



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sini Hovila

# **Vastuullisuus kilpailuetuna suomalaisissa pörssiyhtiöissä**

Kauppätieteiden tiedekunta  
Kauppätieteen pro gradu  
Liiketoiminnan kehittäminen

Vaasa 2021

---

**VAASAN YLIOPISTO****Akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sini Hovila	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Vastuullisuus kilpailuetuna suomalaisissa pörssiyrityksissä	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri	
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittäminen	
<b>Työn ohjaaja:</b>	Jenni Kantola	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2021	<b>Sivumäärä:</b> 77

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella suomalaisten, suurten teollisuuden alan pörssiyrityksien vastuullisuuskäytänteitä sekä niiden suhdetta kilpailuetuun. Yritysten toiminnoilla on merkittävä vaikutus yhteiskuntaan, ja niiden on huolehdittava niin sosiaalisesta kuin ympäristöllisestäkin vastuullisuudesta varmistaakseen liiketoiminnan jatkuvuuden tulevaisuudessa. Globaali huoli ympäristön tilasta ja etenkin ilmastonmuutoksesta, sidosryhmien odotukset sekä tiukentuvien lakien asettamat paineet vaativat yrityksiltä jatkuvaa reagointikykyä ja valmiutta muuttuviin vaatimuksiin.

Yritysten vastuullisuuskäytänteillä on useiden tutkimusten mukaan havaittu olevan vaikutusta yritysten kilpailuetuun, mikäli ne ylittävät vaatimustenmukaisuuden, sekä huomioivat niin sosiaaliset kuin ympäristöllisetkin näkökulmat. Lain asettamiin säännöksiin vastaaminen saatetaan kuitenkin nähdä ennemmin yrityksen arvoa tuhoavana kuin liiketoimintaa edistävänä tekijänä. Mikäli vaatimustenmukaisuutta ei nähdä strategisella tasolla, sen tarjoama potentiaali kilpailuedun saavuttamiselle saatetaan menettää.

Tutkimusongelmana oli selvittää, millaisia vastuullisuuskäytänteitä suomalaisissa pörssiyrityksissä tunnustetaan ja millainen merkitys käytänteillä on yritysten kilpailuedulle. Tutkimuskysymyksiin pyrittiin löytämään vastauksia yritysten vuosikertomuksista sekä vastuullisuusraporteista peilaamalla tutkimusaineistosta löytyviä havaintoja kirjallisuuskatsauksessa esiintyviin näkemyksiin kilpailuetua tuovista tekijöistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, jonka kautta on mahdollista löytää aineistossa piileviä asiayhteyksiä ja kokonaisuuksia, jotka muodostavat yhdessä jonkin syvällisemmän merkityksen.

Tutkimustulosten perusteella yritysten vastuullisuuskäytänteiden taustalla olevat syyt olivat suurelta osin strategisia, ja yritykset suhtautuivat vastuullisuuskäytänteisiin selkeästi kilpailuetua tuottavina mahdollisuuksina. Jokaisen yrityksen vastuullisuuskäytänteet ylittivät vaatimustenmukaisuuden, ja strategisten syiden ohella käytänteillä haettiin myös maineellista etua. Tutkimustulosten perusteella yritysten vastuullisuuskäytänteillä havaittiin olevan yhtäläisyyksiä teoreettisessa viitekehyksessä esiintyneisiin havaintoihin kilpailuetua tuottavista tekijöistä. Tällaiset havainnot liittyivät yritysten erottautumiseen, kannattavuuteen ja sitä kautta kilpailuetuun. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaatimustenmukaisuuden ylittävillä, niin ympäristön kuin sosiaalisenkin vastuun huomioivilla vaatimustenmukaisuuskäytänteillä voi olla positiivista vaikutusta yrityksen kilpailuetuun.

---

**AVAINSANAT:** yrityksen vastuullisuus, compliance, kestävä kehitys, ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu, kilpailuetu

## Sisällys

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät	8
2	YRITYSVASTUU PÖRSSIYHTIÖISSÄ	9
2.1	Compliancen määritelmä	9
2.2	Yritysvastuun määritelmä ja vaikutus yritysten toiminnassa	11
2.2.1	Yritysten sosiaalinen vastuu	12
2.2.2	Yritysten ympäristövastuu	13
2.2.3	Yritysten riskienhallinta	15
3	YRITYSTEN COMPLIANCE-KÄYTÄNTEET KILPAILUETUNA	17
3.1	Kilpailuedun määritelmä	17
3.2	Compliance-käytänteiden hyödyntäminen kilpailuetuna	19
3.3	Sosiaalinen vastuullisuus yritysten kilpailuetuna	20
3.3.1	Luottamus ja työntekijöiden sitouttaminen kilpailuetuna	21
3.3.2	Henkilöstökäytänteiden merkitys yritysten kilpailuetuun	22
3.3.3	Riskienhallinnan ja tietosuojan vaikutukset kilpailuasemaan	24
3.4	Ympäristövastuu ja kestävä kehitys yritysten kilpailuetuna	27
3.4.1	Ympäristöstrategiat kilpailuetuna	29
3.4.2	Ympäristöinnovaatiot kilpailuetuna	33
3.4.3	Sidosryhmien rooli ympäristövastuuseen ja kilpailuetuun	35
4.	METODOLOGIA	37
4.1	Tutkimusmenetelmä	37
4.2	Sisällön analyysi	38
4.3	Tutkimuskohde	40
4.4	Tutkimusprosessi ja aineiston analysointi	41
5.	PÖRSSIYHTIÖIDEN VASTUULLISUUS TUTKIMUSAINEISTOSSA	45
5.1	Yritysten vastuullisuustavoitteet- ja käytänteet	45

5.2 Vastuullisuuskäytänteiden taustalla olevat syyt	50
5.3 Vastuullisuus kilpailuetuna	53
5.3.1 Yritysten näkemys kilpailuetua tuovista vastuullisuuskäytännöistä	53
5.3.2 Yritysten markkina-asemasta ja kannattavuudesta viestivät teemat	56
6. POHDINTA	62
6.1 Yritysten vastuullisuustavoitteet sekä niiden taustalla olevat syyt	62
6.2 Yritysten kilpailuedusta viestivät vastuullisuuskäytännöt	64
6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	67
6.4 Jatkotutkimusehdotukset	69
Lähteet	70

**Kuviot**

Kuvio 1.	Aineiston keruu- ja analysointiprosessi	44
Kuvio 2.	Yritysten keskeisimmät vastuullisuusteemat	49

**Taulukot**

Taulukko 1.	Tutkimuksessa mukana olleet yritykset	41
Taulukko 2.	Yritysten kestävän kehityksen tavoitteet	46
Taulukko 3.	Yritysten kilpailuetua tuovat teemat	54
Taulukko 4.	Kannattavuuteen ja tulokseen liittyvät teemat	57
Taulukko 5.	Markkina-asemaan ja erottautumiseen liittyvät teemat	58

# 1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan suomalaisten pörssiyritysten compliance-käytänteitä, joilla viitataan erilaisten lakien, määräysten sekä sääntöjen noudattamiseen. Yritysten toiminnoilla on suuri vaikutus koko yhteiskuntaan, joten taloudellisen vastuun lisäksi yritysten on huolehdittava, että ne kantavat vastuun niin sosiaalisesta- kuin ympäristövastuustakin. Nykyajan ympäristöhaasteet ovat niin suuria ja vakavia, että niiden huomioiminen on välttämätöntä liiketoiminnan jatkumisen ja ympäristöriskien välttämisen kannalta, ja yritysten on syytä kiinnittää huomiota kestävään kehitykseen kaikissa toiminnoissaan. Monille johtaville yrityksille sosiaaliset ja ympäristöä koskevat toimet eivät ole enää pelkästään sääntöjen noudattamista tai resurssitehokkuutta, vaan kyse on kilpailuedun hankkimisesta. (Seabright 2012 : 155) Sekä laatu- että vaatimustenmukaisuustoiminnot voidaan nähdä kasvun työkaluina. Tällöin perinteinen vaatimustenmukaisuuden noudattaminen nousee strategisempaan rooliin, jossa mahdollisuuksien tunnistaminen, riskienhallinta ja kestävä liiketoiminta ovat strategisen ajattelun ytimessä. (Doyle, McGovern & McCarthy 2014 :1168) Koska sääntelymuutokset voivat vaikuttaa toimialan rakenteisiin, yritysten olisi valmistauduttava näihin mahdollisiin muutoksiin jo etukäteen. Johtajien ei tulisi passiivisesti odottaa lainsäädännöllisiä muutoksia, vaan toimia vastuullisesti ja pyrkiä vaikuttamaan lainsäätäjiin sekä hyödyntämään sääntelyn ja sääntelyn purkamisen tarjoamia liiketoimintamahdollisuuksia. (Bagley 2010 : 600)

Laki määrittää lukuisia erilaisia säädöksiä ja standardeja, jotka koskevat kaikkia organisaatioita. Tämän lisäksi yritykset pystyvät asettamaan omaan yritykseen kohdistuvia säädöksiä ja vaatimuksia, joita yrityksessä tulee noudattaa. Menestyäkseen yrityksen on kyettävä luomaan asiakkaille jonkinlaista kilpailuedullista arvoa, joka erottaa sen kilpailijoistaan. Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät sekä kilpailuedun lähteet ovat perusteellisesti tarkasteltu aihe, ja niistä on tehty lukuisia tutkimuksia. Myös yritysten vastuullisuutta on tutkittu paljon, ja monien tutkimusten mukaan yritykset eivät useinkaan tunnista vaatimustenmukaisuuskäytänteitä kilpailuetua tuoviksi tekijöiksi. Useissa

tapauksissa yritysten vaatimustenmukaisuus täyttää ainoastaan lain asettamat minimivaatimukset, jolloin niiden kilpailuedullinen potentiaali menetetään.

Tutkimusaihe on mielenkiintoinen, sillä vastuullisuuskäytänteillä on tutkittu olevan kilpailuedullista potentiaalia, (Peterson 2013 : 1033) mutta lainsäädännöllisiin vaatimuksiin vastaaminen saatetaan nähdä yrityksissä ennemminkin liiketoimintaa haittaavana kuin edistävänä tekijänä. (Samuel 2014)

Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan yrityksen oman viestinnän kautta heidän käytössä olevia compliance-käytänteitään. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään kirjallisuuden kautta, mikä merkitys yritysten compliance-käytänteillä on yritysten kilpailuedulle, ja kuinka se näkyy yritysten strategiassa. Tutkimuksen tarkastelun keskiössä on ympäristövastuuseen liittyvät käytänteet, sillä se on yhteiskunnan kannalta niin merkityksellinen ja ajankohtainen aihe, ja ympäristökäytänteillä on todettu olevan vaikutusta myös yritysten kilpailukykyyn. Tutkimuksen kohdeyrityksiksi valikoitui viisi suomalaista pörssiyritystä eri teollisuuden aloilta, joilla on mahdollisuus vaikuttaa ympäristöhaasteisiin globaalilla tasolla.

## **1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma**

Monet yritykset eivät priorisoi hallintotapaa, riskienhallintaa ja vaatimustenmukaisuutta kestäväen kasvun moottorina, joka avaisi uusia mahdollisuuksia innovaatioille ja tehostetulle päätöksenteolle. (Doyle, McGovern, McCarthy & Perez-Alaniz 2019 : 267-268) Perinteisesti organisaatiot ovat pitäneet oikeudellisia huolenaiheita ongelmina, jotka tulisi ratkaista mahdollisimman nopeasti. Juridiset seikat vaikuttavat kuitenkin suoraan organisaatioiden liiketoiminnan tavoitteisiin ja sen kilpailuun. Tämän ajattelutavan välttäminen luo mahdollisuuden tarttua kilpailuetuun, jonka oikeudelliset seikat tarjoavat. (Peterson 2013 : 1031) Lain noudattamista olisi syytä pitää myönteisenä asiana, joka voi luoda yritykselle arvoa ja johtaa uusiin liiketoimintamahdollisuuksiin. Johtajat eivät kuitenkaan aina ymmärrä, että laki voi toimia kilpailuedun lähteenä, ja

tuolloin lakiin pohjautuva arvonluontiprosessi jää usein kesken. On varsin yleistä, että laki nähdään esteenä arvonluonnin prosessissa. Vaatimustenmukaisuuden ja säädöksiä noudattaminen vaatii kuluja, ja ne nähdään usein ennemminkin arvoa tuhoavina kuin arvoa tuottavina toimina. (Siedel 2006 : 36-38) Vaatimustenmukaisuuden ja riskienhallinnan tuomat mahdollisuudet saatetaan menettää, mikäli niiden tuomaa arvonlisäyspotentiaalia ei tunnisteta. (Doyle ym. 2019 : 267-268) Johtajat, jotka pitävät lakia rajoituksena sen sijaan että suhtautuisivat niihin ennakoivasti, menettävät mahdollisuuden hyödyntää lakia ja oikeusjärjestelmää lisätäkseen yrityksen arvoa. Johtamiskyky, joka huomioi lakiin perustuvia näkökulmia, voi olla arvokas lähde jatkuvalla kilpailuedulle. (Bagley 2010 : 588) Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, millaisia vaatimustenmukaisuuskäytänteitä yrityksillä on käytössään, ja millä tavoin he viestivät näistä käytänteistä. Tutkimuskysymykset ovat :

*Minkälaisia compliance-käytänteitä suomalaisissa pörssiyhtiöissä tunnustetaan ?*

*Minkälainen on compliance-käytänteiden merkitys yrityksen kilpailuetuun ?*

## **1.2 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät**

Tutkimus sisältää johdannon, teoriaosuuden, tutkimusosuuden sekä pohdintaosion. Johdannossa tuodaan esille tutkimuksen taustoja ja sen merkitystä. Teoriaosuudessa esitellään aiheen teoreettista näkökulmaa sekä aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Tutkimusosiossa tuodaan esille tutkimuksen tekemisen vaiheet sekä esitellään tulokset. Pohdinnassa kiteytetään tutkimustulokset ja pyritään vastaamaan tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmäksi on valittu sisällön analyysi. Tutkimuksessa tarkastellaan sisällön analyysin keinoin sitä, miten pörssiyhtiöt hyödyntävät compliance-käytänteitään kilpailuetuina. Tutkimuksen aineistona käytetään pörssiyhtiöiden vuosikertomuksia, vastuullisuusraportteja sekä internet-sivuilta löytynyttä materiaalia vastuullisuuteen liittyen.



## 2 YRITYSVASTUU PÖRSSIYHTIÖISSÄ

Tässä luvussa käydään läpi compliancen ja yritysvastuun käsitteet ja niiden yhteys organisaatioiden toimintaan. Luvussa käsitellään compliancen ja yritysvastuun asettamia edellytyksiä ja vaikuttavuutta, sekä riskienhallintaa. Luvussa perehdytään lisäksi aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

### 2.1 Compliancen määritelmä

Yritykset ovat velvollisia noudattamaan yhteiskunnalle määriteltäviä sääntöjä ja lakeja. (Oliva & Kelle 2018 : 120) Liiketoimintapäätökset perustuvat talouteen, lakiin ja etiikkaan. Vaikka liiketoimintaa hallitsee taloudellinen päätöksentekijä, laki ja etiikka ovat olennainen osa yrityksen kaikkia liiketoimintapäätöksiä. (Siedel & Haapio 2010 : 685) Compliance tarkoittaa vaatimustenmukaisuutta, ja sillä viitataan lakien, määräysten sekä sääntöjen noudattamiseen. Organisaatiot pyrkivät erilaisten compliance-toimien avulla menettelemään asetettujen sääntöjen ja periaatteidensa mukaisesti, tunnistamaan ja ennalta ehkäisemään toimintaperiaatteidensa vastaista toimintaa sekä vastaamaan mahdollisiin toimitusparikkomuksiin. Organisaation tulee itse määrittellä liiketapaperiaatteisiinsa sopivat compliance-käytänteet, sillä niiden tulee lakien ja sääntöjen lisäksi perustua yrityksen omiin arvoihin ja etiikkaan sekä riskien tunnistamiseen. (Ratsula 2016) Liiketoimintaetiikka perustuu rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja avoimuuteen, joka tarjoaa puitteet organisaation politiikoille ja menettelytavoille. Liiketoimintaetiikan säännöistä tulisi viestiä kaikille organisaation työntekijöille. (Doorasamy & Baldavaloo 2016 : 81) Compliance-vaatimukset pitävät sisällään niin hallituksen ja valtion asettamia lakeja kuin yrityksen itse asettamia määräyksiä, joilla on merkitystä yrityksen liiketoiminnan käytäntöihin. Yritys on saattanut valita nämä omat säännöt strategisen tai operatiivisen kilpailuedun saavuttamiseksi, ja ne voivat sisältää esimerkiksi tiettyjä laatustandardeja, ohjeita tai toimintapolitiikkoja. (Doyle 2007 : 613)

OECD on määritellyt yrityksille kansainvälisen standardin, jossa on ohjeistukset koskien ihmisoikeuksia, ympäristöpolitiikkaa sekä korruptionvastaista toimintaa. OECD odottaa yrityksiltä nimenomaan ennaltaehkäisevää otetta kyseisiin seikkoihin sen sijaan, että ongelmat ratkaistaisiin jälkikäteen. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2020) OECD:n asettamat huolellisuutta koskevat ohjeistukset auttavat yrityksiä toimimaan liiketoiminnoissaan vastuullisesti ja välttämään toimintojen negatiivisia vaikutuksia ihmisoikeuksiin, ympäristöön, lahjontaan tai hyvään hallintotapaan. (Valtioneuvosto, 2020) Sääntelyvaatimukset ovat usein monimutkaisia ja nopeasti muuttuvia, joten yrityksillä saattaa olla haasteita noudattaa niitä. (Doyle 2007 : 613) Lait saattavat olla myös tulkinnanvaraisia, mikä voi aiheuttaa yrityksille vaikeuksia soveltaa niitä tiettyihin oikeudellisiin tilanteisiin. Jatkuvat muutokset pakottavat organisaatioita tutkimaan ja käsittelemään lain kehitystä jatkuvasti. Organisaatiot voivat tehdä ennakoivia toimenpiteitä ottamalla käyttöönsä erilaisia vaatimustenmukaisuusohjelmia, joiden tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja vähentää lainrikkomuksen vaaraa sekä niistä aiheutuvia kustannuksia. (Peterson 2013 : 1033-1034) Mitä maantieteellisemmällä alueella yritystoimintaa halutaan harjoittaa, sitä monimutkaisemmaksi muuttuu myös säädökset. Koska vaatimustenmukaisuusympäristö muuttuu aina, yritysten on kyettävä tarkasti seuraamaan, arvioimaan ja jopa ennustamaan markkinoilla tapahtuvia muutoksia tunnistaakseen mahdollisuuksia sekä hallitakseen riskejä. (Doyle ym. 2019 : 270-271)

Yritykset saattavat toisinaan hyödyntää lakien tai sääntöjen tulkinnanvaraisuutta joko tiedostamattaan tai tietoisesti toiminnoissaan, välittämättä niiden moraalista näkökohdista. Tällainen opportunisti voi johtaa toimintoihin tai käytökseen, jota yhteiskunta saattaa pitää piittaamattomana tai jopa moraalittomana. (Oliva ym. 2018 : 128) Mikäli yritys ei noudata lain asettamia vaatimuksia, siitä voi aiheutua yritykselle merkittävää rahallista tappiota. Lain ja säädösten noudattamatta jättäminen voi laskea yrityksen osakkeiden arvoa ja uhata koko liiketoiminnan jatkuvuuden. (Bagley 2010 : 607-608) Sääntöjen noudattamatta jättäminen voi Petersonin (2013) mukaan aiheuttaa taloudellisten ongelmien lisäksi myös maineeseen liittyviä ongelmia. Lisäksi tutkimukset

ovat osoittaneet, että lain noudattamatta jättämisestä aiheutuvat kustannukset ovat huomattavasti suurempia kuin vaatimusten noudattamisesta aiheutuvat kustannukset. (Peterson 2013 : 1035)

## 2.2 Yritysvastuun määritelmä ja vaikutus yritysten toiminnassa

Yrityksen on välttämätöntä ymmärtää yhteiskunnan edellytyksiä, jotta se voisi johtaa liiketoimintojaan paremmin. (Oliva ym. 2018 : 128) Menestyäkseen nopeasti muuttuvassa ympäristössä, yritysten on oltava ympäristöllisesti ja yhteiskunnallisesti tietoisia, ja heillä on oltava näkemys siitä, miten teollisuus kehittyy. (Benson, Gupta & Mateti 2010 : 14-15). Yritykset ovat myös yhteiskunnan toimitsijoita, ja niiden toimilla on vaikutusta niin ympäristöllisiin kuin sosiaaliinkin olosuhteisiin. Yhteiskunta velvoittaa yrityksiä noudattamaan tiettyjä normeja ja arvoja, jotka voivat olla sekä yrityksen toimintaa helpottavia että rajoittavia. (Quairel- Lanoizelée 2011 : 77) Yritysvastuu eri sidosryhmille on olennainen osa liiketoimintastrategian perusarvoja, ja se voidaan jakaa kolmeen kestävän kehityksen suuntaukseen, joita ovat : yrityksen taloudellinen vastuu, yrityksen sosiaalinen vastuu sekä yrityksen ympäristövastuu. (Ghosh Ray 2019 : 819) Sindhi ja Kumar (2012) määrittelevät yritysvastuun seuraavasti :

*« Yritys omaksuu kestävän kehityksen periaatteet, ja sillä on positiivinen vaikutus niin ympäristöön kuin yhteiskuntaankin. Lisäksi siinä korostuu myös sidosryhmien avoimuus ja vastuuvollisuus. » (Sindhi & Kumar 2012 : 640)*

Yritysten kestävä kehitys on liiketoiminnallinen tapa luoda pitkäaikaista arvoa osakkeenomistajille. Kestävään kehitykseen sisältyy mahdollisuuksien omaksuminen sekä taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten riskien hallitseminen. Yhä useampi sijoittaja arvostaa yrityksen taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta. Kestävää kehitystä edustavat yritykset keskittyvät strategisesti pitkäaikaiseen arvonluomiseen. (Benson ym. 2010 : 10) Yrityksen suorituskykyä tulisi mitata niin taloudellisesta, sosiaalisesta kuin ympäristöllisestäkin näkökulmasta kestävän kehityksen

saavuttamiseksi pitkällä aikavälillä. Taloudellinen suorituskyky on kriittinen yrityksen selviytymisen ja taloudellisten velvoitteiden kannalta, mutta yritysten sosiaalinen ja ympäristöllinen suorituskyky voivat vaihdella eri organisaatioiden välillä. (Goswami & Ha-Brookshire 2015 : 246-247) Taloudellisen, ympäristöllisen ja sosiaalisen sääntelyn jatkuvat parannukset ovat nostaneet yritysten hallintotavan, riskienhallinnan ja vaatimustenmukaisuuden kestävä kehityksen asialistan kärkeen. (Doyle ym. 2019 : 266) Keskittyminen ekologisesti ja sosiaalisesti kestävään yritysjohtamiseen lisää yrityksen kykyä tunnistaa ja minimoida ennakoivasti erilaisia ekologisia, sosiaalisia, oikeudellisia ja lainsäädännöllisiä riskejä. (Benson ym. 2010 : 8) Korkeatasoisen ympäristöllisen ja sosiaalisen suorituskyvyn on myös todettu parantavan julkisesti noteerattujen yritysten riskiprofiilia, kannattavuutta sekä osakekursseja. (Benson ym. 2010 : 16)

YK:n jäsenmaat ovat listanneet kestävä kehityksen tavoiteohjelman, joka sisältää yhteensä 17 tavoitetta hyvinvointiin, ihmisoikeuksiin, taloudelliseen vaurauteen sekä ympäristöllisiin näkökulmiin liittyen. Kaikki nämä 17 kestävä kehityksen tavoitetta ovat tärkeitä, ja niillä on läheinen yhteys toisiinsa. Täten yksikään tavoite ei täysin toteudu toisen tavoitteen kustannuksella, ja kaikki tavoiteohjelman näkökohdat olisi otettava huomioon yrityksen toiminnassa. (ykliitto.fi) Eri yritykset ottavat kuitenkin erilaisen suuntautumisen kestävä kehitystä kohtaan, joten myös heidän strategiat ja käytänteet vaihtelevat. Jotkut yritykset saattavat ottaa moraalisen suuntautumisen kestävä kehitykseen, jolloin heidän toimintansa keskittyvät enemmän sijoittajiin kuin markkinoihin. Toiset keskittyvät puolestaan taloudelliseen lähestymistapaan, jolloin heidän strategiansa edellyttää kiinnittämään huomiota sosiaalisen vastuun ja taloudellisen tuloksen väliseen suhteeseen. (Goswami ym. 2015 : 248)

### **2.2.1 Yritysten sosiaalinen vastuu**

Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalisella vastuulla on merkittävä rooli yritysten kestävä kehityksen kannalta. (Rashidin, Javed & Jian 2018 :4-5) Mikäli yritys ei kiinnitä riittävä huomiota sosiaaliseen vastuullisuuteen, kaikki sen markkinoille

suuntautumispyrkimykset voivat laskea ilman, että sen suorituskyky paranee. Yritysten tulisi huomioida erityisesti sosiaalisen vastuun elintärkeä rooli saavuttaakseen parhaan mahdollisen suorituskyvyn. (Rashidin ym. 2018 :16) Aikaisemmin yrityksellä katsottiin olevan vain yksi sosiaalinen vastuu : käyttää resurssejaan ja kasvattaa voittojaan rehellisellä toiminnalla. Perinteisen näkemyksen mukaan sosiaalinen- ja ympäristövastuu aiheuttavat lisäkustannuksia ja hallinnollisia rasitteita, jotka asettavat yrityksen epäedulliseen kilpailuasemaan ja vaikuttavat negatiivisesti myös sijoittajiin. Viime vuosikymmeninä yritysvastuu on alettu näkemään kuitenkin strategisemmin kestävien liiketoimintakäytänteiden kautta. Kestävän liiketoiminnan teoria korostaa puolestaan ennakoivaa tapaa hallita sosiaalisia ja ympäristöllisiä ongelmia sekä vaatimustenmukaisuuden ylittämistä. Tämän näkemyksen mukaan yritys pystyy luomaan pitkäaikaista arvoa tunnistamalla taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tekijöiden keskinäisen riippuvuuden. (Benson ym. 2010 : 7-8) Kestävä tuotanto on Katzelin (2008) mukaan laaja sosiaalisen vastuun asia, johon sisältyy ilmastonmuutos, turvallisuus, energiatehokkuus sekä ympäristöystävällisyys. Lisäksi se on ainoa pitkäaikainen ratkaisu moniin maailmanlaajuisiin haasteisiin. (Katzel 2008 :2-3)

### **2.2.2 Yritysten ympäristövastuu**

Nykyiset ympäristöhaasteet, kuten uusiutumaton energia, lisääntyvät saasteet, päästöt sekä veden niukkuus ovat niin monimutkaisia ja tärkeitä asioita, että ne vaativat välitöntä huomiota koko yhteiskunnalta. Tiukka ympäristölainsäädäntö, markkinapaineet ja akuutti kestävyiden tarve vaativat yrityksiltä kaiken huomion varmistukseen liiketoimintansa kestävyiden. Yrityksen sitoutuminen eettisiin ja kestäviin liiketoimintakäytäntöihin tulee esittää yksityiskohtaisesti heidän liiketoimintapolitiikoissaan ja niistä on viestittävä kaikille yrityksen työntekijöille. (Doorasamy & Baldavaloo 2016 : 79) Ilmastonmuutos on yksi suurimmista pitkän aikavälin ympäristöhaasteista. Eurooppalaiset yritykset altistuvat ilmastonmuutokselle kolmella tavalla : hallitukset asettavat rajoituksia kasvihuonepäästöille, jotkut ilmastonmuutoksen vaikutukset vaikuttavat suoraan liiketoimintaympäristöön ja

julkinen näkemys yrityksen käytöksestä vaikuttaa sen tulokseen. Ilmastonmuutoksen suorat vaikutukset infrastruktuuriin, maatalouden tuotantoon ja ihmisten hyvinvointiin ovat hyvin monimuotoisia mutta todellisia. Teollisuudenalasta ja yrityksestä riippuen ilmastonmuutokselle altistuminen voi olla joko positiivista tai negatiivista. Ilmastonmuutokseen voi kuulua vesivarojen saatavuus, sään aiheuttamat haasteet toimitusketjussa, merenpinnan noususta ja säästä aiheutuvat riskit pääomalle, asiakkaiden tarpeiden muutokset sekä poliittisista ja turvallisuusolosuhteiden muutoksesta johtuvien muutosten aiheuttamat maakohtaiset sijoitusriskit. (Schultz & Williamson 2005 : 384-385) Teollisuusaloille ympäristöasiat ovat yhä tärkeämpiä, sillä ympäristömääräykset tiukentuvat koko ajan, ja niin asiakkaat kuin osakkeenomistajatkin vaativat yrityksiltä yhä ympäristöyställisempiä käytänteitä. (Wang 2019 : 666) Niukkojen resurssien vuoksi yritysten on tarkasteltava vaikutuksiaan ympäristöön ja kykyään hankkia tuotantoon tarvitsemansa raaka-aineet pitkällä aikavälillä. Tunnistettavissa on viisi mitattavissa olevaa kestävyden mittaria, joiden mittaamisesta ja seurannasta jokaisella yrityksellä on vastuu : (1) vaarattomien jätteiden synty, (2) vaarallisten jätteiden synty, (3) kasvihuonepäästöt, (4) energian kulutus sekä (5) veden kulutus. (Katzel 2008 :2)

Ympäristökysymyksiin liittyvän tietoisuuden kasvu ja niihin liittyvien kustannusten myötä yrityksille on tullut välttämättömäksi integroida ympäristöön liittyvät pyrkimykset osaksi liiketoimintastrategiaa. (Sindhi ym. 2012 : 640) Lain lisäksi myös yrityksen sidosryhmät vaativat usein yrityksiä omaksumaan korkeampia ympäristöstrategioita toimillaan. Esimerkiksi asiakkaat saattavat muuttaa ostokäyttäytymistään edistääkseen ympäristöystävällisyyttä. Ympäristön ja siihen liittyvän lainsäädännön laiminlyöminen voi aiheuttaa yrityksille niin maineellista kuin taloudellistakin haittaa. Yritykset saattavat tehdä erilaisia ympäristöaloitteita välttyäkseen lainsäädännön laiminlyönnin kielteisiltä vaikutuksilta. (Ramanathan, Poomkaew & Nath 2014 : 169-172) Ympäristölainsäädännön noudattaminen ei ainoastaan anna yrityksille mahdollisuutta reagoida ulkoisiin paineisiin, vaan kannustaa myös omaksumaan aktiivisempia ympäristökäytänteitä. (Delchet-Cochet 2015 : 999) Ympäristömääräykset voivat johtaa

parempaan taloudelliseen tulokseen pakottamalla yrityksiä toimimaan tehokkaammin valmistusprosessissa, vähentämään hävikkiä, parantamaan laatua, terveyttä ja turvallisuutta prosesseissaan ja saavuttamaan siten kilpailuetua. Ympäristöaloitteet johtavat kuitenkin erilaisiin epävarmuustekijöihin organisaation toiminnassa, ja voivat aiheuttaa odottamattomia kustannuksia. (Ramanathan ym. 2014 : 172)

Useimmat yritykset pyrkivät saavuttamaan kannattavuutta lyhyellä aikavälillä sen sijaan, että pyrkisivät varmistamaan niiden kestävyiden pitkällä aikavälillä. Ympäristöteknologiaan sijoittaminen on kallista, eikä se maksa itseään heti takaisin. Tämän vuoksi suuri osa johtajista on haluttomia ottamaan riskiä korkeista sijoituskustannuksista. (Doorasamy ym. 2016 : 80) Yritykset ovat kuitenkin koko ajan kiinnostuneempia kestävydestä, joko ympäröivässä tai sosiaalisessa kontekstissa tai molemmissa. Kestävyys perustuu organisaation kykyyn tasapainottaa sekä sidosryhmien lyhyt- että pitkäaikaisia tarpeita myymällä lisäarvoa tuottavia tuotteita ja palveluja, jotka valmistetaan maapallon kantokyvyn puitteissa ja joilla on mahdollisimman positiiviset sosiaaliset vaikutukset. Tietoisuus luonnonvarojen säilyttämisestä ja hyödyntämisestä kilpailukykyyn lisäämiseksi on kasvamassa koko ajan. Yritykset voivat saada kestävästä kilpailuetua vähentämällä toimintansa haitallisia vaikutuksia luonnonympäristöön. Yrityksen ympäristöllisyys ilmenee joko osana yrityksen sosiaalista vastuuta tai erilaisina organisaation turvallisuus-, terveys- tai ympäristöhankkeina. (Sindhi ym. 2012 : 640) Nykyajan yritysjohtajat muotoilevat lukuisia erilaisia sekä planeetalle että yritykselle hyödyllisiä politiikkoja vastatakseen niin sosiaalisiin- kuin erilaisten sääntelyidenkin tuomiin paineisiin. Ympäristöstrategioita kuvataan myös yrityksen maineen sekä arvon luomisen parantamiseksi. (Ghosh Ray 2019 : 820)

### **2.2.3 Yritysten riskienhallinta**

Nykyajan kehittynyt teknologia mahdollistaa kehittyneemmät ja monimutkaisemmat liiketoimintaprosessit- ja käytänteet kuin aikaisemmin. Prosessien ja käytäntöjen monimutkaisuus vaikeuttaa kuitenkin yrityksiä havaitsemaan liiketoimintaa uhkaavia

riskitekijöitä. Yritysten monimutkaisissa järjestelmissä olevat sisäiset puutteet pysyvät yleensä piilossa, kunnes ilmenee toimitushäiriöitä tai muita ongelmia. Täten monimutkaisuusriskit ovat yhteydessä toisiinsa liittyviin riskeihin. (Elahi 2013 :122)

Riskienhallinnan kykyihin kuuluu muun muassa mahdollisten riskien tunnistaminen, kehittyvän tai olemassa olevan riskin havaitseminen, riskien vaikutusten sekä mahdollisuuksien arviointi, riskien luokittelu ja priorisointi, riskien negatiivisten vaikutusten lieventäminen sekä organisaation ketteryyden lisääminen sekä nopea kyky toipua toteutuneesta riskistä. Nämä riskienhallinnan keinot ovat tehokkaimmillaan silloin, kun ne on upotettu ja integroitu organisaation rakenteeseen, yrityksen kulttuuriin sekä sen operatiivisiin toimintoihin. Tehokkaassa riskienhallinnassa on kyse jatkuvasta ennakoimisen ja sopeutumisen kyvystä, sekä valmistautumisesta kohtaamaan riskit. Yksi riskienhallinnan haasteista on tehdä siitä koko organisaation laajuinen asia, sillä vastuu riskienkäsittelystä kuuluu koko yhtiölle. Johdon on kiinnitettävä paljon huomiota riskien hallinnan suunnitteluun, arviointiin ja kannustimiin, jotta koko organisaatio omaksuisen. Johtajat eivät välttämättä suhtaudu riskeihin positiivisesti, vaan saattavat keskittyä lähinnä riskien aiheuttamiin menetyksiin, eivätkä halua ottaa riskien vähentämistä mitattavaksi rakenteeksi. (Elahi 2013 :120-121)

Riskitekijöillä voi olla merkittävä vaikutus yritysten kilpailuasemaan ja siten vaatii yrityksiltä huomiota strategisella tasolla. Riskitekijöiden aliarviointi voi johtaa strategioihin, jotka eivät kykene vastaamaan mahdollisiin uhkiin eivätkä hyödynnä mahdollisuuksia, joita epävarmuustekijät voivat tarjota. Mahdollisuuksien hyödyt toteutuvat kuitenkin vain silloin, kun yritys tarkoituksellisesti ja tietoisesti harjoittaa niitä. Toteuttamalla tätä harjoittamista integroidusti strategisella lähestymistavalla, voi johtaa riskienhallintakykyyn, joka saattaa tuoda yritykselle kilpailuetua. (Elahi 2013 :123)



### 3 YRITYSTEN COMPLIANCE-KÄYTÄNTEET KILPAILUETUNA

Tässä luvussa käydään läpi kilpailuedun käsite sekä compliance-käytänteiden ja yritysvastuun vaikutus kilpailuetuun. Luvussa käsitellään vastuullisuuskäytänteiden hyödyntämistä kilpailuetuna sekä yrityksen etiikan, riskienhallinnan ja muiden kestävä kehityksen toimenpiteiden vaikutusta kilpailuetuun.

#### 3.1 Kilpailuedun määritelmä

Kilpailuetua voidaan kutsua strategiaksi, joka luo arvoa tavalla, jota kilpailijat eivät ole toteuttaneet ja jota on vaikeaa jäljitellä. Pelkkä kilpailuetu ei ole kuitenkaan riittävä, vaan sen on oltava myös kestävä. Jotta yritys voisi saavuttaa kestävä kilpailuetua, sen tulisi Siedelin ja Haapion (2010) mukaan pohtia seuraavia kysymyksiä : (1) onko yrityksen käytössä oleva resurssi arvokas, antaako se esimerkiksi yritykselle mahdollisuuden toimia tehokkaammin, (2) onko resurssi harvinainen, ja (3) onko sitä mahdotonta jäljitellä tai pystyvätkö kilpailijat kopioida sitä. (Siedel ym. 2010 : 643) Caldwellin ja Hansenin näkemyksen mukaan Kestävä kilpailuetu syntyy, kun organisaatio kykenee luomaan arvoa tavoilla, joihin kilpailijat eivät kykene. Kilpailuetu voi syntyä mikäli tuote on arvokas ja yritys pystyy hyödyntämään esimerkiksi ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia, tuote on harvinainen nykyisten tai tulevien kilpailijoiden keskuudessa, sitä on vaikeaa tai kallista jäljitellä, eikä vastaavia tai korvaavia tuotteita ole saatavilla. (Caldwell & Hansen 2010 : 180-181)

Tutkimusten mukaan arvon luominen perustuu innovaatioihin ja luovuuteen, tiedonhallintaan sekä sidosryhmien korkeaan sitoutumiseen. Myös tehokkaat henkilöstökäytännöt voivat luoda pysyvää kilpailuetua nimen omaan uskollisuuden ja sitoutumisen kautta. Arvon luominen arvoketjun jokaisessa vaiheessa on olennainen osa organisaatioiden tehokkuuden arviointia, ja se on myös perusta yrityksen mahdollisuudelle luoda kilpailuetua. Organisaatiot voivat luoda tätä arvoa täyttämällä asiakkaiden tarpeet tehokkaammin kuin kilpailijat. Arvon luomisprosessi lähtee tiedon

kehittämisestä, asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä, tiedon jakamisesta tiimin jäsenten kanssa, suorituskyvyn seuraamisesta, virheiden minimoimisesta sekä organisaation huippuosaamista vahvistavien järjestelmien luomisesta. (Caldwell ym. 2010 : 180-181)

Resurssipohjainen näkemys yrityksistä korostaa organisaatiotekijöiden merkitystä kilpailuedun luomisessa. Kiinteät resurssit, kuten fyysinen, inhimillinen tai organisatorinen pääoma voivat tarjota jatkuvaa kilpailuetua, mikäli ne ovat harvinaisia, vaikeasti jäljitettäviä eikä niille ole vastaavia korvikkeita markkinoilla. Resurssipohjaisen näkökulman mukaan yritys kehittää kilpailuetua paitsi hankkimalla, myös kehittämällä ja yhdistämällä fyysisiä, inhimillisiä ja organisatorisia resurssejaan tavoilla, jotka lisäävät ainutlaatuista arvoa ja joita kilpailijoiden on vaikeaa jäljitellä. (Bagley 2010 : 606) Katzelin (2008) mukaan yritykset, jotka kykenevät kestävään tuotantoon, saavuttavat kilpailuedun ennen pitkä. (Katzel 2008 :4)

Maailmassa tapahtuvat muutokset ovat lisääntyneet dramaattisesti viimeisen parin vuosikymmenen aikana. Tieto- ja viestintäteknikka on kehittynyt, kilpailuympäristö on kiristynyt, tuotteiden elinkaaret ovat lyhentyneet ja liiketoimintamallit ja jopa strategiat muuttuvat paljon nopeammin kuin aikaisemmin. Nämä tapahtumat ovat aiheuttaneet muutosta myös kilpailusääntöihin ja tapaan, joilla kilpailua käydään. (Elahi 2013 :121) Yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua palvelemalla sidosryhmiensä tarpeita ja reagoimalla markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. (Rashidin ym. 2018 :2) Markevitchin (2009) mukaan kilpailukykyä saavuttavat ne yritykset, jotka näkevät ensin tehtävänmuutokseen liittyvät mahdollisuudet ja opettelevat työstämään niitä. (Markevitch 2009 : 14) Yritykset voivat pyrkiä keksimään uusia pelisääntöjä kilpailulle ja pyrkiä muuttamaan toimintatapoja, tehdä liittoumia ja verkostoitua. Tuotteiden ja prosessien innovaatiot ovat ratkaisevan tärkeässä roolissa kilpailuedun rakentamisessa, kunhan ne täyttävät yritysvastuun vaatimukset. (Quairel- Lanoizelée 2011 : 89)

### 3.2 Compliance-käytänteiden hyödyntäminen kilpailuetuna

Nykypäivän markkinoilla organisaatioiden on kyettävä toimimaan hyvin monimutkaisessa oikeudellisessa ympäristössä, jossa laillisen ja laittoman käytöksen säädökset ovat kovin häilyviä. Tämä epätietoisuus antaa kuitenkin yrityksille mahdollisuuden saavuttaa kilpailuetua markkinoilla. Kilpailuetua voidaan Petersonin mukaan saavuttaa joko alhaisemmillä compliance-käytänteiden kustannuksilla tai compliance-käytänteiden kautta saavutetulla erottautumisella. (Peterson 2013 : 1030) Jotta compliance-käytänteet voisivat tuottaa kilpailullista etua, organisaatioiden tulisi Petersonin (2013) mukaan pohtia seuraavia kysymyksiä, kuten : (1) auttavatko heidän käytössä olevat vaatimustenmukaisuus- ja etiikkaohjelmat organisaatiota ymmärtämään lakia paremmin? (2) Ovatko vaatimustenmukaisuus- ja etiikkaohjelmat kustannustehokas tapa lähestyä organisaation oikeudellisia kysymyksiä? (3) Voivatko nämä ohjelmat auttaa yritystä estämään juridisten ongelmien esiintymistä tulevaisuudessa? (4) Tukevatko ohjelmat organisaatiota muotoilemaan oikeudelliset kysymykset liiketoimintamahdollisuuksiksi? (Peterson 2013 : 1033)

Hyvä lain tuntemus tarjoaa ratkaisevan perustan lain hyödyntämiselle kilpailuetuna, sillä kyseiset yritykset kykenevät minimoimaan juridisia riskejä ja luomaan täten arvoa. (Peterson 2013 : 1033) Lain tunteminen on monien päätösten välttämätön edellytys. Ensimmäiset askeleet kohti säädösten tuomaa kilpailuedullista mahdollisuutta on ymmärtää lakia ja kyetä tekemään liiketoimintapäätöksiä lain puitteissa. Tämän jälkeen yrityksen tulisi kehittää liiketoimintastrategioita ja ratkaisuja, jotka estävät ongelmien syntymistä. Lopuksi yrityksen tulisi asettaa oikeudelliset huolenaiheet oman liiketoiminnan huolenaiheiksi. Prosessin viimeiset vaiheet ovat haastellisimpia, sillä ne edellyttävät johtajia omaksumaan ennakoivamman asenteen lakia kohtaan. (Siedel 2006 : 37) Mikäli yritys haluaa saavuttaa kilpailuetua hyödyntämällä lakia, vaatimustenmukaisuus ja laki olisi Vossin ja Houserin (2019) mukaan otettava osaksi liiketoimintastrategiaa. Tällöin oikeudelliset ongelmat määritellään mahdollisuuksiksi sen sijaan, että ne nähtäisiin liiketoimintaa rajoittavina esteinä. (Voss & Houser 2019 : 334-335) Oikeudellisiin resursseihin liittyvä potentiaalinen kilpailuetu perustuu niiden

toisinaan haastavaan soveltamiseen, syy-epäselvyyteen, sosiaaliseen monimutkaisuuteen ja korkeisiin kustannuksiin. Jokainen arvoketjun toiminta vaikuttaa juridiseen ympäristöön, ja lailla on yhä tärkeämpi rooli yrityksen menestyksen edistämässä. (Peterson 2013 : 1031) Porter tunnisti aikoinaan viisi markkinavoimaa, jotka määrittelevät toimialan houkuttelevuuden : ostovoima, tavarantoimittajien voima, kilpailijoiden voima, korvaavat tuotteet sekä uusien tulokkaiden uhka. Laki vaikuttaa näihin kaikkiin. (Bagley 2010 : 597) Strategisen vaatimustenmukaisuuden hallintaa harjoittavat yritykset voivat saavuttaa strategista kilpailuetua. (Bagley 2010 : 608) Ennakoiva, lakiin perustuva kilpailustrategia voi Siedelin ym. (2010 :686) mukaan antaa yrityksille mahdollisuuden siirtyä eettisesti kohti taloudellista menestystä.

Quairel-Lanoizelée (2011) korostaa sitä, kuinka yritys vastuustrategian luoma kilpailuetu riippuu pääasiassa lisäarvosta, jota yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn vaikuttavat asiakkaat tai sidosryhmät arvostavat yritysten sosiaaliselle- ja ympäristövastuulliselle käyttäytymiselle. Näillä toimijoilla ei ole kuitenkaan välttämättä suoraa valtaa yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn. Asiakkaat pitävät kiinni tietyistä kestävän kehityksen arvoista, ja edelläkävijät, jotka pystyvät vastata näihin arvoihin, voivat saavuttaa kilpailuetua. Sosiaalisen vastuun tarjoama kilpailuetu riippuu paitsi kysynnästä, mutta myös taidoista ja pätevyydestä, joita ei ole helppo kopioida. (Quairel- Lanoizelée 2011 : 89-92).

### **3.3 Sosiaalinen vastuullisuus yritysten kilpailuetuna**

Vaatimustenmukaisuustoimet voivat olla yritykselle välttämätön taakka, mutta ne voivat maksaa itsensä takaisin myös monin eri tavoin. Toimilla on havaittu olevan positiivista vaikutusta työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työn laatuun, tehokkuuteen sekä yrityksen maineeseen ja kannattavuuteen. (Mccollum 2014 : 15) Myös työntekijöiden halukkuus ylimääräiselle työpanokselle on ymmärretty olevan kilpailuedun lähde. (Caldwell ym. 2010 : 180-181) Tällainen rakenteellisen pääoman kehittäminen voi Mccollumin (2014: 15) mukaan johtaa yrityksen kilpailuetuun. Lisäksi

riskien hallintaan, vaatimustenmukaisuuteen sekä kasvuun pyrkivät innovaatiotoiminnot on yhdistetty keinoksi saavuttaa kestävä kilpailuetua. (Doyle, ym. 2019 : 269)

### **3.3.1 Luottamus ja työntekijöiden sitouttaminen kilpailuetuna**

Organisaation hallinto on Caldwellin ym. (2010 ) mukaan yhtä tehokas kuin sen kyky motivoida ihmisiä luottamaan siihen. Käsitykset johtajien ja organisaation luotettavuudesta ovat suoraan yhteydessä pitkän aikavälin arvon luomiseen. Kestävä kilpailuetu on viime kädessä työntekijöiden käyttäytymisen sivutuote, joka on kehittynyt yhteistyön myötä ja jota on vaikeaa kopioida tai korvata. (Caldwell ym. 2010 : 183-184) Yritykset, jotka luovat luottamuksellisia suhteita sidosryhmiinsä ja toimivat eettisesti, saavuttavat myös Quairel- Lanoizeléen (2011 : 81) mukaan kilpailuetua. Eettisillä ohjeistuksilla on havaittu olevan positiivinen vaikutus myös siihen, miten työntekijät näkevät yrityksen ja sen arvot. Eettiset säännöt voivat siten toimia osana organisaation sitouttamista. (Peterson 2013 : 1039-1040) Vaikka luotettavuutta voidaan kuvata kilpailuedun lähteeksi, sen arvo ulottuu organisaation hallintoon sekä hyvinvoinnin luomiseen. Luotettavuus on subjektiivinen käsite, jota jokainen henkilö tarkastelee omien näkökulmien kautta. Tämä tulkinta vaikuttaa sitoutumiseen sekä yhteistyöhalukkuuteen. Luotettavuus edistää työntekijöiden sitoutumista, suurempaa työpanosta, läheisempiä suhteita johtajien ja työntekijöiden välillä, suotuisampaa näkemystä henkilöstöpolitiikasta sekä vahvempaa sosiaalista sidettä työntekijöiden ja organisaation välillä. (Caldwell ym. 2010 : 173) Luottamus voidaan ymmärtää kilpailuedun lähteeksi kuitenkin vain silloin, kun se ymmärretään käytökseksi tai toiminnaksi. Luottamuksen kehitys on monimutkainen, mutta erittäin intuitiivinen prosessi. (Caldwell ym. 2010 : 183-184) Ihmiset käyttäytyvät eri tavoin silloin, kun he luottavat johonkin ja silloin kun luottamus puuttuu. Täten luottamus voi olla yritykselle arvokas resurssi. Tämä sitoutumiseen liittyvä halukkuus siihen, mitä henkilö on valmis tekemään organisaation hyväksi, voi tarjota yritykselle todellisen kilpailuedun. (Caldwell ym. 2010 : 174-175).

### 3.3.2 Henkilöstökäytänteiden merkitys yritysten kilpailuetuun

Tutkimusten mukaan organisaatiot, jotka johtavat tehokkaasti ihmisiä ja luovat työntekijöitä kehittäviä sekä palkitsevia henkilöstöhallinnon järjestelmiä, luovat samalla yritykselle kilpailuetua. Pitkäaikainen kilpailuetu syntyy yleensä silloin, kun hallinto sisältää tehokkaan ja strategisen johtamistavan, jossa sidosryhmät otetaan mukaan yhteistyöhön. (Caldwell ym. 2010 : 182) Henkilöstöjohtamisen käytänteillä on välitön vaikutus työntekijöiden motivaatioon, uskollisuuteen, hyvinvointiin ja pysyvyyteen. Innovatiivisilla rekrytointi- ja palkitsemismenetelmillä on myös merkittävä suhde yrityksen suorituskykyyn. (Chopra & Chopra 2012 : 32-33) Työntekijöiden osallistamisella, suoritusperusteisilla palkkioilla, joustavilla työajoilla, työnjaolla, koulutuksilla ja monimuotoisuuden edistämällä on havaittu olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, suorituskykyyn ja poissaoloihin, jotka puolestaan vaikuttavat organisaation suorituskykyyn, tuottavuuteen sekä kilpailukykyyn. (Samuel 2014 : 93) Työntekijöiden osallistuminen vaatimustenmukaisuusprosesseihin voi luoda yritykselle myös joustavuutta, jolloin se pystyy ennakoimaan ja reagoimaan paremmin uusiin lainsäädännöllisiin ja organisatorisiin muutoksiin. (Mccollum 2014 : 15)

Jotta yrityksen toiminta jatkuisi myös tulevaisuudessa, se on riippuvainen työntekijöistään ja heidän tuottavuudestaan. Työntekijöiden pyrkimys parantaa taloudellisia ja sosiaalisia etuuksiaan on toisinaan ristiriidassa työnantajan voiton maksimoimisen kanssa. (Samuel 2014 : 89) Työntekijöiden oikeuksien ja työstandardien noudattaminen ovat välttämättömiä työvoiman tuottavuuden ja yritysten kilpailukykyyn parantamiseksi. Toisaalta on esitetty näyttöä myös sille, että työelämän normien noudattaminen estää tuottavuutta ja kilpailukykyä lisääntyneiden kustannusten sekä työmarkkinoiden joustavuuden alenemisen myötä. Useimmat työnantajat kokevat kansainvälisten työstandardien aiheuttavan merkittäviä kustannuksia ja estävän siten organisaation taloudellista kehitystä. Useat tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet kansainvälisten työstandardien noudattamisen liittyvän usein tuottavuuden ja

taloudellisen suorituskyvyn paranemiseen. Työaikastandardit, korkeampi palkka ja tasa-arvoisuuden kunnioittaminen voivat johtaa parempiin ja tyytyväisempiin työntekijöihin ja matalampaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Työntekijöiden korkea vaihtuvuus voi puolestaan johtaa väliaikaiseen tuottavuuden heikkenemiseen ja haitata yrityksen kilpailukykyä. (Samuel 2014 : 92-94) Tutkimusten mukaan työstandardeita noudattavat yritykset hyötyvät standardien noudattamisesta, kun työntekijöiden työtyytyväisyys kasvaa, työolot ovat terveelliset, työtapaturmat ja sairauskulut vähenevät ja siten ne edesauttavat tuottavuuden lisääntymistä ja organisaation kilpailukyvyn parantumista. (Samuel 2014 : 89) Nykyaikaiset korvauskäytännöt ovat yhä monimutkaisempia, ja organisaatioiden on pidettävä palkkiojärjestelmänsä ja niiden kehittäminen ajan tasalla noudattaakseen lainsäädäntöä ja pysyäkseen strategisesti kilpailukykyisenä. Avoin palkkaviestintä korreloi positiivisesti työntekijöiden kokemuksesta oikeudenmukaisesta palkkiosta. (Bryant 2018 : 3) Palkkatehokkuusteorian mukaan palkkojen nostaminen voi tietyissä olosuhteissa lisätä työn tuottavuutta, sillä työntekijät ovat uskollisempia ja sitoutuneempia kun työnantajat parantavat heidän työolojaan. Palkkojen nouseminen ei välttämättä heikennä kilpailukykyä, mikäli työn tuottavuus vastaavasti nousee. Palkkojen nostaminen ilman vastaavaa tuottavuuden kasvua voi puolestaan heikentää kilpailukykyä. (Samuel 2014 : 93)

Jotta vaatimustenmukaisuusohjelmat toimisivat, yrityksen on varmistettava, että työntekijät ymmärtävät niiden sisällön ja noudattavat näitä käytänteitä. Vaatimustenmukaisuus- ja etiikkaohjelmat, jotka välitetään organisaation kaikille tasoille ja ovat osa organisaatiokulttuuria, ohjaavat päätöksentekoa todennäköisimmin haluttuun suuntaan. (Peterson 2013 : 1039-1041) Tähän liittyy johdon tuki ja työntekijöiden jatkuva kouluttaminen. Kannustaminen asianmukaiseen käyttäytymiseen ennaltaehkäisee lakien rikkomuksia, joka puolestaan edistää yleistä kilpailuetua. Vaatimustenmukaisuus- ja etiikkaohjelmat helpottavat ymmärtämään oikeudellisia kysymyksiä paremmin, auttavat muotoilemaan tehokkaampia keinoja puuttua lakirikkeisiin ja estävät rikkeiden syntymistä. Lisäksi vaatimustenmukaisuusohjelmat auttavat yrityksiä näkemään oikeudelliset kysymykset liiketoimintamahdollisuuksina ja

tukevat täten kehittämään liiketoimintasuunnitelmia jotka edistävät kilpailuetua. (Peterson 2013 : 1041)

### **3.3.3 Riskienhallinnan ja tietosuojan vaikutukset kilpailuasemaan**

Nykypäivän yhä monimutkaisemmassa ja toisistaan riippuvaisessa maailmantaloudessa erinomainen riskienhallinta ja sopeutumiskyky muuttuviin sääntelyvaatimuksiin voivat toimia tärkeinä kilpailuedun lähteinä. (Benson ym. 2010 : 22) Asianmukaiset riskienhallintataidot voivat myös Elahin (2013) mukaan johtaa kilpailukykyyn. Yritykset saattavat kuitenkin nähdä riskit ainoastaan ylimääräisinä kuluerinä, jotka eivät tuota yritykselle mitään hyötyä. Nykyään riskit nähdään yhä enemmän asioina, joita pystytään hallitsemaan vähentääkseen odottamattomien tapahtumien kustannuksia. Tästä huolimatta vain pieni osa yrityksistä käyttää riskienhallintakykyjään kilpailuedun lähteinä. Kyseiset yritykset ylittävät vaatimustenmukaisuuden, ottavat aggressiivisemmän lähestymistavan riskeihin tai omaksuvat näitä keinoja kustannustehokkaasti. Nämä yritykset ymmärtävät, että heidän riskienhallintakykynsä voidaan hyödyntää kilpailuedun saavuttamiseksi. (Elahi 2013 :117-118)

Monet yritykset omaksuvat riskienhallintakäytänteitä noudattaakseen ainoastaan lain ja sidosryhmien asettamia vaatimuksia. Vaikka sääntöjenmukaisuuteen perustuvat lähestymistavat riskienhallintaan voivat olla hyvä alku ja niitä voidaan käyttää kustannusten hallinnan keinona, sitä tuskin voidaan hyödyntää kilpailuedun lähteenä, sillä vaatimustenmukaisuuden noudattaminen on yhteistä sekä yritykselle että sen kilpailijoille. Mikäli riskienhallinta pysyy vaatimustenmukaisuustasolla, se saa harvoin strategisen tason huomiota. Kun yritys huomioi riskienhallintataidot strategisesti, näillä kyvyillä on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Mikäli yrityksellä on vahvemmat riskienhallintakyvyt kilpailijoihinsa nähden, sillä pitäisi olla myös joustavuutta toimia häiriötilanteissa ja kyky nopeampaan kasvuun epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Täten tehokkaalla riskienhallinnalla on mahdollista erottua markkinoilla kilpailijoista. (Elahi 2013 123-128)



Riskienhallinnassa on Elahin (2013 : 124) mukaan olemassa kaksi tapaa, joilla voi saavuttaa kilpailuetua : kustannusetu tai erottuminen muista. Riskienhallintakyky voi vaikuttaa merkittävästi sekä yrityksen kustannuksiin että arvoon, jota se luo asiakkailleen. Säilyttääkseen kestävän edun markkinoilla, yrityksen tulisi jatkuvasti tarjota enemmän arvoa asiakkailleen tai työskennellä kustannustehokkaammin kuin sen kilpailijat. Kilpailuetu on lisäksi riippuvainen siitä, millaisille riskityypeille organisaatio altistuu. Yritys voi kohdata kahden päätyypin riskejä : palkittuja ja palkitsemattomia riskejä. Palkituissa riskeissä on odotettavissa jokin hyöty. Näillä riskeillä on tarkoitus luoda jotakin arvoa, kuten uusien prosessien tai tuotteiden kehittäminen tai uusille markkinoille tuleminen. Siksi palkittu riski on joko suora tai epäsuora seuraus yrityksen omista päätöksistä. (Elahi 2013 :123-127) Palkitsemattomat riskit aiheutuvat yleensä ulkoisista voimista, joilla ei ole potentiaalista arvoa. Tällaisia ovat esimerkiksi luonnonkatastrofit, teollisuusonnettomuudet sekä varkaudet. Tällaisia riskejä yritetään aina välttää tai lieventää. Riskejä voi luokitella myös niiden laajuuden ja vaikutusten perusteella organisaatioon : häiritsevät ja häiritsemättömät riskit. Häiriötä aiheuttavat riskit ovat riskejä, jotka keskeyttävät organisaation päätoiminnot tai palvelut sekä uhkaavat markkina-asemaa tai jopa liiketoiminnan jatkuvuutta. Häiriöttömät riskit ovat yleisempiä, ja yritykset käsittelevät näitä päivittäin. Vaikka ne eivät uhkaa organisaation markkina-asemaa tai olemassa oloa, tehokkaalla kyvyllä käsitellä niitä kokonaisuutena on merkittävä vaikutus organisaation suorituskykyyn ja siten sen kilpailuasemaan. (Elahi 2013 :124)

Kestävyyteen liittyvien riskien parempi hallinta on välttämätöntä yrityksen pitkän aikavälin arvon varmistamiseksi. Kestävän kehityksen riskien ennakoiva hallinta lisää tutkitusti yrityksen arvoa ja kilpailukykyä. Tutkimukset vahvistavat myös sen, että yritysarvo ja mahdollisuudet saavuttaa kilpailuetua liittyvät läheisesti yrityksen kykyyn hallita etenkin sellaisia kestävyysriskejä, joilla on suora yhteys ympäristöön. (Benson ym. 2010 : 14-15) Kestävillä yrityksillä on todettu olevan parempi kapasiteetti hallita riskejä strategisesti, mukautumalla nopeasti monimutkaisiin ja muuttuviin sääntelyvaatimuksiin. Eettisestä näkökulmasta katsottuna riskienhallinta-analyysien sisällyttäminen kestävän

kehityksen ohjelmaan voi auttaa yrityksiä arvioimaan, voiko nykyiseen toimintaan liittyvillä toiminnoilla tai päätöksillä olla kielteisiä pitkäaikaisia vaikutuksia yritykseen, maapalloon tai sen keskeisiin sidosryhmiin. Kestävyyden tarkasteleminen riskienhallinnan kautta voi toimia keinona yhdistää eettinen päätöksenteko sosiaaliseen vastuuseen. Riskienhallinnan välineet voivat täten tarjota kokonaisvaltaisemman ja eteenpäin suuntautuvan lähestymistavan liiketoimintastrategiaan ja päätöksentekoon, joka on kestävä kehityksen periaatteiden mukainen. (Benson ym. 2010 : 11) Kestävimmät yritykset käyttävät integroitua järjestelmäpohjaista lähestymistapaa kestävyyden mittaus-, vertailu- ja raportointijärjestelmien luomiseen ja käyttöön. Tällaiset järjestelmät parantavat johdon kykyä tunnistaa ja hallita monimutkaisia ja toisiinsa liittyviä riskimuuttujia. Kestävillä yrityksillä on todennäköisesti dynaamisempi ja monimuotoisempi kuva erilaisista muuttujista, jotka edustavat yritykselle sekä riskejä että mahdollisuuksia. Kestävät yritykset ennakoivat myös todennäköisemmin riskejä ja kehittävät parempia työkaluja erilaisiin ympäristö-, yhteiskunta-, maine- sekä tuotevastuuriskeihin. Integroimalla tulevaisuuteen suuntautuvan riskienhallinnan kestävä kehityksen ohjelmaan, yritykset voivat sopeutua nopeammin säädöksistä aiheutuviin muutoksiin. (Benson ym. 2010 : 12)

Tietosuojaja on suoraan yhteydessä luottamukseen, joka on digitaalisen talouden avainresurssi. Ylittämällä lakisääteiset vaatimukset ja markkinoimalla niitä julkisesti, yritysten on mahdollista saavuttaa kilpailuetua verrattuna yrityksiin, jotka noudattavat lain minimivaatimuksia. (Voss ym. 2019 : 338) Yritysten on todella tärkeää suojata asiakkailta peräisin olevat arkaluonteiset ja henkilökohtaiset tiedot, jotta vaatimustenmukaisuus täyttyy. (Vojvodic & Hitz 2019 :16) Mikäli yritykset eivät noudata GDPR :n asettamia tietosuojavaatimuksia, noudattamatta jättämisestä koituvat sakot voivat olla jopa 4% yrityksen vuotuisista tuloista. Sakot saattavat aiheuttaa täten merkittäviä kustannuksia yrityksille tai vaarantaa jopa yritysten liiketoiminnan. (Parker 2017 :42) Vaatimustenmukaisuutta voidaan hyödyntää innovatiivisella ja vuorovaikutuksella tavalla asiakkaisiin, jolloin sidosryhmät otetaan mukaan liiketoimintaan. Vuorovaikutusta asiakkaiden ja yrityksen välillä voidaan pitää

kilpailuedun elementtinä. GDPR:n tuomat muutokset tarjoavat yrityksille mahdollisuuden hyödyntää asiakastietoja paremmin ja saada kattavamman kuvan asiakkaiden tarpeista. Asiakastietojen hyödyntäminen ja asiakkuuteen sitoutuminen tuottavat asiakastyytyvyyttä ja ovat strategisesti välttämättömiä myynnin kasvun, ylivoimaisen kilpailuedun sekä kannattavuuden osalta. (Vojvodic ym. 2019 :16-22)

### **3.4 Ympäristövastuu ja kestävä kehitys yritysten kilpailuetuna**

Nykypäivän globaalissa liiketoimintaympäristössä yritykset kohtaavat yhä monimutkaisempia sääntelyiden, standardien ja lakien verkostoja. Kestävät yritykset ovat kyvykkäämpiä hallitsemaan tätä monimutkaisuutta, sillä he ovat todennäköisemmin valmistautuneet näkemään sen toisiinsa liittyvänä kokonaisuutena. (Benson ym. 2010 : 11) Kestävyyttä mittaavat yritykset hallitsevat paremmin myös maineeseen liittyviä riskejä läpinäkyvämmällä raportoinnilla ja laajalla informaatiolla. Täysin integroituneet informaatiojärjestelmät voivat toimia kilpailuetujen lähteenä tarjoamalla johdolle laajemman joukon informaatiota ja suorituskyvyn mittauksia. (Benson ym. 2010 : 17-18).

Ympäristösuorituskyvystä on tulossa monille yrityksille tärkeä kilpailukriteeri. Johtajien tulisi kehittää ympäristöjohtamisjärjestelmiään prosessien parantamisen ja innovaatioiden lähteenä, ei pelkästään lainsäädännön tai sidosryhmien vaatimusten vuoksi. (Gavrinski, Klassen, Vachon & Nascimento 2012 : 183) Yritykset voivat saavuttaa merkittävää kilpailuetua luomalla teknologioita ja liiketoimintamalleja, jotka edustavat vihreitä arvoja. Yritysten on etsittävä jatkuvasti uusia tapoja erottuakseen muista. Keskeiset tavat, joilla yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua ovat innovaatiot, kestävyiden säilyttäminen toimintaketjussa sekä kuluttajien johdattaminen ympäristöystävällisempiin käytänteisiin. Yritysten kasvaessa heidän on ylläpidettävä kestävyiden periaatteita toiminnoissaan. Johtavat yritykset eivät kehitä vihreitä arvojaan pelkästään vaatimustenmukaisuuden vuoksi, vaan hankkiakseen sillä kilpailuetua. Kun

yritys alkaa arvioimaan ekosysteemien arvoa omista taloudellisista näkökohdistaan, se saavuttaa lisää kilpailuetua. (Seabright 2012 : 156-159) Liiketoiminnan kasvava kehitys kohti kestävyttä voi myös Markevitchin (2009) mukaan tarjota yrityksille tehokkaan keinon luoda kilpailuetua. Tässä onnistuakseen yrityksen olisi tartuttava kaikkiin kestävä kehityksen tarjoamiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin, ja siinä tulisi huomioida sääntelyiden noudattaminen ja niiden ylittäminen, jätteiden vähentäminen ja resurssien säilyttäminen, koko tuotantojärjestelmän suunnittelu, liiketoimintamallin innovaatiot sekä valmius liiketoiminnan muutoksiin. Edellä mainitut toimenpiteet voivat johtaa merkittävään kustannusten vähenemiseen, riskien hallintaan ja uusiin tulovirtoihin. (Markevitch 2009 : 13-14) Ympäristönsuojeluun perustuvan kilpailukyvyyn saavuttaminen sisältää Delchet-Cochetin (2015) mukaan kolme ulottuvuutta : tuotteiden ja palveluiden innovaatiot, palvelu markkinoilla joilla ei ole vielä kilpailua sekä uusien liiketoimintamallien rakentaminen. (Delchet-Cochet 2015 : 989) Gavronski ym. (2012) muistuttavat, että pitkäaikainen kilpailukyky on mahdollista saavuttaa parantamalla ympäristönsuojelun tasoa samanaikaisesti muiden kilpailukriteerien ohella. Useat yritykset ovat vielä kuitenkin kaukana tavoitteesta olla ympäristöystävällinen sekä kilpailukykyinen. Ympäristöteknologiaan varatut budjetit ovat yleensä myös rajalliset, joten johtajien on valittava, mihin investoida. (Gavronski, ym. 2012 : 183)

Kuluttajien mielipiteillä on ollut suuri vaikutus organisaatioiden vihreään tuotekehitykseen, ja kiinnostus ympäristöystävällisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen on kasvanut merkittävästi. Tutkimusten mukaan ympäristöystävällisistä tuotteista ollaan valmiita maksamaan enemmän. (Delchet-Cochet 2015 : 989-990) Kuluttajien ympäristötietoisuus ja heidän halukkuutensa maksaa ympäristöystävällisistä tuotteista on tärkeä markkinavoima, joka voi luoda yrityksille kannustimia investoida puhtaamman tekniikan kehittämiseen ja omaksumiseen. (Sengupta 2015 : 125) Ympäristömääräykset voidaan luokitella karkeasti kahteen pääluokkaan : vapaaehtoiisiin ja pakollisiin. (Delchet-Cochet 2015 : 989) On olemassa empiirisiä todisteita siitä, että vapaaehtoisia ympäristötekoja tekevät edelläkävijäyritykset saavat taloudellista etua investoinneistaan. (Wirth, Chi & Young 2013 :119) Ympäristölainsäädännön

vapaaehtoisen noudattamisen on havaittu vaikuttavan positiivisesti yritysten innovaatiokyvyn kehittämiseen. Tutkimusten mukaan vastuullisesti kestävä kehityksen suhteen toimivat yritykset tekevät innovaatioita myös tuotteilleen, tekniikoilleen, prosesseilleen ja koko strategioilleen. (Delchet-Cochet 2015 : 991) Jokaisen uuden ympäristöpolitiikan käyttöönotto luoo sekä voittajia että häviäjiä markkinoilla. Voiton mahdollisuudet ovat Fremethin ja Richterin (2011) mukaan pienet, mutta eivät sattumanvaraiset. Johtajien olisikin tunnistettava keinot, kuinka parantaa mahdollisuuksiaan, ja säädöksiin tulisi suhtautua mahdollisuuksina eikä haasteina. Yrityksen tulisi pohtia, voisiko se hyötyä ympäristöaloitteisiin käytetyistä menoista, vaikka laki ei sitä velvoittaisikaan. (Fremeth & Richter 2011 : 145) Asettamalla tietynlaisia ympäristövaatimuksia yrityksen on mahdollista saada voittoja, jotka jäisivät muutoin saamatta. Ympäristöpohjaiset sijoitusmahdollisuudet voidaan kuitenkin menettää, mikäli niissä ei nähdä välittömiä taloudellisia hyötyjä. (Delchet-Cochet 2015 : 988)

### **3.4.1 Ympäristöstrategiat kilpailuetuna**

Luonnonvarojen ja ympäristön huomioimisesta on tullut kriittinen osa yrityksen pitkän aikavälin strategiaa. (Walls , Phan & Berrone 2011 : 72) Vihreät toimet voivat parantaa yrityksen aineettomia resursseja kasvattaa kilpailuetua ja lisätä suorituskykyä. (Luan, Tien & Chen 2016 : 103) Sääntelyiden muutokset sekä johdon ja kuluttajien käsitykset ovat saaneet monen yrityksen suhtautumaan ympäristöasioihin ennakoivasti ja laatimaan ainutlaatuisia ympäristöratkaisuja, jotka tuovat luonnonvaroihin perustuvaa kilpailuetua. Yrityksen ympäristöstrategia on joukko toimenpiteitä, jotka lieventävät yrityksen vaikutuksia luonnonympäristöön. Luonnonvaroihin perustuvan näkemyksen mukaan harvinaiset sisäiset resurssit ja kyvyt, joita ei pysty jäljittelemään, voivat johtaa kestävään kilpailuetuun. Kestävä kilpailuetu saavutetaan, kun resurssit ja valmiudet ovat syy-epäselviä ja sosiaalisesti monimutkaisia. Ympäristöstrategian kohdalla siihen liittyvät kyvyt voivat olla jatkuvia parannuksia, jotka vähentävät kustannuksia, sidosryhmien yhteistyötä kilpailun estämiseksi ja yhteisen vision kehittämistä, joka turvaa yrityksen asemaa tulevaisuudessa. (Walls ym. 2011 : 72)

Ympäristöstrategiat voivat olla joko reaktiivisia tai proaktiivisia. Reaktiivisessa strategiassa puututaan ympäristökysymyksiin silloin, kun ne ilmenevät yrityksen toiminnan seurauksena. Tällaiset strategiat on suunniteltu noudattamaan ympäristölainsäädäntöä, ne ovat korjaavia ja korostavat riskien, kustannusten ja vastuiden minimointia. Proaktiiviset, eli ennakoivat ympäristöstrategiat sen sijaan painottavat ennaltaehkäisyä ja ovat ainutlaatuinen yhdistelmä resursseja, joiden kautta yritykset kehittävät ympäristöominaisuuksiaan. (Walls ym. 2011 : 73) Bagley (2010) painottaa nimenomaan ympäristöstrategioiden tulevaisuussuuntautuneisuutta ja ennakoimiskykyä kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Ympäristöstrategioissa tulisi huomioida lisäksi mahdolliset lainsäädännölliset muutokset, sosiaaliset suuntaukset ja pyrkiä estämään kielteisten ympäristövaikutusten syntymistä. (Bagley 2010 : 601)

Ympäristöstrategioiden yhteyttä kilpailuetuun on tutkittu laajasti. Useat tutkimukset ovat osoittaneet positiivisen, vaikkakin pienen suhteen ympäristö- ja taloudellisen suorituskyvyn välillä. Jotta ennakoivilla ympäristöstrategioilla voidaan saavuttaa kilpailuetua, niiden tulee Wallsin ym. (2011) mukaan (1) olla tulevaisuuteen suuntautuneita ja ylittää vaatimustenmukaisuus, (2) kehittää saasteita ehkäiseviä tekniikoita tuotteiden ja prosessien uudelleen suunnittelemisen avulla ja (3) niiden tulee heijastaa yrityksen ja johdon arvoja sekä olla integroituna johtamisjärjestelmiin ja liiketoimintastrategiaan. (Walls ym. 2011 : 74). Ympäristöasiat olisi sisällytettävä organisaation pitkän aikavälin tavoitteisiin, mikä edellyttää strategisen työsuunnitelman toteuttamista ja budjetointia. Lisäksi yrityksen operatiivinen toiminta tulisi yhdenmukaistaa strategisten tavoitteiden kanssa. (Doorasamy ym. 2016 : 90) Tutkimusten mukaan yritysten tulisi ottaa käyttöönsä vihreiden prosessiensa tueksi erilaisia ympäristöaktiviteetteja, jotta sen suorituskyky paranisi. (Luan ym. 2016 : 109). Erinomaisen ympäristösuorituskyvyn on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä myös parempaan operatiiviseen suorituskykyyn. (Wirth ym. 2013 :118) Ilmastonmuutos voi olla mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua, mikäli sitä osataan käsitellä oikein. Vaikka useimmille eurooppalaisille yrityksille aiheutuu hiilirajoituksista lisäkuluja, sen avulla on

mahdollista saavuttaa myös kilpailuetua esimerkiksi mimimoimalla niistä aiheutuvia kustannuksia kilpailijoita tehokkaammin. (Schultz & Williamson 2005 : 386) Ympäristölainsäädäntö vaatii yrityksiä noudattamaan tiettyjä säädöksiä, mutta yritykset voivat saada ympäristönsuojeluun perustuvista toimista myös kilpailuetua. Ympäristömääräysten noudattamisen ja ympäristöpohjaisen kilpailukykyyn tavoitteiden välinen suhde on kuitenkin monimutkainen ja epäsuora ja siitä on ristiriitaisia tuloksia kirjallisuuden perusteella. Empiirisissä tutkimuksissa ympäristömääräyksillä on havaittu olevan positiivinen suhde yritysten kilpailukykyyn, sillä ne motivoivat yrityksiä käyttämään mahdollisuuksia, jotka muutoin jäisivät huomioimatta. Toisaalta on myös tutkimuksia, joiden mukaan säännöstenmukaisuus johtaa pelkästään vaatimustenmukaisuuskäyttäytymiseen. (Delchet-Cochet 2015: 987-988)

Yritys voi parantaa suoritustaan hallitsemalla suhteitaan eri sidosryhmiin ja vastaamalla heidän odotuksiinsa. Ennakoivat ympäristöstrategiat voivat auttaa yrityksiä lisäämään sisäisen toimintansa tehokkuutta ja saavuttamaan vihreän johtajuuden, mikä voi puolestaan johtaa parempaan suorituskykyyn. (Ramanathan ym. 2014 : 170) Vihreitä arvoja noudattavat yritykset voivat sekä vastata asiakkaiden vaatimukseen että parantaa kannattavuuttaan. Erilaiset vihreät toiminnot ja ympäristöstrategiat tuottavat yrityksille kuitenkin erityyppistä kilpailuetua. Ympäristötoiminnot voivat esimerkiksi johtaa kustannussäästöihin tai parantaa yrityksen imagoa. (Luan ym. 2016 : 102) Yritysten ympäristöohjelmat voivat muotoilla koko yrityksen vihreän liiketoimintastrategian ja sovittaa useita muita vihreitä arvoja yleiseen liiketoimintastrategiaan kohottaakseen imagoaan. Vihreää liiketoimintastrategiaa voi johtaa innovaatio, tehokkuus tai maine. (Ghosh Ray 2019 : 820) Mikäli ympäristöstrategia on integroitu yrityksen liiketoimintastrategiaan, se vaatii sekä vahvaa synergiaa ympäristön ja liiketoimintastrategian välillä että ennakoivaa lähestymistapaa ympäristöasioihin. Ympäristöstrategioissa tulee huomioida toimialan rakenne ja ominaispiirteet joilla yritys toimii, sen asema ja organisaatiokulttuuri, yleinen asenne ympäristöön sekä sen mahdollisuudet ja kyvyt. (Sindhi ym. 2012 : 647) Luonnonympäristöä huomioivien,

ennakoivien ja vaatimustenmukaisuuden ylittävien liiketoimintastrategioiden on havaittu johtavan parempaan taloudelliseen suoriutumiseen. (Bagley 2010 : 601)

Tuotteiden valmistajat ovat alkaneet havaitsemaan, että ympäristökäyttäytymisen kehittäminen voi johtaa aivan uudenlaisiin markkinamahdollisuuksiin. Ympäristömenoista voi aiheutua kuitenkin valtavia kustannuksia, ja niillä on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn, mikäli kilpailijoiden ei vaadita täyttävän samanlaisia vaatimuksia. (Bonifant, Arnold & Long 1995:39) Ympäristöasioiden merkitys on alkanut korostua strategisessa kilpailussa, ja kilpailuetua voivat saavuttaa ne yritykset, jotka löytävät edullisimmat tavat noudattaa annettuja sääntöjä. Olettaessa huomioon kaikki säädökset, yrityksen on mahdollista säästää niiden noudattamisessa huomattavasti. (Bonifant, Arnold & Long 1995:43-44) Kestävä kehitys voi tarjota yrityksille todellisen liiketoimintaedun. Kilpailuetua voi tuoda vihreän johtajuuden lisäksi myös konkreettiset kustannussäästöt, joita kestävä kehitys kautta on mahdollista saavuttaa. Materiaalien käytön vähentäminen säästää sekä rahaa että antaa mahdollisuuden mainostaa yrityksen vähäisistä ympäristövaikutuksista. (Ruhlin 2014 : 1) Vihreää liiketoimintaa harjoittava yritys voi saavuttaa kestävä kilpailuetua alemmilla tuotantokustannuksilla tai erottuvilla vihreillä tuotteilla. Tehokkuusohjattu strategia voi tarjota mahdollisuuden kustannusjohtajuuteen esimerkiksi jätteiden vähentämisen kautta. Vihreiden tuotteiden erottumisessa korostuvat asiat, jotka asiakkaat näkevät ainutlaatuisina. Mikäli yritys kykenee kehittämään vihreitä tuotteita edullisemmin kuin ei-vihreiden tuotteiden kustannukset olisi, yrityksen arvo voi kasvaa sekä kannattavuuden että brändi-imagon kautta. (Ghosh Ray 2019 : 821)

Jotta yritykset pysyvät kestävinä ja heidän tuotantoprosessinsa olisivat ekologisesti tehokkaita, heidän on otettava käyttöön puhtaampia tuotantotekniikoita osana strategiaansa kohti kestävä kehitystä. Jätteet ja päästöt ovat merkki tuotannon tehottomuudesta, sillä ne viestivät hukkaan menneistä materiaaleista. Osana ISO 14001 standardin vaatimuksia yritykset etsivät tapoja saavuttaa kestävä kilpailuetua parantamalla tuotantoprosessejaan ottamalla käyttöön puhtaita tekniikoita, jotka



vähentävät raaka-aineiden käyttöä. Ympäristötehokkuus säästää sekä yrityksen käyttämiä raaka-aineita että sen jätteiden aiheuttamia kustannuksia. Siten puhtaaseen tuotantotekniikkaan liittyy todennäköisesti niin ympäristöllistä kuin taloudellistakin hyötyä. (Doorasamy ym. 2016 : 79) Standardit voivat olla tehokkaita työkaluja yritykselle, ja yritysten olisi syytä hyödyntää niitä strategisina aseinaan. Vaatimustenmukaisuus on usein tärkeä kriteeri toimittajien valinnassa, joten niiden kautta voi saavuttaa myös kilpailuetua. Osto- ja toimitusketjut rakentuvat monista eri prosesseista, ja standardien kautta yritys varmistaa tuotteiden laadukkuuden läpi toimitusketjun. Standardointi edistää koko toimitusketjun yhteentoimivuutta ja voi tarjota kilpailuetua globaaleilla markkinoilla. (Morecroft 2010 : 34)

### **3.4.2 Ympäristöinnovaatiot kilpailuetuna**

Organisaation elintärkeä kyky omaksua tai toteuttaa uusia ideoita, prosesseja tai tuotteita menestyksekkäästi, on sen kyky toimia innovatiivisesti. Strategisen innovaation suuntaus korostaa aktiivista osallistumista markkinoiden trendien muotoiluun sen sijaan, että yritys vain sopeutuisi ulkoisiin haasteisiin. Markkinasuuntautuneisuus ja asiakaslähtöisyys liitetään usein innovaatiotyöhön. Tutkimusten mukaan asiakaskeskeisillä yrityksillä on taipumus tyydyttää asiakkaiden tarpeet paremmin ja asiakaskeskeisyydellä on havaittu olevan positiivinen vaikutus innovaatioihin. Tehokas vuorovaikutus toimittajien, asiakkaiden ja muiden organisaatioiden kanssa johtaa aina vahvaan kilpailu- ja suorituskyykyyn. (Vojvodic ym. 2019 :22)

Sääntelyt voivat edesauttaa innovaatioita tarjoamalla odottamattomia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka aiheuttavat yrityksille voittoa. (Bagley 2010 : 601) Innovaatio on prosessi, joka onnistuessaan johtaa joko uuden tai olemassa olevan tiedon kaupalliseen hyödyntämiseen. (Doyle ym. 2019 : 268) Myös taloudelliset paineet voivat auttaa yrityksiä innovoimaan ja omaksumaan ympäristökäytänteitä vastatakseen ympäristölainsäädäntöön, ja nämä käytänteet voivat johtaa parempaan taloudelliseen tulokseen sekä parempaan kilpailukykyyn. (Ramanathan ym. 2014 : 173) Silloin kun

kestävyyšnäkökulma on keskeinen osa yrityksen liiketoimintastrategiaa, compliance-innovaatiot tarjoavat keinon vastata niihin liittyviin haasteisiin. Kestävyyden organisatorinen merkitys on ensin tunnistettava ja sitä on johdettava pitkäaikaisesta ja strategisesta näkökulmasta. Compliance-innovaatio tarjoaa kyvyn integroida ja rakentaa tietoresursseja kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi. (Doyle ym. 2019 : 273) Innovaatiot ja suorituskyvyn hallinta voivat antaa yritykselle vahvan aseman verrattaessa sitä kilpailijoihin. Innovatiivinen liiketoimintamalli edesauttaa yrityksen sopeutumista nykyisiin markkinaolosuhteisiin. (Rashidin ym. 2018 :5) Vaatimustenmukaisuus tulisi sisällyttää yrityksen strategiseen suunnitteluprosessiin, ja se on innovaatioissa erittäin olennaista. Mikäli vaatimustenmukaisuutta ei sisällytetä tuotekehitysprosessiin, se voi johtaa muidenkin standardien noudattamatta jättämiseen ja aiheuttaa sitä kautta niin taloudellisia kuin maineellisiakin ongelmia yritykselle. (Doyle ym. 2019 : 268) Innovaatiovetoinen strategia keskittyy tutkimukseen ja kehitykseen, prosessien parantamiseen, ympäristöystävällisyyteen sekä teknologisiin ja organisatorisiin innovaatioihin. Tehokkuuteen perustuvan strategian tavoitteena voi olla tuotantokustannusten vähentäminen hyödyntämällä vihreitä valmistusmenetelmiä. Maineeseen perustuva strategia on tärkein seikka yrityksille, jotka pyrkivät saavuttamaan paremman maineen markkinoilla. Nämä kolme strategiaa voivat johtaa kilpailuetuun alentamalla kustannuksia (kustannusjohtajuus) tai tarjoamalla parempia tuotteita (tuote-erottelu). Vihreän liiketoimintastrategian menestyminen on Ghosh Rayn (2019) mukaan riippuvainen yrityksen visiosta, missiosta, arvoista, tavoitteista, kilpailusta sekä lain ja määräysten aiheuttamista paineista. (Ghosh Ray 2019 : 820) Vahva organisaatiossa vallitseva vihreä kulttuuri antaa yritykselle mahdollisuuden hallita luonnonvaroja tehokkaasti sisällyttämällä sen vihreään innovaatioon, mikä voi puolestaan johtaa pysyvään kilpailuetuun. (Wang 2019 : 675)

### **3.4.3 Sidosryhmien rooli ympäristövastuuseen ja kilpailuetuun**

Kaikki toimitusketjun päätöksiin vaikuttavat sidosryhmät ovat tärkeässä roolissa toteutettaessa ympäristöpolitiikkoja ja ylläpidettäessä kilpailuetua. Myös työntekijöillä

on keskeinen rooli ympäristövastuun toteuttamisessa, ja vihreän osaamisen kehittämiseen pyrkivien yritysten menestys riippuu suurelta osin työntekijöiden osallistumisesta. (Sindhi ym. 2012 : 646) Tutkimusten mukaan todellisia parannuksia ei todennäköisesti saavuteta, mikäli työntekijät eivät ole sitoutuneita ja motivoituneita parantamaan ympäristönsuojelun tasoa. Siksi etiikan ja kestävien liiketoimintatapojen välistä yhteyttä tulisi vahvistaa työntekijöiden ja johdon keskuudessa. (Doorasamy ym. 2016 : 91) Työntekijöiden kestävyteen liittyvän mielenkiinnon kääntäminen kilpailueduksi edellyttää sen, että työntekijällä on mahdollisuus soveltaa luovuuttaan ja aloitteellisuuttaan kohti kestävää kehitystä. Mitä enemmän tällaiset mahdollisuudet ylittävät perinteiset organisaation rajat, sitä enemmän ne voivat edistää entistä avoimemman, joustavamman ja tuottavamman organisaation kehittämistä, joka kykenee todennäköisesti toimimaan paremmin tulevaisuuden dynaamisessa ja epävarmassa liiketoimintaympäristössä. (Markevitch 2009 : 13-14) Vahva vihreä organisaatiokulttuuri auttaa työntekijöitä ymmärtämään yrityksen ympäristöstrategian paremmin. Ympäristötoimintojen- ja poliitikkojen avulla yritys voi luoda arvoa, jonka avulla se voi myöhemmin saavuttaa kilpailuetua. (Wang 2019 : 668)

Jos yritykset haluavat vähentää tai minimoida toimintansa ympäristövaikutuksia, niiden on hallittava myös toimittajien osallistumista ympäristötekoihin. Taloudellinen menestys pitkällä tähtäimellä voidaan saavuttaa osallistamalla toimittajat ympäristöystävällisen tuotekehityksen suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa. (Delchet-Cochet 2015 : 992) Vastuullisuudesta on tullut ainakin osittain tärkeämpää, sillä johtajat ymmärtävät kestävä kehityksen potentiaalin kilpailukykyyn saavuttamiseen. (Wassmer, Pain & Paquin 2017 : 135). Teknologian kehityksen ja asiakkaiden kasvavien odotusten myötä yritysten täytyy rakentaa kokonaisvaltaisia digitaalisia ekosysteemejä ja kumppanuuksia, jotka täten nostavat yrityksen suorituskykyä, tarjoavat käyttäjäkeskeisempiä tuotteita ja palveluja, edistäen innovaatioita ja tätä kautta auttavat niitä erottautumaan kilpailijoista. (Vojvodic ym. 2019 :16) Yritykset liittyvät yhä useammin ympäristökestävyden liiketoimintastrategioihinsa. Kestävyys on kuitenkin monimutkainen aihe, ja monien yritysten on muodostettava ympäristökumppanuuksia kehittääkseen kilpailuetua.

Yritysten tulisi harkita huolellisesti, millaiset kumppanuudet vastaavat heidän tarpeitaan parhaiten, sillä hyvin valittu kumppanuus voi toteuttaa kestävän kehityksen pyrkimykset, huonot kumppanuudet voivat puolestaan tuhota yrityksen arvon. Menestyminen ympäristökumppanuuksissa on kuitenkin haastavaa, sillä kestävyyskysymykset ovat monitahoisia ja vaativat tiedon käsittelyä muistakin kuin perinteisistä liiketoiminnan lähteistä. (Wassmer ym. 2017 : 135-136).

#### **4. METODOLOGIA**

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettyjä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä, tutkimuskohde sekä laadullisen tutkimuksen prosessi.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusprosessissa käytettävillä menetelmillä ja valinnoilla on Kinnusen, Lempiäisen ja Löytyn (2008: 219) mukaan vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiiviseen eli *laadulliseen* tai kvantitatiiviseen eli *määrälliseen* tutkimukseen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on tiedon kokonaisvaltainen hankinta, jossa aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa. Tiedon keruu perustuu ihmisiltä kerättävään tietoon mittauksilla hankitun tiedon sijaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013:164) Aineistoa kerätään usein vaiheittain, ja aineiston keräämisprosessi saattaa vaikuttaa ja ohjata aineiston keräämisen vaiheita jatkossa. (Eronen, Syrjäläinen & Värri 2007:94) Laadullisessa tutkimuksessa merkityksellistä ei ole aineiston koko, vaan keskeistä on lähinnä aineistosta tehdyt tulkinnat sekä niiden syvyys. (Eskola & Suoranta 1998:67-68). Laadullista aineistoa analysoidessa on tarkoitus tiivistää aineisto tuomalla siihen selkeyttä ja kasvattamalla samalla sen informaatioarvoa. (Eskola ym. 1998: 138) Oleellista on muodostaa yksittäisten havaintojen pohjalta tulkintoja, jotka pätevät koko tutkimusaineistoon. (Alasuutari 2011) Laadulliset tutkimukset perustuvat asioiden väliin merkityksiin, joten tulosten tulkinnallisuus näyttelee niissä vahvaa roolia. Tutkimustulosten tulkinnallisuuden vuoksi tulokset eivät ole kaikille yksimielisiä ja totena pidettäviä. (Eronen ym. Värri 2007: 243). Hirsjärven ym. (2013) mukaan tutkimussuunnitelma on joustava prosessi, joka voi muuttua olosuhteiden myötä. Myös Alasuutari (2011) suosittelee tutkijoita valmistautumaan siihen, ettei kaikki tule menemään ennakkosuunnitelmien mukaan. Laadullinen tutkimus on aina itseohjautuva prosessi, jonka vuoksi tutkimuskysymykset saattavat osoittautua epäpäteviksi, mahdottomiksi tutkia tai tutkijan mielenkiinto saattaa muuttua tutkittavaa ilmiötä kohtaan. (Alasuutari 2011) Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin *laadullinen* tutkimus, sillä se soveltui hyvin tutkimusongelman ratkaisuun. Tutkimusongelman kannalta tärkeää oli selvittää aineistosta löytyviä havaintoja yritysten vastuullisuudelle, ja laadullinen tutkimus tarjosi tähän hyvät

lähtökohdat. Oleellista oli aineiston kokonaisvaltainen ja syvälinen analysointi, ei niinkään numeeristen seikkojen merkitys.

## 4.2 Sisällön analyysi

Tutkimuksen analysointimenetelmäksi valikoitui *sisällönanalyysi*, sillä se sopi tutkimusongelman ratkaisemiseen erittäin hyvin. *Sisällönanalyysi* on yksi laadullisen tutkimuksen perusmenetelmistä, jossa on kyse aineiston ryhmittelystä ja jakamisesta osiin niiden aihepiirien mukaisesti. Sen avulla pyrittiin selvittämään tutkimuksen kannalta tärkeitä asioita ja tekemään niiden avulla johtopäätöksiä, joissa tarkasteltuja dokumentteja kuvailtiin sanallisesti. (Tuomi ym. 2018) *Sisällönanalyysi* on tehokas empiirinen tekstin analysointimenetelmä, joka paljastaa käsitteiden välisiä piilotettuja asiayhteyksiä, jotka eivät alun perin välttämättä näyttäisi olevan yhteydessä toisiinsa. (Thayer, Evans, McBride, Qyeen & Spyridakis 2007: 267) Analyysin tarkoituksena oli löytää aineistosta kokonaisuuksia, jotka muodostavat yhdessä jonkin merkityksen. Täten sisällönanalyysi tarjosi mahdollisuuden luokitella ja teemoitella aineistoa sekä löytää niistä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä voidaan kuvata prosessiksi, joka sisältää pelkistetysti kolme vaihetta: aineiston pelkistäminen, ryhmittely sekä käsitteiden luominen. *Sisällönanalyysin* ensimmäiseen vaiheeseen kuuluu aineiston tiivistäminen, jossa on olennaista rajata tutkimuksen kannalta epäoleellinen informaatio pois. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi värikoodaamalla aineistosta löytyviä ilmauksia erilaisille ilmiöille, jonka jälkeen koodatut ilmaisut luokitellaan ja käsitteellistetään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Luokittelun ja ryhmittämisen jälkeen analyysiä voidaan jatkaa kvantifioimalla aineisto, eli laskemalla, kuinka usein tietty asia esiintyy tutkittavassa materiaalissa. (Tuomi ym. 2018) Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Ensin valittiin aineisto ja rajattiin siitä tutkimuksen kannalta epäoleellinen informaatio pois. Lopuksi laskettiin tiettyjen teemojen toistuvuutta aineistossa, jotta tehdyt tulokset eivät nojaisi sattumanvaraisiin havaintoihin.

Koodaukselle on olemassa kaksi yleistä menetelmää, joita ovat deduktiivinen ja induktiivinen koodausmenetelmä. Deduktiivinen menetelmä vaatii koodausluokkien kehittämistä ennen kuin tutkija aloittaa sisällön analyysin. Induktiivisessa menetelmässä koodausluokat puolestaan luodaan analyysiprosessin aikana. (Thayer ym. 2007: 270) Jo ennen analysointiprosessia mietittiin tiettyjä teemoja, joita materiaalista haluttiin etsiä. Analysointiprosessin edetessä teemat kuitenkin tarkentuivat, sillä materiaalista löytyi lisää mielenkiintoisia aiheita. Täten tutkimuksessa käytettiin pääsääntöisesti induktiivista koodausmenetelmää, jolloin koodattavat teemat luotiin analysointiprosessien aikana.

Tuomen ym. (2018) mukaan samasta aineistosta voidaan saada aikaan useita erilaisia tulkintoja, jotka ovat aineiston lisäksi riippuvaisia tutkijan omasta tulkinnasta. (Tuomi ym. 2018) Tutkimusaineistoa voidaan lähestyä joko *faktanäkökulmalla* tai *näytenäkökulmalla*. *Näytenäkökulmassa* olennaista ei ole aineiston totuudenmukaisuus tai rehellisyys, sillä aineiston katsotaan soveltuvan sellaisenaan. Näytteet eivät täten voi tuottaa väärää informaatiota, vaan ne ovat osa tutkittavien todellisuutta. Pelkän *faktanäkökulman* soveltaminen laadullisissa tutkimuksissa voi aiheuttaa sen, että suuri osa informaatiosta jää hyödyntämättä. (Alasuutari 2011) Työssä on hyödynnetty *näytenäkökulmaa*, sillä se mahdollisti aineiston syvällisemmän tarkastelun. Alasuutarin (2011) mukaan tutkimuksessa sovelletaan kuitenkin aina osittain *faktanäkökulmaa*, vaikka pääasiallisesti näkökulmaksi olisikin valittu jokin muu tarkastelutapa. (Alasuutari 2011) Harkinnanvaraisuutta ja materiaalin sopivuutta miettiessä oli aiheellista kiinnittää huomiota siihen, haluttiinko etsiä aineistosta yhtäläisyyksiä vai eroavaisuuksia. Heterogeenisyyden eli erilaisuuden tutkimiseen tarvitaan yleensä suurempikokoinen aineisto kuin homogeenisyyden eli yhtäläisyyksien tutkimiseen. (Tuomi ym. 2018) Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tutkimukseen valitun aineiston koko on rajallinen. Tästä syystä tutkimuksessa keskityttiin aineistosta löytyneiden yhtäläisyyksien tutkimiseen.

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi toteutettiin yritysten kirjallisten dokumenttien pohjalta. Tutkimuksessa tarkasteltiin yritysten vuosikertomuksia sekä internet- sivuja, ja

niistä pyrittiin löytämään esiin nousevia yhteisiä teemoja, jotta saatiin selville yrityksissä käytettävät vastuullisuus- ja compliance-käytänteet sekä niiden mahdollinen yhteys yritysten kilpailuetuun. Teoreettisia käsitteitä löytämällä pyrittiin löytämään vastaus tutkimuskysymykseen. Tutkimusaineistossa ilmenevien teemojen pohjalta muodostettiin havaintoja ja tulkintoja, joilla haettiin vastausta tutkimuskysymyksiin. Ratkaisu pyrittiin löytämään vaiheittain, ja täten sisällönanalyysi soveltui tutkimusongelman ratkaisuun erittäin hyvin.

### **4.3 Tutkimuskohde**

Tutkimuskohteena oli Suomalaiset suuren yrityksen määritelmän täyttävät teollisuusyritykset. Tutkimukseen haluttiin valita yrityksiä, joiden toiminta on merkityksellistä ympäristökuormituksen ja sen vähentämisen kannalta. Tutkimuksessa haluttiin tarkastella myös eri toimialojen vaikutusmahdollisuuksia ympäristökuormitukseen ja vastuullisuuskäytänteiden hyödyntämiseen kilpailuetuna, jotta tutkimukseen saataisiin laajempaa näkökulmaa sen sijaan, että siinä tarkasteltaisiin ainoastaan yhtä toimialaa. Tämän vuoksi tutkimusta varten valitut yritykset valittiin tarkoituksenmukaisesti ja harkitusti teollisuuden toimialoilta, joiden ympäristövaikutukset ovat suuret. Valintakriteereinä oli myös, että kohdeyritykset täyttävät suuren pörssiyrityksen määritelmän kriteerit. Näiden kriteerien pohjalta tutkimukseen valittiin yhteensä viisi yritystä, joista jokainen toimii eri teollisuuden toimialalla. Edustettuina olivat seuraavat toimialat: metsäteollisuus, metalliteollisuus, teknologiateollisuus, konepajateollisuus sekä teollisuustuotteet ja palvelut. Aineistossa käsiteltiin yritysten vuoden 2019 vuosikertomuksia, ja yritysten liikevaihdot kyseisenä vuotena olivat välillä 1932-5170 miljoonaa euroa. Yritysten henkilöstömäärät olivat 2351-18795 henkilöä. Yritysten toimiala, vuoden 2019 liikevaihto sekä henkilöstömäärä on esiteltyinä taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Tutkimuksessa mukana olleet yritykset



Yritys	Toimiala	Liikevaihto	Henkilöstömäärä
Metso	Teknologiateollisuus	3635 Meur	15821
Wärtsilä	Konepajateollisuus	5170 Meur	18795
Metsä Board	Metsäteollisuus	1932 Meur	2351
Cargotec	Metalliteollisuus	3683 Meur	12587
Valmet	Teollisuustuotteet ja -palvelut	3547 Meur	13598

#### 4.4 Tutkimusprosessi ja aineiston analysointi

Tutkimusprosessi alkoi syksyllä 2019 tutkimusaiheen valinnalla sekä tutustumalla tutkimukseen sopivaan kirjallisuuteen. Tutkimuksessa käytettävät analysointimenetelmät valittiin keväällä 2020, jolloin myös tarkempi tutkimussuunnitelma laadittiin. Tutkimusaineiston kerääminen alkoi loppukevällä 2020. Laadullinen tutkimus on Tuomen ym. (2018) mukaan empiiristä tutkimusta, jossa aineiston keräämis- ja analysointimenetelmien tarkka kuvailu sekä argumentointi vaikuttavat oleellisesti analyysin tutkimustulosten uskottavuuteen. Laadullisen tutkimuksen raportoinnin eri vaiheet eivät erotu välttämättä yhtä selkeästi kuin määrällisessä tutkimuksessa, ja esimerkiksi aineistonkeruu sekä analysointi saattavat kytkeytyä hyvin vahvasti toisiinsa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018) Tutkijan ei tarvitse aina kerätä täysin uutta aineistoa laadullista tutkimusta varten, sillä myös valmiiden aineistojen hyödyntäminen on empiirisessä tutkimuksessa mahdollista. (Eskola ym. 1998: 118-119) Kananen (2017) kirjoittaa, että laadullisen tutkimuksen aineistona voidaan käyttää kaikkea kirjallista aineistoa, kuten esimerkiksi verkkosivuja, vuosikertomuksia, tilastoja, tutkimuksia ja muistiinpanoja. (Kananen 2017 :120) Eskola ym. (1998) muistuttavat, että valmista aineistoa voi olla kuitenkin myös liikaa, joten tutkijan on oltava valikoiva ja kriittinen aineistoa kerätessään. (Eskola ym. 1998: 120) Valmiita dokumentteja ei tehdä tutkimusta varten, sillä ne ovat jo olemassa ja kuvaavat mennyttä aikaa. Täten ne voivat auttaa tutkijaa ymmärtämään

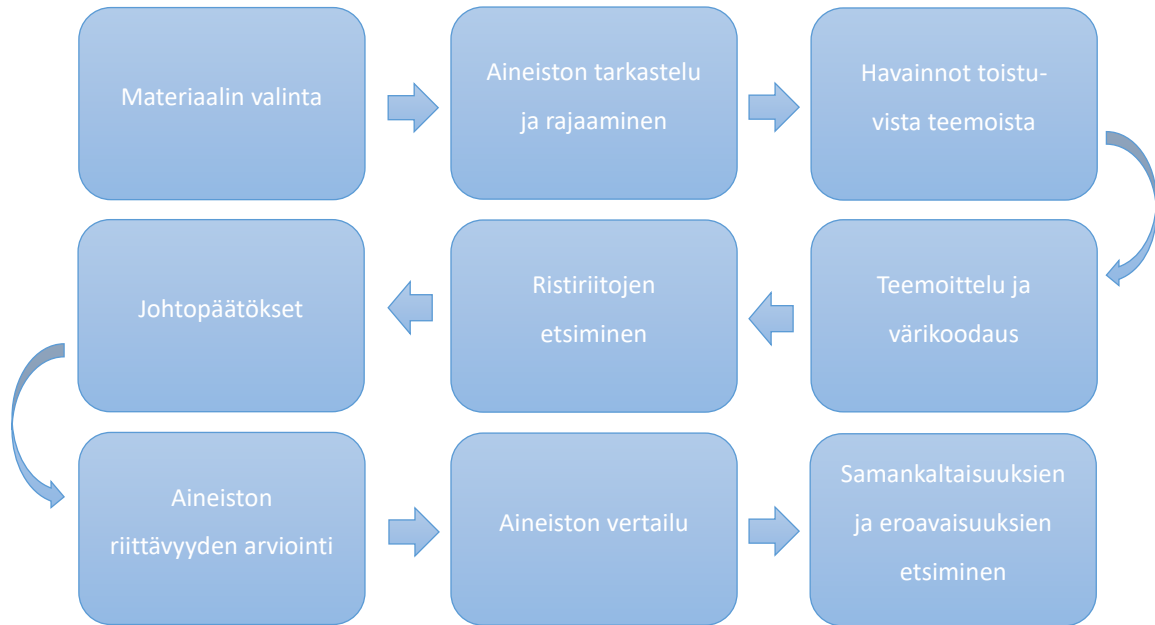
tutkittavan ilmiön kehitystä sekä siinä esiintyviä laajoja asiayhteyksiä paremmin. Valmiisiin dokumentteihin on kuitenkin suhtauduttava kriittisesti, sillä esiin saattaa nousta kysymys niiden objektiivisuudesta. Dokumenteissa nousee usein esille se, mitä on pakko viestiä vaikkapa lain puitteissa, tai mitä halutaan viestiä lukijalle. Tämän vuoksi oleellisempaa saattaa olla keskittyä siihen, mitä dokumenteista ei paljastu, kuin se, mitä ne antavat ymmärtää. Toisaalta kirjalliset aineistot voivat olla jopa luotettavampia tiedonlähteitä kuin esimerkiksi haastattelut ihmisen rajallisen muistin vuoksi. Yrityksiä koskevat ilmiöt voivat olla myös monimutkaisia, jolloin niitä voi olla helpompi ymmärtää tutustumalla kirjallisiin dokumentteihin. (Kananen 2017 : 121-122)

Tutkimuksen pääasiallisena aineistona on käytetty viiden suomalaisen teollisuuden alalla toimivan pörssiyhtiön vastuullisuusraportteja. Lisäksi tarkasteltiin yritysten verkkosivuja, joista analysoitavaan aineistoon poimittiin tutkimusongelman ratkaisun kannalta oleellista lisämateriaalia. Jo aineiston keruun yhteydessä kerätystä materiaalista tehtiin alustavia havaintoja ja päätelmiä, arvioitiin tutkittavan materiaalin riittävyttä sekä rajattiin tutkimusongelman kannalta tarpeetonta materiaalia tutkimuksen ulkopuolelle. Aineiston rajaaminen osoittautui odotettua haasteellisemmaksi, mutta se oli välttämätöntä käytössä olevien aikaresurssien sekä tutkimusongelman ratkaisun vuoksi. Analysoitavaa materiaalia oli rajauksenkin jälkeen jäljellä runsaasti. Tutkimuksessa käytetyt tekstiosiot olivat n. 17-34 sivun pituisia, keskimäärin noin 26 sivun mittaisia.

Kun aineiston tutkimusmateriaali oli rajattu, aloitettiin aineiston huolellisen läpikäymisen. Laadullisen aineiston analysoinnissa on Eskolan ym. (1998: 152) mukaan tärkeää, että tutkittava aineisto on tutkijalle tuttu perin pohjin. Tämän vuoksi aineisto luettiin useita kertoja läpi. Oli mielenkiintoista huomata, että aineistosta ilmeni joka kerta esille jotakin uutta näkökulmaa, jota ei oltu aikaisemmin havaittu. Näin ollen materiaaliin tehtiin merkintöjä uusimmista havainnoista, ja aiemmin tehtyjä havaintoja työstettiin uudelleen. Myös Eskola ja Suoranta (1998) muistuttaa uusien näkökulmien esiintymisestä aineistoon palattaessa. Kun tutkittava aineisto on kertaalleen koodattu, tutkija saattaa olla tyytyväinen lopputulokseen. Mikäli aineistoon palataan myöhemmin, tutkija saattaa

olla eri mieltä tehdyistä koodauksistaan, sillä aineistosta löytyy luultavasti aina jotakin uutta näkökulmaa. Oleellista on koodata aineistoa riittävästi, sillä sen perinpohjainen koodaaminen on luultavasti mahdotonta. (Eskola ym. 1998: 158)

Aineiston sisällönanalyysissä hyödynnettiin eri teemojen värikoodaamista, joilla pyrittiin hahmottamaan aineistosta ensin laajempia teemoja ja niistä edelleen yksityiskohtaisempia havaintoja. Aineistossa oli selkeästi havaittavissa tiettyjä toistuvia teemoja, joiden huolellisella analysoinnilla tekstistä oli mahdollista saada aikaan yhä syvällisempiä johtopäätöksiä. Jokaisesta yrityksestä tehtiin ensin omat johtopäätökset, jotta saatiin selville, millaisia vastuullisuuskäytänteitä heillä on, ja korostuuko niissä jokin tietty vastuullisuusteema. Lisäksi jokaisen yrityksen kohdalla pyrittiin selvittämään erikseen, millä tavoin he näkevät nämä käytänteet mahdollisina kilpailuetuina. Lopuksi tarkasteltiin, onko materiaalissa havaittavissa ristiriitaisuuksia tehtyihin havaintoihin. Kun käsitys jokaisen yrityksen vastuullisuuskäytännöistä ja niissä toistuvista teemoista oli saatu, alettiin arvioimaan aineiston riittävyyttä tarkemmin. Aineiston riittävyyden arviointi saattaa Tuomen ym. (2018) mukaan olla haasteellista, mutta materiaalia ei voida kerätä loputtomiin rajallisten resurssien, kuten rajallisen ajan vuoksi. Saturaatio on yksi tapa, jolla voidaan arvioida aineiston riittävyyttä. Saturaatiossa on kyse aineiston kylläntymisestä. (Eskola ym. 1998: 62) Tätä tapaa käytin myös omassa tutkimuksessani. Kylläntymisellä tarkoitetaan saman ilmiön toistumista, jolloin uuden tutkimusmateriaalin hankkiminen ei enää tuota mitään uutta tietoa tutkimuskysymysten ratkaisemiseen. Kylläntymistä ei kuitenkaan tapahdu, mikäli tutkijalle ei ole selvää, mitä aineistosta etsii. Jokaisen seikan tulee esiintyä aineistossa kuitenkin vähintään kahdesti, jotta voidaan todeta aineiston olevan kylläntynyt. (Tuomi ja Sarajarvi 2018) Kun havainnot yritysten vastuullisuuskäytännöistä oli tehty ja todettu aineiston riittävyys, aloitettiin vertailla yritysten vastuullisuuskäytänteitä keskenään, jotta saataisiin selville, millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia niissä ilmenee. Aineiston analysoinnin jälkeen kirjoitettiin tutkimustulokset, joiden havainnollistamisessa käytettiin apuna taulukkoja sekä tutkimusaineistosta poimittuja suoria lainauksia. Aineiston keruu- ja analysointiprosessi on kuvattu kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Aineiston keruu- ja analysointiprosessi

## 5. PÖRSSIYHTIÖIDEN VASTUULLISUUS TUTKIMUSAINEISTOSSA

Tässä luvussa esitellään aineiston analyysi, tutkimustulokset sekä aineiston pohjalta tehdyt havainnot yritysten compliance-käytänteistä. Ensin käydään läpi, millaisia vastuullisuustavoitteita ja compliance-käytänteitä yrityksillä on, ja millaisia syitä ja tavoitteita näiden käytänteiden taustalla on. Lisäksi selvitetään yritysten näkemyksiä vastuullisuuskäytänteiden merkityksestä kilpailuetuun.

## **5.1 Yritysten vastuullisuustavoitteet- ja käytänteet**

Tutkimusaineiston analysoinnin ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää, millaisia vastuullisuuskäytänteitä ja kestävän kehityksen tavoitteita tutkimukseen valituilla yrityksillä oli käytössään. Kirjallisuuskatsaukseen viitaten, vaikka kaikki 17 kestävän kehityksen tavoitetta tukevat toisiaan (ks. [ykliitto.fi](http://ykliitto.fi)), niin eri yrityksillä voi kuitenkin olla erilainen suuntautuminen kestävää kehitystä kohtaan. (Goswami ym. 2015 : 248) Yritykset ovat nimenneet heille keskeisimmät kestävän kehityksen tavoitteet, joihin he toiminnoissaan pyrkivät. Kaikkien tutkimuksessa tarkasteltujen yritysten vastuullisuustavoitteissa näkyi melko vahvasti sosiaalisen vastuun teemat, mutta aineistossa korostui erityisesti erilaiset ympäristötavoitteet ja niihin liittyvät toimenpiteet. Jokainen yritys oli nimennyt vähintään kaksi ympäristövastuuseen liittyvää tavoitetta keskeisimpiin kestävän kehityksen tavoitteisiin, mutta useimmilla niitä oli enemmänkin. Erityisesti ilmastonmuutoksen hillintä, vastuullinen kuluttaminen ja puhtaaseen energiaan liittyvät ympäristötoimet nousivat aineistosta esiin, ja suurin osa yrityksistä painotti myös innovaatioiden merkitystä ympäristöhaasteiden ratkaisemiseen. Myös ihmisoikeuksiin liittyvät teemat, kuten ihmisarvon ja erilaisuuden kunnioittaminen korostuivat tutkimusaineistossa.

### **Taulukko 2.** Yritysten kestävän kehityksen tavoitteet

Kestävän kehityksen tavoitteet	Cargotec	Metso	Metsä Board	Valmet	Wärtsilä	yht.
<b>Sosiaalisen vastuun tavoitteet</b>						
<b>Tavoite 4.</b> Hyvä koulutus		X				<b>1</b>
<b>Tavoite 5.</b> Sukupuolten tasa-arvo		X		X		<b>2</b>
<b>Tavoite 8.</b> Ihmisarvoista työtä ja talouskasvua	X	X	X	X	X	<b>5</b>
<b>Tavoite 10.</b> Eriarvoisuuden vähentäminen		X		X		<b>2</b>
<b>Tavoite 16.</b> Rauha, oikeudenmukaisuus ja hyvä hallinto	X					<b>1</b>
<b>Tavoite 17.</b> Yhteistyö ja kumppanuus	X					<b>1</b>
<b>Sosiaalisen vastuun tavoitteita yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
<b>Ympäristövastuun tavoitteet</b>						
<b>Tavoite 6.</b> Puhdas vesi ja sanitaatio		X	X	X		<b>3</b>
<b>Tavoite 7.</b> Edullista ja puhdasta energiaa		X	X	X	X	<b>4</b>
<b>Tavoite 9.</b> Kestävää teollisuutta, innovaatioita ja infrastruktuuria	X		X	X	X	<b>4</b>
<b>Tavoite 12.</b> Vastuullista kuluttamista	X	X	X	X		<b>4</b>
<b>Tavoite 13.</b> Ilmastotekoja	X	X	X	X		<b>4</b>
<b>Tavoite 15.</b> Maanpäällinen elämä			X			<b>1</b>
<b>Ympäristövastuun tavoitteita yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	

Yrityksen suorituskyyä tulisi mitata sekä taloudellisesta, sosiaalisesta että ympäristöllisestä näkökulmasta, mutta sosiaalinen ja ympäristöllinen suorituskyy voi vaihdella eri yritysten välillä (Goswami ym. 2015: 246-247) Yritysten keskeisimmät kestävän kehityksen tavoitteet on esitelty taulukossa 2, joka havainnollistaa jokaisen

yrittäjien vastuullisuustavoitteita paljastaen lukijalle samalla konkreettisemmin, millä tavoin yritysten tavoitteet painottuvat sosiaalisen sekä ympäristövastuun tavoitteiden välillä. Kolmen yrityksen keskeisiin vastuullisuustavoitteisiin on valikoitunut melko tasaisesti niin ympäristö- kuin sosiaaliseen vastuuseenkin liittyviä tavoitteita (ks. Cargotec, Metso ja Wärtsilä). Huomionarvoista on kuitenkin se, kuinka kahden yrityksen vastuullisuustavoitteet painottuvat selkeämmin ympäristövastuuseen liittyviin tavoitteisiin (ks. Metsä Board sekä Valmet).

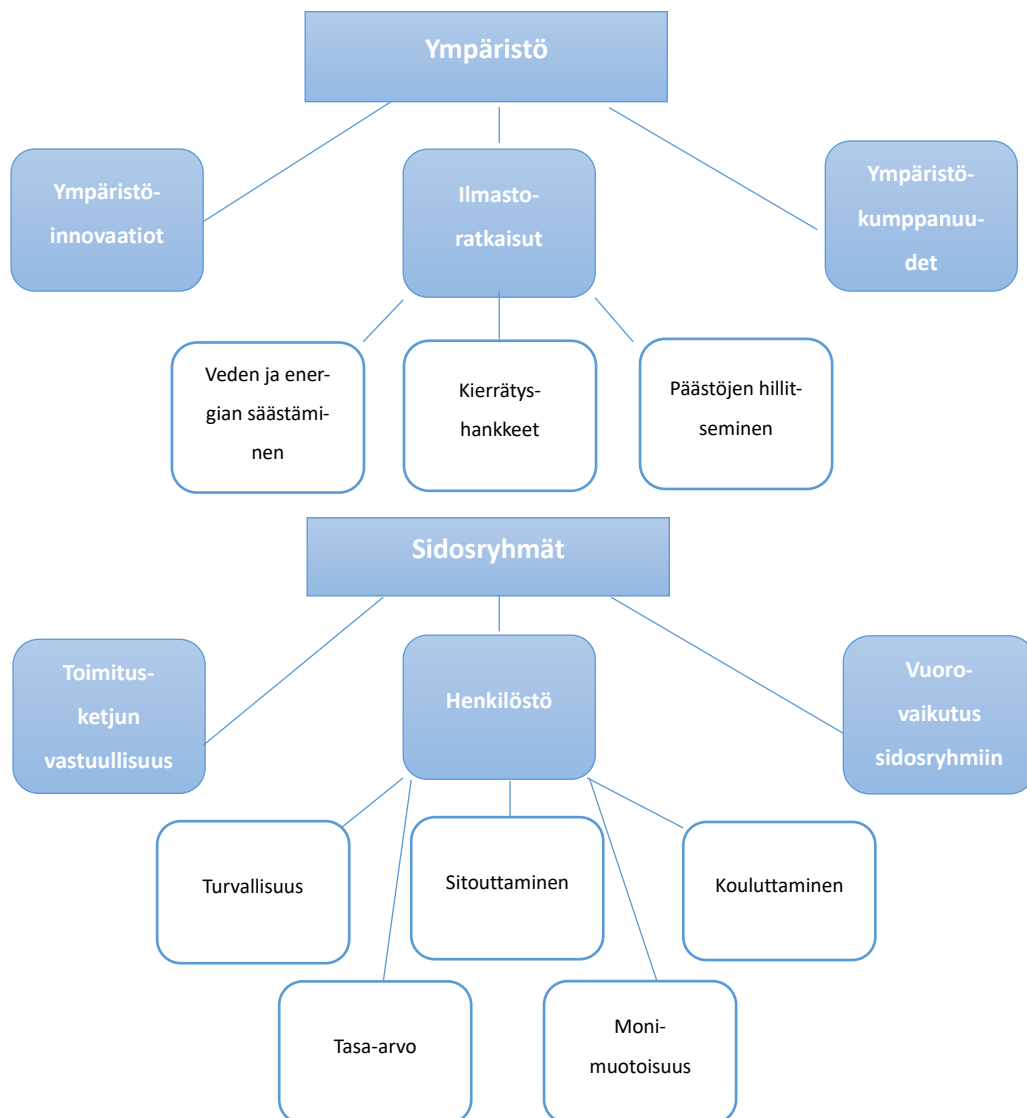
Yritysten ympäristövastuun oleellimmat teemat keskittyivät erilaisiin ilmastoratkaisuihin, kuten vähähiilisten ratkaisujen tarjoamiseen, ilman laadun parantamiseen, energian- ja veden kulutuksen vähentämiseen ja tuotteen elinkaaren pidentämiseen. Vain yksi yrityksistä jätti mainitsematta ilmastonmuutoksen hillitsemisen keskeisimmäksi kestävä kehityksen tavoitteeksi, mutta jokaisen yrityksen vastuullisuuskäytännöistä löytyi useita ilmastonmuutoksen hillitsemistä tukevia toimia. Tällaisia käytänteitä oli mm. omien toimintojen muuttaminen hiilineutraaliksi, toimitusketjun hiilijalanjäljen laskeminen, päästöjen, ja energian- tai vedenkulutuksen vähentäminen, kierrättäminen sekä erilaisiin ilmasto- ja kierrätyshankkeisiin, kannanottoihin ja vastuullisuusaloitteisiin sitoutuminen. Jokainen yritys oli kehittänyt lisäksi erilaisia ympäristöhaasteiden ratkaisemiseen liittyviä ympäristöinnovaatioita sen sijaan, että yritykset ainoastaan sopeutuisivat markkinoiden ulkoisiin haasteisiin. (vrt. Vojvodic ym. 2019: 22) Usealla yrityksellä oli myös erilaisia kumppanuussopimuksia, joiden pyrkimyksenä oli vähentää ympäristökuormitusta. Yhdellä yrityksellä oli selkeästi eniten erilaisia ympäristöystävällisyyden tähtääviä käytänteitä, ja se korostui kaikessa yhtiön tekemisessä. Kyseisellä yrityksellä oli pyrkimys täydelliseen fossiilittomuuteen vuoteen 2030 mennessä, ilmastonmuutos oli kytköksissä sen tuleviin rahoitustoimiin, yritys oli mukana perustamassa mm. kierrätykseen liittyvää hanketta, sekä järjesti ympäristöinnovaatiokilpailuja. Hankkeissa oli mukana useita yrityksen sidosryhmiä, ja pyrkimys oli luoda käytänteitä, jotka voidaan ottaa myös laajempaan käyttöön. Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni henkilöstön motivaation merkitys ympäristövastuun toteutumiselle. (vrt. Sindhi ym. 2012: 646; Doorasamy ym. 2016: 91) Myös työntekijän

mahdollisuudella soveltaa luovuuttaan kohti kestävästä kehitystä on tärkeä merkitys kilpailuedun saavuttamisen kannalta. (ks. Markevitch 2009: 13-14) Kolmessa yrityksessä henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa ympäristöystävällisempien tuotteiden kehittämiseen esimerkiksi suunnittelukilpailuilla tai erilaisilla innovaatiotapahtumilla, joista oli mahdollisuus saada jokin palkinto. Vaikka ympäristönäkökulmat tulivat aineistossa vahvasti esille, ainoastaan yhdessä yrityksessä ympäristöä koskevia suoritusmittareita oli liitetty suoraan henkilöstön rahalliseen palkitsemiseen.

Sosiaalisen vastuun osalta keskeisimmiksi teemoiksi nousivat työntekijöiden turvallisuus, kouluttaminen ja sitouttaminen sekä toimitusketjun vastuullisuuden hallinta ja vuorovaikutus sidosryhmiin. Jokaisella yrityksellä oli käytänteitä näihin aiheisiin liittyen. Kaikilla yrityksillä oli käytössään turvallisuuteen liittyvät tulostimet, ja puolella näistä yrityksistä turvallisuusaiheet oli sidottu myös työntekijöiden palkitsemiseen. Turvallisuuteen liittyviä koulutuksia, turvallisuuskierroksia- tai keskusteluja sekä erilaisia turvallisuuteen liittyviä tapahtumia ja kampanjoita järjestettiin lähes kaikissa yrityksissä. Kaikki yritykset järjestivät henkilökunnalleen myös toimintaperiaatteisiin liittyvää koulutusta. Aineistossa korostui turvallisuuden lisäksi työntekijöiden motivaation ja sitouttamiseen pyrkivät toimenpiteet, ja kaikki yritykset järjestivät myös säännöllisiä henkilöstö- tai työtyytyväisyyskyselyjä. Osalla yrityksistä oli käytössään myös sitoutumisen mittaamiseen liittyviä kyselyjä sekä sitoutumista tukevat kannustinjärjestelmät tai palkitsemiskäytännöt. Muita useassa yrityksessä esiin nousseita teemoja oli monimuotoisuuden tukeminen, tasa-arvoisuuteen tähtäävät käytännöt sekä johtamiskäytänteiden kehittäminen. Muutamassa yrityksessä oli esimerkiksi hallituksen monimuotoisuutta koskevat periaatteet, jonka mukaan molempien sukupuolten tuli olla edustettuna johtoasemassa. Myös havaintoja samapalkkaisuuden periaatteista löytyi kahden yrityksen aineistosta, jossa toisessa sukupuolten tasa-arvoisuutta palkitsemiseen arvioidaan säännöllisesti. Kaikkien yritysten viestinnässä korostui lisäksi jatkuva vuorovaikutus sidosryhmiin, ja osa yrityksistä kertoi keräävänsä säännöllisesti palautetta sidosryhmiltään. Toimitusketjun vastuullisuuden hallintaan yrityksillä oli kattavasti erilaisia käytänteitä. Kaikki yritykset



mittasivat toimittajensa kestävän kehityksen suorituskykyä erilaisilla suorituskykymittareilla. Suurin osa yrityksistä varmistivat toimittajien vastuullisuutta auditoinneilla tai tarkastuskäynneillä, ja osalla oli lisäksi laadittuna toimittajille osoitettu vastuullisuus- tai toimintaperiaateohjelma. Aineiston yritysten keskeisimmät vastuullisuusteemat on esitelty kuviossa 2.



**Kuvio 2.** Yritysten keskeisimmät vastuullisuusteemat

## 5.2 Vastuullisuuskäytänteiden taustalla olevat syyt

Analyysin toisen vaiheen tarkoituksena oli selvittää, millaisia syitä ja tavoitteita yritysten vastuullisuuskäytänteiden taustalla on. Lain lisäksi yritys voi asettaa omia vastuullisuusvaatimuksia tai toimintapolitiikkoja, joiden taustalla voi olla strategisen tai operatiivisen kilpailuedun saavuttaminen. (Doyle 2007: 613) Vastuullisuuskäytänteiden käyttöönotolle löytyi aineistosta useita syitä, joista osa toistui aineistossa monta kertaa. Nämä syyt on tyyteltely *strategisiin syihin, maineperäisiin syihin, sidosryhmien odotuksiin vastaamiseen sekä riskien torjumiseen liittyviin syihin.*

### *Strategiset syyt*

Vastuullisuuskäytänteiden taustalla ylivoimaisesti vahvimaksi tekijäksi nousi esiin käytänteiden strategisuus. Korkeatasoisen ympäristöllisen ja sosiaalisen suorituskyvyn on todettu parantavan yritysten riskiprofiilia, kannattavuutta ja osakekursseja. (ks. Benson ym. 2010: 16) Jokaisella yrityksellä ainakin yhden vastuullisuuskäytännön taustalla oli strateginen syy, mutta useimmilla yrityksillä niitä oli monta. Kaikista vahviten strategisuus ilmeni henkilöstöön liittyvissä käytänteissä, kuten henkilöstön kouluttamisessa, sitouttamisessa, palkitsemisessa ja monimuotoisuuden edistämässä. Edellä mainittujen toimien edistämällä on tunnistettu olevan potentiaalia kilpailuedun saavuttamiseksi. (vrt. Peterson 2013: 1041 ; Caldwell ym. 2010: 174-175; Samuel 2014: 93) Kaikkien yritysten henkilöstökäytänteissä ilmeni jokin strateginen yhteys. Muut strategiset syyt liittyivät useisiin eri vastuullisuuskäytänteisiin, joiden tehtäväksi tunnistettiin kaikissa yrityksissä tukea yrityksen strategiaa, vaikka nämä käytänteet saattoivat vaihdella jonkin verran eri yritysten välillä. Tällaisia käytänteitä oli erilaiset kestävän kehityksen käytänteet, riskienhallinta, eettisyyden painottaminen sekä useat erilaiset sidosryhmäyhteistyöt, joilla on tarkoitus luoda ratkaisuja tulevaisuuden muuttuviin tarpeisiin. Nämä seikat tunnistettiin myös kirjallisuuskatsauksen perusteella keinoiksi, joilla on mahdollista saavuttaa kestävää kilpailuetua. (ks. Doyle ym. 2019)

*Uskomme, että vastuunkantoa, muutosnopeutta ja metson pitkäjänteistä onnistumista voidaan tukea reilun ja kilpailukykyisen palkitsemisen kautta. (Metso)*

*Toiminnan kestävän kehityksen mukaisuus perustuu missioon, arvoihin ja taloudelliseen kannattavuuteen. (Wärtsilä)*

#### *Maineperäiset syyt*

Yritysten vastuullisuuskäytänteisiin vaikuttivat myös maineeseen liittyvät syyt, joita tutkimusaineistossa havaittiin neljän yrityksen kohdalla. Niissä korostui mm. turvallisuuden ja rehellisyyden merkitys eri sidosryhmille. Erityisesti asiakkaiden ja työntekijöiden mielipiteet yrityksen läpinäkyvästä ja luotettavasta toiminnasta korostuivat merkitykselliseksi, mutta myös osakkeenomistajille haluttiin antaa kuva vastuullisesta, turvallisesta ja läpinäkyvästä toiminnasta.

*Työturvallisuus on viesti kokonaislaadusta myös asiakkaillemme. (Metsä Board)*

Kuten kirjallisuuskatsauksessa ilmeni, niin ympäristön laiminlyöminen voi aiheuttaa yrityksille sekä taloudellista että maineellista haittaa, (ks. Ramanathan ym. 2014: 169-172) sen sijaan standardoinnin kautta yritys voi saavuttaa kilpailuetua. (ks. Morecroft 2010: 34) Yrityksissä oli käytössä esimerkiksi sertifioituja johtamisjärjestelmiä, joiden käyttöön ottamisella eri sidosryhmille haluttiin osoittaa yritysten korkeita laatuvaatimuksia sekä läpinäkyvyyttä laadun, terveyden, turvallisuuden sekä ympäristöasioiden hallitsemisen suhteen. Yritykset, jotka luovat luottamuksellisia suhteita sidosryhmiinsä ja toimivat eettisesti, saavuttavat kilpailuetua. (ks. Quairel- Lanoizelée 2011: 81) Luottamusta ja yhteistyötä edistettiin useassa yrityksessä myös erilaisten sidosryhmätapahtumien avulla, kuten toimittajapäivillä, avoimien ovien päivillä tai muilla yhteisillä tapahtumilla, joilla luotiin syvällisempiä kontakteja niin asiakkaisiin, toimittajiin kuin työntekijöihinkin.

#### *Sidosryhmien odotukset*

Kirjallisuuskatsauksesta selvisi, kuinka yrityksen sidosryhmät vaativat usein yrityksiä omaksumaan korkeampia ympäristöstrategioita toimillaan, ja esimerkiksi asiakkaat saattavat muuttaa ostokäyttäytymistään edistääkseen ympäristöystävällisyyttä. (ks. Ramanathan ym. 2014: 169-172) Aineistossa ilmeni samankaltaisia viitteitä, ja sidosryhmien odotusten havaittiin vaikuttavan jokaisen yrityksen vastuullisuuskäytäntöihin ja niiden kehittämiseen. Materiaalissa korostui erityisesti sidosryhmien odotukset kestäväen kehityksen mukaiselle toiminnalle, kuten pyrkimys kehittää ympäristösuorituskykyä, pienentää polttoainekulutusta ja vähentää päästöjä. Myös korkeiden turvallisuusvaatimusten täyttymistä yritysten toiminnassa painotettiin. Vaatimukset yhä vastuullisemmalle toiminnalle tunnistettiin kasvavan jatkuvasti. Jokainen yritys oli solminut erilaisia kumppanuuksia tai yhteistyösopimuksia erilaisten tahojen kanssa. Useassa yrityksessä sidosryhmät otettiin mukaan yhteistyöhön selkeästi myös sen vuoksi, että heidän odotuksiin pystyttäisiin vastaamaan jatkossa paremmin. (ks. Caldwell ym. 2010: 182) Muutama yritys viesti esimerkiksi tuotekehitysprojekteista, joita tekee yhteistyössä asiakkaiden tai toimittajien kanssa.

*Omistajien, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotukset vastuullisuustyötämme ja liiketoimintojemme tuloksia kohtaan lisääntyvät ja kehittyvät jatkuvasti.*  
*(Valmet)*

### *Riskien torjuminen*

Riskienhallinta ja niihin varautuminen oli luonnollisesti yksi kaikkien yritysten vastuullisuuskäytäntöiden taustalla piilevistä syistä. Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin riskienhallintaan liittyvä valmistautuminen ja ennakointi tulevaisuudessa mahdollisesti ilmeneviin riskeihin. (vrt. Elahi 2013: 120-121; Benson ym. 2010: 14-15) Kaikilla yrityksillä oli käytössään ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä erilaisten riskien varalle. Aineistossa korostui erityisesti kestäväen kehitykseen ja toimitusketjuun liittyvät riskit ja niiden hallitseminen, joihin jokaisella yrityksellä oli käytössään kattavat prosessit, kuten toimittajien auditoinnit ja heille asetetut vastuullisuus- tai kestävyystavoitteet. Myös henkilöstöriskeihin panostettiin voimakkaasti, ja jokaisesta yrityksestä löytyi ennakoivia

toimenpiteitä työturvallisuuteen liittyen, kuten kattavaa turvallisuuskoulutusta, työkyvyn kehittämistä tai työnkiertoa. Kahdella yrityksellä oli käytänteitä myös henkilöstön eläköitymiseen tai vaihtuvuuteen. Vahvoilla riskienhallintakyvyillä on mahdollista toimia joustavasti myös häiriötilanteissa (ks. Elahi 2013: 123-128), joten myös seuraajasuunnittelu voi olla arvokas työkalu henkilöstöriskien hallintaan.

*Seuraamme vastuullisuusodotuksiin liittyvää kehitystä tarkasti, arvioimme odotusten vaikutusta liiketoiminnalle ja päivitämme tarvittaessa kestävän kehityksen tavoitteita ja toimenpiteitä. (Valmet)*

### **5.3 Vastuullisuus kilpailuetuna**

Analyysin kolmannen vaiheen tehtävä oli selvittää, millä tavalla yritykset viestivät vastuullisuuteen liittyvistä käytänteistä, ja niiden yhteydestä yrityksen kilpailuetuun. Tässä kappaleessa kuvataan tutkimusmateriaalista löytyneitä viittauksia ja havaintoja teemoista, jotka yritys on itse tunnistanut kilpailuetua tuoviksi tekijöiksi.

#### **5.3.1 Yritysten näkemys kilpailuetua tuovista vastuullisuuskäytänteistä**

Tutkimusmateriaalista löytyi tiettyjä teemoja, joilla yritykset selkeästi viittasivat kilpailuetuun tai kilpailukykyyn. Näitä teemoja olivat: *ympäristöhaasteiden tuomat mahdollisuudet, henkilöstöön liittyvät perusteet, sidosryhmäyhteistyöt ja digitalisaatio*. Aineistosta löytyi lisäksi yksittäisiä teemoja, joista materiaalissa oli selkeä maininta kilpailuetua tuoviksi tekijöiksi. Näitä olivat *valikoiman uudistaminen ja innovaatiot sekä vastuullisuustyö kokonaisuudessaan*. Taulukossa 3. esitellään kilpailuetua tuovat teemat sekä niiden lukumäärät tutkimusaineistossa.

**Taulukko 3.** Yritysten kilpailuetua tuovat teemat

Teema	Lukumäärä aineistossa
Ympäristö	4
Henkilöstö	3
Innovaatiot	3
Sidosryhmäyhteistyö	2
Digitalisaatio	1
Vastuullisuus	1

Esiin nousseista teemoista kaikkein vahvimmin kilpailuetua tuovaksi tekijäksi esille nousi ympäristöhaasteisiin vastaaminen. Schultz ym. (2005: 386) tuovat esiin ilmastonmuutoksen hillitsemisen ja sen potentiaalin kilpailuedun saavuttamiselle, mikäli yritykset osaavat käsitellä sitä oikealla tavalla. Aineistosta nousikin esiin erityisesti ilmastonmuutoksen hillitseminen, johon yritykset näkivät kilpailuedullista potentiaalia heidän tarjoamien ratkaisujen kautta. Yhtiöt nostivat esille erityisesti laajat ja edistykselliset palvelutarjoamansa sekä korkean osaamisen ilmastonmuutosta hillitseviä ratkaisuja kohtaan. Tutkimusaineiston yrityksistä neljä nosti aiheen selkeästi kilpailuetua tuovaksi tekijäksi. Delchet-Cochet (2015: 987-988) kirjoittaa tiukkenevien ympäristösäädösten tuovan yrityksille mahdollisuuksia, jotka muutoin jäisivät huomioimatta. Toisaalta säännöstenmukaisuus saattaa johtaa ainoastaan säädösten vähimmäisvaatimusten täyttämiseen. Aineiston yritysten ratkaisuihin korostui selkeästi ennakoiva asenne tulevaisuuden muutoksiin, ja useissa tapauksissa ympäristösäännöksiin liittyvä vaatimustenmukaisuus ylittyi. Yrityksillä vaikutti olevan hyvin pitkälle kehittynyt tietämys aiheeseen liittyen, joka on rakentunut luultavasti pitkäjänteisen työskentelyn ja jatkuvien parannusten tuloksena, ja joita on täten todennäköisemmin vaikea jäljitellä. (vrt. Walls ym. 201 : 72-74; Bagley 2010: 606)

*Yhtiön GEMS on todistetusti tehokas ja vakaa ohjelmisto ja antaa kilpailuetua kyseisten ilmatoriskien hallintaan. (Wärtsilä)*

Seuraavaksi vahvimmat teemat olivat henkilöstöön ja uudistumiseen liittyvät aiheet. Yhteensä kolme yritystä nostivat esille henkilöstön kilpailuetua tuoviksi tekijöiksi. Myös Mccollum (2014: 15) tuo esiin henkilöstön vaikutuksen yrityksen suoriutumiseen. Hän nostaa esille mm. monimuotoisuuden, sitoutumisen sekä osaamisen kehittämisen positiiviset vaikutukset organisaation suoriutumiseen ja sitä kautta kilpailukykyyn. Vastaavia havaintoja löytyi myös tutkimusaineistosta, sillä esille nousi erityisesti henkilöstön monimuotoisuus, sitoutuminen sekä henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen. Näiden asioiden katsottiin tukevan uusien ideoiden ja ratkaisujen syntymistä sekä yrityksen joustavuutta, jotka johtavat lopulta yrityksen kilpailuetuun.

*Monimuotoisuus on syvälle juurtunut ja korvaamaton osa tietovarantoamme ja samalla keskeinen kilpailuetu. (Metso)*

*Rashidin ym. (2018: 5) kirjoittaa innovaatioiden vaikutuksesta yrityksen erottautumiseen kilpailijoista. Myös tutkimusaineistossa nähtiin tärkeäksi jatkuva uudistuminen sekä kestävien innovaatioiden merkitys kilpailukykyyn edistämiseksi, sillä kolme yritystä nostivat esille innovaatioiden sekä tutkimus- ja kehitystyön merkityksen.*

*Yhtiö näkee välttämättömäksi jatkuvat investoinnit tutkimukseen ja kehitykseen, jotta pystyy varmistamaan kilpailukykyyn ja turvaamaan aseman kestävien innovaatioiden kehittäjänä. (Wärtsilä)*

Kirjallisuuskatsauksessa ilmeni sidosryhmäyhteistyön positiivinen vaikutus yritysten suoriutumiseen ja kilpailukykyyn. (Caldwell ym. 2010: 180-181 ; Ramanathan ym. 2014: 170) Kaksi yrityksistä mainitsi sidosryhmäyhteistyön sekä vuorovaikutuksen merkityksen, ja sen nähtiin vahvistavan sekä yhtiön että kumppaneiden kilpailuetua. Esiin nostettiin erityisesti yhteistyö toimittajien kanssa. Yksi yritys nosti esiin myös toimialaan liitetyn digitalisaation ja sen tuomat mahdollisuudet kulutuksen rajoittamiseen. Myös vastuullinen toiminta ylipäättään mainittiin kilpailueduksi yhdessä yrityksessä.

### 5.3.2 Yritysten markkina-asemasta ja kannattavuudesta viestivät teemat

Kirjallisuuskatsauksen mukaan yritykset eivät aina huomaa vaatimustenmukaisuuden mukanaan tuomaa kilpailuedullista potentiaalia. (vrt. Peterson 2013: 1031 ; Siedel 2006: 36-38) Kilpailuetua voidaan Petersonin mukaan saavuttaa joko alhaisemmillä compliancekäytänteiden kustannuksilla tai compliancekäytänteiden kautta saavutetulla erottautumisella. (Peterson 2013: 1030) Aineiston yrityksissä oli selkeitä viitteitä sille, että kaikki tutkimuksen yritykset näkivät vaatimustenmukaisuuden sekä tiukentuvien määräysten tuovan mahdollisuuksia niin yrityksen markkinoilla erottautumiseen kuin kannattavuuteenkin liittyen. Sen lisäksi, että yritykset kuvasivat tiettyjä vaatimustenmukaisuuteen liittyviä käytänteitä suoraan kilpailuetua tuoviksi tekijöiksi, materiaalista oli löydettävissä myös tiettyjä toistuvia teemoja ja usein toistuvia ilmauksia, jotka voidaan liittää kilpailukykyyn positiivisesti, vaikka sanaa kilpailukyky tai kilpailuetu ei suoraan mainittukaan. Nämä teemat on jaettu yrityksen markkina-asemaan ja markkinoilla erottautumiseen liittyviin ilmauksiin sekä yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen liittyviin ilmauksiin.

Tutkimusmateriaalissa korostui jälleen selkeästi niin ympäristönäkökulma kuin sosiaalinen vastuukin kilpailuetuun positiivisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. Kaikkien viiden yrityksen viestinnässä ilmeni viitteitä sille, että heidän mukaansa sosiaalisen- ja ympäristövastuun käytänteillä olisi positiivisia vaikutuksia niin yrityksen kannattavuuteen kuin markkinoilla erottautumiseenkin. Ympäristöasioissa korostui erityisesti ympäristöhaasteiden ratkaisemiseen liittyvät tuoteratkaisut sekä innovaatiot. Sosiaalisen vastuun saralla selkeästi vahvimmin nousi esiin ammattitaitoisen, sitoutuneen henkilöstön merkitys, mutta myös muut sidosryhmäsuhteet ja niistä huolehtiminen oli aineiston mukaan yrityksen kannattavuuden ja erottautumisen kannalta merkityksellisiä. Tulokset esitellään teemoittain, ja ne on jaettu ympäristövastuun sekä sosiaalisen vastuun aiheisiin. Taulukossa 4. on nähtävissä yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen yhdistettävät ilmaukset ja niiden esiintyvyys kussakin teemassa. Taulukko 5. kertoo puolestaan yrityksen markkina-asemaan ja



erottautumiseen liittyvistä ilmauksista. Yritykset on merkitty taulukkoon kirjaimilla A, B, C, D ja E, jotta taulukosta on havaittavissa, mitkä teemat liittyvät kuhunkin yritykseen.

A= Wärtsilä, B=Metsä Board, C=Cargotec, D=Valmet, E=Metso

**Taulukko 4.** Kannattavuuteen ja tulokseen liittyvät teemat

<b>Kannattavuuteen ja tulokseen liittyvät teemat</b>		
<b>ilmaukset</b>	<b>Ympäristövastuu</b>	<b>Sosiaalinen vastuu</b>
<b>tuottavuus, tuloksellisuus ja voiton tuottaminen</b>	uusiutuvat luonnonvarat(D) innovaatiot(D)	hyvinvointi ja turvallisuus (B) sitoutuminen(A) monimuotoisuus (A)
<b>kasvu ja myynnin edistäminen</b>	kestävyys (B) ympäristömääräykset (A) (C) innovaatiot (D) (C) (B) digitalisaatio (C) (A)	sidosryhmäyhteistyö (D) (E) sitoutuminen(E) ammattitaito (B) monimuotoisuus (D)
<b>menestys</b>	kiertotalous (B)	asiakkaat (C) yhteistyö (E) henkilöstö (D) sitoutuminen (D) (E) (B) (C) hyvinvointi ja turvallisuus (B) ammattitaito (B) (E) (C)
<b>kannattavuus</b>		sidosryhmien odotukset (E) sitoutuminen (D) (E)
<b>Suorituskyky</b>		sitoutuminen (A) ammattitaito (A) monimuotoisuus (A) yhteistyö (D)

Yrityksen markkina-asemasta ja markkinoilla erottautumisesta kertovista ilmauksista viestivät aineistosta löytyneet termit kuten *edelläkävijyys*, *erottautuminen*, *ainutlaatuisuus*, *lisäarvo*, *etu* sekä *mahdollisuus*. Yrityksen kannattavuutta ja tulosta

kuvastavista ilmauksista tutkimusmateriaalissa puolestaan viestivät ilmaukset *kasvu, kannattavuus, myyntityöntekijä, tuloksellisuus, tuottavuus, voitto, suorituskyky sekä menestys.*

**Taulukko 5.** Markkina-asemaan ja erottautumiseen liittyvät teemat

<b>Markkina-asemaan ja erottautumiseen liittyvät teemat</b>		
<b>ilmaukset</b>	<b>Ympäristövastuu</b>	<b>Sosiaalinen vastuu</b>
<b>erottautuminen ja ainutlaatuisuus</b>	kestävyys (B) resurssi- tai energiatehokkuus (A) (D) (B) innovaatiot (A) (D) (B) digitalisaatio (C)	sidosryhmäyhteistyö (D) monimuotoisuus (E)
<b>lisäarvo ja etu</b>	kestävyys (E) digitalisaatio (A)	sidosryhmäyhteistyöt (D) monimuotoisuus (B)
<b>mahdollisuus</b>	kestävyys (E)(D)(C) innovaatiot (E)(D)(C) kiertotalous (E) ympäristömääräykset (A) (D) (C) digitalisaatio (E)	
<b>edelläkävijyys</b>	ympäristöriskit (A) kestävyys (A) innovaatiot (A) digitalisaatio(D)	

*Kestävä kehitys ja ympäristöhaasteisiin vastaaminen*

Kestävä kehitys sekä ympäristöhaasteiden ratkaiseminen nähtiin selkeästi vahvemmin markkina-asemaan ja erottautumiseen vaikuttavana tekijänä, vaikka kaikki tutkimukseen valitut yritykset yhdistivät ympäristönäkökulmat myös yrityksen kannattavuuteen ja

tulokseen. Kestävät ja ympäristötehokkaat asiakasratkaisut – ja innovaatiot korostuivat aineistossa, sillä kaikki yritykset näkivät niiden joko tuovan heille uusia liiketoimintamahdollisuuksia tai erottautumista kilpailijoihin. Yritysten ratkaisut liittyivät kiertotalouden, energiatehokkuuden, keveyden tai kestävyys- ja ympäristöhaasteiden ratkaisemiseen tai päästöjen vähentämiseen. Myös jatkuvasti tiukentuvat ympäristösäännökset nähtiin vaikuttavan positiivisesti yritysten markkina-asemaan, sillä kolme yritystä viestivät niiden tuovan heille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Muita markkina-asemaan positiivisesti vaikuttavia teemoja oli ympäristöriskien hallinta sekä digitalisaation hyödyntäminen ympäristötehokkuuteen ja sitä kautta saavutettavat resurssisäästöt.

*Kestävän kehityksen jatkuva parantaminen on nostanut meidät globaalin vastuullisuustyön edelläkävijäksi (Valmet)*

*Olemme kasvattaneet ekotehokkaiden tuotteiden tuoteryhmää säännöllisesti, ja 2019 se toi 21% kokonaisliikevaihdostamme. Tämä osoittaa, ettei vastuullinen toiminta ole hyväksi vain ympäristölle vaan myös liiketoiminnalle. (Cargotec)*

#### *Ympäristöinnovaatiot ja digitalisaatio*

*Yritykset painottivat myös innovaatioiden ja digitalisaation merkitystä kestävyys- ja ympäristöhaasteiden ratkaisemisessa ja sitä kautta niiden merkitystä kilpailukykyyn. Kaikkien yritysten viestinnässä havaittiin ympäristöinnovaatioiden ja kestävyyshaasteiden ratkaisemisen vaikuttavan yrityksen markkina-asemaan, sillä niiden todettiin avaavan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, vaikuttavan yrityksen edelläkävijäasemaan sekä erottautumiseen. Kolmen yritysten ratkaisuissa oli havaittavissa selkeitä ympäristöinnovaatioihin liittyviä paremmuustekijöitä, joilla ne voivat erottua kilpailijoistaan. Tutkimusaineistosta löytyi viitteitä kestävyys- ja ympäristöhaasteiden ratkaisemisen vaikutuksesta myös yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen, sillä kolme yritystä viestivät yhtiön innovatiivisten ympäristöratkaisujen tuovan heille kasvumahdollisuuksia tai edistävän heidän myyntiään. Neljä yritystä näki digitalisaation merkityksellisenä ympäristötehokkuuden ja sitä kautta kilpailukykyyn lisäämiselle. Nämä yritykset näkivät digitalisaation vaikuttavan*

yrittäjien erottumiseen ja markkina-asemaan, ja kaksi yritystä näkivät sillä olevan vaikutusta myös yrityksen kasvuun. Digitalisaation nähtiin tuovan apua etenkin asiakkaiden ympäristövastuullisuuteen liittyviin haasteisiin.

*Jopa 30% kilpailevia kartonkilajeja, kuten valkaistua sellukarttonkia tai kierrätyskarttonkia, kevyemmät kartonkimme kuluttavat vähemmän raaka-ainetta, vettä ja energiaa, keventävät kuljetusten painoa ja tuottavat vähemmän jätettä (Metsä Board)*

*Valmetin teollisen internetin ratkaisut tukevat asiakkaiden prosesseja. Datalähtöisen työskentelyn ansiosta tuki on ennakoivaa, se auttaa meitä pysymään aina askeleen edellä. (Valmet)*

### *Henkilöstö*

Henkilöstöllä nähtiin olevan vaikutusta erityisesti yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Esille nousi etenkin henkilöstön sitoutuminen ja motivoiminen, osaaminen, hyvinvointi ja turvallisuus, monimuotoisuus sekä yhteistyön merkitys. Huomionarvoista oli, että jokainen yritys näki henkilöstön sitoutumisen merkityksellisenä yrityksen kannattavuuden ja tuloksenteon kannalta, ja kyseinen asia korostui tutkimusmateriaalissa useiden kannattavuudesta viestivien ilmausten kautta. Erityisen vahvasti henkilöstön sitoutuminen liitettiin kuitenkin yrityksen menestykseen, ja neljän yrityksen viestinnässä ilmeni viitteitä tästä. Aineistossa korostui lisäksi henkilöstön ammattitaidon ja sen kehittämisen merkitys, sillä neljä yritystä tunnistivat myös osaavan henkilökunnan vaikuttavan yrityksen menestymiseen, kasvuun tai suorituskykyyn. Myös henkilöstön monimuotoisuus *tunnistettiin kasvua, tuloksellisuutta tai suorituskykyä tukevaksi tekijäksi kolmessa yrityksessä*. Muita esiin nousseita havaintoja oli henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuottavuuteen tai menestymiseen. Ainoastaan kahdessa yrityksessä henkilöstö yhdistettiin erottautumisesta viestiviin ilmaisiin.

*Monimuotoinen henkilöstö luo innovaatioita, tekee parempaa tulosta, pystyy ratkaisemaan tehokkaammin monimutkaisia ongelmia ja tarjoaa yrityksen käyttöön laajemman osaamispohjan. (Wärtsilä)*

#### *Muut sidosryhmäsuhteet ja yhteistyöt*

Muutaman yrityksen viestinnässä korostui henkilöstön lisäksi myös muiden sidosryhmäsuhteiden sekä yhteistöiden merkitys, ja ne miellettiin erityisesti yrityksen kannattavuuteen sekä tulokseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Yksi yritys viesti sidosryhmäsuhteiden vaikutuksesta myös yrityksen markkina-asemaan, ja näki sen tuovan yritykselle lisäarvoa sekä keinon erottautua kilpailijoista.

## 6. POHDINTA

Tässä luvussa vertaillaan tutkimustuloksia tieteellisessä kirjallisuuskatsauksessa esiin nousseisiin näkökulmiin. Tutkimustulosten pohjalta tehdään yhteenveto yritysten vastuullisuustavoitteista ja niiden taustalla olleista syistä, sekä heidän potentiaalisista kilpailuedusta viestivistä vastuullisuuskäytänteistä. Lopuksi esitetään ehdotukset jatkotutkimukselle sekä annetaan arvio tutkimuksen luotettavuudesta.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää suomalaisten teollisuudenalan pörssiyrityöiden vastuullisuuskäytänteitä, sekä niiden suhdetta kilpailuetuun. Tutkimuskysymykset olivat: Minkälaisia compliance-käytänteitä suomalaisissa pörssiyrityöissä tunnustetaan? Minkälainen on compliance-käytänteiden merkitys yrityksen kilpailuetuun? Tutkimusongelmaan pyrittiin löytämään vastaus selvittämällä yritysten vastuullisuuskäytänteitä ja niiden käyttöön ottoon liitettyjä syitä. Lisäksi selvitettiin, millä tavoin yritykset itse näkivät nämä käytänteet kilpailuetua tuottavina tekijöinä. Aineistona käytettiin yritysten vuosikertomuksia, vastuullisuusraportteja sekä verkkosivuja.

### 6.1 Yritysten vastuullisuustavoitteet sekä niiden taustalla olevat syyt

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa nousi esille se, ettei yritykset useinkaan priorisoi vaatimuksenmukaisuutta tai oikeudellisia kysymyksiä strategisesti arvoa luovina tekijöinä, vaan niihin saatetaan suhtautua ennemminkin yrityksen arvoa uhkaavina kuin arvoa lisäävinä toimina. (esim. Doyle ym. 2019: 267-268; Peterson 2013: 1031; Siedel 2006: 36-38) Sen sijaan yritykset, jotka näkevät lain ja siihen liittyvät haasteet esteiden sijaan mahdollisuuksina, voivat Vossin ym. (2019: 334-335) mukaan saavuttaa kilpailuetua. Tutkimukseen kerätyn aineiston perusteella vaatimustenmukaisuuteen liittyvät toimet nähtiin selkeästi potentiaalisina yrityksen arvon kasvattajina ja kilpailuetuun positiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Havaintoja vaatimustenmukaisuudesta uhkana yrityksen arvolle ei aineistosta juurikaan löytynyt. Täten tutkimustulokset ovat

yhdensuuntaisia esimerkiksi Seabrightin (2012 : 155) kanssa, jonka mukaan useille johtaville yrityksille sääntöjen noudattamisessa on kyse nimenomaan kilpailuedun saavuttamisesta.

Tutkimuksessa selvitettiin yritysten näkemyksiä vastuullisuuden osa-alueista, joissa he näkivät kilpailuedullista potentiaalia. Kirjallisuuskatsauksessa nousi vahvasti esiin ympäristöhaasteiden ratkaisemisen potentiaali kilpailuedun luomiselle, (esim. Seabright 2012: 156-159 ; Markevitch 2009: 13-14; Delchet-Cochet 2015: 989; Gavronski ym. 2012: 183) sekä kestävien innovaatioiden merkitys. (esim. Doyle 2019: 273; Ghosh Ray 2019: 820) Myös tutkimuksen yrityksissä ympäristönäkökulmat tunnistettiin kilpailuetuun positiivisesti vaikuttavaksi osa-alueeksi, sillä aineiston teemoista kaikkein vahvimmin kilpailuetua tuovaksi tekijäksi nousi esille nimen omaan ympäristöhaasteisiin vastaaminen. Suuri osa yrityksistä nosti selkeästi esille myös kestävien innovaatioiden merkityksen kilpailukyvyn edistämiseksi. Erityisesti ilmastonmuutokseen liittyvät ratkaisut tunnistettiin potentiaalisiksi kilpailuedun lähteiksi, joten havainnot ovat yhdenmukaisia Schultzin ym. (2005: 386) kanssa. Myös henkilöstön merkitys kilpailuedun saavuttamiseen nousi kirjallisuuskatsauksessa vahvasti esille. (Peterson 2013; Caldwell ym. 2010; Samuel 2014) Samankaltaisia viitteitä löytyi tutkimusaineistosta, jossa henkilöstö tunnistettiin potentiaalisena lähteenä kilpailuedun saavuttamiselle. Yritykset kuvailivat näitä edellä mainittuja teemoja joko suoraan kilpailuetua tuoviksi tekijöiksi, tai viestivät niiden positiivisesta vaikutuksesta yrityksen markkinoilla erottautumiseen tai kannattavuuteen.

Doylen (2007 : 613) mukaan vaatimustenmukaisuuskäytänteiden taustalla voi olla strategisen tai operatiivisen kilpailuedun saavuttaminen. Erityisesti strategisuus näytteli tutkimuksessa hyvin vahvaa roolia, sillä aineistosta löytyi useita havaintoja vastuullisuuskäytännöistä, joiden taustalla oleva syy voitiin luokitella strategiseksi syyksi. Jokaisella yrityksellä vähintään yhden vastuullisuuskäytännön taustalta löytyi strategisen edun tavoittelemisen. Täten aineiston havainnoissa on yhtäläisyyksiä Doylen (2007) näkemysten kanssa. Tutkimusaineistossa löytyi useita henkilöstöön liittyviä

vaatimustenmukaisuuskäytänteitä, ja strategisuus ilmeni kaikista vahviten nimen omaan henkilöstöön liittyvissä käytänteissä, joilla pyrittiin sitouttamaan, kouluttamaan ja palkitsemaan henkilöstöä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin vaatimustenmukaisuuteen liitettävä varautuminen ja valmistautuminen tuleviin lainsäädännöllisiin muutoksiin sekä riskienhallintaan. (esim. Peterson 2013: 1033-1034; Doyle ym. 2019: 270-271; Benson ym. 2010: 22) Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin mm. riskienhallinnan suhdetta kilpailuetuun, ja sitä, kuinka yritykset eivät suhtaudu riskeihin välttämättä positiivisesti tai hyödynnä riskienhallintaa strategisella tasolla, vaikka sitä kautta yrityksellä olisi mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua. (Elahi 2013: 120-128) Tulokset eivät ole täysin yhtenevät kirjallisuuskatsauksen kanssa, sillä osa yrityksistä viesti riskienhallinnan taustalla olevan selkeästi strategisia syitä ja suhatutui niihin mahdollisuuksina. Kyseisissä yrityksissä riskienhallinta ei jäänyt ainoastaan vaatimustenmukaisuustasolle. Aineiston yrityksissä korostui nimenomaan ennakoiva suhtautuminen tuleviin lainsäädännöllisiin vaatimuksiin. Myös maineeseen liittyvät syyt näyttelivät käytänteiden taustalla vahvaa roolia, sillä neljän yrityksen aineiston perusteella vastuullisuuskäytänteiden taustalta löytyi maineeseen liittyviä perusteita. Toimilla pyrittiin myös vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja hallitsemaan mahdollisia riskejä. Maineriskejä- ja mahdollisuuksia hallittiin sidosryhmäsuhteiden ylläpitämisellä sekä vuorovaikutuksella, ja jokaisen yrityksen vastuullisuuskäytänteissä huomioitiin sidosryhmien odotukset.

## **6.2 Yritysten kilpailuedusta viestivät vastuullisuuskäytänteet**

Kirjallisuuskatsauksessa esitettiin määritelmiä kilpailuedulle, sekä käsiteltiin tapoja, millä tavoin kilpailuetua voidaan saavuttaa. Kilpailuetua voidaan kutsua strategiaksi, jota kilpailijoiden on vaikeaa jäljitellä. (esim. Siedel. ym. 2010: 643; Caldwell ym. 2010: 180-181; Bagley 2010: 606) Tutkimuksen tieteellisen kirjallisuuden perusteella esiin nousi vahvasti myös ympäristön tarjoamat mahdollisuudet kilpailuedun luomiseen. Ympäristöstrategioilla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, mikäli ne ovat



tulevaisuussuuntautuneita, ne ylittävät vaatimustenmukaisuuden ja ne tukevat saasteiden ehkäisyä. (Walls ym. 2011: 74) Yritysten ympäristökäytänteissä ilmeni useita kilpailuetua vahvistavia tekijöitä, jotka pohjautuvat tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin väittämiin, ja useassa tapauksessa ne oli integroitu yrityksen strategiaan. (Sindhi ym. 2012: 647 ; Voss ym. 2019: 334-335)

Kirjallisuuskatsauksen mukaan pitkälle kehittyneet sekä sosiaalisesti monimutkaiset sidosryhmäsuhteet voivat johtaa kestävään kilpailuetuun. (esim. Wirth ym. 2013; Vojvodic ym. 2019; Luan ym. 2016 ; Rashidin ym. 2018: 2) Myös tulevaisuussuuntautuneisuus voi hyödyttää niin asiakkaita kuin yritystäkin. Kestävyyteen panostamisella ja tulevaisuuteen varautumisella voi olla vaikutusta mm. innovaatioiden markkinoille tuontiaikaan, jolloin se voi tuoda yritykselle kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Benson ym. 2010) Havaintoja kilpailuetua vahvistavista käytänteistä tutkimusmateriaalissa oli mm. yritysten ennakoivat, tulevaisuuteensuuntautuneet ympäristökäytänteet, innovaatiot ja muut toimenpiteet, joissa ilmeni vaatimustenmukaisuuden ylittämistä tai paremmuutta verrattuna kilpailijoihin. Markevitchin (2009: 13-14) mukaan kestävä kehityksen mukaiset, ympäristöä säästävät ratkaisut voivat tuottaa yritykselle kilpailuetua. Kaikki yritykset olivat sitoutuneet energian ja veden kulutukseen tai päästöjen vähentämiseen, ja heillä oli niihin asetetut tarkat tavoiteohjelmat.

Vaatimustenmukaisuus- ja ympäristökäytänteitä oli myös tämän tutkimuksen yrityksissä työstetty usein pidemmän aikaa, jolloin käytänteet olivat pitkälle kehittyneitä, monimutkaisia ja täten todennäköisesti vaikeammin jäljitettävissä. Yritysten tuoteratkaisuissa korostui vahvasti myös tulevaisuussuuntautuneisuus, jossa on huomioitu ratkaisujen ympäristövaatimukset pitkällä tähtäimellä. Erityisesti yhden yrityksen viestinnässä korostui ekosysteemin jatkuvat parannukset, ja kyseinen yritys viesti positiivisista vaikutuksesta innovaatioiden markkinoille tuontiaikaan, mikä antaa tukea Bensonin (2010) näkemykselle. Useimmilla yrityksillä oli myös pitkälle rakennettuja, syvällisiä kumppanuussuhteita useisiin sidosryhmiin sekä erilaisia

ympäristöhankkeita- tai aloitteita. Kaikkien yritysten viestinnässä korostui lisäksi jatkuva vuorovaikutus sidosryhmiin, ja kolme yrityksistä kertoi keräävänsä palautetta sidosryhmiltään. Sidosryhmiltä saatu palaute voi antaa yritykselle arvokasta tietoa, jolla se voi vastata odotuksiin paremmin, erottua kilpailijoista ja saavuttaa siten kilpailuetua. (Caldwell ym. 2010; Ramanathan ym. 2014; Rashidin ym. 2018; Vojvodic ym. 2019) Huomionarvoista oli myös yhden yrityksen aktiivinen vuorovaikutus viranomaisiin. Ennakoiva asenne lakiin auttaa yritystä sopeutumaan tuleviin muutoksiin ja voi edesauttaa kilpailuedun syntymistä. (Siedel 2006)

Kirjallisuuskatsauksessa nousi esiin yrityksen maineen vaikutus sen kilpailuasemaan, sekä kestävän kehityksen merkitys maineeseen liittyvien riskien hallintaan. (mm. Ramanathan 2014: 169-172; Benson ym. 2010) Useimmat yrityksistä olivat saaneet tunnustusta kestäväan kehitykseen liittyvistä vastuullisuuskäytänteistään, joista useimmat liittyivät yritysten tekemiin päästövähennyksiin. Kirjallisuuskatsauksessa esille nousi myös vaatimustenmukaisuustoimintojen positiivinen vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, ja sitä kautta yrityksen kilpailuetuun. (Mccollumin 2014) Samankaltaisia havaintoja löytyi myös tutkimusaineistosta, sillä henkilöstöön ja sen kehittämiseen panostettiin jokaisessa yhtiössä. Yrityksissä tuettiin mm. työntekijöiden sitoutumista, hyvinvointia ja tasa-arvoisuutta. Kaikki yritykset mittasivat säännöllisesti työntekijöiden työtyytyväisyyttä, ja neljä heistä mittasivat säännöllisesti myös henkilöstön sitoutumista. Myös turvallisuuteen panostettiin jokaisessa yhtiössä. Yritysten henkilöstökäytänteillä oli aineiston perusteella ollut vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen ja kannattavuuteen, jolla on Caldwellin ym. (2010) mukaan positiivinen yhteys yrityksen kilpailuetuun. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuksen yrityksillä oli käytössään vaatimustenmukaisuuden ylittäviä, niin ympäristön kuin sosiaalisenkin vastuun huomioivia vaatimustenmukaisuuskäytänteitä, joilla voi kirjallisuuskatsauksen perusteella olla positiivista vaikutusta yrityksen toimintaan. Kirjallisuuskatsaukseen viitaten, edellä mainituilla tekijöillä voidaan arvioida olevan positiivinen vaikutus yritysten erottautumiseen, maineeseen, kannattavuuteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä kautta yrityksen kilpailuetuun.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioimisessa on oleellista tutkimuksen luotettavuus, ja siihen olisi syytä kiinnittää huomiota jo ennen tutkimuksen suorittamista. (Metsämuuronen 2006: 56) Aineiston luotettavuutta voidaan Eskolan ym. (1998) mukaan tarkastella mm. aineiston validiteetin sekä reliabiliteetin kautta. Validiteetilla viitataan aineistosta tehtyjen tulkintojen pätevyYTEEN. Tulkinnat voidaan puolestaan luokitella reliaabeleiksi, mikäli ne eivät ole ristiriidassa keskenään. (Eskola ym. 1998: 214) Metsämuuronen (2006) mainitsee tutkimuksen luotettavuuden yhdeksi kriteeriksi koherenssin. Koherenssilla tarkoitetaan aineiston kokonaisuuden huomioon ottamista sen sijaan, että yksittäisistä havainnoista tehtäisiin irrallisia ja mielivaltaisia tulkintoja. (Metsämuuronen 2006: 205) Laadullisen aineiston arvioinnissa oleellista on myös aineiston yhteiskunnallinen merkitys, analyysin kattavuus, arvioitavuus ja toistettavuus. (Eskola ym. 1998: 215) Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, etteivät tulkinnat perustu ainoastaan satunnaisiin havaintoihin. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija pysyy mukana tutkijan päättelyssä. Toistettavuudella puolestaan viitataan siihen, että myös toiset tutkijat muodostavat aineistosta samat johtopäätökset. (Eskola ym. 1998: 216-217) Tämän tutkimuksen yhteiskunnallista merkitystä ja ajankohtaisuutta on perusteltu tutkimuksen johdannossa. Tutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Aineistosta tehtyjä tulkintoja on tarkasteltu huolellisesti lukemalla aineisto useaan kertaan läpi sekä palaamalla tarkistamaan aineistosta mahdollisesti löytyneitä ristiriitaisuuksia ja työstämällä tulkintoja tarvittaessa uudelleen. Tutkimuksen kiistatonta toistettavuutta on melko vaikeaa varmistaa täydellisesti, mutta esimerkiksi aineiston tulkinnoissa on huomioitu myös niiden kattavuus, eikä mitkään tutkimuksen johtopäätökset tai tulkinnat nojaa yksittäisten havaintojen varaan. Täten on melko todennäköistä, että myös muut tutkijat tekisivät tutkimuksen aineistosta samansuuntaisia havaintoja.

Tutkimukseen valitut menetelmät ja tutkimusprosessin eteneminen tulisi perustella mahdollisimman aukottomasti, jotta lukija voisi arvioida tulosten luotettavuutta paremmin. (Kananen 2017: 67) Tutkimuksen uskottavuuden kannalta oleellista on myös

tiedonlähteiden huolellinen ja tarkoituksenmukainen valinta. Tutkijan tulisi osata perustella se, millä tavoin tutkimuksen tiedonlähteet ovat harkittuja ja tutkimukseen sopivia. (Tuomi ja Sarajärvi 2018) Tutkimukseen valittua aineistoa ja valintakriteereitä, tutkimuksen eri vaiheita, tutkimusmetodia sekä tutkimusprosessia on kuvattu mahdollisimman tarkasti luvussa 4, jotta tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus vahvistuisi. Tulosten esittämisessä on käytetty lisäksi aineistosta poimittuja suoria lainauksia, joiden kautta lukijalle pyritään luotettavammin osoittamaan, mihin seikkoihin aineistosta tehdyt tulokset perustuvat. Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa tulisi huomioida myös aineiston riittävyys. Aineiston riittävyyden arvioimisessa voidaan hyödyntää saturaatiota, eli aineiston kylläntymistä. (Eskola ym. 1998: 62) Aineiston riittävyys varmistettiin kylläntymisellä, jolloin samat teemat alkoivat toistua aineistossa, eikä uuden materiaalin hankkiminen olisi todennäköisesti enää tuottanut uutta informaatioarvoa tutkimusongelman ratkaisuun.

Triangulaatiolla viitataan erilaisten aineistojen tai menetelmien hyödyntämistä samassa tutkimuksessa, jolloin tutkimuskohteesta on mahdollista saada kattavampi kuva verrattuna siihen, että käytössä olisi ainoastaan yhden aineiston tai menetelmän hyödyntäminen. Triangulaatio voidaan liittää myös eri teorioiden yhdistämiseen, jolloin tutkittavaa aineistoa tulkitaan useampien eri teorioiden kautta. (Eskola ym. 1998: 69-70) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty triangulaatiota keräämällä aineistoa viidestä eri yrityksestä sekä eri teollisuuden aloilta, jotta tutkimukseen saataisiin monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia sen sijaan, että aineisto olisi kerätty ainoastaan yhdeltä toimialalta. Triangulaatiota on hyödynnetty myös tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä keräämällä monipuolisesti erilaisia tieteellisen tutkimuksen lähteitä. Tulosten esittämisessä ja johtopäätösten tukena on käytetty monipuolisesti aikaisempien tutkimusten tuloksia, joilla tutkimustulosten luotettavuutta voidaan Kanasen (2017: 179) mukaan vahvistaa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen kuuluu myös rehellisyys, tarkkuus ja objektiivisyys. (Kananen 2017: 190) Tutkimuksen kaikki yritykset olivat entuudestaan tutkijalle

enemmän tai vähemmän tuttuja, joten tutkimusprosessin aikana oli tärkeää pitää huoli siitä, ettei aiemmat tiedot yrityksistä vaikuta tutkimustulosten tulkintaan. Aineiston läpikäymisessä on pyritty rehellisyyteen ja objektiivisuuteen, ja tutkimuksen kaikkien yritysten aineistoa on tarkasteltu ja analysoitu mahdollisimman samalla tavalla sekä puolueettomasti. Huolimatta pyrkimyksestä objektiivisuuteen on kuitenkin mahdollista, että aiemmat käsitykset yrityksistä ovat vaikuttaneet aineistosta tehtyihin tulkintoihin tutkijan sitä tiedostamatta.

#### **6.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tämä tutkimus antoi kuvan suurten teollisuuden alan pörssiyritysten vastuullisuuskäytänteistä ja niiden taustalla olevista syistä. Vastuullisuuskäytänteiden merkitystä peilattiin tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen kautta lisäksi yrityksen kilpailuetuun. Tutkimuksen aineisto oli suhteellisen pieni, sillä kyseessä oli pro gradu-tutkielma. Tutkimusta voitaisiin jatkaa edelleen ja soveltaa sitä koskemaan vielä useampia teollisuuden alan pörssiyrityksiä. Tämän tutkimuksen aineistossa oli havaittavissa kylläntymistä, mutta olisi mielenkiintoista selvittää, olisiko tulokset edelleen samankaltaisia, mikäli aineiston koko olisi esimerkiksi kymmenkertainen verrattuna tähän tutkimukseen. Tutkimuksen luotettavuutta ja tulkintojen syvyyttä voisi lisätä myös yritysten henkilöstön haastattelut, ja niistä saatujen havaintojen vertailu kirjallisista dokumenteista saatuihin tulkintoihin. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista tutkia, kuinka saman- tai erisuuntaisia tulokset olisivat, jos kyseessä olisi samoilta teollisuudenaloilta valitut pienet tai keskisuuret yritykset.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere. ISBN 978-951-768-503-0. [siteerattu 19.11.2019].
- Bagley, C. (2010). LAW AS A SOURCE OF STRATEGIC ADVANTAGE: What's Law Got to Do With It?: Integrating Law and Strategy. *American Business Law Journal*, 47, 587-795. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2010.01105.x>
- Benson, C., N. Gupta, & R. Mateti (2010). Does Risk Reduction Mitigate the Costs of Going Green? – An Empirical Study of Sustainable Investing. *Southern Journal of Business and Ethics*, 2, 7-25. [siteerattu 16.1.2020].
- Bonifant, B., M. Arnold, & F. Long (1995). Gaining competitive advantage through environmental investments. *Business Horizons*, 38(4), 37-47. [siteerattu 4.11.2019]. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(95\)90007-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(95)90007-1)
- Bryant, P. (2018). Legislative Compliance and Strategic Competitiveness in Compensation Practices is Becoming Increasingly Complex. *Compensation & Benefits Review*, 50(1), 3-4. [siteerattu 17.1.2020]. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0886368718824894>
- Caldwell, C. & M. Hansen (2010). Trustworthiness, Governance, and Wealth Creation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 173-188. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0503-4>
- Chopra, R. & A. Chopra (2012) Innovative HR Practices for Competitive advantage: A Strategic Perspective. *Journal of Organisation and Human Behaviour*, 1(2), 32-38. [siteerattu 14.11.2020]

- Delchet-Cochet, K. (2015). From compliance with environmental regulations to pursuit of environmental-based competitive advantages mediators of the relationship in a SME context. *The Journal of applied business research*, 31(3), 987-1003. [siteerattu 17.11.2019].
- Doorasamy, M. & K. Baldavaloo (2016). Compromising Long-Term Sustainability for Short-Term Profit Maximization: Unethical Business Practice. *Foundations of Management*, 8(1), 79-92. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi.org/10.1515/fmam-2016-0007>
- Doyle, E. (2007). Compliance obstacles to competitiveness. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(5), 612-622. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi.org/10.1108/14720700710827194>
- Doyle, E., D. McGovern & S. McCarthy (2014). Compliance-innovation: Integrating quality and compliance knowledge and practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 1156-1170. [siteerattu 13.11.2019]. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14783363.2014.914641>
- Doyle, E., D. McGovern, S. McCarthy, & M. Perez-Alaniz (2019). Compliance-innovation: A quality-based route to sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 210, 266-275. [siteerattu 18.11.2019]. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.307>
- Elahi, E. (2013). Risk management: the next source of competitive advantage. *Foresight*, 15(2), 117-131. [siteerattu 12.11.2019]. <https://doi.org/10.1108/14636681311321121>
- Eronen, A., E. Syrjäläinen & V-M. Värri (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere University Press. ISBN 978-951-44-6894-0. [siteerattu 23.2.2019].

- Eskola, J. & J. Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Fremeth, A. & B. Richter (2011). Profiting from Environmental Regulatory Uncertainty: Integrated Strategies for Competitive Advantage. *California Management Review*, 54(1), 145-164. [siteerattu 18.1.2020].  
<https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.145>
- Gavronski, J., R. Klassen, S. Vachon & L. Nascimento (2012). A learning and knowledge approach to sustainable operations. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 183-192. [siteerattu 16.1.2020].  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.037>
- Ghosh Ray, K. (2019). Green cost calculus for corporate environmental responsibility. *Social Responsibility Journal*, 15(6), 819-836. [siteerattu 24.11.2019].  
<https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2018-0238>
- Goswami, S. & J. Ha-Brookshire (2015). From compliance to a growth strategy. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 246-261. [siteerattu 17.11.2019].  
<https://doi.org/10.1108/JGR->
- Katzel, J. (2008). Going Green... *Control Engineering*, 55(4),40-47. [siteerattu 15.1.2020].
- Hirsjärvi, S., P. Remes & P. Sajavaara (2013). *Tutki ja Kirjoita*. Bookwell Oy, Porvoo.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Jyväskylä.
- Kinnunen, M., K. Lempiäinen & O. Löytty (2008) *Tutkijan Kirja*. ISBN 978-951-768-277-0. [siteerattu 20.2.2019].



- Luan, C., C. Tien & W. Chen (2016). Which “green” is better? An empirical study of the impact of green activities on firm performance. *Asia Pacific Management Review*, 21(2), 102-110. [siteerattu 17.1.2020]. <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2015.12.001>
- Markevitch, A. (2009). The Evolution of Sustainability. *MIT Sloan Management Review*, 51(1), 13-14. [siteerattu 16.1.2020].
- Mccollum, T. (2014). Compliance's bottom-line benefits: meeting employment-related financial regulations can boost profits and transform the business. *Internal Auditor*, 71(3), 15(1). [siteerattu 17.1.2020].
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Morecroft, S. (2010). Set the standards. *Supply Management*, 15(24), 34. [siteerattu 15.1.2020].
- Oliva, F. & P. Kelle (2018). The ethical gap of firms' marketing practices. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 118-134. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0124>
- Parker, S. (2017). GDPR Investments for Compliance AND for Competitiveness. *Database Trends & Applications*, 31(6), 42(2). [siteerattu 17.1.2020].
- Peterson, E. (2013). Compliance and ethics programs: competitive advantage through the law. *Journal of Management & Governance*, 17(4), 1027-1045. [siteerattu 15.1.2020]. <https://doi.org/10.1007/s10997-012-9212-y>

- Quairel- Lanoizelée, F. (2011). Are competition and corporate social responsibility compatible?: The myth of sustainable competitive advantage. *Society and Business Review*, 6(1), 77-98. [siteerattu 17.1.2020]. <https://doi.org/10.1108/174656811111105850>
- Ramanathan, R., B. Poomkaew & P. Nath (2014). The impact of organizational pressures on environmental performance of firms. *Business Ethics: A European Review*, 23(2), 169-182. [siteerattu 17.1.2020]. <https://doi.org/10.1111/beer.12042>
- Rashidin, M., S. Javed & W. Jian (2018). The Impact of Market Orientation and Corporate Social Responsibility on Organizational Performance of Companies. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(2), 1-21. [siteerattu 16.1.2020].
- Ratsula, N. (2016). Eettinen ja vastuullinen liiketoiminta. [online]. Alma Talent Pro [siteerattu 9.10.2019].
- Ruhlin, D. (2014). Top 5 steps to a more sustainable 2014: look beyond increasing revenue and focus on your triple bottom line: people, planet, profit, (ENVIRONMENT). *Rock Products*, 117(2), 90(1). [siteerattu 15.1.2020].
- Samuel, M.O. (2014). Compliance with labour rights and international labour standards: Implications for workplace productivity and competitiveness. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(9), 89-95. [siteerattu 17.1.2020]. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n9p89>
- Schultz, K. & P. Williamson (2005). Gaining Competitive Advantage in a Carbon-constrained World. *European Management Journal*, 23(4), 383-391. [siteerattu 15.1.2020]. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.06.010>

- Seabright, J. (2012). The private sector driving green growth. *Development Co-Operation Report*, 155-163,12. [siteerattu 14.1.2020].  
<http://dx.doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1787/20747721>
- Sengupta, A. (2015). Competitive investment in clean technology and uninformed green consumers. *Journal of Environmental Economics and Management*, 71, 125-141. [siteerattu 18.1.2020]. <https://doi.org/10.1016/j.jeem.2015.03.001>
- Siedel, G. (2006). The art of compliance. *European Business Forum*, 27, 36-40. [siteerattu 15.1.2020].
- Siedel, G. & H. Haapio (2010). Using proactive law for competitive advantage. (Special Issue: Law as a Source of Strategic Advantage). *American Business Law Journal*, 47(4), 641-686. [siteerattu 17.1.2020]. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2010.01106.x>
- Sindhi, S. & N. Kumar (2012). Corporal environmental responsibility - transitional and evolving. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 23(6), 640-657. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi.org.proxy.uwasa.fi/10.1108/14777831211262927>
- Suomen YK-Liitto (2020). Kestävän kehityksen tavoitteet. Saatavilla: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestava-kehitys/kestavan-kehityksen-tavoitteet>. [siteerattu 11.11.2020]
- Thayer, A., M. Evans, A. McBride, M. Queen & J. Spyridakis (2007). Content Analysis as a Best Practice in Technical Communication Research. *Journal of Technical Writing and Communication*, 37(3), 267-279. [siteerattu 20.4.2020]. <https://doi.org/10.2190/TW.37.3.c>

- Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. ISBN 978-952-0400-11-8 EPUB. [siteerattu 20.2.2019].
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2020). Saatavilla: [https://tem.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/ennaltaehkaisevat-toimet-korostuvat-vastuullisessa-liiketoiminnassa](https://tem.fi/artikkeli/-/asset_publisher/ennaltaehkaisevat-toimet-korostuvat-vastuullisessa-liiketoiminnassa). [siteerattu 4.2.2020].
- Valtioneuvosto.fi (2020). Saatavilla: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161430>. [siteerattu 4.2.2020].
- Vojvodic, M. & C. Hitz (2019). Governance Team Leadership and Business User Participation - Organizational Practices for Innovative Customer Engagement in Data Compliance Project. *Central European Business Review*, 8(2), 15-45. [siteerattu 15.1.2020]. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.214>
- Voss, W. & K. Houser (2019). Personal Data and the GDPR: Providing a Competitive Advantage for U.S. Companies. *American Business Law Journal*, 56(2), 287-344. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi.org/10.1111/ablj.12139>
- Walls, J., P. Phan & P. Berrone (2011). Measuring Environmental Strategy: Construct Development, Reliability, and Validity. *Business & Society*, 50(1), 71-115. [siteerattu 16.1.2020]. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0007650310394427>
- Wang, C-H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683. [siteerattu 18.1.2020]. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314>

Wassmer, U., G. Pain, & R. Paquin (2017). Taking environmental partnerships seriously. *Business Horizons*, 60(1), 135-142. [siteerattu 17.1.2020].  
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.009>

Wirth, C.,J. Chi & M. Young (2013). The Economic Impact of Capital Expenditures: Environmental Regulatory Delay as a Source of Competitive Advantage? *Journal of Business Finance & Accounting*, 40(1-2), 115-141. [siteerattu 9.11.2019].  
<https://doi.org/10.1111/jbfa.12009>

### *Vuosikertomukset*

Cargotec Oyj (2020). Saatavilla: <https://ml-eu.globenewswire.com/Resource/Download/60c3786e-de61-490e-b347-f9362e9a777d>

Metso Oyj (2020). Saatavilla: <https://mb.cision.com/Public/19005/3045992/914100ffab4ab1cf.pdf>

Metsä Board Oyj (2020). Saatavilla: <https://mb.cision.com/Public/16023/3046348/a354565ca4ef0e2a.pdf>

Valmet Oyj (2020). Saatavilla: <https://www.valmet.com/globalassets/investors/reports-presentations/annual-reports/2019/valmet-vuosikatsaus-2019.pdf>wärtsi

Wärtsilä Oyj Abp (2020). Saatavilla: [https://wartsila-reports.studio.crasman.fi/file/dl/i/i\\_fgnA/fOjFJ3KwI2wSM0YaHjN1Eg/Wartsila\\_Vuosikertomus\\_2019.pdf](https://wartsila-reports.studio.crasman.fi/file/dl/i/i_fgnA/fOjFJ3KwI2wSM0YaHjN1Eg/Wartsila_Vuosikertomus_2019.pdf)