitenkin mittaamaan henkilöstölle ja asiakkaille suoritettavien tyytyväisyyskyselyjen avulla. Lisäksi yritys vastuun teemoihin liittyvistä asioista raportoidaan hr-raportoinnin sekä kirjanpidon raportoinnin alla, vaikka niitä ei erikseen yritys vastuuraportoinniksi nimitetäkään.

Raportoinnissa hyödynnetään esimerkiksi sairauspoissajoja, koulutusmääriä, tuloslaskelmaa ja taseen tunnuslukuja. Esimiestyö on avainasemassa yritysvastuun arvojen jalkauttamisessa organisaatioon.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi esitetään tämän tutkielman johtopäätökset jaoteltuna teoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut kerätä sekä teoreettista että empiristä tietoa siitä, miten ja milloin yritysvastuulla voidaan saada liiketoimintahyötyjä. Teoreettinen viitekehys on muodostettu tieteellisen kirjallisuuden avulla ja empirinen tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena Monetra Oulu Oy:stä puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Johtopäätösten jälkeen arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia, sekä esitetään aiheeseen liittyvät jatkotutkimusideat.

### 6.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että yritystä hyödyttävän yritysvastuun toteuttamisen keskiössä on yrityksen ja yhteiskunnan välinen suhde, kuten myös Porter ja Kramer (2006) esittävät. Yritystä ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa siihen, mitä pidetään vastuullisena toimintana, ja millaisia uusia liiketoimintamahdollisuuksia on mahdollista luoda. Toisaalta yrityksen on osattava valikoida vastuullisuudesta ne osat alueet, joihin se pystyy vaikuttamaan ja mitkä ovat relevantteja sen oman liiketoimintastrategian kannalta. Yritysvastuu on siten tasapainoilua sekä yrityksen omien, että yhteiskunnasta tulevien sidosryhmien odotusten välillä. Olennaista on, että yritysvastuun toteuttaminen ei aiheuta ainoastaan hyvää yhteiskunnalle tai kuluta yrityksen resursseja tarpeettomasti, vaan että se myös luo hyötyjä yritykselle toiminnan tehostumisen, mission toteuttamisen tai uusien liiketoimintamahdollisuuksien kautta.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tuloslaskelman mukainen taloudellinen tulos antaa yksipuolisen kuvan yrityksen toiminnasta ja sen tuottamista hyödyistä yhteiskunnalle ja sidosryhmille. Se ei kerro, onko toiminta ihmisten elämän tai luonnon kannalta hyvää vai huonoa. Täten onkin tärkeää pyrkiä mittaamaan myös tuloslaskelman ja taseen ulkopuolelle jäävät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset ulkoisvaikutukset, koska nämäkin vaikuttavat yrityksen kykyyn luoda liiketaloudellista arvoa ja auttavat hallitsemaan negatiivisista ulkoisvaikutuksista aiheutuvia riskejä. Niiden huomiointi auttaa sisällyttämään yhteiskunnalle luodun



arvon yrityksen päätöksentekoprosessiin. Tässä johtopäätöksessä on yhtäläisyyttä Koipijärven ja Kuvajan esittämiin näkemyksiin (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 27–28, s. 32–33).

Strateginen yritysvastuu mahdollistaa hyödyn yrityksen liiketoiminnalle, mutta se tarkoittaa myös vastuullisuuden rajaamista. Vastuullisuustoimilla, kuten työhyvinvoinnista ja koulutuksesta huolehtimisella, paperinkulutuksen vähentämisellä ja kansalaisilta kerätyn varallisuuden vastuullisella käytöllä pyritään saamaan liiketoimintahyötyjä. Liiketoimintahyödyt koostuvat toiminnan tehostumisesta sähköisten järjestelmien avulla, ammattitaitoisen henkilöstön sitoutumisesta ja asiakkaan luottamuksen parantumisesta. Kohdeyrityksen perustaminen ja liiketoimintaidea perustuvat jo lähtökohtaisesti vastuullisuudelle, sillä yhtiön toiminta on verovaroin rahoitettua. Yhtiö hoitaa yhteiskunnallisesti tärkeitä tehtäviä, kuten kuntien ja kaupunkien talous- ja henkilöstöhallintoa, julkisia hankintoja ja tulkkipalveluita. Lisäksi, yhtiön tavoitteena on olla täysdigitaalinen talous- ja henkilöstöhallinnon palveluiden tuottaja. Tämän perusteella voidaan todeta, että yritys vastuutoimet tulee liittää yhtiön ydinliiketoimintaan ja yhtiön missioon, jotta niistä voidaan saada liiketoimintahyötyjä ja samalla tuottaa hyötyä yhteiskunnalle. Vastaavaa esittävät myös Burke ja Logsdon (1996) tutkimuksessaan.

Vastuullisuuden tulee olla yrityksen tavoitteille olennaista ja sidosryhmien tarpeiden mukaista toimintaa. Tältä osin kohdeyrityksen tapa liittää yritysvastuu osaksi toimintoja ja strategiaa on sopuosuudessa Burken ja Logsdonin (1996) esitykseen nähden. Yritys vastuusta saatavien yrityskohtaisten etujen saanti, viestintä ja vapaaehtoisuus ilmenevät myös kohdeyrityksen kohdalla, mutta ne eivät korostu. Burkeen ja Logsdoniin (1996) verrattuna kohdeyrityksessä yrityskohtaisten etujen lisäksi pidetään tärkeänä positiivisten ulkoisvaikutusten, kuten työllisyyden ja puhtaan luonnon edistämistä. Työllisyyden kohdalla ei kuitenkaan tule ilmi yhteyttä liiketoimintahyötyihin. Puhtaan luonnon kohdalla taas voidaan saada liiketoimintahyötyä, koska sillä hallitaan liiketoiminnan eli hankintapalveluiden riskejä. Lisäksi vastuullisuuteen katsotaan sisältyvän myös pakollisten lakien ja säännösten noudattaminen, eikä eroa pakollisuuden tai vapaaehtoisuuden välillä tehdä. Tämä voi kuitenkin johtua siitä, että vastuullisuuden katsotaan liittyvän kaikkeen yrityksen toimintaan, eikä jaottelua ole tarpeen tehdä. Kohdeyrityksessä

yritysvastuusta viestitään sekä sisäisesti että ulkoisesti, mutta sitä ei tämän tutkimuksen perusteella ole ajateltu liiketoimintahyötyjen kautta. Onkin mahdollista, että viestintää voisi kohdentaa sidosryhmittäin.

Voidaan myös todeta, että yritysvastuu luo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, koska se on ollut kohdeyrityksessä jo perustamisen periaate. Nämä tulokset osoittavat, että ei ole mahdollista määritellä, että jokin tietty vastuullisuustoimi johtaisi tiettyyn liiketoimintahyötyyn jokaisessa yrityksessä, vaan niiden vaikutus riippuu ennemminkin yhtenäisyydestä yhtiön strategiaan tavoitteisiin liittyen. Tämä voi osaltaan myös selittää sitä, miksi tutkimuksissa on saatu ristiriitaisia tuloksia vastuullisuuden ja taloudellisen kannattavuuden välisestä yhteydestä. Tämä korostaa myös sitä, että yritys vastuuseen tulee suhtautua kuten muihinkin yrityksen resursseihin, eli yritys vastuusta on löydettävä ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan osto- ja maksuhalukkuuteen sekä yrityksen toiminnan kustannustehokkuuden parantumiseen, kuten myös Juutinen (2016, s. 60) esittää.

Strategisen yritys vastuun etuna nähdään myös paremmat sidosryhmäsuhteet asiakkaisiin. On huomioitava, että tässäkin on taustalla jo yhtiön perustamisen periaate eli kumppanuusajattelu yhtiön omien kunta- ja julkishallinnon asiakkaiden kanssa. Siten tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että vastuullisuudella pyritään vastaamaan asiakkaan odotuksiin sekä selvittämään heidän tarpeitaan. Toimintaympäristöstä ja –alasta riippuen asiakkaiden tarpeet ja odotukset voivat vaihdella, joten on huomattava, että kannattavat vastuullisuustoimet voivat vaihdella huomattavastikin eri yritysten välillä.

Kokonaisuudessaan liiketoimintaa hyödyttävän vastuullisuuden toteuttaminen on prosessi, johon sisältyy useita vaiheita. Ensimmäisenä toteutetaan sekä yrityksen sisäisen, että ulkoisen toimintaympäristön analysointi, johon sisältyy esimerkiksi resurssien, riskien, markkinamahdollisuuksien, sidosryhmien ja heidän tarpeidensa tunnistaminen. Seuraavaksi valitaan vastuullisuustoimenpiteet, jotka ovat sopuissa yrityksen liiketoimintastrategian kanssa. Esimerkiksi henkilöstön koulutuksella pyritään parantamaan työntekijöiden pysyvyyttä, tehostamaan yrityksen toimintaa ja nostamaan tarjotun palvelun laatua asiakkaille. Odotettuja lopputuloksia on myös pyrittävä mittaamaan esimerkiksi henkilöstölle ja asiakkaille tehtävien

kyselyiden avulla. Tarvittaessa johdon ohjausjärjestelmien avulla yrityksen toimintaa muutetaan tavoitteiden mukaiseksi. Muodollisena ohjausjärjestelmänä toimivat esimerkiksi strateginen suunnittelu investointeihin liittyen, tulostamiseen liittyvät rajoitukset sekä sisäinen raportointi työhyvinvointiin liittyen. Epämuodollisena kontrollina yhteiset arvot työntekijöiden ja johdon välillä vastuullisuuteen liittyen ovat tärkeitä. Tutkimus tukee Gitikan (2020) esittämää strategisen yritysvastuun teoreettista viitekehystä. Toisaalta tutkimus tukee myös Niskalan, Tarna-Manin, Puroilan ja Pajusen (2019, s. 49) esittämää yritysvastuujohtamisen mallia, joka on esitetty kappaleessa kaksi.

## 6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen etuna voidaan pitää sitä, että tutkimuksessa päästään haastattelemaan myös hallituksen puheenjohtajaa. Tutkimus korostaa, että hallituksen ja toimitusjohtajan välillä on oltava selkeästi määritelty työnjako ja vastuut, ja tehdyt päätökset on pystyttävä perustelevaan. Toisaalta hallituksen puheenjohtaja pystyy myös haastamaan ja tukemaan toimitusjohtajaa strategiseen yritysvastuuseen liittyvissä asioissa. Tutkimus osoittaa, että sekä hallituksen puheenjohtajan että toimitusjohtajan rooleissa vastuullisuusosaamisen kehittäminen on tärkeää.

Tutkimus osoittaa myös, että yritysvastuun käsite on monitulkintainen, kuten myös Carroll ja Shabana (2010), Gitika (2020) sekä Dahlsrud (2008) toteavat. Vastuullisuus on strategista silloin, kun se tuottaa yritykselle liiketoimintaan liittyviä hyötyjä yrityksen ydinliiketoiminnan tukemisen ja mission tehokkaamman toteuttamisen kautta (Burke & Logsdon, 1996). Vastuullisuus ymmärretään siis osana yrityksen arvonmuodostusta (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s.25). Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että kohdeyrityksessä nämä näkemykset toteutuvat, ja strateginen yritysvastuu on tiivis osa kohdeyrityksen arkipäiväistä toimintaa sekä myös strategisten liiketoimintatavoitteiden saavuttamista. Kohdeyrityksessä strategisen yritysvastuun käsitteeseen sisällytetään kuitenkin myös henkilöstön vapaaehtoiset lahjoitukset hyväntekeväisyyskeräyksiin sekä oppilaitosyhteistyö, mikä poikkeaa Juutisen ja Steinerin (2010, s.22) ja Halmeen ja Laurilan (2009) näkemyksistä. Heidän mukaansa yritysvastuu tarkoittaa nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta, eivätkä hyväntekeväisyystoimet tai kertaluonteiset projektit kuulu siihen. Burke ja Logsdon

kuitenkin huomauttavat, että hyväntekeväisyystoimetkin voivat toimintaympäristöstä riippuen olla yrityksen mission ja tavoitteiden toteuttamisen kannalta oleellisia (Burke & Logsdon, 1996).

Strategista yritys vastuuta ei välttämättä määritellä yrityksessä omana osa-alueena, vaan se sisältyy jokapäiväiseen toimintaan ja ydinliiketoimintaan. Täten yrityksellä ei välttämättä ole yritys vastuu-termin alla esimerkiksi mittausta, raportointia tai johtajaa. Vaikkakin tutkimuksen empiria tukee myös teoreettista viitekehystä, tutkimuksen pohjalta herää kysymys, että onko yrityksen toimintaa ja vastuullisuutta mielekästä käsitellä erillisinä asioina, sillä melkein kaikkien yrityksen toimintojen voidaan nähdä tavalla tai toisella liittyvän vastuullisuuteen. Yritysvastuuseen liittyviä asioita seurataan muissa raportointikokonaisuuksissa, kuten henkilöstö- ja kirjanpitoraportoinneissa. Tämä osoittaa, että strategisen yritys vastuun seuranta vaatii näkökulman vaihtamista, mutta jo olemassa olevista järjestelmistä on mahdollista osin johtaa myös strategiseen yritys vastuuseen liittyviä tietoja.

Toisaalta, perinteisiä laskentatoimen mittareita on kritisoitu menneisyyteen keskittymisestä ja siitä, että ne eivät mittaa ei-rahamääräisiä etuja. Kirjanpito on suoriteperusteista, joten se ottaa huomioon vain tietyllä aikavälillä tapahtuneet liiketapahtumat. Kirjanpitoa ohjaavat säännökset kuten varovaisuuden periaate, ja esimerkiksi aineettomiin hyödykkeisiin, kuten tutkimukseen, henkilöstöön ja asiakkaan liikearvoon tehtyjen sijoitusten kirjaamista taseeseen on rajoitettu. (Merchant, 2006.) Nämä luovat haastetta ja kehittämistarvetta yritys vastuutavoitteiden mittaamiseen liittyen, koska yritys vastuu on luonteeltaan monitulkintaista, aineetonta ja pitkäjänteistä. Yritysvastuuseen liittyvät kustannukset voidaan saada selville usein rahamääräisestikin, mutta tulokset voivat näkyä vasta useiden vuosien päästä, eivätkä saavutetut edut välttämättä ole rahamääräisiä. Usein strategisen yritys vastuun mittaamisessa hyödynnetäänkin sidosryhmille, kuten asiakkaille ja henkilöstölle toteutettavia kyselyitä, jotka samalla antavat tietoa myös kilpailukyvyn säilyttämisestä tulevaisuutta varten. Näitä ovat esimerkiksi asiakastyytyvyyteen, maineeseen ja henkilöstön pysyvyyteen, motivaatioon ja työnantajan houkuttelevuuteen liittyvät mittaukset, kuten myös (Weber, 2008) tutkimuksessaan mainitsee.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sekä validiuden että reliabeliuden kautta. Validius tarkoittaa, että tutkittavasta ilmiöstä on pystyttävä tavoittamaan olennaiset piirteet ja teoriasta on pystyttävä johtamaan keskeiset käsitteet. Tällöin puhutaan käsite- ja sisältövalidiudesta. (Hirsjärvi & Hurme, 1993, s. 129.) Tämän tutkimuksen käsitevalidiutta on pyritty varmistamaan huolellisella perehtymisellä aikaisempiin tutkimuksiin ja alueen käsitteistöön, kiinnittämällä huomiota tutkimuksen ongelmanasetteluun, valmistelemalla haastattelurunko huolellisesti sekä perehtymällä haastateltavien ryhmään sekä heidän käyttämäänsä käsitteistöön. Sisältövalidiutta on pyritty parantamaan niin, että teemoihin on tehty useampia kysymyksiä ja haastattelussa on varauduttu myös haastateltavan lisäkysymyksiin.

Reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta esimerkiksi toisen haastattelijan tekemänä (Hirsjärvi & Hurme, 1993, s. 129). Tässä tutkimuksessa tutkijan aktiivinen vaikutus aineistoon on pyritty pitämään minimissään. Laadullisessa tutkimuksessa etäisyys tutkijan ja tuotetun aineiston ja tutkittavan kohteen välillä on pienempi kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Haastattelutilanne poikkeaa arkisesta keskustelusta ja siinä haastattelija tekee väistämättä valintoja kirjatessaan havaintoja ylös. Tutkijan vaikutusta aineistoon olisi voitu vähentää hyödyntämällä haastattelun sijasta havainnointia tai esimerkiksi kokousten nauhoittamista. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 32.) Tällöin kuitenkin jäätäisiin paitsi mahdollisuudesta esittää tarkentavia kysymyksiä, ja usein myös käytännön syistä haastattelu on vaivattomampi toteuttaa. Mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta voidaan katsoa parantaneen tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa käytetään reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteiden lisäksi myös muita termejä. Vahvistettavuuden keinona on käytetty triangulaatiota, eli on hyödynnetty eri lähteistä saatavaa materiaalia, kuten yritys vastuuseen liittyviä diaesityksiä ja yhtiön nettisivujen tarjoamaa tietoa. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa puhutaan myös saturaatiosta eli kylläntymisestä. Tämä tarkoittaa, että aineistoa pyritään keräämään niin paljon, että tutkimusongelma ratkeaa. (Kananen, 2015, s. 128, s.354–355.) Tässä tutkimuksessa aineiston saturaatio saavutetaan neljän haastateltavan kohdalla. Tähän saakka

havaintoyksiköt tuovat tutkimukseen uutta tietoa. Aineistoissa on myös toisiaan toistavia tietoja, joten tarvetta enemmän havaintoyksiköille ei ole.

Tämän tutkimuksen rajoitus on tulosten yleistettävyydessä. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä tarkoittaa, että haastateltavat voivat puhua haastattelutilanteissa eri tavoin kuin jossakin toisessa tilanteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2010, s. 207). Lisäksi laadullisen tutkimuksen yleistäminen vaatisi lisää aineistoa esimerkiksi vertailutapauksista tai kirjallisuudesta. Toisaalta laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on vain harvoin tulosten yleistäminen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 39–40.) Tutkimuksen tavoitteena on ollut lisätä ymmärrystä yhteiskunnasta ja talouselämästä ja samanaikaisesti pyrkiä tuottamaan uutta tietoa tieteellisestä näkökulmasta tai korjaamaan aiempaa käsitystä aiheesta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 47.). Hyvä laadullinen tutkimus ei ole pelkästään kuvailevaa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 32).

#### **6.4 Jatkotutkimusideat**

Tutkimuksen pohjalta tutkimuksen jatkotutkimusideaksi ehdotetaan yrityksen tarkoituksen määritelmän uudelleen tarkastelua, sillä taloudellinen tulos antaa yksipuolisen kuvan yrityksen toiminnasta. Yrityksillä voi strategisen yritysvastuun avulla olla mahdollisuus olla merkittävässä roolissa yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisemisessa. Menestymisen mittaamiseen olisi pyrittävä saamaan mukaan myös tuloslaskelman ja taseen ulkopuoliset taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset vaikutukset. Esimerkiksi mielenkiintoista olisi tutkia KPMG:n kehittämän True Value –metodologian hyödyntämistä tapausyrityksissä. Malli on esitetty Koipijärven ja Kuvajan teoksessa (Koipijärvi & Kuvaja, 2020, s. 27–29).

Jatkotutkimusideana esitetään myös strategisen yritysvastuun ilmenemisen tutkimista samalla toimialalla toimivien yritysten välillä tai samaan konserniin kuuluvien yhtiöiden välillä. Esimerkiksi olisi mielenkiintoista laajentaa tätä tutkimusta Monetra Oy –konsernin muihin alueyhtiöihin Monetra Oulu Oy:n lisäksi. Tällöin voitaisiin tutkia, olisiko tiettyjä vastuullisuusmittareita tai –raportointeja yleistettävissä tietyllä toimialalla toimiviin yrityksiin, ja toisaalta pystyttäisiinkö samassa konsernissa

toimivien yhtiöiden mittaristoa yhtenäistämään. Strateginen yritysvastuu on kokonaisuutena todella laaja aihealue, joten tutkimusta voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta ja tutkimustulokset voivat siten vaihdella paljonkin. Lisäksi strategisen yritys vastuun käsite on edelleen monitulkintainen, joten lisätutkimusta aiheesta tarvittaisiin.

**LÄHTEET**

Ardichvili, A., Cardozo, R. & Ray, S. (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 105–123. doi:10.1016/S0883-9026(01)00068-4

Arjalès, D.-L. & Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, 24(), 284–300. doi:0.1016/j.mar.2013.06.003

Asiaei, K. & Bontis, N. (2019). Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge & Process Management*, 26(4), 371–379. doi: 10.1002/kpm.1616

Beard, D. W. & Dess, G. G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 24(4), 663–688. doi: 10.2307/256169

Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. doi:10.1016/0024-6301(96)00041-6

Çalışkan, A. Ö. (2014). How accounting and accountants may contribute in sustainability? *Social Responsibility Journal*, 10(2), 246–267. doi:10.1108/SRJ-04-2012-0049

Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Cazeri, G. T., Anholon, R., da Silva, D., Ordonez, R. E. C., Quelhas, O. L. G., Filho, W. L. & de Santa-Eulalia, L. A. (2018). An assessment of the integration between corporate social responsibility practices and management systems in Brazil aiming at sustainability in enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 182(), 746–754. doi:10.1016/j.jclepro.2018.02.023

Chandler, D. & Werther, W. B. (2014). *Strategic corporate social responsibility: Stakeholders, globalization and sustainable value creation*.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. doi:10.1002/csr.132



Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311. doi:10.1108/09513570210435852

Ditillo, A. & Lisi, I. E. (2016). Exploring sustainability control systems' integration: The relevance of sustainability orientation. *Journal of Management Accounting Research*, 28(2), 125–148. doi:10.2308/jmar-51469

Durden, C. (2008). Towards a socially responsible management control system. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21(5), 671-694. doi: 10.1108/09513570810872969

Elinkeinoelämän keskusliitto. (2019). Haettu osoitteesta <https://ek.fi/mita-teenme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>

Epstein, M. J. & Roy, M.-J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585–604. doi:10.1016/S0024-6301(01)00084-X

Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (6. painos). Tampere: Vastapaino.

Euroopan komissio. (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Haettu osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

Falkenberg, L. & Herremans, I. (1995). Ethical behaviours in organizations: Directed by the formal or informal systems? *Journal of Business Ethics*, 14(2), 133–143. doi:10.1007/BF00872018

Fernando, S. & Lawrence, S. (2014). A theoretical framework for csr practices: Integrating legitimacy theory, stakeholder theory and institutional theory. *The Journal of Theoretical Accounting Research*, 10(1), 149-178.

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard – linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. doi:10.1002/bse.339

Gazzola, P. & Colombo, G. (2014). Csr integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*, 2(6), 331–337.

Gitika, A. (2020). Strategic corporate social responsibility: A theoretical framework. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(12), 657–669.

Habaragoda, B. S. (2017). Interplay between internal and external corporate social responsibility. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(10), 1040–1048.

Halme, M. & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 325–339. doi:10.1007/s10551-008-9712-5

Henri, J.-F. & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35, 63–80. doi:10.1016/j.aos.2009.02.001

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1993). *Teemahaastattelu* (6. painos). Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita* (15.–16. painos). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hosoda, M. (2018). Management control systems and corporate social responsibility: Perspectives from a Japanese small company. *Corporate Governance*, 18(1), 68–80. doi:10.1108/CG-05-2017-0105

Juutinen, S. & Steiner, M.-L. (2010). *Strateginen yritysvastuu*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritys vastuun käsikirja*. Helsinki: Talentum Pro.

Kananen, J. (2015) *Opinnäytetyön kirjoittajan opas Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). *Yritys vastuu 2.0 johtamisen uusi normaali* (2. uud. painos). Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Laguir, L., Laguir, I. & Tchameni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 531–555. doi:10.1108/AAAJ-05-2016-2566

Laine, M., Järvinen, J. T., Hyvönen, T. & Kantola, H. (2017). Ambiguity of financial environmental information A case study of a Finnish energy company. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 593–619. doi:10.1108/AAAJ-02-2015-1961

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207–232. doi:10.1016/S0361-3682(95)00040-2

Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019) *Menesty yritysvastuulla Käsikirja kokonaisuuteen*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Merchant, K. A. (2006). Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(6), 893–917. doi:10.1108/09513570610709917

Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 785–802. doi: 10.1016/S1751-3243(06)02013-X

Monetra Oulu Oy, <https://www.monetra.fi/oulu>, viitattu 27.3.2022.

Monetra Oy, <https://www.monetra.fi>, viitattu 27.3.2022.

Monetra Oy, <https://www.monetra.fi/yritys/>, viitattu 3.4.2021, 27.3.2022.

Monetra Oy, <https://www.monetra.fi/yritys/vastuullisuus>, viitattu 27.3.2022.

Niskala, M., Tarna-Mani, K., Puroila, J. & Pajunen, T. (2019). *Yritysvastuu Raportointi- ja laskentaperiaatteet* (3. uud. painos). Helsinki: ST-Akatemia Oy.

Pérez-López, D., Moreno-Romero, A. & Barkemeyer, R. (2015). Exploring the relationship between sustainability reporting and sustainability management practices. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 720–734. doi:10.1002/bse.1841

Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.

Riccaboni, A. & Leone, E. L. (2010). Implementing strategies through management control systems: The case of sustainability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(2), 130–144. doi:10.1108/17410401011014221

Roth, H. P. (2008). Using cost management for sustainability efforts. *The Journal of Corporate Accounting & Finance*, 19(3), 11–18. doi:10.1002/jcaf.20381

Slaper, T. F. & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4–8. Haettu osoitteesta: <http://web.a.ebscohost.com.pc124152.oulu.fi:8080/ehost/detail/detail?vid=4&sid=10514178-5566-494-b010-7e277a971a32%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=66506015&db=bth>

Sousa Filho, J. M. D., Wanderley, L. S. O., Gómez, C. P. & Farache, F. (2010). Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage. *BAR - Brazilian Administration Review*, 7(3), 294–309. doi:10.1590/S1807-76922010000300006

Sprinkle, G. B. & Maines, L. A. (2010). The benefits and costs of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 53(5), 445–453. doi:10.1016/j.bushor.2010.05.006

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen Keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. Helsinki: Edita.

Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. doi:10.1016/j.emj.2008.01.006

Yuan, W., Bao, Y. & Verbeke, A. (2011). Integrating CSR initiatives in business: An organizing framework. *Journal of Business Ethics*, 101(1), 75–92. doi:10.1007/s10551-010-0710-z

## LIITTEET

Haastattelujen 1, 2 ja 4 haastattelurunko

-Millainen on nykyinen asemasi ja miten olet päätenyt vastuullisuuden kanssa tekemisiin?

-Miten yritysvastuu määritellään yrityksessänne?

-Millainen on strategianne? Sisältykö vastuullisuuden huomioiminen siihen?

-Koetteko saavanne vastuullisuudesta liiketoimintahyötyjä, jos niin, millaisia?

-Mitkä tekijät ohjaavat yritys vastuun toteuttamista?

-Miten toteutate yritys vastuuta? Antaisitko esimerkkejä, miten yritys vastuun näkyy yrityksen toiminnassa, strategisessa suunnittelussa ja päätöksenteossa?

-Muodostatteko vastuullisuustavoitteita ja miten keräätte tietoa/ mittaatte niiden toteutumista? Mitä haasteita mahdollisesti näette niissä?

-Miten näkisit vastuullisuuden kehittyvän alallanne tulevaisuudessa?

-Onko vielä lisäksi jotain, mistä haluaisit kertoa? Tai onko jotain dokumentteja, joihin minun olisi hyvä tutustua?

### Haastattelun 3 haastattelurunko

- Millainen on nykyinen asemasi ja miten olet päätenyt vastuullisuuden kanssa tekemisiin?
- Miten määrittelisit yritys vastuun?
- Mikä tekee vastuullisuudesta strategista?
- Millaisia hyötyjä yritys vastuusta voidaan saada?
- Mitkä tekijät ohjaavat yritys vastuun toteuttamista?
- Mikä on hallituksen rooli strategisen yritys vastuun toteuttamisessa?
- Millaisten vastuullisuusteemojen edistymistä seurataan yhtiössä?
- Miten yhtiön vastuullisuuteen liittyvistä tavoitteista ja niiden toteutumisesta hankitaan tietoa? Mitä haasteita on mahdollisesti?
- Miten näkisit vastuullisuuden kehittyvän tulevaisuudessa?
- Onko vielä lisäksi jotain, mistä haluaisit kertoa? Tai onko jotain dokumentteja, joihin minun olisi hyvä tutustua?