

<https://helda.helsinki.fi>

---

Vastuullisuuspuhetta ja arjen viestintätekoja :  
Vastuullisuusviestinnän merkitys suomalaisyrityksissä

Takki, Laura

2022

---

Takki , L & Rydenfelt , H 2022 , ' Vastuullisuuspuhetta ja arjen viestintätekoja :  
Vastuullisuusviestinnän merkitys suomalaisyrityksissä ' , Yritysetiikka , vol. 2022 , no. 1 , pp.  
6-29 . < <https://www.eben-net.fi/yritysetiikka-lehti/> >

---

<http://hdl.handle.net/10138/351341>

---

unspecified  
publishedVersion

---

*Downloaded from Helda, University of Helsinki institutional repository.*

*This is an electronic reprint of the original article.*

*This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.*

*Please cite the original version.*

## Tutkimusartikkelit

# Vastuullisuuspuhetta ja arjen viestintätekoja

Vastuullisuusviestinnän merkitys suomalaisyrityksissä



LAURA TAKKI JA HENRIK RYDENFELT

## Tiivistelmä

Vastuullisuusviestintä on pitkään liitetty suuryritysten toimintaan ja varsinkin pörssiyritysten raportointiin. Myös tutkimus on keskittynyt yritysten ulkoiseen vastuullisuusviestintään. Kansainvälisessä tutkimuksessa on kuitenkin viime aikoina kiinnostuttu pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisuudesta. Tässä artikkelissa tarkastelemme vastuullisuusviestinnän asemaa sekä sitä koskevaa ajattelua suomalaisissa, pääosin perheomisteisissa keskiuurissa ja suurissa yrityksissä haastattelututkimuksen keinoin. Tutkimme viestinnän asemaa vastuullisuuden kontekstissa, vastuullisuusviestinnälle annettuja merkityksiä sekä yritysten vastuullisuusviestintää koskevaan ajattelua. Esitämme, että näissä yrityksissä vastuullisuuden kuvataan rakentuvan pitkälti henkilökohtaisten suhteiden ja arkisten viestintätekojen varaan. Näitä ei kuitenkaan useimmiten mielletä osaksi vastuullisuusviestintää, joka yhdistetään pikemminkin julkisiin asiakirjoihin. Ylipäätään vastuullisuusviestinnän tehtävänä pidetään vastuullisuutta koskevien toimien ja tavoitteiden viestimistä, ei yrityksen vastuullisuuden määrittämistä viestinnän keinoin yhdessä sidosryhmien kanssa.

**Avainsanat:** vastuullisuusviestintä, yritysvastuu, perheyrietykset, keskiuuret yritykset

## Johdanto

**V**astuullisuusviestintä on pitkään liitetty suuryritysten toimintaan ja erityisesti pörssiyrityöiden vastuullisuusraportointiin. Yrityksen vastuullisuutta koskeva keskustelu on kuitenkin noussut ajankohtaiseksi pienten ja keski suurten yritysten arjessa. Talouden globalisaatio, luonnonkatastrofien ja ilmastotilan lämpenemisen kiihtyminen sekä informaatiovirtojen kasvu ovat vakiinnuttaneet uuden diskursiivisen normaalin, jossa eri yhteiskunnallisten toimijoiden odotetaan yhdessä ratkaisevan ihmiskunnan suuria ongelmia (Godemann & Michelsen, 2011, s. 4). Vuonna 2019 Suomessa toimivista 292 377 yrityksestä (poislukien maa-, metsä- ja kalatalous) peräti 98 % oli pieniä tai keski suuria (Suomen Yrittäjät, 2021). Voidaan arvioida, että vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän kysymys on ajankohdittainen suurelle joukolle erikokoisia yrityksiä. Mitä yritysten vastuullisuusviestintä on ja mitä sen tulisi sisältää?

Vastuullisuudelle tai vastuullisuusviestinnälle ei ole yhtä teoreettista määritelmää, ja suomalaisissa yrityksissä niitä on tutkittu laajemmin vasta viime vuosina (Joutsenvirta ym., 2013; Olkkonen & Quarshie, 2019). Tutkimuksessa on analysoitu yritysten ulkoista vastuullisuusviestintää, kuten vastuullisuusraportteja (esim. Malmelin, 2014), jotka ovat osa lähinnä suuryritysten ja pörssiyrityöiden toimintaa. Kansainvälisessä tutkimuksessa on hiljattain kiinnostuttu vastuullisuudesta pienten ja keski suurten yritysten joukossa (Morsing & Spence, 2019; Simon & Ettl, 2019) sekä toimialojen ja markkinoiden heijastumisesta vastuullisuusviestintään (Han & Childs, 2016). Vastuullisuusviestinnälle annettuja sisältöjä sekä siihen heijastuvia tekijöitä on kuitenkin usein mahdotonta tutkia julkisten raporttien ja materiaalien perusteella varsinkin pienempien yritysten kohdalla.

Tässä artikkelissa tarkastelemme vastuullisuusviestinnän asemaa sekä sitä koskevaa ajattelua 13 suomalaisessa keski suurissa ja suuressa yrityksissä haastattelututkimuksen keinoin. Tutkimuksemme kohdistuu enimmäkseen perheomisteisiin yrityksiin Päijät-Hämeessä. Alueella peräti yli puolet yrityksistä on perhetaustaisia (Salmivaara, 2017). Tutkimme vastuullisuuden asemaa viestinnän kontekstissa sekä yrityksen toimintaan liittyvien tekijöiden heijastumista sen vastuullisuusviestintään ja sitä koskevaan ajatteluun. Esitämme, että erityisesti perheomisteisissa yrityksissä vastuullisuuden kuvattiin juontuvan nimenomaan viestinnällisistä syistä: toiminta henkilöityi voimakkaasti, ja henkilökohtaisille suhteille sidosryhmiin annettiin paljon painoarvoa. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan useimmiten mielletä osaksi vastuullisuusviestintää, joka pikemminkin kytketään pääsääntöisesti viestintään ja markkinoinnin ulkoisiin ja julkisiin tuotoksiin, kuten raportteihin. Ylipäätään vastuullisuusviestinnän tehtävänä pidetään vastuullisuutta koskevien toimien ja tavoitteiden viestimistä, ei yrityksen vastuullisuuden määrittämistä viestinnän keinoin yhdessä sidosryhmien kanssa.

## Vastuullisuusviestintä ja yritys vastuu

### Vastuullisuusviestinnän merkitys

Vastuullisuusviestintä ei ole viestinnän teoreettinen viitekehys vaan pikemminkin viestinnän tutkimusalue (ks. Golob ym., 2013). Alun perin sanalla viitattiin vastuullisuudesta viestimiseen, jonka päämääräksi yleensä käsitettiin maineenhallinta, imago työ tai toiminnan legitimitettiin ansaitseminen (esim. Clark, 2000; Du ym., 2010; Panwar ym., 2014; Porter & Kramer, 2006; Salzmänn ym., 2005). Vastuullisuusviestintä kytkettiin pitkään vastuullisuusraportteihin, joihin myös tutkimus keskittyi (esim.

Golob & Bartlett, 2007; Haniffa, 2005). 2000-luvun aikana ajatus vastuullisuusviestinnästä on kehittynyt monin tavoin. Keskeisyys on kytketty vastuullisuusviestinnän sisältöön. Signitzer ja Prexl (2007) käyttävät termiä kestävyysviestintä (*Corporate Sustainability Communication, CSC*) PR:stä tai yritysviestinnästä, johon sosiaalinen ja ympäristöllinen vastuu on integroitu. Vastuullisuusviestintä on saanut myös kokonaan uusia merkityksiä. 2000-luvun aikana vastuullisuutta on pyritty kohottamaan yritysten strategian ja toiminnan keskiöön sen sijasta, että vastuullisuutta pidettäisiin niiden vapaaehtoisena ja mahdollisesti hyödyllisenä lisänä. Samaan tapaan viestintää on pyritty nostamaan organisaation strategian ja toiminnan keskiöön (ks. Zerfass & Volk, 2018; Juholin & Rydenfelt, 2020). Esimerkiksi Weder, Einwiller ja Eberwein (2019) ovat esittäneet organisaatioiden vastuullisuusviestinnän siirtyneen informaatio-orientaatiosta vaikutusorientaation (*impact-oriented communication*): viestintä ja sen tekemisen tapa ovat yksi vastuullisuuden osa-alue osana yrityksen toimintaa. Yksi tapa puolustaa viestinnän keskeistä roolia on ajatus viestinnästä organisaatiota konstituivana tekijänä. Yritys käsitetään itsessään viestinnällisenä kokonaisuutena (Christensen & Cheney, 2011; Schultz ym., 2013; Juholin & Rydenfelt, 2020). Tällöin myös yrityksen vastuullisuuden ajatellaan rakentuvan vuorovaikutuksessa yrityksen ja sen sosiaalisen ympäristön välillä (Karmasin & Litschka, 2017, s. 39). Vastuullisuus mielletään osallistavana sosiaalisena prosessina, jossa viestinnällä on keskeinen rooli (Golob ym., 2013; ks. myös Allen, 2016; Tench ym., 2014; Rydenfelt, 2014). Toisaalta tutkimuksessa on esitetty, että osallistava ja dialoginen viestintä on vaativaa: se voi myös vaikeuttaa legitimitietin saavuttamista ja kasvattaa paineita organisaation toiminnan parantamiselle (Schultz & Wehmeier, 2010, s. 21–22;

Rydenfelt & Juholin, 2016).

Vastuullisuusviestinnän asemaa voidaan tutkia tarkastelemalla sekä vastuullisuuden että viestinnän roolia organisaatiossa. Konkreettisesti voidaan kysyä, miten merkittäväksi yritysjohto kokee vastuullisuuden ja viestinnän ja millaisilla resursseilla näihin panostetaan. Johansson ja kollegat (2019) ovat laatineet laadullisen indeksin mittaamaan organisaatioiden viestinnän kypsyytasoa kuuden eri teoreettisen ulottuvuuden kautta. Näistä ulottuvuuksista *viestinnän ymmärrys* tarkastelee sitä, käsitetäänkö viestintä pelkkänä viestien välittämisenä vai koko organisaatiota rakentavana tekijänä. *Viestinnän funktio* puolestaan kysyy, onko viestintä osana (integroituna) kaikessa operatiivisessa toiminnassa. *Viestinnän johtaminen, viestinnän edellytykset ja viestintävalmiudet* tarkastelevat organisaation johdon ja viestintäammattilaisten työtä: onko viestinnän tekijöillä alan koulutusta, osallistuvatko he johtoryhmään tai millaiseen päätöksentekoon heitä osallistetaan sekä millä tavoin organisaation johto käyttää aikaa viestintään. Viimeinen ulottuvuus tarkastelee sitä, millä tavoin *viestinnän mittaaminen* toteutuu. Myös vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän asemaa organisaatiossa on mahdollista tarkastella vastaavia ulottuvuuksia vasten. Voidaan kysyä, onko vastuullisuus ja vastuullisuusviestintä koko organisaation perusta ja mukana kaikessa operatiivisessa toiminnassa vai ko näihin nähden jokin irrallinen, sekä millainen on vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän suhde organisaation johtamiseen ja päätöksentekoon. Edelleen voidaan tarkastella viestinnän ja vastuullisuutta koskevan työn valmiuksia ja näille annettuja mittareita.

Näiden viestinnän kypsyttä kuvaavien indikaattorien ohella voidaan esittää kysymys viestinnän ja vastuullisuuden keskinäisestä suhteesta. Kun vastuullisuus on usein kytketty ulkoiseen raportointiin sekä

sidosryhmien odotuksiin toiminnan eettisestä kelvollisuudesta, vaikuttaa luontevalta oletukselta, että vastuullisuus ja viestintä ovat kiinteässä yhteydessä ja että niistä vastaavat usein samat organisaation toimijat. Vastuullisuusviestinnän ulkoisiin ilmentymiin kuten raportteihin ja verkkosivujen vastuullisuusosioihin keskittynyt tutkimus ei kuitenkaan tarjoa vastausta siihen, miten vastuullisuuden ja viestinnän suhde organisaatioissa rakentuu. Edelleen vastuullisuuskeskustelua käydään myös muualla kuin yrityksen omissa tai sen hankkimissa julkisissa kanavissa, kuten perinteisessä ja sosiaalisessa mediassa sekä erilaisten verkostojen välityksellä.

### **Vastuullisuusviestintä erilaisissa yrityksissä**

Tutkimuskirjallisuudessa on esitelty koko joukko tekijöitä, joiden on arvioitu tai esitetty heijastuvan vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää koskeviin käsityksiin. Yksi keskeinen tekijä on yrityksen koko. Monet vastuullisuusviestintään liittyvät kansainväliset sopimukset ja viitekehykset, kuten YK:n Global Compact, International Organization for Standardization (ISO) -sertifikaatit tai General Reporting Initiative (GRI), on suunniteltu ensisijaisesti suurille ja kansainvälisille yhtiöille. Viimeisen vuosikymmenen aikana kiinnostus pienempien yritysten vastuullisuuteen on kasvanut (esim. Morsing & Perrini, 2009). Aiheesta on kuitenkin vähän tutkimustietoa (Baumann-Pauly ym., 2013, s. 694; ks. myös López-Peréz ym., 2018). Tähänastisen tutkimuksen perusteella painotusten ympäristöön liittyvän, yhteiskunnallisen ja taloudellisen vastuun välillä on havaittu vaihtelevan toimialoittain ja organisaatioiden koon mukaan (Loikkanen ym., 2007). Pienempien yritysten vahvuudeksi on tunnistettu kestävät ja henkilökohtaiset suhteet sidosryhmiin, ja vahvan sosiaalisen pääoman on todettu edistävän yrityksen

vastuullisuusagendaa (Fisher ym., 2009).

Pienten ja keski suurten yritysten vastuullisuusviestintää on yleensä pidetty vähäisenä (Morsing & Perrini, 2009; Murillo & Lozano, 2006). Morsingin ja Spencen (2019) jaottelussa suurten kansainvälisten yhtiöiden vastuullisuusviestintä on eksplisiittistä: suuryrityksille on luonteenomaista ja käytännöllistä laatia laajoja raportteja sekä tiedotteita. Pienissä ja keski suurissa yrityksissä yritysvastuun viestiminen on implisiittistä: viestintä keskittyy paikallisyhteisöön ja omiin toimittajiin dialogin ja henkilökohtaisten suhteiden, etenkin yrityksen omistajan ja johtajan kautta. Morsingin ja Spencen (2019) mukaan eksplisiittistä vastuullisuutta ajaa pääasiassa strategia, implisiittistä vastuullisuutta taas arvot. Jaottelun perusteella pienet ja keski suurat yritykset saattavat olla hyvinkin vastuullisia mutta eivät viesti siitä ulospäin. Suurilla yrityksillä taas ulkoiseen ja yhteiskunnalliseen viestintään panostetaan, mutta sisäiset prosessit ovat hitaita toimeenpanna. Onkin esitetty, että organisaation koko ei kerro suoraan yrityksen vastuullisuudesta mutta antaa viitteitä sen eri muodoista (Baumann-Pauly ym., 2013). Baumann-Pauly ym. (2013) esittävät, että suuryritysten sekä pienten ja keski suurten eli PK-yritysten viestinnän ja toiminnan välille muodostuu viestintäkuilu. Vastuullisten toimintatapojen toimeenpano vaatii enemmän resursseja suuryrityksiltä. Pienille yrityksille aktiivinen viestintä on kallista ylläpitää: laajat vastuullisuusosiot verkkoviestinnässä eivät aina ole mahdollisia toteuttaa (Dincer & Dincer, 2010; Morsing & Spence, 2019, s. 1926). Suuryrityksillä taas on resursseja tuottaa laajoja raportteja. Pienillä yrityksillä voi olla suuremmat mahdollisuudet toteuttaa vastuullisuutta toiminoissa (ks. Sarbutts, 2003). Baumann-Pauly ym. (2013, s. 700) päättelevät, että suuryrityksillä maineriskit ovat suhteellisesti suuremmat.

Yrityksen omistuspohjalla on aiempien tutkimusten tulosten valossa vaikutusta sen vastuullisuusviestintään. Suomessa tehdyissä kyselyissä havaittiin perheyrityksille olevan tärkeää, että toimintaa ohjaavat selkeät arvot, mutta vain osa kommunikoi näitä arvoja kirjallisesti ja ulospäin (PwC, 2018). Yli 200 italialaisen keski-suuren perheyrityksen viestintämateriaaleja koskevassa tutkimuksessa Venturelli ym. (2021) totesivat perheyritysten toimivan vastuullisesti mutta viestivän siitä kehnosti. Perheyrityksen erityispiirteitä verrattuna muihin yritysmuotoihin on pyritty kuvaamaan sosioemotionaalisen pääoman (*socioemotional wealth* eli SEW) kautta (Berrone ym., 2012; Bingham ym., 2011; Fehre & Weber, 2019; López-Peréz ym., 2018; Marques ym., 2014). Sosioemotionaalinen pääöma viittaa ennen kaikkea johtajan tai omistajan tunnepitoiseen suhteeseen yritystä kohtaan. Berronen ym. (2012, s. 259–260) mukaan perheyrityksissä yritystoiminta sulautuu osaksi perheenjäsenten arjen elämää, siinä missä suuryritysten johtajat suhtautuvat työnantajayritykseensä etäisemmin ja ammattimaisemmin. Perheyritykset saattavat asettaa arvonsa ja perinteensä taloudellisen voiton edelle. Muita tärkeitä sosioemotionaalisen pääöman ulottuvuuksia ovat perheenjäsenten oma valta ja vaikutus strategiisiin päätöksiin, perheenjäsenten identiteetin kytkeytyminen yritykseen,

jonka vuoksi maineeseen halutaan panostaa, sitovat sosiaaliset suhteet esimerkiksi kumppaneihin, tavarantoimittajiin ja työntekijöihin sekä emotionaalinen kiintymys (Berrone ym. 2021). Muiden viimeaikaisen tutkimusten mukaan omistajaohjaiten vaikuttaa yrityksen arvoihin jo siksi, että omistajan arvot peilautuvat yrityskulttuuriin (Jenkins, 2009; Simon & Ettl, 2019). Toimintaan sitoutuneiden perheenjäsenten määrällä on myös havaittu yhteys yrityksen vastuullisuuteen (Marques ym., 2014).

Perheyritysten vastuullisuuden erityispiirteitä on tarkasteltu myös sidosryhmäteorian näkökulmasta. Binghamin ym. (2011) mukaan perheyritykset muodostavat yhteisöllisen suhteen sidosryhmiinsä, kun esimerkiksi pörssiyrityksissä suhde sidosryhmiin saattaa olla individualistisempi ja omaa etua tavoitteleva. On myös arvioitu, että pienissä ja keskiuurissa yrityksissä suhde ympäröivään paikallisyhteisöön vaikuttaa omistajaohjaitien käsitykseen vastuullisuudesta (Lähdesmäki & Suutari, 2012). Monet tutkimustulokset tarjoavat tälle näkemykselle tukea. Jenkinsin (2009) haastattelemat brittiläiset pienten ja keskiuurten yritysten johtajat mainitsivat tärkeimmiksi sidosryhmiksi työntekijät, paikallisyhteisön ja tavarantoimittajat. Perheomisteisten yritysten näkyvä vastuullisuus toiminta voi kuitenkin olla myös rajallisempaa, koska pelko sosioemotionaalisen pääöman menetyksestä voi johtaa vähäiseen tai piilottelevaan viestintään epäonnistumisista (Fehre & Weber, 2019; ks. myös Venturelli ym., 2021).

Vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää koskevassa tutkimuksessa on tuotu esiin myös paikallisuuden ja alueellisuuden merkitys. Vertailevassa tutkimuksessa on esitetty, että pohjoismaainen vastuullisuus on ollut implisiittisiä tekoja, siinä missä Yhdysvalloissa on panostettu enemmän sanoihin, kunnes yhdysvaltalaisvaikutteet ovat tuoneet pohjoismaiseenkin yritys-



Perheyritykset saattavat asettaa arvonsa ja perinteensä taloudellisen voiton edelle.

vastuuseen eksplisiittisen puolen (Strand ym., 2015, s. 10–11). Nyt pohjoismainenkin yleisö odottaa yrityksiltä viestintää vastuullisuudestaan (Morsing ym., 2008). Kansainvälisessä kirjallisuudessa kansalliset näkökohdat ovat kuitenkin jääneet vähemmälle huomiolle. Suomalaisuudella tai ”kotimaisuudella” voi olla vaikutusta vastuullisuudelle, jolla on oletettavasti paikalliset perinteet. Vaikka tutkimuskirjallisuudessa länsimaisen yritys vastuun käsitteen kehitys sijoitetaan 1980-luvulle, Suomessa yksityisen sektorin osallistuminen erityisesti yhteiskunnallisiin tehtäviin ulottuu jo teollistumisen alkuun itsenäisyyden alkuaikoihin (Olkkonen & Quarshie, 2019, s. 2).

Myös päämarkkinoiden on havaittu heijastuvan vastuullisuusviestintään. Johtamisen ja markkinoinnin kirjallisuudessa yritykset on usein karkeasti jaoteltu kuluttajamarkkinoilla toimiviin B2C-yrityksiin (*business-to-consumer*) sekä yritysten väliseen liiketoimintaan keskittyviin B2B-yrityksiin (*business-to-business*). Han ja Childs (2016) esittävät, että yritysten vastuullisuutta koskeva kirjallisuus on keskittynyt kuluttajaliiketoimintaan. Tutkimuksessa merkittävin ero on huomattu sidosryhmien vaikutuksessa yritysten käyttäytymiseen. B2C-yritysten on esimerkiksi havaittu saavan osakseen enemmän ja julkisempaa kritiikkiä kuin B2B-yritykset, minkä vuoksi kuluttajaa lähellä olevat yritykset myös aktiivisemmin raportoivat omasta vastuullisuudestaan (Haddock-Fraser & Tourelle, 2010). Tästä ei kuitenkaan seuraa B2B-yritysten vähäisempi kiinnostus vastuullisuuteen. B2B-yrityksiä tutkineet Homburg ym. (2013) ehdottavat, että siinä missä filantropia ja näyttävä hyvän tekeminen lisää kuluttajien luottamusta yritystä kohtaan, yritysasiakkaiden luottamukseen vaikuttaa voimakkaammin itse liiketoimintaan integroitunut vastuullisuus. Johnson ym. (2018) ovat osoittaneet, että saksalaiset B2B-yritykset soveltavat toi-



Pohjoismainen vastuullisuus on ollut implisiittisiä tekoja, kun taas Yhdysvalloissa on panostettu enemmän sanoihin.

minnassaan aktiivisemmin erilaisia vastuullisuuden standardeja kuin B2C-yritykset. Taustalla vaikuttaa myös B2B-yritysten tyypillinen toiminta. Etenkin teollisuudessa toimivat B2B-yritykset käyttävät prosesseissaan paljon raaka-aineita, minkä vuoksi ympäristöystävällisyys ja sen esille tuominen on osa näiden yritysten brändikuva (Vesal ym., 2020). Toisaalta mikäli ostava asiakas ei ole kiinnostunut ympäristöasioista, eivät toimittajayritykset pidä sitä arvossa (Mt.).

Seuraavassa analyysissä tutkimme näiden näkökohtien ja tulosten valossa vastuullisuusviestinnän asemaa sekä sitä koskevaa ajattelua suomalaisyrityksissä. Tarkastelemme suurten ja keskisuurten yritysten vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän ajattelua ja toteuttamista, vastuullisuusviestinnän asemaa sekä yrityksen toimintaan liittyville tekijöille annettua merkitystä näiden muotoutumisessa. Analyysissä kysymyksemme ovat:

1. Mikä on viestinnän ja vastuullisuuden asema ja keskinäinen yhteys yrityksen toiminnassa?
2. Mitä yrityksissä ajatellaan vastuullisuusviestinnän käsitteitä?
3. Millä tavoin yrityksen toimintaan liittyvät tekijät heijastuvat yritysten vastuullisuusviestintään ja sitä koskevaan ajatteluun?

## Aineisto ja menetelmät

Lähestymme tutkimuksen kysymyksiä haastattelututkimuksen keinoin. Haastattelututkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska sillä on mahdollista saada tietoa yrityksen vastuullisuusviestinnästä ja sitä koskevasta ajattelusta myös silloin, kun yritys ei tuota julkisia vastuullisuusviestintään liittyviä sisältöjä. Aineistomme koostuu neljästätoista noin 30–60 minuutin kestoisesta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta, jotka on toteutettu lokamarraskuussa 2020 (Taulukko 1).



Tarkastelemme suurten ja keskisuurten yritysten vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän toteuttamista.

Taulukko 1. Haastateltavat aikajärjestyksessä.

Tunnus	Koko	Omistus pohja	Markkina	Positio
H1	Keskisuuri	Perheyryitys	B2B	Markkinointiammattilainen
H2	Suuri	Perheyryitys	B2B	Hallituksen jäsen
H3	Keskisuuri	Perheyryitys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H4	Keskisuuri	Perheyryitys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H5	Keskisuuri	Yksityinen yritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H6	Suuri	Perheyryitys	B2C	Johtoryhmän jäsen
H7	Suuri	Perheyryitys	B2B	Hallituksen jäsen
H8	Keskisuuri	Yksityinen yritys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H9	Keskisuuri	Perheyryitys	B2C	Johtoryhmän jäsen
H10	Suuri	Perheyryitys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H11	Suuri	Perheyryitys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H12	Keskisuuri	Perheyryitys	B2B	Johtoryhmän jäsen
H13	Suuri	Small cap -yhtiö, perhetaustainen	B2B	Johtoryhmän jäsen
H14	Suuri	Perheyryitys	B2B	Hallituksen jäsen



Haastateltavista seitsemän edusti keskiuurta ja seitsemän suurta yritystä. Yhdestä yrityksestä haastateltiin kahta henkilöä: ensimmäinen haastateltava koki haastattelun hetkellä toisen osallistujan sisällyttämisen tarpeelliseksi yrityksen vastuullisuustyön hahmottamiseksi. Koska tämä toinen haastateltava ei ollut enää operatiivisissa tehtävissä yrityksessä, hänen vastauksiensa painotus jätettiin analyysissa vähäiseksi. Pienellä tai keskiuurella yrityksellä viitataan yritykseen, jonka vuosittainen liikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa ja jossa henkilöstöä on alle 250 henkilöä (Tilastokeskus, 2020). Lähes kaikki haastateltavat yritykset olivat ainakin osittain perheomisteisia. Yhtä lukuun ottamatta haastatellut yritykset eivät olleet listautuneet pörssiin. Aineistonkeruu kohdistui suurten ohella keskiuuriin yrityksiin, sillä niissä on useimmiten viestinnällisiä resursseja, joita pienyrityksillä ei ole. Haastateltavaksi valittiin yrityksiä erilaisilta toimialoilta. Valtaosa yrityksistä toimi teollisuudessa ja yritysten välisillä markkinoilla (B2B). Osa yrityksistä puolestaan tarjosi kuluttajatuotteita ja -palveluja (B2C). Kaiken kaikkiaan haastatelluista 13 yrityksestä 11 oli perheomisteisia käyttämällä Perheyriyten liiton määritelmää<sup>1</sup>. Muutamaa

1 Perheyriyten liiton (2020) määritelmän mukaan perheyriyksessä:

- Äänivaltaenemmistö on luonnollisella henkilöllä, hänen puolisoillaan tai muulla hänen sukunsa jäsenellä. Äänivaltaenemmistö voi olla välillistä tai välitöntä.
- Vähintään yksi saman perheen tai suvun jäsen tai hänen laillinen edustajansa on mukana yrityksen johdossa tai hallinnossa.
- Listatut yhtiöt täyttävät perheyriymääritelmän, mikäli osakekannan hankkineella tai muutoin saaneella henkilöllä tai hänen perheellään tai sukunsa jäsenellä on 25 prosentin osuus yhtiön osakkeiden tuomasta äänivallasta. Välillinen äänivalta listatussa yhtiössä tulee olla suvun määräysvallassa.



## Teemoja pyrittiin valottamaan haastateltavien arkisen työn kautta.

poikkeusta lukuun ottamatta haastateltavat olivat korkean johtotason henkilöitä, joilla oli laaja ymmärrys yrityksen toiminnasta sekä pitkä historia sen palveluksessa. Eräs haastateltava koki yrityksessä aiemmin työskennelleen nykyisen hallituksen jäsenen sisällyttämisen hyödylliseksi, sillä tämä osasi täydentää tietoja koko yrityksen elinkaaren ajalta.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluin. Ne aloitettiin taustoittavilla kysymyksillä haastateltavan positiosta, työnkuvasta ja urasta. Tämän jälkeen haastateluissa edettiin seuraavien teemojen kautta: vastuullisuusviestinnän merkitys, vastuullisuuden ilmentymät viestinnässä sekä yrityksen toimintaan liittyvät tekijät (Taulukko 2). Haastattelukysymysten muotoilussa otettiin huomioon aiemmassa tutkimuksessa esiintyneitä näkökohtia. Teemoja pyrittiin valottamaan haastateltavien arkisen työn kautta. Haastateltavia pyydettiin kertomaan esimerkkejä tilanteista, joissa yritystä on pidetty vastuullisena tai joissa (vastuullisuutta koskeva) viestintä on onnistunut tai epäonnistunut.

Taulukko 2. Esimerkkejä haastattelukysymyksen suhteesta teoriaan.

Tutkimuskysymys	Teema	Aiemman tutkimuksen näkökulmia	Haastattelukysymyksiä
Mitä yrityksissä ajatellaan vastuullisuusviestinnän käsittävän?	Vastuullisuusviestinnän merkitys ja sisällöt	Yrityksen kaikki toiminta perustuu sitä ympäröivien sidosryhmien kanssa yhteisen ymmärryksen löytämiseen. Yritys tunnistaa sidosryhmikseen kaikki toimijat, joita se jollain tavoin koskettaa tai jotka koskettavat sitä (Du ym., 2010)	Mitä yritys tavoittelee kertoessaan vastuullisuudestaan?  Ketkä ovat yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä?  Ketkä ovat erityisen kiinnostuneita yrityksen vastuullisuudesta?
Mikä on viestinnän ja vastuullisuuden asema ja keskinäinen yhteys yrityksen toiminnassa?	Viestinnän ja vastuullisuuden asema	Tukifunktion sijaan viestintä nähdään koko organisaation läpäisevänä, strategisena osana (Johansson ym., 2019).  Organisaation johto käyttää itse resursseja ja aikaa viestintään sekä henkilökohtaisten viestintätaitojen kehittämiseen (Johansson ym., 2019)	Miten viestinnän tärkeyttä voisi kuvailla?  Osallistuvatko viestintä/markkinointi-ihmiset strategiseen päätöksentekoon?  Millaisia taitoja kuvaisit roolissasi tärkeimmiksi?
Millä tavoin yrityksen toimintaan liittyvät tekijät heijastuvat yritysten vastuullisuusviestintään ja sitä koskevaan ajatteluun?	Yritykseen liittyvien tekijöiden heijastuminen vastuullisuusviestintään	Suuryritysten ja PK-yritysten viestinnän ja toiminnan välille muodostuu viestintäkuilu (Baumann-Pauly ym. (2013)  Omistajan henkilökohtaiset arvot näkyvät yrityskulttuurissa (Jenkins, 2009)	Miten uskot sen, että olette perheyritys, näkyvän toiminnassanne ja arjessanne?

Haastattelurungon lisäksi esitettiin jatkokysymyksiä vastausten pohjalta. Koronaviruspandemian vuoksi haastattelut toteutettiin etäyhteyttä hyödyntäen. Vaikka toteutustapa teki haastattelujen tekemisestä joustavampaa ja kenties madalsi kynnystä osallistumiselle, erityisesti puhelinhaastatteluissa jatkokysymysten tuli olla hieman lyhyempiä. Yleisesti ottaen suuryritysten edustajien haastattelut olivat kestoiltaan pidempiä kuin keski suurten yritysten edustajien haastattelut, mikä osaltaan voi

vaikuttaa aineiston tulkintaan, kun tietoa on enemmän saatavilla.

Haastatteluista syntyi yhteensä 173-sivuinen tekstiaineisto. Aineiston analyysi suoritettiin laadullisen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmin. Analyysi suoritettiin aineistolähtöisesti, mutta siinä esille tulleita sisältöjä peilattiin aiemmassa tutkimuksessa esiintyviin teemoihin ja tehtyjen havaintojen pohjalta lopulta edellä luvussa 2 esiteltäisiin tutkimustuloksiin. Analyysi aloitettiin litteroimalla nauhoi-

tetut haastattelut ja tekemällä muistiinpanoja. Haastattelut anonymisoitiin. Litte-roinneista tutkimuskysymysten kannalta relevanteimmat kohdat eriteltiin sitaateiksi, jotka kirjoitettiin pelkistettyyn muotoon ja koodattiin. Koodattu aineisto käsiteltiin Atlas.ti-ohjelmalla, jolla vastauksista muodostettiin kategorioita. Kategoriat ja niiden alakategoriat yhdisteltiin temaattisesti (Taulukko 3). Aineiston rajallisuuden vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole yleis-

tettävissä koskemaan suomalaisia yrityksiä. Lisäksi kaksi haastateltavaa edustivat yhtä yritystä, mikä toi yrityksen näkemyksille aineistossa lisää painoarvoa; tämä kuitenkin otettiin huomioon analyysissä. Tuloksia voidaan muuten pitää luotettavina. Neljätoista haastattelua antoi kuitenkin riittävästi aineistoa tutkia vastuullisuusviestinnälle annettuja merkityksiä ja tarjoamaan käsityksiä erilaisten yritysten suhtautumisesta vastuullisuusviestintään.

Taulukko 3. Esimerkkejä aineiston kategorisoinnista.

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoriat	Pääkategoria
”se on sitä vastuullisuutta myöskin mitä omistajat täs kantaa että, yritystä ei pumpata tyhjäksi rahasta ja anneta haasteellisia taloudellisia vaatimuksia vaan, tehdään asioita niin että, jokaisena aikakautena, joita paljon täs meidän elämäs on ollu, välillä on hyviä aikakausia ja välillä huonoja aikakausia, niitten huonojen aikakausienkaan aikana ei saa tehdä sellaisia asioita jotka murentaa sitä perus, yrityksen uskottavuutta”	Ei tyhjenetä kaikkia rahoja, ei haasteellisia taloudellisia tavoitteita, toimitaan kunkin aikakauden haasteiden mukaisesti. Ei tehdä asioita jotka myöhemmin murentavat uskollisuutta	Perheyritys, pitkäjänteisyys, taloudellinen vastuu	Omistuspohjalle kuvattu merkitys
”Et et meil on nää vaadittavat raportit tehty ja, tutkimukset myöskin tehty vaikka ollaankin pieni yritys.”	Raportit ja auditoinnit teetetään pienestä koosta huolimatta.	Pieni yritys, standardit	Yrityksen koolle kuvattumerkitys
”se on kans ehkä simppele juttu mut sitä ei ihan joka paikas välttämättä tehän ni, niinku kehityskeskustelut et meil on niinkun, selvät prosessit siihenki et se tulee aina hoidettua, et jokaisella on niinkun oikeus siihen, kehityskeskusteluun ja se on myös esimiehen velvollisuus järjestää ne yks tai kaks kertaa vuodessa.”	Selvät prosessit kehityskeskusteluille yksinkertainen asia, ei kuitenkaan joka paikassa, esimiehen velvollisuus	Viestinnällinen johtajuus, henkilöstövastuu	Vastuullisuusviestinnän merkitys
”pyritään kuitenkin siihen että se meidän toiminta kestää kaikki ne prosessit ja siihen liittyvät asiat ni ne kestää niinku päivän valoa että niitä voidaan tarkastella sitte, ja avoimesti ja tota, se on sillä lailla vastuullista se toiminta.”	Prosessit ja kaikki asiat kestävät päivänvaloa, niitä voidaan tarkastella avoimesti	Avoimuus, läpinäkyvyys	Vastuullisuuden ja viestinnän (keskinäinen) asema

## Tulokset

### Viestinnän ja vastuullisuuden asema

Vastuullisuusviestinnän aseman tarkastelemiseksi pyrimme hahmottamaan vastuullisuusviestinnän roolia yrityksissä tarkastelemalla yritysten viestintäfunktion ja vastuullisuuden roolia suhteessa yritysjohtoon sekä niille annettuja resursseja, edellytyksiä

ja valmiuksia. Haastatteluaineiston perusteella viestinnän asema ja resurssit vaihtelivat yrityksittäin paljon (Taulukko 4). Odotetulla tavalla suuremmissa yrityksissä oli viestinnälle enemmän resursseja. Suurista yrityksistä kahdessa oli kokopäiväisesti työskentelevä viestintäpäällikkö, ja yhdessä HR-johtaja vastasi myös viestinnästä. Yrityksistä viidessä viestinnästä vastasi

Taulukko 4. Viestinnästä ja vastuullisuudesta vastaavat toimijat haastelluissa yrityksissä.

Yrityksen koko	Viestinnästä vastaavaksi kuvattu toimija	Onko viestinnästä vastaava henkilö johtoryhmässä	Vastuullisuusksymyksistä vastaavaksi kuvattu toimija
Suuri	Markkinointiviestintäpäällikkö	Kyllä	Yritysjohto
Suuri	Markkinointipäällikkö	Ei	Vastuullisuusjohtaja. Vastuullisuusyöryhmä, jossa mukana markkinointipäällikkö
Suuri	Viestintäpäällikkö	Ei	Vastuullisuusjohtaja. Viestintäpäällikkö osallistuu vastuullisuusyöhön
Suuri	Viestintäpäällikkö	Ei	Vastuullisuusjohtaja. Viestintäjohtaja osallistuu vastuullisuusyöhön
Suuri	Markkinointipäällikkö	Ei	Talouksyksikkö ja yritysjohto
Suuri	HR-päällikkö	Kyllä	Yritysjohto
Keskisuuri	Markkinoinnin assistentti	Ei	Yritysjohto
Keskisuuri	Ei viestintä- tai markkinointiammattilaista (yritysjohto vastaa)	-	Yrityksen hallitus
Keskisuuri	Markkinointi ulkoistettu, ei viestintäammattilaista	-	Yritysjohto
Keskisuuri	Myyntijohtaja vastaa markkinoinnista ja viestinnästä	Kyllä	Yritysjohto
Keskisuuri	Markkinointi- ja kehitysjohtaja	Kyllä	Yritysjohto ja operatiiviset johtajat
Keskisuuri	Ei viestintä- tai markkinointiammattilaista (yritysjohto vastaa)	-	Yritysjohto
Keskisuuri	Ei viestintä- tai markkinointiammattilaista (yritysjohto vastaa)	-	Yritysjohto

konsernitasolla markkinointia täysipäiväisesti tekevä henkilö. Kahdessa yrityksessä markkinoinnista vastaava henkilö oli myös mukana johtoryhmässä, joskin näiden johtajien vastuisiin kuului myös esimerkiksi henkilöstöjohtaminen tai liiketoiminnan kehittäminen. Kahden muun yrityksen tapauksessa viestintää ja markkinointia teki talon sisäisesti toimitusjohtaja tai myyntipäällikkö sivutoimenaan. Monella suurista yrityksistä oli useampi tytäryhtiö, joissa markkinointia tehtiin myynnin ehdoilla, mutta konsernitasolla tällaista ammatilaista ei ollut. Ulkoinen viestintä nähtiin usein myyntiä tukevana markkinointina, kun taas viestinnän ammatillaiset keskittyivät pitkälti organisaation sisäiseen viestintään. Keskisuurissa yrityksissä viestintä oli ennen kaikkea tukifunktio. Viestintä yhdistettiin enemmän markkinointiin kuin sidosryhmätyöhön tai sisäiseen viestintään. Useissa yrityksissä viestintäfunktio oli resurssisyistä ulkoistettu tai hoidettiin muun työn ohessa tilannekohtaisesti.



Vastuullisuus voi viedä resursseja ydintoiminnasta ja lopulta myös sidosryhmille tärkeistä asioista.

Myös vastuullisuuden asema yrityksissä vaihteli paljon. Suurista yrityksistä kolmessa toimi päätoiminen vastuullisuusjohtaja, kun taas kahden haastattelun mukana sellaista ei tarvittu. Keskisuurissa yrityksissä vastuullisuudesta vastasi yritysjohto. Kahden yrityksen haastattelussa kävi ilmi, että vaikka vastuullisuus näkyi ulkoisessa viestinnässä, suhtauduttiin siihen yrityksen sisällä lähinnä hallinnollisena asiana tai muodollisuutena, joka voi viedä resursseja ydintoiminnasta ja lopulta myös sidosryhmille tärkeistä asioista.

[– –] mejän alal on katteet suht koht tiukoilla et me ei pystytä pitää niinku hirveet orkesteria, vaikka hoitamassa mejän vastuullisuusasioita tai, hoitamassa nyt mitä ikinä vaan niinku tuki-funktioita [– –] jos me lähetään yrittää niinkun hirveen hienoo tota ja hirveen hienoo tätä, ni sit sul helposti niinku fokus niist sun asiakkaista ja henkilöstöst mitkä on kuitenkin ne tärkeimmät sidosryhmät, ni se niinkun menee, se kattoo. H11

[– –] meillä ei oo vastuullisuusjohtajaa ja mä oon kaikille sanonu että sinä päivänä kun mä rupeen ehdottaa semmosta niin soittakaa joku auto hakemaan mis on valkopukusia setiä. [– –] Vastuullisuusasiat käsitellään [– –] lähtökohtaisesti niinkun mejän organisaatioissa, se on talousjohtajan titteli mutta hänen vastuualueelleen kuuluu kaikki muutkin tämmöset niinkun hallinnollistyyppiset asiat. H13

Monet erityisesti keskisuurten yritysten edustajista kuvasivat vastuullisuudesta linjattavan yritysjohton tasolla. Vaikka vastuullisuus kuvattiin tällöin usein koko yrityksen asiana, jokseenkin avoimeksi jää, kenen vastuulla yrityksen vastuullisuus ja sen

kehittäminen yrityksen arjessa on.

Toisaalta myös joissakin keskiuurissa yrityksissä vastuullisuus kuvattiin konkreettisesti osana yrityksen strategiaa, viestintää sekä operatiivista toimintaa. Eräs haastateltava taas kuvasi konkreettisesti, ketkä kaikki vastuullisuutta yrityksessä tekevät ja miten viestintä ja markkinointi kokonaisuuteen istuu.

No jos aatellaan sitä koko liiketoimintaa niin [vastuullisuus] ei oo tietenkään pelkästään markkinoinnin ja viestinnän tai liiketoiminnan kehittämisen asia, et kyl se on niinku asia johon myös osallistuu sitte meillä, liiketoimintojen vetäjät ja, yrityksen johto kokonaisuudessaan ja tietenki sitte ne avainhenkilöt omissa rooleissaan ja eri tehtävänkuvien mukaisesti. Mut et markkinointi ja viestintä on ehkä sitte se toiminto yrityksessä mikä sitte kokoo yhteen näitä asioita ja miettii sitte sitä että miten ja missä näistä asioista viestitään, ja ikään ku ylläpidetään myös, et se vastuullisuuden kulma siin viestinnässä tulee huomioitua. H8

Kaikkissa yrityksistä yhtäältä viestinnästä ja toisaalta vastuullisuudesta vastasi tai linjasi eri toimija, eivätkä vastuullisuudesta ja viestinnästä vastaavien toimijoiden välttämättä kuvattu toimivan yhteistyössä. Suurissa yrityksissä vastuullisuudesta vastasi vastuullisuusjohtaja tai yritysjohto, jonka kanssa sisäiseen viestintään keskittynyt viestintäpäällikkö joskus toimi yhteistyössä. Keskiuurissa ja joissakin suurissa yrityksissä viestintä liittyi pikemminkin ulkoiseen (ja joskus ulkoistettuun) markkinointiin, ja yritysjohto linjasi vastuullisuudesta. Haastateltavat yhdistivät viestinnän ja sen roolin yrityksissä pääsääntöisesti juuri viestintäfunktion toimintaan sekä ulkoiseen markkinointiin. Esiin ei tullut ajat-

telua viestinnän laajasta roolista näin laajempaa roolia koko yrityksen rakentajana ja ylläpitäjänä. Tämä lähtökohta näyttäisi heijastuvan myös käsityksiin vastuullisuusviestinnän merkityksestä yrityksen toiminnassa.

### **Vastuullisuusviestinnän merkitys ja käsite**

Haastateltaville ei esitetty määritelmää vastuullisuusviestinnän käsitteestä tai sen sisällöstä. Tarkoitus oli vastausten perusteella päätellä, mitä vastuullisuusviestintä tai vastuullisuuteen liittyvä viestintä yrityksen toiminnassa merkitsee. Valtaosa haastateltavista yhdisti vastuullisuusviestinnän sen eksplisiittiseen sekä ulkoiseen muotoon. Esimerkiksi nettisivut esitettiin yhtenä ikkunana yrityksen vastuullisuuteen ja sitä kautta yrityksen kehityskohteena: ”[–] varmaan niinkun nettisivuillekin kannattais laittaa jotain vastuullisuudesta koska mun mielestä tällä hetkellä meillä ei nettisivuilla oo kun korkeintaan meidän arvot, mut niitäkään ei oo selitetty millään tavalla auki [–]” (H1). Yksi haastateltavista tunnisti suurimman osan yrityksistä kertovan vastuullisuudesta nettisivuillaan, mutta he eivät itse olleet saaneet vielä aikaiseksi selaista tehdä: ”[–] Se on ihan tietyllä tavalla laiskuutta, me ei olla päivitetty meidän nettisivuja viiteen vuoteen käytännössä juurikaan [–]” (H5). Osa haastateltavista käsitti vastuullisuusviestinnän ulkoisena ja formaalina toimintana ja kuvasi sitä vastuullisuuteen liittyvien muodollisuuksien, kuten sääntöjen ja raporttien kautta. Eettiset ohjeet olivat monille vain muodollisia pakkoja. Eräs haastateltava kertoi yrityksen johdon lainanneen eettiset ohjeensa toiselta yritykseltä lähinnä siksi, että ne täytyi jossain olla saatavilla.

[entinen HR-päällikkö] anto sille mejän omistajalle tehtäväks et pitäis tälläi tehdä että hän on nähny

et [eräällä pörssiyhtiöllä] on hyvä sit nappas sen [-] code of conductin ja sano et [-] modaa vähän näit lauseita ni tää sopii [yritykselle] että, tällai tarvi olla. Et kyl tollanen kirjallinen, okei se on hyvä et on selkäranka mut enemmän se on sitä että kaikilla tasoilla noudatetaan ja toimitaan vastuullisesti ni, kyl se sieltä lähtee [-] H3

Yksi yrityksistä toimi yrityskaupan seurauksena suuremman emoyhtiön alaisuudessa. Vastuullisuuteen liittyvien muodollisuuksien määrä oli tämän vuoksi lisääntynyt, mutta tämä ei näkynyt organisaation toiminnan tasolla juurikaan: ”[-] sanotaan nyt rehellisyyden nimissä että moni näistä säännöksistä on tullu tälleen vaan paperilla, eikä niinkään integroitunut osaksi päivittäistä toimintaa” (H5).

Toisaalta monet haastateltavista kertoivat vastuullisuuden olevan kiinteä osa yrityksen strategiaa ja toimintaa. Yksi näistä haastateltavista kuvasi vastuullisuutta osana yrityksen tarkoitusta: ”[-] meidän yhtiön tarkotukseks kirjoitettiin tossa kolmisen vuotta sitten että luodaan kestävä kehityksen [-] teknologiaa ja se näkyy meidän strategiassa tällä hetkellä ja kaikessa toiminnassa ja myöskin osittain varmaan tossa viestinnässä [-]” (H12). Toinen mielsi yrityksen ja sen viestinnän yhtenä kokonaisuutena, joka kuitenkin pyrkii muokkaamaan omia vastuullisuutta koskevia viestejään kullekin sidosryhmälle sopivaksi.

[-] siinähän täytyy ajatella kaikkia niitä sidosryhmiä, ja jos aatellaan ylipäänsä sitten niitä viestinnän kohde-ryhmiä, et ehkä sitä vastuullisuutta ei varmaan pitäis ajatella mitenkään semmosena niinku irrallisena aiheena, vaan että se näkökulma sitte, ikään ku poikkileikkaa sitä tekemistä ylipäänsä ajattelematta sitä, et onko kysymys

jostakin liiketoiminta-alueesta, et toki se tulokulma vastuullisuuteen voi vaihtua sitä kautta. et mikä asia on ehkä sitte mitäki asiakasryhmää niinku, mikä on heille tärkeä asia tai sitte jossain hankkeen toteutuksessa voi hyvinki olla yksityiskohtasia asioita. Et kyl siin pitää niit viestinnän kohderyhmiä ajatella mun mielest kokonaisuutena [-] H8

Lisäksi monet haastateltavat toivat esiin näkökohtia, joiden voi ajatella kuuluvan niiden vastuullisuusviestintää koskevaan ajatteluun, vaikka niitä ei vastuullisuusviestinnäksi kutsuttukaan. Esimerkiksi vastuullisuuteen liittyvistä standardeista huolehtimista ja viestimistä ei suoraan mielletty vastuullisuusviestinnästä, vaikka kyse onkin yrityksen toiminnan läpinäkyvyydestä ja usein formaaleista prosesseista. Samoin vastuullisuusviestintään ei suoraan kytketty viestinnän arkisia muotoja, vaikka henkilökohtaisuus ja viestinnän kasvollisuus kuvattiin osana avointa viestintää. Etenkin perheyritysten kohdalla omistajien tai hallituksen jäsenten läsnäolo ja näkyvyys koettiin tärkeäksi: ”[-] meillä kun on kasvullinen [-] perheomistaja niin, omistajaki ku viestii asioita ni sieltä tulee tietysti sitä korkeinta ohjausta [-] miten hän suhtau-



Henkilökohtaisuus ja viestinnän kasvollisuus kuvattiin osana avointa viestintää.

tuu työntekijöihin ja asiakkaisiin ni se antaa myöskin mallia siitä et miten me halutaan toimia [– –]” (H12). Myös ulkoisten sidosryhmien silmissä yritykset saattavat henki- löytyä aiempaa enemmän. Yksi haastatelta- vista kertoi sidosryhmistä etenkin asiakkai- den ottavan aiempaa hanakammin yhteyttä suoraan johtohenkilöön etenkin silloin, jos yrityksen toiminta ei ole vastannut heidän odotuksiaan. Viestintä ja johtaminen koeti- tiin myös tärkeäksi organisaation sisäisen luottamuksen rakentamisessa, yhteisen suunnan löytämisessä sekä henkilöstön si- toutumisessa. Tällöin tuotiin esille yksin- kertaisten asioiden tärkeys.

[– –] se on kans ehkä simppei juttu, mut sitä ei ihan joka paikas välttä- mättä tehdä ni, kehityskeskustelut et meil on niinkun selvät prosessit sii- henki, et se tulee aina hoidettua, et jokaisella on niinkun oikeus siihen kehityskeskusteluun ja se on myös esi- miehen velvollisuus järjestää ne yks tai kaks kertaa vuodessa [– –] H11

Haastateltavien vastauksista välittyä, et- tä vastuullisen viestinnän miellettiin koos- tuvan hyvin yksinkertaisista kohtaamisista ja arkisista viestintäteoista. Tätä ei kuiten- kaan suoraan liitetty vastuullisuusviestint- tään, joka miellettiin lähinnä arkipäiväises- tä vuorovaikutuksesta erillisenä, eksplisiit- tisenä vastuullisuudesta viestimisenä ja kytkettiin tiukemmin viestintä- tai mark- kinointifunktion toimenkuvaan. Vastuul- lisuusviestinnän rooliksi ei myöskään ku- vattu yrityksen vastuullisuuden rakenta- mista tai määrittämistä yhdessä sidosryh- mien kanssa.

### Yrityksen koko ja päämarkkinat

Haastateltavien yritysten välillä oli suuria eroja koon suhteen. Siinä missä yksi yritys toimi vain noin 40 ihmisen työnantajana, työllisti toinen yli tuhat ihmistä kansain-

välisesti. Haastateltavat viittasivat usein yrityksen koon merkitykseen vastuullisuu- delle ja vastuullisuusviestinnälle. Merkit- tävin ero suurten ja keskisuurten yritysten edustajien näkemysten välillä oli tavas- sa kuvata oman toiminnan vaikuttavuut- ta. Harva keskisuuren yrityksen edustaja koki omalla toiminnallaan olevan kaus- kantoista muutosvoimaa. Vastuullisuutta ylipäätään katsottiin pitkälti siitä näkökul- masta, että yritys oli työntekijöilleen hyvä ja reilu työnantaja ja maksoi veronsa.

[– –] me ollaan muualla paitsi Suo- messa tai vois sanoa jopa niin, että muualla paitsi Lahden seudulla siinä määrin pieni työnantaja ja yritys, että se on niinkun rajallista mitä me voi- daan sitten kuitenkaan sillä työnan- taja mielikuvaviestinnällä saavuttaa, mut [– –] sielläki vastuullisuus on yks teema [– –] täytyy nyt taas muistaa se mittakaava minkä kokonen firma me ollaan ja mikä mejän viestintä- ja mainos- ja IR-, HR-budjetit on, että eihän se niinkun mullistava ole [– –] H13

Muutama keskisuurten yritysten edustajis- ta puolestaan koki pienen koon eduksi esi- merkiksi organisaatiossa tehtävän muutok- sen tai kestävän kehityksen periaatteiden edistämisessä. Myös jotkin suuryrityksistä kokivat toiminnan vastuullisuuden parane- van, mikäli rakenteet vastaisivat pienempää organisaatiota.

Ulkoisen viestinnän toteutuksen osal- ta erikokoisten yritysten kuvausten välil- lä oli selkeä ero. Suurista yrityksistä lä- hes kaikki tuottivat vastuullisuusraport- teja; pienemmissä keskisuurissa yrityksis- sä ei vastuullisuutta välttämättä mainittu edes nettisivuilla. Suuremmille yrityksil- le taloudellisten tietojen julkistaminen on tavallinen käytäntö, joka useissa tapauksis- sa johtuu jo lainsäädännöstä. Pienemmissä



y yrityksissä tietojen julkistamiseen taas liitettiin vastuullisuusajattelua: esimerkiksi taloudellisten tietojen vapaaehtoinen julkistaminen miellettiin myös muista erotuttavana läpinäkyvyytenä. Nämä havainnot tukevat Morsingin ja Spencen (2019) näkemystä pienempien yritysten implisiittisestä vastuullisuusviestinnästä. Osa suurista yrityksistä teki vastuullisuusraportteja löyhästi standardien mukaan (vrt. Campopiano & De Massis, 2014), kun taas pienemmissä yrityksissä tällaisia käytäntöjä ei ollut. Tämä puoltaa Baumann-Paulyn ym. (2013) hypoteesia vastuullisuusviestinnän pienemmille yrityksille suurista suhteellisista kustannuksista.

Tutkimuksen aineistoa ei koottu erityisesti erilaisia markkinoita silmälläpitäen. Aineiston 13 yrityksestä vain kaksi toimi tunnistettavasti kuluttajamarkkinoilla, ja muut yritykset toimivat teollisuudenaloilla, joissa ostajina olivat yhtiöt ja yksittäiset tuotteet, tai palvelut olivat asiakkaalle erittäin suuria investointeja. Aineistosta ilmeni kuitenkin selkeitä eroja vastuullisuuden ja vastuullisuusviestinnän merkitystä koskevassa ajattelussa B2B- ja B2C-yritysten välillä. Asiakasyritykset olivat monille teollisuusalan toimijoille tuotteiden ostajien lisäksi pitkäaikaisia kumppaneita, joiden kanssa oltiin tekemisissä vuosikymmeniä. Yritysten välisessä liiketoiminnassa vastuullisuus taas oli aineiston perusteella noussut agendalla korkealle, millä oli seurauksia viestinnälle ja läpinäkyvyyden tarpeelle. Yksi haastateltavista kiteytti, että kun yritys sitoutuu toimintansa kautta toiseen, katsotaan molempia yrityksiä viestinnällisesti yhtenä kokonaisuutena. Osana pitkiä toimitusketjuja toimivat yritykset korostivat läpinäkyvyyttä osana vastuullisuutta.

Kuluttajabisneksen puolella tilanne oli toinen. Markkinoita raadollistivat sosiaalisen median ja verkkokaupan tuomat markkinoinnin haasteet. Haastateltavien mu-

kaan kuluttajat eivät sitoudu tiettyyn yritykseen, vaan saattavat muuttaa ostokäyttäytymistään usein ja nopeasti. Vastuullisuus ei haastateltavien mielestä kuitenkaan vaikuttanut olevan kuluttajan ostopäätöstä voimakkaasti ohjaava tekijä.

[– –] kyl se markkinoinnin taval-  
laan aggressiivisuus ja sen panostuk-  
sen elinkaari on niin äärimmäisen  
paljon lyhyempi, kuin ne panostukset  
mitä sä teet sitten aidosti ja oikeasti  
niinku pitkässä juoksussa [– –] toistu-  
vasti brändin viestiä rakentavaa mark-  
kinointia on siellä [verkossa] huo-  
mattavan paljo vaikeampi tehdä kun  
viistoist kakskyt vuotta sitte näissä  
perinteis jakelukanavissa että kulut-  
tajasta on tullut ja tulee vielä entistä  
vaikeammin hallittava kohde. [– –]  
se on varmasti hyvin hankala asia  
että kuluttajat rupeis ymmärtämään  
näitä hyvinki laajasti mikä joku Higg-  
indeksi on [– –] tämä vastuullisuusuhan  
on vain yksi kriteeri ostopäätökseen  
vaikuttamiseen, toiselle se on voima-  
kas ja toiselle se ei oo vielä yhtään  
mitään. H6

Vastuullisuusviestinnän tutkimus on painottunut kuluttajamarkkinoihin (Han & Childs, 2016). Vastuullisuus ja etenkin sen läpinäkyvyys on kuitenkin teollisuusyrityksillä tärkeä: aiemman tutkimuksen valossa sillä on vaikutus ostopäätöksiin (Homburg ym., 2013). Aineiston perusteella kuluttajamarkkinoilla toimivia yrityksiä varsinkin verkkoviestinnän ympäristössä tapahtuvat muutokset ravistelevat voimakkaastikin. Tämä tukee Haddock-Fraserin ja Tourellen (2010) käsitystä, jonka mukaan B2C-yrityksiin kohdistuu sidosryhmiltä moninlaisempia odotuksia kuin B2B-yrityksiin. B2B-yritykset puolestaan kokevat tehtäväkseen olla asiakasyrityksilleen, ali-hankkijoilleen ja jälleenmyyjilleen luotet-

tava toimija, mikä aiheuttaa myös viestinnällisiä paineita erityisesti läpinäkyvyyden suhteen.

### Henkilökohtaisuus ja perheomistajuus

Keskisuurten yritykset edustajat kytkivät oman vastuullisuutta ja vastuullisuusviestintää koskevan ajattelunsa voimakkaasti toiminnan henkilökohtaisuuteen. Esimerkiksi erään haastateltavan mukaan kestävään kehitykseen oli suhtauduttava vakavasti, koska yritys yhdistettiin siellä toimiin henkilöihin.

[– –] mä uskon että erityisesti pienet, keskisuuret yrittäjätvetoset yritykset, jois on niinku oikeesti kasvot [– –] jonku perhe siel takana, ni me suhtaudutaan tästä syystä niinku vakavammin näihin kaikkiin tälläsiin asioihin. [– –] Mun pitää kävellä tuolla kadulla niinku huomennaki ilman et siel tulee joku ja heittää maalipurkin mun päälle. [– –] käytännös sen takii mä niinku luotan sellaseen yrittäjätvetoseen toimintaan näis asiois, et siel on kumminki se [– –] tietynlainen kontrolli [– –] H9

Haastaltavat kuvasivat sekä ulkoisen paineen henkilöitymistä että henkilökohtaisista viestintää sidosryhmien kanssa. Keskeinen sidosryhmä myös vastuullisuuden suhteen oli henkilöistö. Sekä suuren että keskisuuren yrityksen johtajat kokivat hyvin henkilökohtaisesti tuntevansa omat työntekijänsä. Keskisuudessa yrityksessä henkilökohtaisuus mahdollistui fyysisten kohtaamisten kautta.

Tutkimuksen aineistoa ei koottu erityisesti omistuspohjaa ja sen eroja silmälläpitäen: kaiken kaikkiaan haastatelluista 13 yrityksestä 11 oli perheomisteisia. Yrityksistä kuudessa omistaja oli tietävästi aktiivinen yrityksen operatiivisessa toiminnassa.

Haastateltavista neljä oli yrityksen suurimpia omistajia, jotka vaikuttivat yrityksen toimintaan joko johtoryhmästä tai hallituksesta käsin. Analyysissa kuitenkin ilmeni, että myös suuryritykset painottivat viestinnän ja vastuullisuuden kohdalla henkilökohtaisuuden merkitystä, kun kyseessä oli perhetaustainen yritys. Sekä suurten että keskisuuren perheomisteisten yritysten edustajat kertoivat henkilökohtaisista ja pitkäaikaisista kumppanuussuhteista, joita etenkin perheyhtiöissä pidettiin arvossa. Nämä havainnot poikkeavat jossakin määrin aiemman tutkimuksen tuloksista, joissa omistajapohjan merkitystä vastuullisuusviestinnälle ei juurikaan ole huomioitu.

Myös vastuullisuuden lähtökohdat kytkettiin perheyrytyksissä yrityksen taustaan ja omistajapohjaan. Lähes kaikki haastateltavat toivat yhtenä tärkeimpänä perheyrytyksen toimintaa määrittävänä arvona esiin pitkäjänteisyyden, jota kuvasti toiminnan tarkastelu ennen kaikkea jatkuvuuden eikä niinkään voiton maksimoinnin näkökulmasta. Vastuulliseksi katsottiin toimintaa, joka mahdollisti yrityksen menestymisen myös seuraavan sukupolven käsissä: ”se on kaksikytviis vuotta se kvartaali, eikä siis se kuukauskvartaali” (H14). Pitkäjänteisyyttä kerrottiin arvostettavan myös työntekijöiden ja asiakkaiden keskuudessa: sidosryhmäsuhteita oli sen avulla mahdollista hoitaa huolellisemmin ja ”pehmeämmin”. Moni haastateltava kertoi arvojen olevan yritykselle tärkeitä suunnannäyttäjiä. Osassa vastauksista oli tulkittavissa yrityksen arvojen vahva suhde omistajasukuun. Eräs haastateltava näki perheyrytyksille eduksi arvojen säilymisen sukupolvelta toiselle.

[– –] tämmönen perus arvomaailma  
[– –] siirtyy helpommin kuin se että olisi niin sanotusti kasvoton omistaja jolloin ne henkilökohtaiset intressit tulee sitte voimakkaammin aina

kulloisenkin johtamiskauden aikana [– –]. Mutta kun sukuyhtiössä ja perheyhtiös ollaan niin siellä on myöskin paljon niitä suvun ja perheen arvoja, jotka sitte heijastuu siihen yrityksen toimintaan ja se on yks niistä elinkaarta pidentävistä tekijöistä [– –] H6

Perinteikkyyks saattoi olla myös haaste. Uudistuminen muuttuvassa toimintaympäristössä oli erään haastateltavan mukaan perheyriksille hankalakin paikka.

[– –] siis mitä se perheyriksien työ on et [– –] se vaan jatkuu sukupolvelle toiselle ja se on niinku tärkeet et se jatkuu [– –] mut tähän onki se perheyriksien hankalin puoli [– –]. Vastuullisuutta on myös se et sä et voi ajatella et se sama [– –] mistä on tultu nii että sillä samalla jatkuu eteenpäin [– –] maailma [– –] muuttuu nii hirveetä vauhtia, ja kokoajan tulee uusia kilpailuita oikeelta ja vasemmalta [– –] et siinä missä sun täytyy olla se kannatteleva arvomaailma ja se tavallaan se kulttuurillinen ja kaikki ne perinteet ja tavat, mitkä on hyviä, ni on ihan varmasti asioita mistä pitää myös luopua jos ne ei palvele sitä toimintaympäristöä missä sä oot ja sit sun täytyy pyrkiä uudistumaan sen mukaan et [– –] se ei oo aina kauheen helpoo [– –] H14

Haastateltavista kaksi toi toisaalta esiin yrityksen kulttuurille ominaisena seikkana nopean päätöksenteon. Päätöksentekoketju on lyhyt, ja toiminnan suuntaa pystytään muuttamaan hyvinkin nopeasti. Nämä haastateltavat kertoivat suurtenkin päätösten olevan vain puhelinsoiton päässä.

Nämä löydökset sopivat kansainvälisen tutkimuksen tuloksiin. Monet perheyriksien edustajista puhuivat omista arvoistaan, etenkin pitkäjänteisyydestä, jonka myös Marques ym. (2014) tunnistivat perheyri-



Pitkäjänteisyys on monen perheyriksien arvo.

yksille keskeiseksi. Perheyriksien arvojen kerrottiin olevan peräisin jo alkuperäisen omistajan henkilökohtaisesta arvomaailmasta ja heijastuvan koko yrityksen toimintakulttuuriin. Haasteeksi kuvattiin perinteiden ja jatkuvuuden vaaliminen uusissa toimintaympäristöissä. Perheyriksien omistajasukuun kuuluvat henkilöt tyypillisesti vertaavat tilannettaan ”kasvotomaan omistajaan”, joka tavoittelee pelkkää omaa etuaan. Kyse lienee perheyriksille vakiintuneesta puhetavasta, joka toisaalta myös konkretisoitui kuvauksina viestinnällisistä tilanteista, jotka tekevät yrityksen toiminnasta ja sen viestinnästä henkilöitynyttä ja henkilökohtaista. Lisäksi haastateltavat toivat esiin perheomisteisten yritysten sisäisen viestinnän nopeuden, joka voi heijastua myös sen vastuullisuutta koskevaan päätöksentekoon. Myös Binghamin ym. (2011) näkemys perheyriksien yhteisöllisestä suhteesta sidosryhmiin saa aineiston valossa tukea.

Aineistossa laajemman lähiyhteisön ja sen toiminnan merkitys vastuullisuusviestinnälle ei kuitenkaan merkittäväällä tavalla noussut esiin. Aineistossa ei esiintynyt esimerkiksi nimenomaan Päijät-Hämeen ja sen yrityskulttuuriin liitettyä vastuullisuusajattelua. Toisaalta haastatteluissa toistui usein ja ennakoitua enemmän ajatus suomalaisuuden ja suomalaisen yrityskulttuurin vaikutuksesta vastuullisuuteen.

Vastauksissa korostui Suomen edistyksestä vastuullisuusteemoissa verrattuna moniin muihin maihin. Näkökulma oli kiinnostava jo siksi, että lähes kaikilla yrityksillä oli tuotantoa tai tytäryhtiöitä Suomen ulkopuolella. Kansainvälinen yhteistyö toi haasteita, kun monet suomalaisille itsestään selvät asiat oli käytävä hyvin tarkkaan läpi kulttuurien välisessä yhteistyössä.

[– –] meille suomalaisille tällainen vastuullisuus on, me ollaan kuuliaisia kristittyjä, niin me niinkun noudatetaan hyviä tapoja ihan luonnostaan [– –] ku me mennään tonne Kiinaan tai jonneki Etelä-Amerikkaan tai Venäjälle tai jonnekin ni kyllä ihan jo korruptiotakin on havaittavissa tietysti päin, että voi olla ite kaupan saamisenki vaikeeta, jos et ite lähe liikkeelle siitä että paljonko maksetaan kellekin. Se ei taas kenellekään meille suomalaiselle tuu ollenkaan kysymyksenäkään vaan tällaiset projektitahan ei vaan sovellu yksinkertaisesti meille [– –] H5

Ulkomailla kulttuuriset erot estivät kotimaassa totutut toimintatavat, mikä puolestaan herätti suomalaisissa sidosryhmis-



Pelkän julkisen ja ulkoisen viestinnän valossa monien yritysten vastuullisuusviestintä olisi varsin vähäistä.

sä epäilyksiä ja kriittisyyttä. Viestintää ei kuitenkaan pidetty keinona vastata eri vastuullisuuskulttuurien törmäysten haasteisiin. Esimerkiksi eettisiä ohjeita pidettiin melko työllistävänä sekä usein suomalaiseseen kulttuuriin sopimattomina ja tarpeettomina.

## Johtopäätökset

Vastuullisuusviestinnän tutkimus on pitkään pohjannut sen ulkoisiin tuotoksiin, joista viestinnän ja vastuullisuuden välisen konkreettinen yhteys sekä asema yrityksissä ei tule ilmi (ks. esim. Morsing & Perrini, 2009; Murillo & Lozano, 2006; Venturelli ym., 2021). Edellä kuvatun haastattelututkimuksen tulosten valossa vastuullisuudesta ja viestinnästä suomalaisissa yrityksissä vastaavat eri toimijat. Aineiston suurissa yrityksissä viestinnästä vastaavat päälliköt keskittyvät usein sisäiseen viestintään ja vastuullisuudelle on oma vastuuhenkilö tai siitä vastaa yritysjohto. Keskisuurissa yrityksissä viestintä liittyy markkinointiin, vastuullisuus taas on yritysjohton vastuulla. Yritysten näkemyksiä näyttää yhä määrittävän käsitys viestinnästä lähinnä sisäisenä HR-toimintona tai ulkoisena markkinointina.

Tulostemme mukaan vastuullisuusviestintä mielletään yrityksissä usein raporttien ja julkisten asiakirjojen kautta. Näitä myös jossain määrin vieroksutaan sekä keskisuurissa että suurissa yrityksissä. Keskittymisen ulkoiseen raportointiin pelätään vievän huomiota sidosryhmien todellisten tarpeiden ja odotusten huomioimisesta. Pelkän julkisen ja ulkoisen viestinnän valossa monien yritysten vastuullisuusviestintä olisi varsin vähäistä. Toisaalta haastateltavat kuvasivat viestinnällisiä ihanteita, jotka ovat yhteydessä vastuullisuusviestintään, vaikka niitä ei sen osaksi pääosin käsitettykään. Henkilökohtaisia, kasvollisia, usein yksinkertaisia kohtaamisia pidettiin arvossa. Haastattelututkimuksen keinoin tulee

esiin paljon vastuullisuusviestintää, joka tapahtuu sisäisesti, henkilökohtaisesti tai erilaisissa verkostoissa. Erityisesti perheomisteisissa yrityksissä vastuullisuuden kuvattiin juontuvan nimenomaan viestinnällisistä syistä: toiminta henkilöityi voimakkaasti, ja henkilökohtaisille suhteille sekä sisäisiin että ulkoisiin sidosryhmiin annettiin paljon painoarvoa. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan useimmiten mielletty osaksi vastuullisuusviestintää: vielä ei ajatella, että vastuullisuusviestintä voisi vastuullisuudesta puhumisen ohella olla jokapäiväisiä, arkisia viestintätekoja.

Vastuullisuusviestinnän tutkimuksen nojattessa ulkoisiin ja julkisiin viestinnän sisältöihin vähemmälle huomiolle ovat jääneet myös B2B-yritysten vastuullisuuteen liittyvät viestintä, joka ei välttämättä tuota julkista aineistoa. Tästä huolimatta juuri B2B-yritykset voivat keskittyä vastuullisuuteen B2C-yrityksiä merkittävämmiin (esim. Homburg ym., 2013). Aineistomme perusteella tämä liittyy viestinnällisiin seikkoihin: yritysasiakkaat, joista monet ovat pitkäaikaisia kumppaneita, usein edellyttävät toimittajiltaan läpinäkyvyyttä osana niiden omaa vastuullisuutta ja siitä viestimistä. Näitä tuloksia on kuitenkin tarkasteltava haastatteluaineistomme rajausten valossa: haastateltavien edustamat yritykset olivat lähtöisin rajatulta maantieteelliseltä alueelta ja toimivat pääosin teollisuuden toimialoilla. Esimerkiksi kuluttajakaudessa toimivien pienten ja nuorten yritysten tai sosiaalisen median kuluttajamarkkinointi- ja viestintäkampanjoita tuottavien toimijoiden painotukset ja näkemykset vastuullisuusviestinnän sisällöstä ja merkityksestä saattavat merkittävästikin erota tämän tutkimuksen osallistujien käsityksistä.

Viime vuosikymmenien tutkimus on pyrkinyt voimakkaasti nostamaan esille viestinnän roolia organisaatioiden sekä niiden vastuullisuuden rakentumisessa (Schultz ym., 2013; ks. Rydenfelt, 2014).

Tutkituissa yrityksissä viestinnälle ei kuitenkaan mielletty laajempaa roolia yrityksen toiminnan rakentajana ja ylläpitäjänä. Tällöin myös vastuullisuusviestinnän tehtäväksi jää vastuullisuutta koskevien toimien ja tavoitteiden viestiminen, ei yrityksen vastuullisuuden määrittäminen viestinnän keinoin yhdessä sidosryhmien kanssa.

Vastuullisuusviestinnän tulevaisuus yrityksissä riippunee paljon siitä, millaiseksi toiminta- ja viestintäympäristö on muuttumassa ja millaisia paineita sekä toisaalta haasteita siihen liitetään. Jatkotutkimuksessa olisikin aiheita kartoittaa tarkemmin vastuullisuusviestintää lisääviä yritysten sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin liittyviä tekijöitä sekä toisaalta koettuja ongelmia ja pelkoja. Edelleen tässä tutkimuksessa kohteena olivat pitkäikäiset yritykset; tärkeä tutkimusaihe olisi tarkastella uusien, erikoisten yritysten vastuullisuusviestintää vertailussa vakiintuneisiin yhtiöihin. Lisäksi kiinnostava tutkimusaihe olisi selvittää perheyriyten sukupolvenvaihdosten merkitystä vastuullisuudelle ja vastuullisuusviestinnälle. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten edustajien vastuullisuusviestinnälle kuvaamia merkityksiä, jotka eivät kattaneet kaikkea yritysten vastuullisuusviestinnäksi käsitettävää toimintaa. Täydentävä tutkimus voisi lähteä liikkeelle ennalta määritellystä vastuullisuusviestinnän käsitteestä tai sisällöllisestä eettisestä viitekehystä sekä haastateltujen ja havainnoinnin kautta arvioida, millä tavoin ja missä määrin ne yritysten arjessa toteutuvat.

## Lähteet

- Allen, M. (2016). *Strategic communication for sustainable organisations: theory and practice*. Springer.
- Andersen, S. E., Høvring, C. M. & Nielsen, A. E. (2017). *Communicative dilemmas in CSR: Towards an integrative model of CSR communication*.

- tion. Teoksessa S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter & F. Weder (toim.), *Handbook of integrated CSR communication* (s. 51–70). Cham: Springer.
- Baumann-Pauly, D., Scherer, A. G., Spence, L. J., & Wickert, C. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
- Berrone, P., Gomez-Mejia, L. & Cruz, C. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bingham, J. B., Gibb Dyer, W., Smith, I., & Adams, G. L. (2010). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585.
- Bruhn, M., & Zimmermann, A. (2017). *Integrated CSR communications*. Teoksessa S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter & F. Weder (toim.), *Handbook of integrated CSR communication* (s. 3–21). Springer.
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2014). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Christensen, L. T., & Cheney, G. (2011). Interrogating the communicative dimensions of corporate social responsibility. Teoksessa Ihlen, Ø., Bartlett, J. & May, S. (toim.), *The handbook of communication and corporate social responsibility* (s. 491–504). West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363–380.
- Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of Regions: A renewed strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. (25.10.2011). Bryssel: Euroopan komissio. Haettu 6.11.2020 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>
- Crowther, D. (2018). The life and death of corporate social responsibility. Teoksessa D. Crowther & S. Seifi (toim.), *Redefining corporate social responsibility* (s. 87–102). Emerald.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Dincer, C., & Dincer, B. (2010). An investigation of Turkish small and medium-sized enterprises online CSR communication. *Social Responsibility Journal*, 6(2), 197–207.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19.
- Fehre, K., & Weber, F. (2019). Why some are more equal: Family firm heterogeneity and the effect on management's attention to CSR. *Business Ethics*, 28(3), 321–334.
- Fisher, K., Geenen, J., Jurcevic, M., McClintock, K., & Davis, G. (2009). Applying asset-based community development as a strategy for CSR: A Cana-

- dian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 66–82.
- Godemann, J., & Michelsen, G. (2011). *Sustainability communication: Interdisciplinary perspectives and theoretical foundation*. Dordrecht: Springer.
- Golob, U., & Bartlett, J. L. (2007). Communicating about corporate social responsibility: A comparative study of CSR reporting in Australia and Slovenia. *Public Relations Review*, 33(1), 1–9.
- Golob, U., Podnar, K., Elving, W. J., Ellerup Nielsen, A., Thomsen, C., & Schultz, F. (2013). CSR communication: Quo vadis? *Corporate Communications: An International Journal*, 18(2), 176–192.
- Haddock-Fraser, J. E., & Tourelle, M. (2010). Corporate motivations for environmental sustainable development: exploring the role of consumers in stakeholder engagement. *Business Strategy and the Environment*, 19(8), 527–542.
- Han, S. & Childs, S. S. H. (2016). Corporate social responsibility in B2B relationships: Examining the effects of multifaceted supplier CSR on business customers' trust. *Null*, 26(1), 19–35.
- Haniffa, R. M. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391–430.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Homburg, C., Stierl, M. & Bornemann, T. (2013). Corporate social responsibility in business-to-business markets: How organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), 54–72.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 18(1), 21–36.
- Johansson, C., Grandien, C. & Strandh, K. (2019). Roadmap for a communication maturity index for organizations—Theorizing, analyzing and developing communication value. *Public Relations Review*, 45(4), 101791.
- Johnson, M., Redlbacher, F., & Schaltegger, S. (2018). Stakeholder engagement for corporate sustainability: A comparative analysis of B2C and B2B companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 659–673.
- Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (2013). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa (2. painos)*. Helsinki: Gaudeamus.
- Juholin, E. (2004a). *Cosmopolis: Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Helsinki: Införviestintä.
- Juholin, E., & Rydenfelt, H. (2020). Strateginen viestintä ja organisaation strategia – Mihin viestinnällä pyritään?. *Media & viestintä* 43(1): 79–99.
- Karmasin, M., & Litschka, M. (2017). CSR as an economic, ethical, and communicative concept. *Teoksessa S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter & F. Weder (toim.), Handbook of integrated CSR communication* (s. 37–50). Cham: Springer International Publishing.
- Loikkanen, T., Hyytinen, K., & Koivusalo, S. (2007). *Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä: Nykytila ja kehitysnäkymät*. Espoo: VTT. Haettu 13.8.2020 osoitteesta <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>.
- López-Pérez, M., Melero-Polo, I., Vázquez-Carrasco, R., & Cambra-Fierro, J.

- (2018). Sustainability and business outcomes in the context of SMEs: Comparing family firms vs. non-family firms. *Sustainability*, 10(11), 4080.
- Lähdesmäki, M. & Suutari, T. (2012). Keeping at Arm's Length or Searching for Social Proximity? Corporate Social Responsibility as a Reciprocal Process Between Small Businesses and the Local Community. *Journal of Business Ethics*, 108(4), 481–493.
- Malmelin, K. (2011). Arvojen markkinat: Oikeuttavat arvomaailmat suomalaisten suuryritysten yritys vastuupuheessa. Helsingin yliopisto.
- Marques, P., Presas, P., & Simon, A. (2014). The heterogeneity of family firms in CSR engagement: The role of values. *Family Business Review*, 27(3), 206–227.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *The Academy of Management Review*, 30(1), 166–179.
- Matten, D., Crane, A., & Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45(1), 109–120.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: Do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics (Oxford, England)*, 18(1), 1–6.
- Morsing, M., Schultz, M., & Nielsen, K. U. (2008). The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 97–111.
- Morsing, M., & Spence, L. J. (2019). Corporate social responsibility (CSR) communication and small and medium sized enterprises: The governmentality dilemma of explicit and implicit CSR communication. *Human Relations*, 72(12), 1920–1947.
- Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240.
- Olkkonen, L., & Quarshie, A. (2019). Corporate social responsibility in Finland: origins, characteristics, and trends (1. painos). Cham: Palgrave Macmillan.
- Panwar, R., Paul, K., Nybakk, E., Hansen, E., & Thompson, D. (2014). The legitimacy of CSR actions of publicly traded companies versus family-owned companies. *Journal of Business Ethics*, 125(3), 481–496.
- 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.
- Price Waterhouse Coopers Finland. (2018). Growth, innovation, purpose: key findings from Finland. Haettu 6.11.2020 osoitteesta <https://www.pwc.fi/fi/julkaisut/perheyritystutkimus/tiedostot/pwc-global-family-business-survey-2018-key-findings-finland.pdf>.
- Rydenfelt, H. (2014). Eettinen ennakointi. *ProComma Academic 2014*, 40–47.
- Rydenfelt, H., & Juholin, E. (2016). Hyvä viestintä, parempi viestintäkulttuuri. *Procomma Academic 2016*, 12–27.
- Salmivaara, T. (25.1.2017). Perheyritykset ovat merkittäviä työllistäjiä Päijät-Hämeessä. *Yle Uutiset*. Haettu 10.2.2021 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-9422811>.
- Sarbutts, N. (2003). Can SMEs 'do' CSR? A practitioner's view of the ways small- and medium- sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 340–347.
- Schultz, F., Castelló, I. & Morsing, M. (2013). The construction of corporate social responsibility in network socie-



- ties: a communication view. *Journal of Business Ethics*, 115, 681–692.
- Schultz, E., & Wehmeier, S. (2010). Institutionalization of corporate social responsibility within corporate communications: Combining institutional, sensemaking and communication perspectives. *Corporate Communications*, 15(1), 9–29.
- Seifi, S. & Crowther, D. (2018). The need to reconsider CSR. *Teoksessa S. Seifi & D. Crowther (toim.), Redefining corporate social responsibility (s. 1–14). Bingley: Emerald.*
- Shamir, R. (2005). Mind the gap: The commodification of corporate social responsibility. *Symbolic Interaction*, 28(2), 229–253.
- Signitzer, B., & Prexl, A. (2007). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization. *Journal of Public Relations Research: International Perspectives on Public Relations*, 20(1), 1–19.
- Simon, J., & Ettl, K. (2019). Entrepreneurs' views on corporate social responsibility communication in SMEs - insights from Germany. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 23(4), 425–445.
- Strand, R. (2015). Scandinavian stakeholder thinking: Seminal offerings from the late Juha Näsi. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 89–107.
- Strand, R., Freeman, R. E., & Hockerts, K. (2015). Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: An overview. *Journal of Business Ethics*, 127(1), 1–15.
- Suomen Yrittäjät. (n. 2021). Yrittäjyys Suomessa. Haettu 13.12.2021 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/yrittajajarjesto/tietoa-yrittajista/yrittajyys-suomessa/>
- Tench, R., Sun, W., & Jones, B. (2014). Introduction: CSR communication as an emerging field of study. *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability*, 6, 3–21.
- Thomas, T. E., & Lamm, E. (2012). Legitimacy and organizational sustainability. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 191–203.
- Tilastokeskus. (n. 2020). Määritelmät: PK-yritys. Haettu 6.11.2020. osoitteesta [https://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html).
- Venturelli, A., Principale, S., Ligorio, L., & Cosma, S. (2021). Walking the talk in family firms. An empirical investigation of CSR communication and practices. *Corporate Social-Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 497–510.
- Vesal, M., Siahtiri, V. & O’Cass, A. (2020). Strengthening B2B brands by signaling environmental sustainability and managing customer relationships. *Industrial Marketing Management*. Haettu 25.1.2021 osoitteesta <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.024>.
- Weder, F., Einwiller, S. and Eberwein, T. (2019). Heading for new shores: Impact orientation of CSR communication and the need for communicative responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 198–211.
- Zerfass, A., & Volk, S. C. (2018). How communication departments contribute to corporate success: The communications contributions framework. *Journal of Communication Management (London, England)*, 22(4), 397–415.
- Laura Takki, VTM, työskentelee viestinnän suunnittelijana viestintätoimisto Kaiku Helsingissä. Sähköposti: [takkilaura@gmail.com](mailto:takkilaura@gmail.com)
  - Henrik Rydenfelt, FT; on käytännöllisen filosofian ja viestinnän dosentti Helsingin yliopistossa. Sähköposti: [henrik.rydenfelt@gmail.com](mailto:henrik.rydenfelt@gmail.com)