



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Henna Paasovaara

Yhteiskuntavastuun ilmeneminen pk-sektorilla

Laskentatoimen ja tilintarkas-
tuksen akateeminen yksikkö

Laskentatoimen ja rahoituksen
Pro Gradu -tutkielma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Laskentatoimen ja tilintarkastuksen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Henna Paasovaara		
Tutkielman nimi:	Yhteiskuntavastuun ilmeneminen pk-sektorilla		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Laskentatoimen ja tilintarkastuksen maisteriohjelma		
Työn ohjaaja:	Mika Ylinen		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	79

TIIVISTELMÄ:

Yrityksiltä vaaditaan tänä päivänä läpinäkyvyyttä ja vastuullisuutta toiminnassaan. Organisaatioiden odotetaan arvioivan toimintansa vaikutuksia yhteiskuntaan ja raportoivan niistä sidosryhmilleen. Vastuullisuuden tarkastelu on perinteisesti keskittynyt suuriin yrityksiin. Aiheen kasvavan näkyvyyden ja yritysmaailman kasvavan verkostoituneisuuden myötä vastuullisuusvaatet yltävät kuitenkin yhä enemmän myös pk-sektorille. Pk-yritysten vastuullisuutta on niiden erilaisen organisaatorakenteen vuoksi syytä tarkastella eri lähtökohdista, kuin suurempien yritysten.

Tässä tutkielmassa tarkastellaan yhteiskuntavastuun ilmenemistä pk-sektorilla, vastuullisuudessa tunnustusta saaneissa yrityksissä. Pk-yritysten erityispiirteiden määrittelyn avulla tutkitaan, miten vastuullisuus ymmärretään näissä yrityksissä. Lisäksi pyritään ymmärtämään, mitkä tekijät vaikuttavat vastuullisuuden harjoittamiseen ja raportointiin näissä yrityksissä. Sen lisäksi tarkastellaan, mitkä tekijät motivoivat pk-yrityksiä vastuulliseen toimintaan ja miten siinä onnistutaan.

Tutkimus toteutettiin laadullisesti, teemahaastatteluin. Tavoitteena ei ollut todentaa ennakkoletuksia tuloksista, vaan pikemminkin saada monipuolista tietoa vastuullisuuden tämänhetkisestä roolista pk-yrityksissä. Tutkimuksessa selvisi, että tutkituilla yrityksillä on selkeä kuva yhteiskuntavastuun merkityksestä. Lisäksi havaittiin vastuullisuuden yhteyden strategiaan olevan tekijä, joka helpottaa vastuullisuuden onnistunutta jalkautusta. Tutkimuksessa tunnistettiin myös muuttujia, kuten innovaatio, joiden on kirjallisuudessa osoitettu liittyvän positiivisesti vastuullisuuteen pk-sektorilla. Tutkitut yritykset harjoittavat vastuullisuustoimia verrattain epämuodollisesti, mikä on tyypillistä pk-yrityksille, jotka kokevat usein suurille yrityksille suunnatut ohjeistot ja raportit epäsopiviksi. Yritysten katsottiin kuitenkin pystyvän kommunikoimaan ja toteuttamaan vastuullisuutta omille organisaatioilleen sopivilla tavoilla ja silti yltää riittävään vastuullisuustasoon.

AVAINSANAT: pk-sektori, yhteiskuntavastuu, yritysvastuu, kestävä kehitys

Sisällys

1	Johdanto	6
1.2	Tutkimuksen taustaa	6
1.3	Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat	9
1.4	Tutkielman rakenne	11
2	PK-YRITYSTEN ROOLI YHTEISKUNTAVASTUUN KENTÄSSÄ	12
2.1	Pk-yrityksille ominaiset piirteet	12
2.1.1	Organisaatorakenne	12
2.1.2	Resurssien niukkuus	13
2.1.3	Omistaja/johtajan asema	14
2.1.4	Sosiaalinen näkökulma	14
2.2	Yhteiskuntavastuu pk-yrityksissä	14
2.2.1	Toimialan vaikutus pk-sektorin sisällä	16
3	Yhteiskuntavastuusta	18
3.1	Yhteiskuntavastuun historiaa ja määritelmiä	18
3.2	Yhteiskuntavastuun osa-alueet	20
3.2.1	Ympäristöllinen vastuu	20
3.2.2	Sosiaalinen vastuu	21
3.2.3	Taloudellinen vastuu	22
3.3	Yhteiskuntavastuun motivointi	24
3.3.1	Odotettu taloudellinen hyöty	25
3.4	Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen	27
3.4.1	Johdon kontrollit	30
3.5	Yhteiskuntavastuusta raportointi	31
3.5.1	Euroopan unionin komissio	31
3.5.2	Global Reporting Initiative	32
3.5.3	ISO 26000-standardi	33
3.5.4	ISO 14000-standardisarja	33
4	Tutkimuskysymykset	35

4.1	Yhteiskuntavastuu käsitteenä	35
4.2	Yhteiskuntavastuun ajurit ja motivaatio	36
4.3	Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen	39
4.4	Viestintä yhteiskuntavastuusta sidosryhmille	43
4.5	Yhteiskuntavastuun koetut hyödyt ja tavoitteiden toteutuminen	44
5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	49
5.1	Tutkimusmenetelmä	49
5.2	Aineisto	50
5.3	Aineiston analyysi	53
5.4	Yritysten esittely	54
6	Tutkimustulokset	56
6.1	Yhteiskuntavastuun käsite	56
6.2	Yhteiskuntavastuun ajurit ja esteet	57
6.3	Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen	61
6.4	Kommunikointi	66
6.5	Koetut hyödyt ja mahdolliset haitat	68
7	Johtopäätökset	72
7.1	Johtopäätökset	72
7.2	Rajoitukset	77
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	78
	Lähteet	80
	LIITEET	96
	Liite 1. Haastattelurunko	96

Kuvat

Kuva 1.	Yhteiskuntavastuun kolme eri osa-aluetta	23
Kuva 2.	Tutkimusmalli	48

1 Johdanto

Kasvaneen tietoisuuden myötä vaatimus yhteiskuntavastuuseen ja siitä raportointiin on kasvattanut merkitystään varsinkin viimeisinä vuosikymmeninä. Yritysten odotetaan ottavan toiminnassaan huomioon ympäristöllinen, eettinen ja sosiaalinen vastuu ja tuottavan ulkoisille sidosryhmille taloudellisen informaation lisäksi selvitystä yhteiskuntavastuiden toteutumisesta (Carroll, 2001). Varsinkin suurten, kansainvälisten yritysten merkittävyys yhteiskunnassa tiedostetaan yhä enemmän, ja etenkin viimeaikaisten ympäristöllisten ongelmien uutisoinnin valossa yrityksiltä vaaditaan yhä enemmän läpinäkyvyyttä toiminnassaan. Yhteiskuntavastuuta pidetään tänä päivänä normina, jolloin sen laiminlyöminen johtaa yleiseen tyytymättömyyteen ja usein negatiiviseen uutisointiin mediassa. (Epstein & Roy, 2003.)

Yhteiskuntavastuu on perinteisesti nähty enemmän suurten, globaalien yritysten vaatimuksena. On kuitenkin selvää, että myös pienimpien markkinatoimijoiden on tänä päivänä sopeuduttava suurten kansainvälisten yritysten luomaan markkinadynamiikkaan, sekä huomioitava entistä tiedostavampien kuluttajien ja yhteistyökumppanien vaatimukset. Lisäksi yrityskentän kehittyessä verkostoituneemmaksi, ja pk-yritysten ollessa näiden verkostojen kautta yhä enemmän tekemisissä suurten yritysten kanssa, yltää tarve yhteiskuntavastuullisuuteen tätäkin kautta yhä enemmän myös pk-yrityksiin. (Johnson & Schaltegger, 2016; Kauppa- ja teollisuusministeriö, 2004; Spence, 1999.)

1.2 Tutkimuksen taustaa

Suurin osa yhteiskuntavastuun tutkimuksesta keskittyy suuriin yrityksiin (Zbucnea & Pinzaru, 2017). Tällöin käytettävä terminologia ja tutkimus lähtee olettamuksesta, että yrityksellä on muun muassa runsaasti resursseja ja merkittävä neuvotteluvoima. Tällaisilla olettamuksilla saadut tulokset eivät kuitenkaan ole

sovellettavissa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin, sillä pk-yritykset eivät vastaa rakenteeltaan suuria yrityksiä *vain pienemmässä koossa* (Pedersen, 2009). Lähtökohtana yhteiskuntavastuun tutkimukselle pk-sektorilla voidaankin pitää ajatusta, että se esiintyy tällaisissa yrityksissä perustavalla lailla eri tavalla kuin suurissa yrityksissä. Konsensus onkin ollut laajalti, että yhteiskuntavastuulle pk-sektorilla olisi tärkeä kehittää omat raamit ja sopivimmat raportointimallit. (Battisli & Perry 2011; Jenkins, 2004.)

Selityksenä pk-yritysten vähemmälle huomiolle vastuullisuuden kentässä on se, että niiden vaikutusta ympäristöön ja yhteiskuntaan on pidetty pienempänä kuin suurilla yrityksillä (Cassells & Lewis, 2011). Suomessa pk-yritykset kuitenkin muodostavat noin 99 prosenttia kaikista yrityksistä, jolloin niiden kumulatiivisen vaikutuksen yhteiskunnalle, ympäristölle ja taloudelle voidaan katsoa olevan merkittävä (Euroopan komissio, 2011; Spence, 1999.) On arvioitu, että pk-yritykset ovat vastuussa noin 70 prosentista teollisuuden tuottamista kasvihuonepäästöistä (Hillary, 2000). Tämän takia on tärkeää, että myös pk-sektorilla otetaan esille vastuu yritystoiminnan aiheuttamista ympäristöllisistä ongelmista, ja pyritään kehittämään toimintaa vastuullisemmaksi (Battisli & Perry, 2011).

Jotta vastuullisuutta voidaan kehittää pk-yrityksissä, on ymmärrettävä niiden erilainen organisaatorakenne, joka vaikuttaa vastuullisuuden termistön tulkitsemiseen ja toimien implementointiin näissä yrityksissä. Williamson, Lynch-Wood ja Ramsay (2006) esittävät, että kunkin yrityksen ainutlaatuiset piirteet määrittävät yrityksen kapasiteetin mukautua ympäristöllisiin säännöksiin, ja tämä kapasiteetti on vahvasti yhteydessä yrityksen kokoon, näkyvyyteen ja resursseihin. Tämä profiili puolestaan ennustaa millä laajuudella yritys voi mukautua näihin säännöksiin ja erilaisiin vaatimuksiin. Williamsonin ja muiden (2006) mukaan suurin osa pk-yrityksistä kuuluu kokonsa vuoksi kategoriaan, joka on sopeutumishaluinen, mutta resursseissaan rajallinen, jolloin sopeutuminen vaikeutuu.

Pienten ja keskisuurten yritysten uniikit ominaisuudet vaikuttavat myös vastuullisuuden ajureihin, implementaatioon ja mahdollisiin esteisiin. (Jenkins, 2004; Spence & Rutherford, 2000). Etenkin rajalliset resurssit yhdistettynä heikkoon tietämykseen voivat johtaa siihen, että pk-yritykset ovat haluttomia panostamaan vastuullisuuteen, koska kokevat sen ylimääräiseksi kulueräksi (Jenkins, 2009; Spence, 1999). Olisikin tärkeää, että pk-sektorilla ei koettaisi vastuullisuutta hankalana toteuttaa tai turhana kuluna. Sen lisäksi, että pk-sektorin tulisi osaltaan ottaa vastuuta kestävän kehityksen tavoitteista, oikein toteutettuna vastuullinen liiketoiminta voi myös tarjota pk-yrityksille strategisen välineen kilpailukyvyyn lisäämiseen, ympäristönsuojelun haasteisiin sekä oman toiminnan kehittämiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006, s. 6.)

Ollakseen kilpailuetu, vastuullisuudella tulisi olla oikeanlainen rooli yrityksen toiminnassa. Carroll (1979) esittää, että yritykset voi niiden vastuullisuustoiminnan perusteella luokitella jatkumoon, jonka ääripäissä ovat reaktiivisuus ja proaktiivisuus. Tämän luokittelun oletuksena on se, että jokainen yritys on vastuullinen omalla tavallaan, ja yrityksen omaksumat vastuullisuusstrategiat määrittävät sen, miten vastuullisuus näkyy toiminnassa. Proaktiivista vastuullisuutta kuvastavat yritykset, jotka ottavat vapaaehtoisesti käyttöön strategioita, jotka ylittävät lainsäädännön asettamat vaatimukset ja pitävät vastuullisuutta kilpailullisena prioriteettina. (Carroll, 1979; Wilson, 1975.)

Yritys- ja lainsäädännöllisten vaatimusten voidaan olettaa johtavan vain reaktiiviseen vastuullisuuteen pk-sektorilla. Lain, tai muun säädöksen, vaatimien vähimmäistoimien ylittäminen on rajallisten resurssien vuoksi pk-yrityksille hankalaa, minkä vuoksi pk-yritysten hyötyminen proaktiivisen vastuullisuusotteen tuomista mahdollisista hyödyistä nähdään myös epätodennäköisempänä (Russo & Fouts, 1997; Rutherford ja muut, 2000). Russo & Tencati (2009) esittävät kuitenkin, että pk-yritysten proaktiivisuus voi jäädä myös huomaamatta, koska pk-yritykset

käyttävät vastuullisuuteen liittyvää sanastoa harvemmin raportoinnissaan, joka on yleisesti ottaen myös epämuodollisempaa.

Tämän takia tulisi ymmärtää, miten vastuullisuus koetaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Murillon ja Lozanon (2006) mukaan vastuullisuudessa tulisi siirtyä kunkin yrityksen yksilöidyt tarpeet paremmin huomioon ottavaan tarkastelutapaan. Yksilöityjen vastuullisuustyökalujen lisäksi pk-sektorilla on tarvetta tietoisuudelle vastuullisuustoimien potentiaalisista hyödyistä (Perrini, 2006). Tätä tarvetta lisää myös ympäristöllisten ongelmien prominenssi, sekä pk-yritysten suuri kumulatiivinen vaikutus ympäristöön. Murillo ja Lozano (2006) esittävät, että eri sektorien erilaisten haasteiden ja tarpeiden, sekä pk-sektorin heterogeenisyyden vuoksi yrityksiä tulisi siirtyä tarkastelemaan yksilöllisemmin vastuullisuusasioissa. Myös epämuodollisemmalle ja näin vähemmän yrityksen resursseja vievälle raportointitavalle on tarvetta (Jørgensen & Knudsen 2006; Spence & Lozano 2000). Tämän lisäksi Perrini (2006) esittää, että tietoisuuden vastuullisuuden mahdollisista hyödyistä tulisi kasvaa pk-sektorilla.

1.3 Tutkielman tavoite ja tutkimusongelmat

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, miten yhteiskuntavastuu ilmenee suomalaisissa vastuullisuudessa tunnustusta saaneissa, eli proaktiiviseksi oletetuissa pk-yrityksissä. Tutkielmassa pyritään selvittämään, mitkä ovat yhteiskuntavastuun ajurit ja motivaatiot, sekä miten tämä näkyy yritysten toiminnassa ja raportoinnissa. Tähän liittyen tarkastellaan aiheesta olemassa olevaa tutkimusta, joka erittelee yhteiskuntavastuun kannalta olennaisia pk-yritysten erityispiirteitä. Näiden erityispiirteiden pohjalta pyritään ymmärtämään, miksi yhteiskuntavastuuta on syytä soveltaa pk-sektoriin eri tavalla, kuin suuriin yrityksiin. Tutkimus suoritetaan laadullisesti; tutkimuskysymysten pohjalta suoritetaan haastatteluja yritysten johdolle tai muulle henkilöstölle. Tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä reflektioon, ja antaa haastateltaville yrityksille mahdollisuus selittää termit oman käsityksensä

mukaan. Yhteiskuntavastuuta tarkastellaan erityisesti sosiaalisen, ympäristöllisen ja taloudellisen näkökulman kautta. Termin laajuuden vuoksi muut näkökulmat jätetään vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksen tarvetta taustoittaa tieto siitä, että tavanomaiset yhteiskuntavastuun mittaamisen ja raportoinnin käytännöt ovat usein suunniteltu suuremmille yrityksille, eivätkä ne tällöin aina sovellu pienempiin yrityksiin, joissa rakenteet ovat usein epämuodollisempia ja suoraviivaisempia. Pk-yritysten ei myöskään usein ole tarpeen tai kustannustehokasta pitää yhteiskuntavastuullisia toimia niin laajamittaisena kuin suurissa yrityksissä. Lisäksi proaktiivista yhteiskuntavastuuta on tutkittu mittavasti suurissa yrityksissä, mutta pk-yritykset ovat jääneet sen tarkastelussa pienemmälle huomiolle. (Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma & García-Morales, 2008; Jenkins, 2004; Spence, 1999.)

Yhteiskuntavastuun tarkastelu proaktiivisissa pk-yrityksissä auttaisi kartoittamaan mahdollisia menestystekijöitä ja haasteita, jotka vaikuttavat vastuullisuuden implementoinnin näissä yrityksissä. Tätä tietoa voisi hyödyntää pk-yritysten vastuullisuustyökalujen kehityksessä, tarjoten näin pk-yrityksille strategisen työkalun kilpailukyvyn kehittämiseen (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006, s. 6.). Tällä tavoitteena voidaan pitää sitä, että pk-yrityksissä nähtäisiin vastuullisuus mielekkäämpänä, jolloin halu tuoda vastuullisuutta toimintaan ja näin ollen vastata paremmin omalta osaltaan myös kestävän kehityksen haasteisiin olisi suurempaa.

Tämän tutkielman tavoitteena on vastuullisuutta pk-yrityksissä tutkimalla saada parempi kuva siitä, mikä on se rooli näissä yrityksissä tällä hetkellä. Tarkoituksena on tulkita ajureita ja motivaatiota, sekä tarkastella sitä, miten lopputulemat vastaavat asetettuja tavoitteita. Näistä on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Miten yrityksessä ymmärretään yhteiskuntavastuu?
2. Mitkä ovat motivaatiot mahdollisten yhteiskuntavastuutoimien taustalla?

3. Miten yrityksessä jalkautetaan yhteiskuntavastuu toimintaan?
4. Miten yrityksessä kommunikoidaan yhteiskuntavastuusta sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille?
5. Mitkä ovat yhteiskuntavastuussa yhteiskuntavastuun koetut hyödyt yritykselle?

Tutkielman esikuva-artikkelina toimii Murillon ja Lozanon (2006) artikkeli *SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words*. Tutkimuskysymykset on soveltuvin osin johdettu Murillon ja Lozanon (2006) artikkelista. Laadullisen menetelmän sopivuus erityisesti pk-sektorin tutkimukseen liittyy paitsi kvantitatiivisen aineiston heikkoon saatavuuteen, myös riskiin, että kvantitatiivisin menetelmin havaintojen luokittelussa ei oteta tarpeeksi huomioon yritysten heterogeenisyyttä pk-sektorin sisällä. Laadullisin menetelmin on katsottu tulevan paremmin esille erityiset roolit, joita yksittäisen yrityksen taloudellisilla ja sosiaalisilla elementeillä on sen ympäristöön. (Holliday, 1995.).

1.4 Tutkielman rakenne

Aiheen tarkastelu aloitetaan määrittelemällä lähemmin ne pk-yritysten erityispiirteet, joilla voidaan katsoa olevan vaikutus yhteiskuntavastuun esiintymiseen näissä yrityksissä. Tarkoituksena on antaa kuva siitä, millaisia pk-yritykset ovat tyypillisesti rakenteeltaan, sekä mitä rajoitteita tai mahdollisuuksia tämä asettaa niiden toiminnalle ja vastuullisuustoimille. Kolmannessa luvussa siirrytään tarkastelemaan yhteiskuntavastuuta käsitteenä. Tällä pyritään avaamaan käsitteen tarkoitusta eri asiayhteyksissä, sen osa-alueita, kytköstä liiketoimintaan ja tulokseen, sekä mittaamista. Neljännessä luvussa käsitellään aikaisempaa tutkimusta yhteiskuntavastuusta pk-sektorilla ja pohjustetaan tällä tutkimuskysymyksiä. Viides luku avaa tutkimusmenetelmiä ja aineistoa. Sen jälkeen kuudennessa ja seitsemännessä luvussa esitellään tulokset ja johtopäätökset.

2 PK-YRITYSTEN ROOLI YHTEISKUNTAVASTUUN KENTÄSSÄ

Tässä kappaleessa esitellään pk-yrityksille ominaisia piirteitä, joiden pohjalta vastuullisuutta olisi syytä tarkastella niissä eri tavalla kuin suurissa yrityksissä. Tämän jälkeen tutustutaan lähemmin vielä siihen, miten nämä piirteet ovat vaikuttaneet yhteiskuntavastuun ilmenemiseen tällaisissa yrityksissä.

2.1 Pk-yrityksille ominaiset piirteet

Piirteitä tarkastellessa on hyvä pitää mielessä, että pk-yritykset ovat yrityskulttuuriltaan ja rakenteeltaan hyvin heterogeeninen ryhmä, jonka sisälle mahtuu suuri kirjo erilaisia yrityksiä, pienempien ollessa yhden elinkeinonharjoittajan varassa, ja suurempien työllistäessä yli 200 ihmistä. Ryhmän moninaisuuden vuoksi toimijoita on usealla erilaisella toimialalla, millä on luonnollisesti vaikutus toimintatapoihin ja organisaatioiden piirteisiin. Usein suurella osalla on kuitenkin yhdistäviä tekijöitä, joilla on vaikutus siihen, miten tällaisissa yrityksissä toimitaan. (Curran & Blackburn, 1994; Murillo & Lozano, 2006.)

2.1.1 Organisaatiorakenne

Pienten ja keskisuurien yritysten organisaatiorakenteessa korostuu epämuodollisuus, vähäiset kontrollimekanismit ja vähäinen hierarkia. Spencen (1999) mukaan pienissä yrityksissä omistajuudella ja johtajuudella on pieni ero ja yhdellä henkilöllä on tavallisesti useita vastuualueita. Curranin ja Blackburnin (1994) mukaan pk-yrityksissä halutaan kokea tietynlaista itsenäisyyttä, minkä vuoksi toiminta mielletään usein ympäristöstä irralliseksi. Tällöin voi olla hankala nähdä, että yritystoiminnasta oltaisiin vastuussa yrityksen ulkopuolisille toimijoille.

Kommunikaatio on usein hyvin epämuodollista ja keskiössä ovat toimijoiden henkilökohtaiset suhteet. Läheiset suhteet johdon ja työntekijöiden välillä, sekä pienellä kaavalla toimiminen mahdollistavat yksinkertaisen organisaatiorakenteen,

jossa on vähän hierarkiaa. Alaisille tiedottaminen ei vaadi erityisiä suunnitelmallisia kanavia, vaan se voidaan hoitaa epämuodollisesti jokapäiväisen kommunikoinnin ohessa. Tieto kulkee pk-yrityksissä myös alhaalta ylöspäin hyvin, epämuodollisen yrityskulttuurin mahdollistaessa omistajan/johtajan helpon tavoitavuuden. (Spence, 1999.)

2.1.2 Resurssien niukkuus

Pk-yritysten toiminnassa keskitytään usein pääasiassa keskeiseen liiketoimintaan liittyvien asioiden hoitamiseen. Resurssit eivät usein riitä siihen, että omistaja/johtaja irtautuu päivittäisistä töistään ja suunnittelee yrityksen strategiaa tai tulevaisuutta, muuten kuin välttämättömien, lähitulevaisuudessa tapahtuvien asioiden osalta. Johtajan lisäksi muillakaan työntekijöillä ei ole vähäisen henkilöstömäärän ja henkilökunnan useiden eri vastuualueiden vuoksi usein aikaa irrottautua pääasiallisista toimistaan. Resurssien niukkuuden vuoksi toiminnan pitkän tähtäimen suunnittelulle ei ole yleensä määrätty erillistä työntekijää. Tämän vuoksi pk-yrityksillä on usein vain lyhyen aikavälin suunnitelma toimintaa koskien. (Spence, 1999.)

Suunnitelmallisuuden lyhytaikaisuuteen vaikuttavat myös rahavarojen rajallisuus, rahoituksen hankkimisen haasteet ja erilaiset toiminnan jatkuvuuden epävarmuuteen liittyvät tekijät. Rahoituksen lähteet pk-yrityksillä poikkeavat usein suurten yritysten vastaavista. Siinä missä pörssiyhtiöt usein rahoittavat merkittävän osan toiminnastaan sijoittajilta saadulla rahoituksella, pk-yritykset turvautuvat pienemmän skaalan yksityisiin pääomasijoituksiin, pankkilainoihin, valtion myöntämiin tukiiin tai omistajan ja tämän lähipiirin rahoitukseen. Pienillä yrityksillä ei tavallisesti ole suuria likvidejä varoja, jotka olisi mahdollista sijoittaa toimintaan, jonka ei katsota olevan yrityksen selviytymiselle keskeistä. Tämä hankaloittaa varsinkin pitkän tähtäimen investointien tekemistä. (Russo & Perrini, 2010.)

2.1.3 Omistaja/johtajan asema

Omistaja/johtaja on pk-yrityksen kaikessa toiminnassa yleensä keskeisessä roolissa. Tämän keskittyneen roolin vuoksi pk-yrityksissä ei usein ole suurissa yrityksissä yleisesti esiintyvää päämies-agentti-ongelmaa, jossa omistuksen ja johdon välille voi tulla intressiristiriitoja. Sen sijaan omistaja/johtajalla saattaa olla henkilökohtaiset suhteet rahoittajiin, mikä saattaa lisätä paineita toimintaan. Spencen (1999) mukaan autonominen asema yrityksessä ja itsenäisyys ovat usein omistaja/johtajalle tärkeitä motivaation lähteitä oman yrityksen perustamiseen, mikä näkyy yrityksen toiminnassa. Koska omistaja/johtaja on keskeisessä asemassa kaikessa yrityksen päätöksenteossa, hänen henkilökohtaiset arvonsa heijastuvat usein kaikkeen toimintaan.

2.1.4 Sosiaalinen näkökulma

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on vähäisemmän henkilöstömäärän vuoksi paremmat puitteet henkilökohtaisten suhteiden muodostumiselle omistaja/yrityksen johtajan ja työntekijöiden välille. Ei ole harvinaista, että henkilökuntaan kuuluu perheenjäsentä ja rekrytointiprosessi kulkee usein henkilökohtaisten suhteiden kautta (Jones, McEvoy & Barret, 1994.) Pk-yrityksille henkilökohtaiset suhteet sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin ovat usein tärkeitä luottamuksen luomisessa. Luottamus sidosryhmien välillä on keskeistä toiminnan jatkuvuuden varmistamisen kannalta verrattain epävakaisissa markkinaolosuhteissa. Sen avulla voidaan sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, sekä vahvistaa yrityksen ulkoisia verkostoja ja suhteita mahdollisiin yhteistyökumppaneihin, alihankkijoihin, yhteisön jäseniin tai muihin kolmansien osapuoliin. (Spence, 1999; Spence, 2000.)

2.2 Yhteiskuntavastuu pk-yrityksissä

Spencen ja Rutherfordin (2000) mukaan pk-yrityksiä voidaan yleisesti ottaen pitää vähemmän aktiivisina vastuullisuusasioissa. Tämän voidaan katsoa liittyvän

sekä yrityksen sisäisiin tekijöihin, kuten niukkoihin resursseihin, että epäsopeisiin raportointimalleihin ja vähempään paineeseen ulkoisilta sidosryhmiltä (Jenkins, 2004; Jørgensen & Knudsen, 2006; Spence & Lozano, 2000). Vähäisemmät paineet liittyvät pääasiassa maineriskiin ja sijoittajiin; pk-yritykset eivät perinteisesti ole yhtä suuren tarkkailun kohteena kuin suuret yritykset, jolloin maineeseen liittyvät riskit eivät välttämättä ole niille merkittävä ajaja yhteiskuntavastuuseen panostamiseen. Näin ollen pk-yrityksiin kohdistuu suuriin yrityksiin verrattuna vähäisempi määrä yrityksen ulkopuolelta tulevia paineita näyttää vastuulliselta, mikä saattaa vähentää motivaatiota vastuullisuustoimiin ja niistä raportointiin. Pk-yritysten ei myöskään erilaisen rahoituksellisen rakenteensa vuoksi välttämättä tarvitse ottaa huomioon suurille yrityksille merkittävää ulkoista sidosryhmää, sijoittajia. Näin ollen tältäkin sidosryhmältä ei tule samanlaista painostusta vastuullisuuteen, kun sijoittajien arvioima riskisyys ei ole vaikuttamassa päätöksentekoon yrityksen sisällä. (Jenkins, 2004; Spence & Rutherford, 2000.)

Yhteiskuntavastuuta tarkastellessa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä korostuu sosiaalinen näkökulma omistaja/johtajan keskeisessä roolissa, sekä muiden sosiaalisten suhteiden tärkeydessä. Verkostoiden ja yhteistyökumppaneiden tärkeä rooli saattaa johtaa siihen, että pk-yrityksissä vastuullisuudella pyritään parantamaan luottamusta ja mainetta näiden tärkeiden sidosryhmien välillä (Vyakarnam, Bailey, Myers & Burnett, 1997). Pk-yrityksissä yritysjohton työskentely lähellä työntekijöitä saattaa myös näkyä lisääntyneenä kiinnostuksena työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä kohtaan, mikä voi johtaa työilmapiirin ja tehokkuuden parantumiseen (Spence & Lozano, 2000).

Muodollisen raportoinnin tarpeellisuus saattaa näissä yrityksissä tuntua kyseenalaiselta, koska toiminta on muuten hyvin epämuodollista ja henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvaa. Myös ajalliset rajoitukset saattavat olla esteenä raportoinnille - aikaa tai resursseja ei yksinkertaisesti löydy. Resurssien niukkuus saattaa näkyä myös koulutetun henkilökunnan tai teknisen osaamisen puutteena

(Barry & Milner, 2002). Yrityksessä saatetaan kokea, että toiminta on kyllä vastuullista, mutta raportoinnin tarvetta ei koeta. (Lee, Herold & Yu 2016.)

Toisaalta on esitetty, että vastuullisuus on pk-yrityksissä niiden rakenteen vuoksi helpommin hallittavissa, jolloin resurssipula ei näyttäytyä niin suurena haasteena kuin sen oletetaan olevan (Torgusa, O'Donohue & Hecker, 2012). Niukat resurssit voivat toimia myös motivaation lähteenä vastuullisuuteen silloin kun sellainen toiminta voidaan nähdä taloudellista tilannetta parantavaksi. Tällaisissa tilanteissa vastuullisuustoimilla tähdätään tehokkuuden parantumiseen, kulujen pienemiseen ja sidosryhmien kasvaneen luottamuksen tuomaan taloudelliseen etuun. (Martinez-Martinez, Madueno, Jorge & Sancho, 2017; UNIDO, 2002.)

Joidenkin tutkimuksien mukaan pk-yritykset saattavat myös olla hyvinkin vastuullisia itse tiedostamatta sitä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006, s. 6). Vastuullisuus saattaa näkyä pk-yrityksessä implisiittisesti toiminnassa, ilman, että sitä erityisemmin suunnitellaan taikka, että sille asetettaisiin konkreettisia tavoitteita. Etenkin omistaja/johtajan henkilökohtainen arvomaailma saattaa tiedostamatta heijastua päätöksentekoon. Tällöin saattaa olla hankalaa eritellä millä tavalla yritys toimii vastuullisesti. Vaikka toimiminen vastuullisesti myös sitä tiedostamatta on suotavaa, yrityksen kannalta olisi kuitenkin hyvä, että vastuullisuus tunnustetaan toiminnassa. Tällöin yritys voi viestiä toimistaan eri sidosryhmille ja saavuttaa näin etuja, jos sidosryhmät kokevat vastuullisuuden arvokkaana tekijänä. (Matten & Moon, 2008; Spence, 1999.)

2.2.1 Toimialan vaikutus pk-sektorin sisällä

Koska pk-sektori koostuu useista erilaisista ja eri toimialoilla operoivista yrityksistä, vaatimukset saattavat olla hyvinkin erilaisia eri yrityksissä yhteiskuntavastuun suhteen. Aloilla, joiden toiminnalla on suuri vaikutus vaikkapa ympäristön saastumiseen, yritysten odotetaan kiinnittävän siihen erityistä huomiota verrattuna sellaisiin aloihin, joilla tällaisia negatiivisia ympäristövaikutuksia ei ole (Curran

& Blackburn, 1994). Mitä suuremmat mahdolliset negatiiviset vaikutukset yrityksellä on sen ympäristöön, sitä enemmän vastuullisuuden suunnittelua ja raportointia heiltä myös vaaditaan. Tällöin tulokseen vaikuttaa enemmän se, jos vastuullisuusvaatimuksiin ei yletetä. (Griffin & Mahon, 1997.)

Luonnollisesti teollisuus- ja tuotantoalojen yritykset kuluttavat huomattavasti enemmän energiaa ja raaka-aineita kuin esimerkiksi palvelualojen yritykset. Aloilla, joilla haitallisia päästöjä ja jätteitä syntyy runsaasti, on vastuullisuus otettava erityisesti huomioon. Toimiakseen vastuullisesti ja johdonmukaisesti tällaisilta yrityksiltä saatetaan edellyttää kansainvälisten standardien tai ympäristöjärjestöjen antamien ohjeiden noudattamista. Erityisesti ISO-sertifikaatit ovat yleisesti tunnettuja ja arvostettuja, joten ne ovat pk-sektorillakin tällaisilla aloilla jo varsin laajasti käytössä, vaikka muuten raportointia onkin pienissä ja keskiuurissa yrityksissä verrattain vähän. (Jussila, 2010, s. 88–89.)

Eri toimialojen erilaisten vaatimusten vuoksi ei voida sanoa, että yhteiskuntavastuu esiintyisi samalla tavalla kaikkien pk-yritysten toiminnassa. Verrattuna suuriin yrityksiin, pk-sektorilla on kuitenkin vähän lain puolesta pakottavia vastuullisuus- tai raportointivaatimuksia. Näin ollen yrityksillä itsellään on suuri päätäntävalta siitä, miten vastuullisuus toiminnassa esiintyy. Osalla yrityksistä saattaa olla vaikkapa yksittäinen tärkeä asiakas, joka sitä vaatii. Esimerkiksi valtion, kaupungin, kunnan tai jonkin muun virallisen tahon kanssa tekemisissä olevalta pk-yritykseltä voidaan vaatia hyvinkin tarkkaa selostusta yhteiskuntavastuiden toteutumisesta. (Kauppa ja teollisuusministeriö, 2004.)

3 Yhteiskuntavastuusta

Friedmanin (1970) mukaan yrityksen vastuuksi katsottiin aiemmin vain voiton tuottaminen omistajilleen. Vaikka tämä onkin yhä joidenkin näkemys, yleinen käsitys on kuitenkin muuttunut vuosien varrella ja nykyisin vallitseva ajatus on se, että yritys on toiminnastaan vastuussa myös yhteiskunnalle. Yhteiskuntavastuuseen voidaan karkeasti lukea kaikki toiminta, jolla on positiivinen vaikutus yhteiskuntaan. Yhteiskuntavastuusta puhuttaessa voidaan joskus käyttää myös termiä *kestävä kehitys, sustainable development*, joka viittaa kehitykseen, joka täyttää nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevaisuuden sukupolvien tarpeiden täyttämistä (WCED, 1987). Yhteiskuntavastuun, joka usein esiintyy englanniksi käsitteenä *Corporate Social Responsibility* tai *Social Responsibility*, koetaan nykypäivänä olevan tiukasti sidoksissa kaikkeen yrityksen toimintaan. Keskeisen roolinsa vuoksi yhteiskuntavastuusta voidaan joskus puhua lyhyesti vain yritysvastuuna. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani, 2013, s. 17-19.)

Osa raportoinnista on lain puolesta pakottavaa, tosin varsinkin suurilla yrityksillä on kannuste laajentaa raporttien sisältö ulottumaan myös lain vaatiman informaation ulkopuolelle. Yleinen käsitys on yhä enemmän sellainen, että yritystä, joka täyttää vain lain minimivaatimukset, ei pidetä erityisen vastuullisena. Yhteiskuntavastuu voidaan joidenkin määritelmien mukaan katsoa olevan yhteiskuntaa hyödyttävää toimintaa, joka ylittää lain vaatimat vähimmäistoimet (McGuire, 1963).

3.1 Yhteiskuntavastuun historiaa ja määritelmiä

Yhteiskuntavastuun käsite alkoi muodostua 1950-luvulla, jolloin se oli rajattu lähinnä yritysten sosiaaliseen vastuuseen. Aiheen varhaisessa kirjallisuudessa Bowen (1953) määrittelee vastuun perustuvan ajatukselle, että suurten yritysten päätökset koskettavat ihmisten, yrityksen työntekijöiden ja muiden, elämää

monin tavoin. Bowenin (1953) mukaan yritysten tulisi toiminnassaan ottaa huomioon yhteiskunnan arvot ja pyrkiä päätöksissään yhteiskunnan kannalta optimaalisiin ratkaisuihin. Vaikka tämä määritelmä onkin suurelta osin yhtäläinen tämän päivän vastaavan kanssa, poikkesi se toteutuksessa nykypäivän käytännöistä. Käsitteen varhaisessa vaiheessa yhteiskuntavastuu, tai sosiaalinen vastuu, tarkoitti käytännössä osallistumista erilaisiin vapaaehtoisin ja hyväntekeväisyyteen rinnastettavissa oleviin ohjelmiin, joiden pyrkimyksenä oli ottaa vastuuta työntekijöistä. (Bowen, 1953.)

Ajatus yhteiskuntavastuusta, tai sosiaalisesta vastuusta, yhteiskunnan arvoja heijastavana laajeni 1960-luvulla, kun Davis esitti idean sosiaalisen vastuuseen liittyvistä pitkän tähtäimen taloudellisista hyödyistä (1960). Samana vuosikymmenenä käsitys sosiaalisesta vastuusta laajeni tarkastelemaan organisaatiollisten tekojen vaikutuksia koko yhteiskuntaan, kun aiemmin keskiössä oli ollut yksittäisten ihmisten väliseen kanssakäymiseen liittyvä vastuu (Davis, 1967). Tulevina vuosikymmeninä yhteiskunnan, yritysten ja teknologian kehittyessä, myös yhteiskuntavastuun merkitys laajeni ja sai uusia näkökulmia. 1990-luvulla omaksuttiin nykyisin laajasti käytössä oleva yhteiskuntavastuun termi *Corporate Social Responsibility, CSR*. Samalla ympäristön merkitys korostui ja ajatus ympäristöjohtamisesta, joka englanniksi esiintyy termillä *environmental management*, sai alkunsa. Käsitteen määritelmän tarkentuessa, aiheen tutkimus on keskittynyt yhä enemmän myös siihen, miten mitata yhteiskuntavastuuta yrityksissä, eli yhteiskuntavastuun raportointiin ja erilaisten raportointistandardien kehittämiseen. (Carroll, 1999.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana yhteiskuntavastuu on nähty tiiviimpänä osana yritysten toimintaa ja strategiaa, eikä vain irrallisina toimintoina tai kampanjoina (Carroll, 1999). Yritysten toimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia, mikä on osaltaan vaikuttanut vastuullisuuden ilmenemiseen eri tavoin. Etenkin globalisaatio ja teknologian nopea kehitys ovat paitsi avanneet uusia mahdollisuuksia yritysmaailmassa, myös nostaneet esiin kritiikkiä siitä, miten etenkin organisaatioiden

ympäristöllisiin vaikutuksiin suhtaudutaan. Informaatiota on saatavilla kattavasti ja nopeasti, jollei suoraan yritykseltä, niin kolmansilta osapuolilta, kuten medialta. Mikäli toiminnassa ilmenee epäkohtia, niiden esille tuominen on ulkoisten sidosryhmien toimesta helppoa, ja seuraukset yrityksen maineelle voivat johtaa todelliseen, mitattavissa olevaan taloudelliseen vahinkoon. Kenties juuri tämän vuoksi yritysten toiminnassa vaaditaan yhä enemmän läpinäkyvyyttä. Sidosryhmät, kuten sijoittajat, arvostavat luotettavuutta ja laajuutta informaatioissa ja raportoinnissa, mikä on johtanut vastuullisuuden raportoinnin yleistymiseen. (English & Schooley, 2014; Niskala ja muut, 2013, s. 10.)

3.2 Yhteiskuntavastuun osa-alueet

Yhteiskuntavastuuta voidaan tarkastella usean eri ulottuvuuden kautta, riippuen näkökulmasta ja siitä, kuka tekee tarkastelun. Tässä tutkielmassa tutustutaan yhteiskuntavastuuseen laajasti käytössä olevan kolmeen ulottuvuuteen jaottelun kautta. Sen mukaan yhteiskuntavastuun osa-alueita ovat ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen, joita yhdessä usein kutsutaan termillä *triple bottom line*. Vaikka käsite esitettiin alun perin raamina laskentatoimelle, termin *bottom line* viitatessa tilinpäätöksen tulosriviin, on tämä jako otettu laajemminkin käyttöön vastuullisuuden eri osa-alueita tarkasteltaessa. Ideana on ottaa taloudellisen tuloksen tarkastelun rinnalle yhteiskunnalle toiminnasta aiheutuneet mahdolliset ulkoisvaikutukset yrityksen tuloksen mittaamisessa. (Elkington, 1998; Niskala & Tarna, 2003.)

3.2.1 Ympäristöllinen vastuu

Ympäristöllinen vastuu tarkastelee yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäristöön, luontoon ja luonnonvaroihin. Vastuullisesti toimivan yrityksen tulisi tiedostaa ja ottaa huomioon toiminnastaan ympäristölle aiheutuvat haitat, sekä pyrkiä niiden minimointiin (Semenova, 2011, s. 9). Tavoitteena on luonnonvaroja vastuullisesti

käyttämällä säilyttää luonnon monimuotoisuus. Keskeistä ympäristönäkökulmasta on ympäristöhaittojen minimoimisen lisäksi pyrkiä kehittämään tulevaisuuden toimintaa yhteneväksi kestävä kehityksen linjauksen kanssa

Ympäristöllinen näkökulma on hyvin laaja kokonaisuus, joka tulee ottaa huomioon kaikessa toiminnassa; myös yhteistyökumppaneilta ja verkoston muilta toimijoilta odotetaan ekologisesti vastuullista toimintaa. Vastuullisuuden tulisi olla näkyvissä myös koko tuotteen elinkaareissa. Tämä tarkoittaa, että yrityksen vastuulla on myös hoitaa tuotteen elinkaaren lopussa sen asianmukainen hävitys. Toiminnassa tulee ottaa huomioon kaikki sen osa-alueet, myös kaikki toimintalaitosten, työntekijöiden ja rakennusten ympäristön resursseja kuluttavat toimet. (Jussila, 2010, s. 79–80; Rohweder, 2004, s. 99.)

3.2.2 Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen ulottuvuus tarkastelee vastuuta, joka yhteisöllä on jäseniinsä ja eri sidosryhmiinsä. Vastuullisen yrityksen odotetaan panostavan inhimilliseen pääomaan ja suhteisiin sekä sisäisten, että ulkoisten sidosryhmien kanssa. Yrityksessä tulee myös toteutua tietyt ihmisoikeudelliset periaatteet, kuten tasa-arvo, kulttuurien monimuotoisuus, sekä hyvät työolosuhteet ja –turvallisuus. Lain asettamat vaatimukset ylittävä yritys kiinnittää huomiota työntekijöidensä hyvinvointiin, koulutukseen, terveyteen ja työolosuhteisiin. (Rohweder, 2004, s. 100-103.)

Myös ihmisoikeuksien odotetaan toteutuvan koko tuotantoketjun osalta. Koska Suomessa ja muissa kehittyneissä länsimaissa koetaan ihmisoikeuksien toteutuminen verrattain hyväksi, niiden tarkkailu keskittyy ensisijaisesti tuotantoketjun vaiheisiin, jotka toimivat maissa, joissa ihmisoikeuksien toteutumisen katsotaan yhä olevan ongelma. Yrityksen tulee siis pystyä osoittamaan koko tuotantoketjun osalta, että se tai sen verkostossa työskentelevät yritykset eivät käytä lapsityövoimaa, maksavat työntekijöille reiluksi koetun palkkion, eivätkä vaaranna työntekijöiden terveyttä tai turvallisuutta huonoilla olosuhteilla. (Semenova, 2011, s. 9.)

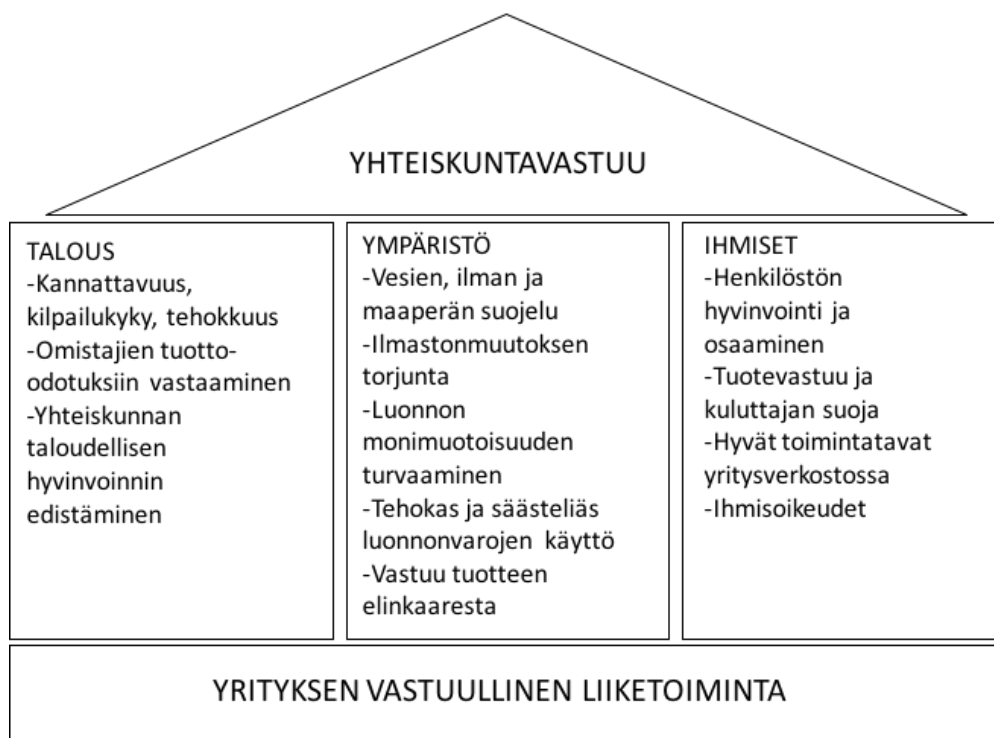
Vastuullisuus ulkoisia sidosryhmiä kohtaan näkyy suhtautumisessa vaikkapa kuluttajiin, asiakkaisiin ja muihin yrityksen ulkopuolisiin verkostoihin. Vastuu kuluttajia kohtaan näkyy muun muassa tuotteissa tai palveluissa, joita yritys tarjoaa. Yrityksen on oltava tietoinen tuotteidensa mahdollisista riskeistä ja vaikutuksista kuluttajan näkökulmasta. Tämä on laajalti lainsäädännön alaista, jolloin erityisenä vastuullisuutena voidaan katsoa lainsäädännön ylittävä toiminta. Kuluttajien oikeudet voidaan ottaa toiminnassa huomioon myös panostamalla informaation kulkuun; tuotteiden sisällöstä ja valmistuksesta tulee tiedottaa asianmukaisin tuoteselostein, kuluttajaa ei saa johtaa harhaan virheellisellä mainonnalla, ja mahdollisen reklamaation tulee olla kuluttajien näkökulmasta toimiva prosessi. Itse tuotteiden on myös oltava sellaisia, että niistä ei seuraa haitallisia vaikutuksia kuluttajille. (Rohweder, 2004, s. 103.)

Vastuullinen toiminta asiakkaiden ja verkostojen näkökulmasta voidaan luokitella sellaiseksi, että toiminta nähdään oikeudenmukaisena kaikilta tahoilta. Tämä tarkoittaa reiluksi koettuja hintoja ja sopimusehtoja, sekä relevanttien lakien ja säästösten noudattamista liiketoiminnassa. (Euroopan komissio, 2001.)

3.2.3 Taloudellinen vastuu

Taloudellisella vastuulla tarkoitetaan yrityksen pitkän tähtäimen toimintaedellytyksiä. Yrityksen katsotaan olevan vastuussa taloudellisesti eri sidosryhmilleen siitä, että toiminnan jatkuvuutta voidaan pitää oletettavana. Vastuullisen yrityksen on siis otettava toiminnassaan huomioon tekijät, jotka saattavat vaarantaa yrityksen taloudellisen tulevaisuuden. Taloudelliseen vastuuseen lukeutuu myös rahavirtojen ja hyödyn tasapuolinen jakautuminen sidosryhmien kesken. Tämä tarkoittaa, että varojen jakautumisessa noudatetaan oikeudenmukaisuutta siten, että kunkin sidosryhmän palkkiot ovat suhteutettuja heidän työpanokseensa. Tämä tulee esille läpinäkyvyyden tarpeena; yritysten raportointiin odotetaan usein liitettävän tietoja johdon palkkioihin liittyen. (Jussila, 2011: 60-65.)

Vastuullisen yrityksen tulisi myös edesauttaa yhteiskunnan taloudellista hyvinvointia. Tämän yritys voi tehdä tuottamalla kaivattuja tuotteita tai palveluja, töitä, sekä maksamalla veroja toiminnastaan. Voidaan katsoa myös, että taloudellisesti tehoton yritys ei ole kykenevä täyttämään muita yhteiskunnallisia, ympäristöön ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin liittyviä velvollisuuksiaan. Tätä mukailien yrityksen vastuuna voidaan katsoa olevan näihin toimiin mahdollistavan, toiminnan riittävän taloudellisen tuloksen tuottaminen. Taloudellisen vastuullisuuden voidaan katsoa myös tarkoittavan sitä, että epäeettisiä varojen hankkimiskeinoja ei hyväksytä. Yrityksen menestystä epärehellisin keinoin, kuten korruption, lahjusten tai väärennetyn informaation turvin, ei voida tällöin pitää vastuullisena toimintana. Yhteiskuntavastuun osa-alueita on seuraavaksi havainnollistettu kuviossa 1. (Niskala & Tarna, 2003; Rohweder, 2004, s. 98.)



Kuvio 1. Yhteiskuntavastuun kolme eri osa-aluetta (mukaihen Niskala ja muut, 2013, s. 20)

3.3 Yhteiskuntavastuun motivointi

Yhteiskuntavastuun ajurit riippuvat tavoitelluista tuloksista. Smithin (2003) mukaan yhteiskuntavastuun motivaatiotekijät voidaan jakaa kahteen tyyppiin; normatiivisiin ja liiketoiminnallisiin. Normatiivisen mallin mukaan motivaatio vastuullisuuteen lähtee halusta toimia moraalisesti oikein silloinkin, kun siitä aiheutuu kuluja. Liiketoiminnallisessa mallissa halutaan parantaa vastuullisuuden kautta liiketoiminnan tulosta. Nämä eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia; yritys voi haluta toimia moraalisesti oikein ja vaikkapa muuttaa toimintaansa ympäristöystävällisemmäksi, mikä voi samalla johtaa taloudellisiin etuihin.

Taloudellisten ja moraalisten ajurien lisäksi yrityksellä voi olla useita muita sen ulkoa tai sisältä kumpuavia motivaatioita vastuullisuuteen. Deegan (2002) on löytänyt aiempaan tutkimukseen pohjautuen seuraavat syyt yhteiskuntavastuun harjoittamiselle:

- Lainsäädännölliset vaatimukset
- Taloudelliset hyödyt
- Velvollisuuden tunne
- Lainantajien vaatimukset
- Yhteisön odotukset
- Julkiskuvan hallinta
- Sidosryhmien hallinta
- Investointien/rahoituksen saaminen
- Toimialan edellytykset
- Raporttivaatimusten kiristymisen ehkäiseminen
- Yrityksille myönnettävät palkinnot

Näistä johdettavien teorioiden avulla voidaan luokitella motivaattoreita, sekä pyrkiä kuvaamaan niitä kokonaisvaltaisia vaikutuksia, joita organisaatio kokee ottamalla vastuullisuuden huomioon toiminnassaan. Deeganin (2002) mukaan on tavallista, että yrityksiä motivoi samanaikaisesti useat eri tekijät.

Yhdeksi keskeisimmistä ajureista Deegan (2002) nostaa legitimitietin, josta voidaan johtaa legitimaatioteoria. Tämän teorian mukaan organisaatiossa on

keskeistä se, että sen toiminta katsotaan yhteiskunnassa hyväksyttäväksi. Tällöin vastuullisuudella ja siitä raportoinnilla haetaan legitimaatiota toiminnalle. Teorian keskeisenä ajatuksena on se, että organisaatiot ovat tiiviisti kytköksissä toimintaympäristöönsä, jolloin huomioon on otettava sekä organisaation vaikutukset yhteiskuntaan, että yhteiskunnan organisaatiolle asettamat vaatimukset. Organisaation on toimittava yhteiskunnan arvojen ja normien mukaisesti, jotta yhteiskunta hyväksyy sen olemassaolon ja katsoo sen toiminnan jatkumisen oikeutettuna. Voidaan puhua yhteiskunnan ja yrityksen välillä vallitsevasta sosiaalisesta sopimuksesta. (Deegan, 2002)

Toinen yhteiskuntavastuun tutkimuksessa paljon huomiota saanut teoria on Friedmanin (1984) sidosryhmäteoria. Siinä keskeisenä on tarkastella yritykselle tärkeitä sidosryhmiä ja näiden tarpeita. Tämä teoria tarkastelee sitä, kiinnittääkö organisaatio huomionsa omien ensisijaisten taloudellisten intressiensä ohella sidosryhmien intresseihin (Campbell, 2007). Sidosryhmäteorian ajatus pohjautuu vuorovaikutukseen yrityksen ulkoisten tahojen kanssa, minkä vuoksi se voidaan nähdä sopivana lähtökohtana yhteiskuntavastuun tarkastelulle.

Rajanveto näiden teorioiden välillä ei ole yksiselitteistä ja niillä on useita yhtäläisyyksiä. Molemmat pohjautuvat ajatukselle organisaation ja yhteiskunnan välillä vallitsevasta sosiaalisesta sopimuksesta, jonka keskiössä on yleiset arvot. Tämän lisäksi molemmissa on keskiössä organisaation ja sidosryhmien välinen vuorovaikutus. Pääasiallisena erottavana tekijänä voidaan pitää niiden erilaisia näkökulmia tämän vuorovaikutuksen tarkasteluun. (Deegan, 2002; O'Donovan, 2002)

3.3.1 Odotettu taloudellinen hyöty

Ottaen huomioon, että yritysten tavoitteena on lähtökohtaisesti yleensä voiton tuotto, voidaan liiketoiminnallisten etujen tavoittelu laskea yhdeksi keskeisimmistä vastuullisuuden ajureista (Juholin, 2004, s. 82). Esimerkiksi Bey, Hauschild ja

McAloone (2013) tutkivat sitä, mitkä olivat ympäristöstrategian pidempiaikaisen ylläpidon motivaattorit. Keskeisimpiä tekijöitä tutkimuksen mukaan olivat kilpailukykyisyys (93 %), asiakkaiden vaatimukset (85 %), lainsäädäntö (85 %) ja etulyöntiasema tulevaisuudessa, kun uusia lakeja tulee voimaan (83 %). Vähiten tärkeäksi tekijäksi jäi työntekijöiden tyytyväisyys, jonka vain 13 prosenttia yrityksistä vastasi olevan olennainen tekijä. Yleinen näkemys onkin nykypäivänä se, että vastuullisuuden avulla voidaan saavuttaa taloudellisia hyötyjä, tai sen laiminlyömisestä voi seurata taloudellisia haittoja (Mahapatra, 1984, s. 29).

Yhteiskuntavastuun positiivisesta suhteesta taloudelliseen tulokseen on monia tutkimuksia (ks Margolis, Elfenbein & Walsh, 2009; Peters & Mullen, 2009). Zbucnea & Pinzaru (2017) summaavat tämän suhteen lähtevän ajatuksesta, että vastuullisuus edesauttaa jouhevaa toimintaa, joka on linjassa eri sidosryhmien odotusten kanssa; esimerkiksi maineriskit vaikuttavat paitsi kuluttajien näkemyksiin yrityksestä, myös esimerkiksi sijoittajien arvioihin yrityksen riskisyydestä. Sijoittajien näkemyksellä yrityksen riskisyyteen on puolestaan osoitettu olevan yhteys sen taloudelliseen menestykseen (Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003). Tätä havainnollistavat paljon julkisuutta saaneet tapaukset, joissa yrityksen huolimattomat toimet ovat aiheuttaneet ympäristöllistä tai sosiaalista vahinkoa ja sen kautta negatiivisia taloudellisia seurauksia. (Johnson, 2003; Semenova, 2011, s. 3.)

Sijoittajien näkemys on se, että vastuullisten yritysten odotetaan menestyvän paremmin. Sijoituksia yrityksiin, jotka eivät toimi vastuullisesti saatetaan vältellä, koska vastuullisuus nähdään yhä enemmän oletusarvona. Näin ollen esimerkiksi vastuullisuusarvioinnit voivat toimia luottoluokituksen kaltaisesti: Coca- Colan poisto vastuullisuusindeksistä sai suuren eläkerahaston myymään sen osakkeista merkittävänä osan. Lisäksi sijoittajat vaativat korkeampaa tuottoa riskiyrityksiltä ja palkitsevat vastuullisia matalammilla kustannuksilla. (Chatterji, Levine & Toffel, 2009; Johnson, 2003.)

Joidenkin näkemysten mukaan vastuullisuuteen tähtääviä toimia voidaan pitää perinteisiin sijoituksiin rinnastettavina, eli niiden voidaan odottaa olevan tuottoisia yritykselle. Joskin tämän arvioinnin haasteena on mittareiden puute. Se, millä tavalla lain vaatimukset ylittävä raportointi johtaa tuloksen parantumiseen on jakanut mielipiteitä (Johnson, 2003). Yhteiskuntavastuun osalta on vaikeampi täsmällisesti sanoa milloin investoinnista, jos ollenkaan, tulee kannattava ja, mitkä ovat todelliset taloudelliset hyödyt (Euroopan komissio, 2011). Vaikka täsmällisiä vaikutuksia saattaakin olla hankala mitata, Euroopan komission (2011) mukaan vastuullisuuteen panostavien yritysten on kuitenkin helpompi saada rahoitusta, riskien hallinta on helpompaa ja asiakassuhteet parempia.

Taloudellisen vaikutuksensa vuoksi yhteiskuntavastuu voidaan nähdä keskeisenä strategian osa-alueena. Bénabou & Tirole (2009) määrittävät strategiseksi yhteiskuntavastuuksi sellaisen, jossa toimilla on pitkällä aikavälillä positiivinen vaikutus tulokseen, vaikka lyhyellä aikavälillä niistä aiheutuisi kuluja. Strategiaan integroidussa yhteiskuntavastuussa vastuullisuus ei ole irrallisia tai yksittäisiä toimia, vaan kaikessa liiketoiminnassa, strategiassa ja johtamisessa läsnä oleva keskeinen elementti (Porter & Kramer, 2006). Tällaisen ajattelutavan omaksuneilla yrityksillä liiketoiminta on usein rakennettu jonkin kestäväen kehityksen tuotteen tai ratkaisun ympärille, jolloin on luonnollista, että kaikessa toiminnassa kulkee mukana vastuullisuus. Tällaisen strategian on myös osoitettu johtavan taloudellisiin hyötyihin, kuten hyviin sidosryhmäsuhteisiin tai suurempaan markkinaosuuteen (Burritt & Schlegger, 2010). Perezin, Ruizin & Fenechin (2007) mukaan pitkän aikavälin taloudellisiin hyötyihin pääsee nimenomaan vain ottamalla vastuullisuuden osaksi strategiaa.

3.4 Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen

Aguiniksen & Glavasksen (2012) mukaan vastuullisuuden tarkastelu jää usein yksitasoiseksi, jossa kiinnostuksen kohteena on etenkin organisaatio makrotasolla. Jalkauttamisen kannalta olisi kuitenkin syytä tarkastella vastuullisuutta myös mikro-

eli yksilötasolla; Friedmanin (1970) mukaan henkilöstön omat arvot ovat keskeisiä yrityksen arvoja määrittäessä, koska yrityksillä - jotka eivät ole luonnollisia henkilöitä - ei voi olla arvoja, jollei niitä erikseen määritellä. Yrityksen johdon tehtäväksi jää yhteisistä arvoista ja tavoitteista tiedottaminen, ja kannustus toimia sovitulla tavalla.

Ongelmat arvojen ja niihin nojaavien toimintatapojen jalkauttamisessa nousevat siitä, jos organisaation ja työntekijöiden arvot eivät kohtaa. Toimet, jotka ovat ristiriidassa omien arvojen kanssa voidaan kokea epämiellyttäväksi ja stressaavaksi. Jos työntekijä ei ole valmis muuttamaan omia arvojaan vastaamaan organisaation vastaavia, toiminta jatkuu työntekijän omien arvojen mukaan. Tämä voi tarkoittaa, että työtehtäviä ei hoideta suunnitellulla tavalla. Kun ristiriitaa ei ole, tehtävien suorittaminen suunnitelman mukaan on sujuvampaa ja kommunikaatio helpompaa. Kun henkilöstön omat arvot tunnustetaan, voidaan välttää niiden ja organisaation arvojen yhteentörmäys. Työntekijät, jotka hyväksyvät vastuullisuuden toimenpiteet henkilökohtaisella tasolla luultavasti pitävät niiden noudattamisesta paremmin kiinni. Lisäksi avoimuus vastuullisuustoimille on yhteydessä vahvaan organisaatiolliseen identiteettiin, jossa työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuuden tunnetta muiden työntekijöiden sekä itse organisaation kanssa. (Juholin, 2004, s. 84-96.)

Kun organisaatiossa halutaan viestiä muutoksista prosesseissa, Spitzerin (2010) mukaan on tärkeää vaalia rehellisyyttä ja luottamusta johdon ja kollegoiden välillä. Informaation ja ideoiden kulku henkilöstön ja johdon välillä on tärkeää, samoin kuin tunnustuksien jakaminen ansion mukaan. Hyvin toimivan organisaation ilmapiiri on avoin, rehellinen ja kannustava. Organisaation hyvä ilmapiiri edesauttaa muutoksen onnistumisen kannalta tärkeää asennetta (Kotter, 1995). Vastuullisuuden prosesseja suunnitellessa on myös tiedettävä, mitkä ovat organisaation tämänhetkiset arvot, ja mitä yhteiskuntavastuu organisaatiossa merkitsee. Selkeän arvomaailman kautta on helpompi nähdä, miksi toiminnan muutos on tärkeää, ja

siten helpompi jalkauttaa vastuullisuus toimintaan. Jotta yhteiskuntavastuuta voitaisiin kehittää ja johtaa tehokkaasti, organisaatiossa on oltava oikeanlainen tahotila. Sen saavuttamiseksi on tärkeää tunnistaa organisaation työntekijöiden omat arvot ja näkemykset, sillä vaikka ulkoisilla tekijöillä on osansa motivoinnissa, vastuullisuus kumpuaa ensisijaisesti yrityksen sisältä ja se on siten vaikea sisällyttää yrityksen toimintaan ulkoapäin. (Juholin, 2004, s. 84-96.)

Organisaatiokulttuurin, jossa vastuullisuus on tärkeässä asemassa, on osoitettu olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen vastuullisuustoimien kanssa (Galpin, Whittington & Bell, 2015). Renwick, Redman & Maguire (2012) mukaan tämän taustalla on vastuullisten yritysten asettamat vaatimukset työntekijöiden organisaation kanssa linjassa oleville arvoille jo rekrytointivaiheessa, sekä toisaalta työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen vaikutus siihen, millaisiin yrityksiin he hakeutuvat töihin. Tämä myös johtaa juuri vahvaan organisaationaaliseen identiteettiin, mikä on tärkeää tavoitteiden saavuttamiseksi; Linnenluecken & Griffithsin (2010, s. 359) mukaan vääränlainen organisaatiokulttuuri on pääasiallinen syy siihen, jos organisationaalisen muutoksen johtaminen ei onnistu.

Myös muita esteitä jalkauttamiselle on esitetty. Bey ja muut (2013) tutkivat yritysten havaitsemia esteitä ympäristöstrategioiden implementoinnissa. Suurimmiksi esteiksi koettiin tiedonhankinta ympäristövaikutuksista (32 %), implementoinnin vaatima laaja erityisosaaminen (27 %), implementoinnin työvoiman riittämättömyys (27 %) sekä vaikeus löytää korvaavia raaka-aineita ja tuotteita (27 %). Noin kolmasosa esteistä liittyi kustannuksiin. Esimerkkeinä mainittiin sisäisten taloudellisten tavoitteiden saavuttavuuden vaikeus sekä asiakkaiden haluttomuus maksaa ylimääräistä ympäristöystävällisemmistä tuotteista

Vastuullisuuden onnistuneeseen jalkauttamiseen tarvitaan siis toisiaan komplementoivat henkilöstön ja organisaation arvot, sekä sen kautta saavutettu vahva organisaatiokulttuuri ja identiteetti. Lisäksi Aaltosen & Junkkarin (1999, s. 113)

mukaan eettistä toimintaa organisaatiossa tukevia piirteitä ovat selkeä vastuiden ja roolien määrittely, avoin kommunikointi, realistiset tavoitteet, sekä viestinnän kahdensuuntainen kulku kaikilla organisaation tasoilla. Henkilöstöllä tulisi riittävien tietojen ja resurssien lisäksi olla lupa ilmaista poikkeavia kannanottoja ja ideoita.

3.4.1 Johdon kontrollit

Knox & Maklan (2004) linjaavat, että vastuullisuustoimien implementoinnin esteenä voi toimia yhteiskuntavastuun investointien ja lopputulosten yhdistävän systemaattisen viitekehyksen puute. Vastuullisuuden onnistunut jalkauttaminen edellyttää siis ymmärrystä sisäisistä prosesseista, joiden avulla implementointi ja vastuujohtaminen tapahtuu. Yrityksen tulee vastuullisuuteen liittyvät organisaationaaliset tavoitteensa saavuttaakseen asettaa oikeanlaiset johdon kontrollimekanismit, etenkin kun halutaan ottaa vastuullisuus osaksi strategiaa (Perez ja muut, 2007). Simonsin (1995) Levers of Control -viitekehyksen keskeisenä elementtinä on strategian onnistuneen implementoinnin varmistus, jolloin esimerkiksi tällaisen viitekehyksen käyttö on sopivaa etenkin organisaatiolla, joka sisällyttää yhteiskuntavastuun strategiaansa. Tämä viitekehys mahdollistaa myös strategisten riskien ja mahdollisuuksien kartoittamisen, mikä on vastuullisuuden kannalta olennaista ottaen huomioon nyky-yhteiskunnan ja eri sidosryhmien odotuksen etenkin suuria yrityksiä kohtaan. Burritt & Schaltegger (2010) esittävät, että johdon kontrollit mahdollistavat informoidun päätöksenteon vastuullisuustoimiin liittyen riippumatta siitä, mitkä ovat organisaation näillä toimilla tavoittelemat lopputulokset. (Burritt & Schaltegger, 2010.)

Johtajien tietoisuus on johdon kontrollien asettamisessa keskeistä. Johtajien tulisi olla tietoisia niistä hyödyistä, jotka voidaan saavuttaa linkittämällä vastuullisuusteemat johdon kontrolleihin. Tämä voidaan tehdä monella tavalla: 1) suorituskyvyn mittareilla, 2) soveltamalla näitä mittareita lakien ja säädösten noudattamisen valvontaan, päätöksenteon tukemiseen, jatkuvaan parantamiseen

kannustamiseen sekä ulkoiseen raportointiin, 3) laatimalla budjetti ja tavoitteet ympäristökuluille, -tuloille ja -investoinneille sekä 4) yhdistämällä ympäristötavoitteet ja -mittarit palkitsemiseen. (Henri & Journeault, 2010, s. 75.)

3.5 Yhteiskuntavastuusta raportointi

Yhteiskuntavastuusta raportoinnilla pyritään kuvaamaan ulkoisille sidosryhmille yrityksen yhteiskunnan hyväksi tehtyjä toimenpiteitä ja niiden tuloksia (Jussila, 2011, s. 144). Raportoinnin tulisi olla kattava ja monipuolinen kuvaus yrityksen toiminnan myönteisistä ja kielteisistä vaikutuksista yhteiskuntaan. Kuten aiemmin kävi ilmi, yhteiskuntavastuusta raportointi on vielä joiltakin osin vapaaehtoista, ja nimenomaan lain edellytykset ylittävä raportointi katsotaan joidenkin määritelmien mukaan täyttävän yhteiskuntavastuun kriteerit (McGuire, 1963).

Erilaisilla raportointimalleilla ja standardeilla pyritään tarjoamaan viitekehys vastuullisuuden suunnitteluun ja siitä kommunikointiin yrityksen ulkoisille sidosryhmille. Johdonmukainen raportointi ja standardit helpottavat vertailua eri yritysten ja toimialojen, sekä yrityksen vastuullisuuden kehittymisen välillä. Standardeja ja ohjeistoja on kansainvälisellä tasolla tarjolla lukuisia. Niiden pohjana voidaan pitää YK:n vuoden 1948 ihmisoikeusjulistusta. Vaikka julistuksella ei itsessään olekaan oikeudellista merkitystä, on se luonut pohjaa vastuullisuudelle ajatuksena, ja toiminut esikuvana monelle sen jälkeen tulleelle sopimukselle, kuten Euroopan ihmisoikeussopimukselle. (Niskala ja muut, 2013, s. 9-14.)

3.5.1 Euroopan unionin komissio

Euroopan Unionin komissio julkaisi vuonna 2001 kestävästä kehitystä koskevan strategian, jossa EU sitoutuu ottamaan ympäristölliset, sosiaaliset ja yhteiskuntaan vaikuttavat taloudelliset näkökulmat toiminnassaan huomioon. Komission tavoitteena on keskittymällä yhteiskunnallisten suorituskyvyn ja raportoinnin

parantamiseen edistää Euroopan kilpailukykyä ja kestäväää kehitystä. Vuonna 2001 annetussa raportissa esitettiin yhteiskuntavastuullisen raportoinnin pakollisuus yrityksille, joissa työskentelee yli 500 henkilöä. (Niskala ja muut, 2013, s. 46-50.)

Euroopan Komissio painotti vuonna 2011 antamassaan uudistetussa strategiassa yhteiskuntavastuun ottamista osaksi yrityksen strategiaa ja sen kehittämistä yrityksen sisällä. Strategiassa painotettiin läpinäkyvyyden tärkeyttä ja yhteiskuntavastuun selkeää raportointia tilinpäätöksessä. Uudistetussa strategiassaan vuonna 2013 komissio antoi yhä tarkemmat ohjeet raportointiin, painottaen sen laajuutta. Etenkin suurilta yrityksiltä edellytetään myös niiden riskien analysointia, jotka voidaan yhdistää ympäristöllisiin, sosiaalisiin ja muihin vastuullisuuteen liittyviin asioihin. (Niskala ja muut, 2013, s. 219.)

3.5.2 Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative, GRI, on viitekehys yhteiskunnallisen vastuun toteuttamiselle ja seurannalle (Jussila, 2011, s. 50). Vuonna 1997 kehitetty standardi on kasvattanut suosiotaan, ja on tänä päivänä laajimmin käytössä oleva raportointistandardi. Raportoinnin tarkoituksena on luonnonsuojelun ja yhteiskunnallisen kehityksen lisäksi parantaa yritysten hallintotapaa ja sijoittajasuhteita sekä luottamusta ja mainetta. Raportoinnin tavoitteiksi on ilmoitettu standardien luominen ja johdon tukeminen niiden soveltamisessa, kestävään kehityksen harmonisointi, raportoinnin virtaviivaistaminen ja raportoinnista syntyneen informaation tehokas käyttö. (Global Reporting Initiative, 2011.)

Tavoitteena tällä on parantaa vastuuraporttien vertailukelpoisuutta, jotta toiminnan arviointi eri yritysten välillä helpottuisi. Raportilla tulisi syntyä vertailukelpoista tietoa suhteessa muihin yrityksiin, sekä lainsäädäntöön ja normeihin. Sen tulisi myös osoittaa, mikä vaikutus yrityksen yhteiskuntavastuu aloitteilla on sen liiketoimintaan, sidosryhmiin ja yhteiskuntaan. (Niskala ja muut, 2013, s. 107.)

3.5.3 ISO 26000-standardi

ISO 26000 on kansainvälisen standardisoimisjärjestö ISO:n ja sen alla toimivan Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n laatima standardi, joka ohjeistaa yrityksiä yhteiskuntavastuun käytännön toteutuksessa. Standardi selventää, miten käsitellä yhteiskuntavastuuta yrityksen sisällä, ja millaisia odotuksia yritykseen mahdollisesti kohdistuu asiaan liittyen. Lisäksi tarkoituksena on selventää yleisellä tasolla yhteiskuntavastuun käsitettä.

Tavoitteena on muuttaa käsitteet ja periaatteet tehokkaaksi toiminnaksi. Yhteiskuntavastuu on jaettu standardissa seitsemäksi osa-alueeksi, joihin kuuluu ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö, oikeudenmukaiset toimintatavat, kuluttaja-asiat ja yhteisöllisen toiminnan kehittäminen. ISO 26000 sopii kaikenkokoisille ja useilla eri sektoreilla toimiville yrityksille ja se kannustaa yrityksiä ottamaan vastuullisuuden huomioimisen toiminnassaan lakien minivaatimukset ylittävälle tasolle. ISO 26000 ei anna täsmällisiä vaatimuksia, vaan toimii enemmänkin ohje-
nuorana yrityksille, minkä vuoksi se ei sovellu sertifiointiin, eikä siitä voida vaatia sertifikaattia. (Suomen standardoimisliitto, 2018.)

3.5.4 ISO 14000-standardisarja

14000 on ympäristöjohtamiseen liittyvä standardisarja, jonka tavoitteena on kestävä kehityksen edistäminen, sekä prosessien ja resurssien käytön tehostaminen. ISO 14000-sarja tarjoaa työkaluja ympäristöllisten asioiden johtamiseen, pyrkimyksenään tuoda ympäristöseikat lähelle strategista toimintaa. Se edistää informaation vertailukelpoisuutta ja yhdenmukaisuutta eri yritysten ja toimialojen välillä, helpottaen yrityksen sisäisten prosessien arviointia ja ulkopuolisten sidosryhmien arvioiden muodostamista yrityksen toiminnasta. ISO 14000 –sarjaan kuuluu noin 30 erilaista standardia, jotka lähestyvät kestävä kehitystä ja ympäristön suojelua eri näkökulmista. Erilaisten yritysten on mahdollisuus hyödyntää niitä omista prosesseissaan. (Suomen standardoimisliitto, 2018.)

Toisin kuin ISO 26000:sta, osasta 14000-sarjaan kuuluvien standardien mukaisesta toiminnasta on mahdollista saada sertifikaatti, mikä saattaa olla toimialasta riippuen myös lainsäädännöllinen vaatimus yritykselle. Sen lisäksi, esimerkiksi julkisen sektorin kanssa kauppaa käyvältä yritykseltä vaaditaan usein jotain tähän sarjaan liittyvää sertifikaattia. Vaikka vaatimuksia ei olisikaan, ulkoiset sidosryhmät saattavat kokea sertifikaatin ikään kuin vakuutuksena siitä, että yrityksen sisäisissä prosesseissa ja käytännöissä on kaikki vastuullisuuden suhteen kunnossa, ja viestivän luettavuudesta. (Suomen standardoimisliitto, 2018.)

4 Tutkimuskysymykset

Aiemmissa kappaleissa on tarkasteltu pk-sektorin ominaispiirteitä ja sivuttu niiden mahdollisia vaikutuksia vastuullisuuteen, sekä tutustuttu yhteiskuntavastuun käsitteeseen ja eri ulottuvuuksiin. Tässä kappaleessa syvennyttään aiempien tutkimuksien avulla yhteiskuntavastuuseen pk-yrityksissä ja johdetaan näitä hyödyntäen tutkimuskysymykset T1-T5.

4.1 Yhteiskuntavastuu käsitteenä

Kuten kappaleessa kolme todettiin, yhteiskuntavastuun määritelmä on muuttunut vuosien aikana. Vielä nykyäänkin määritelmästä voidaan tehdä eriäviä tulkintoja kontekstista riippuen. Lisäksi määritelmät nojaavat usein ohjeistoon ja raportointiviitekehyksiin, jotka on suunniteltu suuremmille yrityksille, eikä niiden hyödyntäminen tällöin välttämättä ole sopivaa pk-yrityksille (Jenkins, 2004; Spence, 1999). Tästä syystä onkin mielenkiintoista tarkastella, miten pk-yrityksissä määritellään yhteiskuntavastuu, ja miten sen nähdään olevan yhteydessä yrityksen toimintaan.

Murillo ja Lozano (2006) havaitsivat laadullisessa tutkimuksessaan, että tutkittavat yritykset pitivät yhteiskuntavastuun käsitettä epämukavana ja kaukaisena, sekä itse terminologia nähtiin jokseenkin haitallisena. Syynä tälle esitettiin ymmärtämättömyys vastuullisuuden tarkasta käsitteestä, sekä sen seurauksien näkymättömyys jokapäiväisessä yritystoiminnassa. Vastuullisuus nähtiinkin enemmän intuitiivisena toimintana, jonka taustalla on tarkan strategian sijaan jokseenkin abstrakti ajatus 'oikean asian tekemisestä'. Vastuullisuutta selitettiin kontekstisidonnaisesti toiminnan kautta ja yritykset kokivat hankalaksi sanoittaa yhteiskuntavastuun käsitettä ilman käytännön esimerkkejä. Yhteiskuntavastuun nähtiin kuitenkin olevan yhteydessä yhteistoimintaan muiden organisaatioiden kanssa. Lisäksi sitä pidettiin osoiteuksena ammattitaidosta ja läpinäkyvyydestä.

Santos (2011) tutki kvalitatiivisesti yhteiskuntavastuun ajureita ja toteutumista portugalilaisissa pk-yrityksissä. Tässä tutkimuksessa selvisi, että 58 prosenttia mukana olleista yrityksistä käsitti yhteiskuntavastuun tarkoittavan lakien vähimmäismääräyksiin yltävää toimintaa, mikä osoittaa tietämättömyyttä termin oikeasta tarkoituksesta. Garriga ja Melé (2004) esittävät, että yritykset ymmärtävät vastuullisuuden velvollisuutena yhteiskunnalle. Laadullista tutkimusotetta käyttäneiden Senin ja Cowleyn (2013) tuloksista kävi ilmi, että tutkituista australialaisista pk-yrityksistä suurin osa ei tuntenut yhteiskuntavastuun käsitettä tarkasti. Kun termi selitettiin heille yleiskielisesti, useimmin esiintyvät käsitykset liittyivät yhteisöön ja olit tyypiltään filantrooppisia.

Metzkerin ja Streimikisin (2020) kyselytutkimuksessa selvisi, että 90 prosenttia pk-yritysten omistajista/johtajista pitää päätöksensä moraalisia ja eettisiä seurauksia tärkeänä tekijänä päätöksenteossa, mutta vain 44 prosenttia johtajista osasi määrittellä yhteiskuntavastuun käsitteen ja soveltaa sitä johtamisessaan. Toisaalta näissä tutkimuksissa esille tullut pk-yritysten heikko tietämyksen taso ei kuitenkaan poissulje sitä, että pk-yritykset toimisivat vastuullisesti. Vastuullisuuden termistö voi olla näille yrityksille vierasta, eikä toimien osata tällöin nähdä kuuluvan vastuulliseen liiketoimintaan, vaikka ne voitaisiinkin objektiivisesti tulkita sel-laiseksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006, s. 6.)

Tästä on johdettu tutkimuskysymys T1:

- » T1: Miten yrityksessä ymmärretään yhteiskuntavastuu?

4.2 Yhteiskuntavastuun ajurit ja motivaatio

Yhteiskuntavastuun ajurit vaihtelevat eri organisaatioilla ja voivat liittyä esimerkiksi taloudellisiin etuihin, organisaation legitimaatioon tai pohjautua normatiivisiin arvoihin. Pk-sektorilla ajureiden voi olettaa olevan muun muassa vähäisen

medianäkyvyyden ja rajallisten resurssien vuoksi erilaisia kuin suurilla yrityksillä (Pil & Rothenberg, 2003; Spence, 1999).

Murillon ja Lozanon (2006) tutkimuksessa kolme osallistuneista neljästä yrityksestä ilmoitti vastuullisuuden tavoitteena olevan hyvän markkinaposition ylläpitäminen. Taloudellisen näkökulman merkittävyys näkyi myös muissa esille nousseissa syissä, kuten työympäristön ja kilpailukyvyyn paranemisessa. Vaikka johtajat ymmärsivät vastuullisuuden altruistisen merkityksen, he tiedostivat vahvasti myös ne vastuullisuuden tekijät, jotka johtavat yrityksen parempaan taloudelliseen asemaan.

Myös Santosin (2011) tuloksissa näkyi taloudellinen aspekti; tutkimuksessa selvisi, että taloudellisena ajurina toimii pk-yritysten tarve olla hyvässä maineessa verkostoissa ja suurten yritysasiakkaiden silmissä. Myös muut keskeiset motivaatiot liittyivät liiketaloudellisiin hyötyihin, kuten aleneviin kustannuksiin, suurempaan myyntivolyymiin sekä suurempaan asiakastytyvyyteen. Samantyyliisiä tuloksia saivat Lee ja muut (2016). He jaottelevat yhteiskuntavastuullisuutta harjoittavat yritykset taloudellista tulosta tavoitteleviksi ja taloudellisia uhrauksia tekeviksi, *filantrooppisiksi*. Tutkimuksessa selvisi, että tarkastelluissa yrityksissä vastuullisuudella pyrittiin nimenomaan parempaan taloudelliseen tulokseen. Yrityksissä tiedostettiin yhteiskuntavastuun ulkoiset ajajat, jotka sallivat yrityksen paremman aseman markkinoilla ja johtivat siten parempaan taloudelliseen tulokseen. (Lee ja muut, 2016.)

Coppa ja Sriramesh (2012) tutkivat sekä kvalitatiivisia, että kvantitatiivisia metodeja hyödyntäen italialaisia pieniä ja keskisuuria yrityksiä. 105 yritystä sisältävässä tutkimuksessa kävi ilmi, että tutkittavissa yrityksissä keskeisin ajuri vastuullisuudelle oli hyvien suhteiden ylläpitäminen yritysklustereissa. Tämän nähtiin olevan yhteydessä sosiaaliseen pääomaan, jonka puolestaan nähtiin toimivan pohjana yrityksen dynaamiselle kilpailukyvyille ja selviytymiselle. Tutkijat tulkitivat

vastuullisuusajuriksi ryhmäpaineen. Lisäksi asiakkailta tuleva paine katsottiin merkittäväksi ajuriksi.

Toisaalta eettis-sosiaaliset arvot on esitetty keskeisemmäksi selittäväksi tekijäksi pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisuustoimille kuin suurten yritysten vastaaville (Observatory of European SMEs, 2004). Grimstad, Glavee-Geo ja Fjørtoft (2019) esittivät, että pk-yritysten ajurit olisivat nimenomaan aatteellisia. Heidän kvantitatiiviseen kyselytutkimukseensa osallistui 65 norjalaista merenkulkuklusterin yritystä, joiden alustava intressi vastuullisuuteen oli epäselvä. Tutkijat jaottelivat vastuullisuuden ajurit sisä- ja ulkosyntyisiin, missä sisäsyntyiset viittasivat eettisiin tai aatteellisiin, ja ulkosyntyiset taloudellisiin motivaatioihin. Tulosten mukaan suurempi osa motivaatioista oli sisäsyntyisiä, mikä oli yhtenevä havainto Graaflandin ja van de Venin (2006) tutkimuksen kanssa. Toisaalta Grimstad ja muut (2019) osoittivat myös, että sisä- ja ulkosyntyisten motivaatioiden välillä on suuri korrelaatio.

Kirjallisuudessa on esitetty myös, että yksi keskeisimmistä vastuullisuustoimien ajureista pk-yrityksillä olisi lainsäädäntö (del Brio & Junquera, 2003; Patton & Worthington, 2003; Rowe & Hollingsworth, 1996). Säännösten ja lakien on esitetty olevan yksi tärkeimpiä ajureita etenkin ympäristöllisessä vastuullisuudessa.

Murillon ja Lozanon (2006) tutkimuksessa vahvistui aiemmassa kirjallisuudessa (ks. Jamali, Lund-Thomsen & Jeppesen, 2017; Russo & Tencati, 2009) esiin tullut ajatus, että yhteiskuntavastuuseen vaikuttaa vahvasti omistaja/johtaja ja tämän henkilökohtaiset arvot. Vyakarnamin ja muiden (1997) esittelemä konsepti vastuullisuudesta osana hyvää johtajuutta, eikä niinkään yrityksen organisaatorakennetta ja toimintaa, tuli ilmi myös tässä tutkimuksessa. Myös Louche ja Michotte (2011) esittävät taloudellisen edun olevan toissijainen ajuri vastuullisuustoimissa, ja nostavat sen sijaan omistaja/johtajan henkilökohtaisen disposition keskeiseksi vastuullisuustoimien määrittäjäksi. Tästä voidaan johtaa tutkimuskysymys T2:

- » T2: Mitkä ovat motivaatiot mahdollisten yhteiskuntavastuutoimien taustalla?

4.3 Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen

Baumann-Paulyn, Wickertin ja Spencen (2013) mukaan heidän tutkimissaan yrityksissä yhteiskuntavastuu on joustavaa, epämuodollista ja perustuu pitkälti henkilökunnan proaktiiviseen toimintaan. Tätä näkemystä tukee myös esimerkiksi Santosin (2011) tutkimus, joka paljasti yhteiskuntavastuun ilmenevän suurimmassa osassa tutkittavista yrityksistä epämuodollisesti. Strateginen ja tiedostettu vastuullisuuden ajaminen jäi näissä yrityksissä vähäiseksi. Kiinnostavaa on kuitenkin, että useiden näiden yritysten toimintaa voitiin silti pitää vastuullisena. Tämän taustalla saattaa olla, kuten kohdassa 4.1 jo todettiin, pk-yritysten mahdollisuus toimia vastuullisesti itse edes tiedostamatta sitä (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006, s. 6).

Samaten Murillon ja Lozanon (2006) tutkimissa yrityksissä ymmärrettiin toiminnan vastuu eri sidosryhmille ja ympäristölle intuitiivisella tasolla, mutta selkeä visio vastuullisuudesta osana strategiaa usein puuttui. Taloudellisen aseman parantuminen tutkittavien yritysten vastuullisuustoimien seurauksena ei ollut yrityksissä luku, jota seurattiin tarkkaan, koska se tuntui olevan hankala määrittää. Sen sijaan vallalla oli tunne, että vastuullisuus parantaa koko toimintaa jollain tavalla. Tätä ajatusta tukee myös Leen ja muiden (2016) tulokset, joiden mukaan pk-yritysten omistaja/johtajat olivat resurssien ja ajan puutteessa pakotettuja rajoittamaan toimintansa ydinliiketoimen ympärille, vaikka ajatuksen tasolla yhteiskuntavastuuta pidettiin tavoittelemisen arvoisena asiana. Yrityksissä kyllä tiedostettiin yhteiskuntavastuun ulkoiset ajajat, jotka sallivat yrityksen paremman aseman markkinoilla ja johtivat siten parempaan taloudelliseen tulokseen.

Jalkauttamisen ongelma tuli myös esille Delchet-Cochetin ja Von (2012) tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin kvantitatiivisesti ranskalaisia pk-yrityksiä, joille pk-yrityksiin keskittynyt organisaatio oli kehittänyt työkaluja yhteiskuntavastuun kehittämiseen. Tutkittavat yritykset pitivät näiden työkalujen vaikutusta merkittävänä etenkin strategisella tasolla; yritykset mainitsivat toiminnassaan tärkeimmiksi teemoiksi hallinnointikoodin (92%), työntekijät (90%), moraaliset arvot (88%) ja ekonominen johtamisen (86%). Tutkijoiden tulkintana oli, että kehitettyjen työkalujen avulla onnistuttiin auttamaan pk-yrityksiä ottamaan vastuullisuus huomioon strategiassa. Kuitenkin samoja yrityksiä tarkastellessa vain 38 prosenttia näistä oli saanut implementoitua konkreettisia toimia strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi. Yrityksissä oli selvää, että käsitteellisestä strategiasta oli vaikea siirtyä implementaatioon, ja 62 prosenttia vastaajista koki kaipaavansa tähän vielä työkaluja.

Toisaalta pk-yrityksissä vastuullisuus saattaa olla helpommin hallittavissa, kuin suuremmissa ja globaalimmissa yrityksissä, joissa vastuullisuus voi olla huomattavasti moniulotteisempi käsite. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2006, s. 4; Lee ja muut, 2016). Torgusa ja muut (2012) esittävät, että pk-yrityksille tyypilliset piirteet, kuten yksinkertainen organisaatorakenne, hyvä informaationkulku, adaptiivisuus ja notkeus saattavat osaltaan kompensoida samaisten yritysten kokoon liittyviä resurssirajoituksia, helpottaen implementaatiota.

Pienten ja keskisuurten yritysten vastuullisuustoimet näyttäisivät suuntautuvan etenkin sosiaaliseen ulottuvuuteen (Lee ja muut, 2016; Santos, 2011; Sen & Cowley, 2012). Hamman, Habisch ja Pechlaner (2009) havaitsivat tutkimuksessaan, että työntekijät olivat yritysten omasta mielestä tärkein sidosryhmä yrityksissä, mikä tukee aikaisempia havaintoja (Lee ja muut, 2016; Spence, 2000). Toiseksi tärkeiksi sidosryhmiksi identifioitiin asiakkaat ja yhteiskunta. Vastuullisuustoimien nähtiin niin ikään painottuvan etenkin tärkeiksi luokitelluille sidosryhmille, mikä oli yhtenevä tulos myös esimerkiksi Mankelowin (2003) tutkimuksen kanssa. Fullerin

ja Tianin (2006) mukaan sosiaalinen interaktio sidosryhmien kanssa muokkaa vastuullisuuskäyttäytymistä enemmän pk-yrityksissä kuin suurissa yrityksissä.

Leen ja muiden (2016) tutkimuksessa tämä tarkoitti yhteisöjen tukemista erilaisin hyväntekeväisyyskampanijoin, sekä työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimista. Santosin (2011) tutkimuksessa vastuullisuus näkyi etenkin yhteistyö- ja asiakassuhteissa ja tuotteiden kuluttajarajapinnassa, kuten asiakaspalvelussa. Ortiz-Avram, Domnanovich, Kronenberg ja Scholz (2018) summasivat meta-analyyssissään, että pk-yritysten vastuullisuus vastaa usein paikallisen yhteisön tarpeisiin ja suosii suoraa kommunikointia ja yhteistyötä näiden paikallisten sidosryhmien kanssa. Samantyyliä tuloksia ovat saaneet muun muassa Sen ja Cowley (2012) sekä Santos (2011).

Toisaalta tärkeänä pidettyjen sidosryhmien prioriteetista vastuullisuudessa on myös eriäviä tutkimustuloksia. Sen ja Cowley (2012) esittävät, että yritykset eivät ohjaa vastuullisuustoimiaan ensi sijassa tärkeille sidosryhmille. Delchet-Cochetin ja Von (2012) tuloksista selvisi, että sidosryhmien vaikutus ei ole vastuullisuuteen sitoutumisen syynä 71 prosentissa tutkituista yrityksistä.

Louche ja Michotte (2011) esittävät, että pk-yritykset ovat tietoisia sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vaikutuksestaan, mutta eivät tarkastele näitä vaikutuksia tarkemmin tai käytä mittareita näiden seuraamiseen. Näin ollen käsitys toimien todellisista sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista jää yrityksillä vähäiseksi. Tämän lähestymistavan voi nähdä olevan linjassa muissa tutkimuksissa (ks. Fassin, 2008; Santos, 2011) esille tulleen epämuodollisen lähestymistavan kanssa. Copan ja Srirameshin (2013) tuloksista ilmenee, että 32 prosenttia yrityksistä, jotka harjoittivat vastuullisuustoimia, mittasivat niitä jollakin tavalla. Johnsonin ja Schaltegerin (2016) mukaan vastuulliset johdon työkalut ovat tärkeä liiketoiminnallinen lähtökohta yhteiskuntavastuun onnistuneeseen implementointiin, mutta niiden käyttö on marginaalista pk-sektorilla.

Etenkin ympäristönäkökulma jää vähäiselle huomiolle pk-sektorilla, vaikka suuret yritykset usein panostavat siihen näyttävästi (Cassells & Lewis, 2011). Tässä syynä saattaa olla se, että pienet ja keskisuuret yritykset eivät pienemmän kokonsa vuoksi koe vaikuttavansa ympäristöön (Cassells & Lewis, 2011). Toisaalta Leen ja muiden (2016) tutkimuksessa yrityksissä otettiin huomioon ympäristöllinen näkökulma tarkkailemalla päästöjä ja luonnonvarojen kulutusta. Myös koko toimintaketjulta odotettiin vastuullista toimintaa ja alihankkijoille informoitiin näistä vaatimuksista. Ympäristöllisen vastuullisuuden tarve saattaa tosin olla pk-yrityksille erilainen toimialasta riippuen. Garcés-Ayerben, Rivera-Torresin ja Murillo-Lunan (2012) mukaan yrityksen suuremmat ympäristövastuuseen liittyvät sidosryhmäpaineet ovat yhteydessä yrityksen proaktiivisuuteen vastuullisuusasioissa. Tällaisia paineita saattaa tulla etenkin verkostoissa ja suurten yritysten kanssa yhteistyössä toimille pk-yrityksille.

Lisäksi Banerjeen, Iyerin ja Kashyapin (2003) mukaan sidosryhmien paine vaikutti ympäristösuorituskykyyn etenkin suurten ympäristövaikutusten toimialoilla. Suurten ympäristövaikutusten, saastuttavilla, yrityksillä voi olla myös pk-sektorilla suurempi paine vastuullisuuteen, jollei maineriskien, niin juuri verkostoissa syntyneen paineen takia. Näin ollen tällaiset paineet saattavat keskittyä etenkin tuotantoyrityksille, jotka ovat usein sekä saastuttavia, että toimivat verkostoissa tai suurten yritysten alihankkijoina. Brandin ja Damin (2009) mukaan tuotantoyritykset voivat toisaalta tuottaa enemmän haittaa ympäristölle, mutta toisaalta niillä on suurempi mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan muuttamalla toimintaansa vastuullisemmaksi.

Tutkimuskysymyksen 3 avulla halutaan siis ymmärtää, miten vastuullisuus on onnistuttu implementoimaan yrityksen toimintaan ja prosesseihin, sekä miten vastuullisuutta mahdollisesti mitataan. Tästä johdetaan tutkimuskysymys T3:

» T3: Miten yrityksessä jalkautetaan yhteiskuntavastuu toimintaan?

4.4 Viestintä yhteiskuntavastuusta sidosryhmille

Ortiz-Avram ja muut (2018) summasivat meta-analyysissään, että vastuusta kommunikointi on pienissä ja keskisuurissa yrityksissä epämuodollista, eikä noudata mitään tiettyä raportointiohjeistoa. Murillon ja Lozanon (2006) tutkimuksessa kolmella neljästä tutkitusta yrityksestä raportointi oli vähäistä ja rajoittunutta yrityksen läheiseen toimintaympäristöön. Hyvän liiketoimintatavan vaikutus verkostoissa ja läheisissä yhteistyösuhteissa tiedostettiin, mutta ulkoista kommunikointia ei ollut. Leen ja muiden (2016) tutkimissa yrityksissä tiedonkulku oli epämuodollista ja pohjautui laajalti ihmisten tavalliseen kanssakäymiseen, jolloin myös vastuullisuudesta kommunikointi oli epämuodollista. Kommunikointi keskittyi myös lähinnä organisaation sisälle, ulkoisille sidosryhmille kommunikointi on vähäistä, joskin osalla yrityksistä oli tavoitteena panostaa tulevaisuudessa myös kommunikointiin ulkoisille sidosryhmille.

Coppan ja Srirameshin (2013) tuloksista selvisi, että vastuullisuudesta raportointi oli linjassa sidosryhmien koetun tärkeyden kanssa; ne sidosryhmät, joita pidettiin tärkeimpinä, olivat samoja, joille kommunikointi oli suunnattu. Poikkeuksena havaittiin asiakkaat, jotka 93,9 prosenttia vastaajista oli nimennyt tärkeimmäksi sidosryhmäksi, mutta joille vain 66,1 prosenttia kommunikoi vastuullisuustoimista. Suurin osa (50,8%) kommunikoinnista olikin suunnattu työntekijöille ja tapahtui yrityksen sisäisissä kokouksissa. Vastaajista 74,2 prosentin tärkeäksi pitämille tarantoimittajille kommunikointiin epämuodollisesti ja suullisesti. Kommunikointi ulospäin järjestäytyneellä tavalla, kuten verkkosivujen tai raporttien välityksellä oli tutkimuksen yrityksillä suhteellisen vähäistä; verkkosivuja hyödynsi 26,2 prosenttia, uutiskirjeitä 31,1 prosenttia ja vuosiraportteja 14,6 prosenttia vastaajista.

Tutkimuksissa on osoitettu, että pk-sektorilla raportointia on käytössä etenkin sellaisissa yrityksissä, joiden toimialoilla tai verkostoissa tätä vaaditaan. Näille yrityksille saattaa siis tulla ulkopuolelta vaatimuksia harjoittaa raportointia tai jolloin tavalla antaa tietoja toiminnan vastuullisuudesta. Näissä tapauksissa on laajalti käytössä esimerkiksi ISO-standardit. Sellaisille yrityksille, joilla tällaisia vaatimuksia ei ole, on raportointi harvinaisempaa, koska sitä ei usein koeta omia tarkoituksia palvelevaksi. (Jussila 2010, s. 88–89; Spence & Lozano, 2000.)

Lainsäädännöllisten tai verkostollisten vaatimusten lisäksi vapaaehtoista raportointia saattavat harrastaa esimerkiksi sellaiset yritykset, joilla vastuullisuus liittyy keskeisesti liiketoimintamalliin tai strategiaan, jolloin siitä halutaan myös viestiä ulkoisille sidosryhmille, kuten kuluttajille (Nielsen & Thomsenn, 2009). Tästä on johdettu tutkimuskysymys T4:

- » T4: Miten yrityksessä kommunikoidaan yhteiskuntavastuusta sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille?

4.5 Yhteiskuntavastuun koetut hyödyt ja tavoitteiden toteutuminen

Vastuullisuuden tavoitteiden saavuttamisesta on aiemmissa tutkimuksissa löydetty eriäviä tuloksia. Ne yritykset, jotka ovat onnistuneesti saaneet vastuullisuuden osaksi toimintaansa ovat nauttineet taloudellisista eduista, esimerkiksi parantuneen kilpailukyvyn ja maineen muodossa (Coppa & Sriramesh, 2013; Martinez-Martinez ja muut, 2017). Toisaalta, hyödyt saattavat jäädä yritykselle epäselväksi (Delchet-Cochet & Vo, 2012; Metzker & Streimikis, 2020).

Martinez-Martinez ja muut (2017) tutkivat yhteiskuntavastuun vaikutusta taloudelliseen tulokseen pk-sektorilla. Tutkijat havaitsivat tässä tutkimuksessaan, että vastuullisuus voi toimia kilpailukyvyn parantajana pk-yrityksissä. Näiden hyötyjen laajuuden katsottiin olevan suhteessa siihen, kuinka arvokkaiksi yrityksen ulkoiset

sidosryhmät arvioivat yrityksen toimet. Vastuullisuuden osoitettiin kasvattavan luottamusta sidosryhmissä, mikä on yhtenevä havainto suurten yritysten vastaavissa tutkimuksissa (Sharma & Vredenburg 1998). Luottamuksen sidosryhmien välillä osoitettiin olevan yhteydessä parempaan taloudelliseen tulokseen yrityksissä, mikä oli yhtenevä havainto Hamman ja muiden (2009) tutkimuksessa.

Lisäksi Martinez-Martinezin ja muiden (2017) tutkimustulokset tukivat aiemmin löydettyjä havaintoja (ks. McWilliams & Siegel, 2000; Padgett & Galan, 2010; Wagner, 2010) yhteiskuntavastuun vaikutuksesta innovaatioiden määrään. Vastuullisuuden ansiosta parantuneen taloudellisen tuloksen osoitettiin johtuvan kyvystä saavuttaa innovaatioita prosesseissa ja toiminnassa. Vastuullisuuden yhteys innovaatioiden lisääntymiseen selitettiin sillä, että se pakotti yritystä tarkastelemaan toimintaansa uudesta näkökulmasta, ja kehittämään uusia toimintatapoja ja tuotteita. Tuloksissa tuli selväksi, että etenkin pienempien ja resurssiltaan niukkojen yritysten on mahdollista parantaa kilpailukykyään innovaatioiden kautta. Battaglia, Testa, Bianchi, Iraldo ja Frey (2014) tutkivat italialaisia ja ranskalaisia vaateteollisuudella toimivia pk-yrityksiä. Tutkijat löysivät vahvan positiivisen korrelaation usean innovaatioon ja aineettomaan suorituskykyyn liittyvien vastuullisuusmuuttujien ja kilpailukykyyn välillä. Erityisen vahva positiivinen yhteys löydettiin ympäristölle suunnattujen vastuullisuustoimien ja innovaation välillä. Tämä voidaan selittää esimerkiksi sillä, että kuluttajien on osoitettu arvostavan vihreitä arvoja, tuotteita ja palveluja; McWilliamin ja Siegelin (2001) vastuullisuuteen liittyvät tuote- ja prosessi-innovaatiot johtavat korkeampaan asiakastytyväisyyteen.

Vastuullisuus näyttäisi johtavan haluttuun lopputulokseen etenkin silloin kun toimissa on keskitytty sosiaaliseen näkökulmaan, kuten työntekijöihin ja asiakkaisiin (Hamman ja muut, 2009; Martinez-Martinez ja muut, 2017; Santos, 2011) Tällaisten vastuullisuustoimien tuomiksi hyödyiksi on ilmoitettu esimerkiksi parempi työttytyväisyys ja parantunut tehokkuus. Santos (2011) puolestaan raportoi paremmasta maineesta verkostossa ja asiakkaiden keskuudessa sekä suuremmasta

työntekijätyytyväisyydestä. Hammanin ja muiden (2009) tuloksista käy ilmi niin ikään vastaavaa; työntekijät olivat tyytyväisempiä ja motivoituneempia, asiakkaat vähemmän hintaherkkiä ja valmiimpia antamaan rakentavaa palautetta. Hamman ja muut (2009) löysivät yhteyden myös tärkeäksi identifioitujen sidosryhmien, työntekijöiden ja asiakkaiden, erityisen arvostamisen ja tyytyväisyyden välillä.

Vastuullisuustoimien linjaaminen tärkeiden sidosryhmien odotusten mukaan saat- taakin olla keskeistä (Martinez-Martinezin ja muut, 2017). Muille kuin keskeisille liiketoiminnallisille sidosryhmille tarkoitettujen vastuullisuustoimien ei osoitettu johtavan merkittäviin taloudellisiin hyötyihin.

Ympäristölle suunnatuista vastuullisuustoimista on ristiriitaisia tuloksia. Soto-Acosta, Cismaru, Vătămănescu ja Ciochină (2016) summaavat, että ympäristön- suojeluun keskittyneiden vastuullisuustoimien ei osoitettu johtavan parempiin ta- loudellisiin tuloksiin pk-yrityksissä, vaikka tämän suuntaisia tuloksia on laajalti ha- vaittu suurissa yrityksissä. Tälle voidaan esittää useita syyksi esimerkiksi vähäinen näkyvyys mediassa ja siten pienempi mahdollisuus kärsiä sitä kautta huonontu- neesta maineesta (Jenkins, 2004).

Toisaalta, kuten aiemmin tuli ilmi, myös pk-yritykset hyötyvät sidosryhmien ja yh- teisön kesken jaetusta luottamuksesta, joka voidaan rinnastaa maineeseen. Lisäksi Pil ja Rothenberg (2003) esittävät, että yhteiskuntavastuuseen liittyvät taloudelli- set uhat ja mahdollisuudet eivät rajoitu yrityksen maineenhallintaan, vaan vastuul- lisuuteen panostamisella on myös osoitettu olevan vaikutus operaationaaliseen tehokkuuteen pitkällä aikavälillä, minkä vuoksi erityisesti pk-yritykset, joilla on usein niukat resurssit, hyötyisivät tällä tavalla vastuullisuuden osaksi toimintaa ot- tamisesta. Hamman ja muut (2009) puolestaan esittivät, että myös yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön panostamisen osoitettiin johtavan parempaan mainee- seen ja sitä kautta esimerkiksi kulujen pienenemiseen ja parantuneisiin voittoihin.

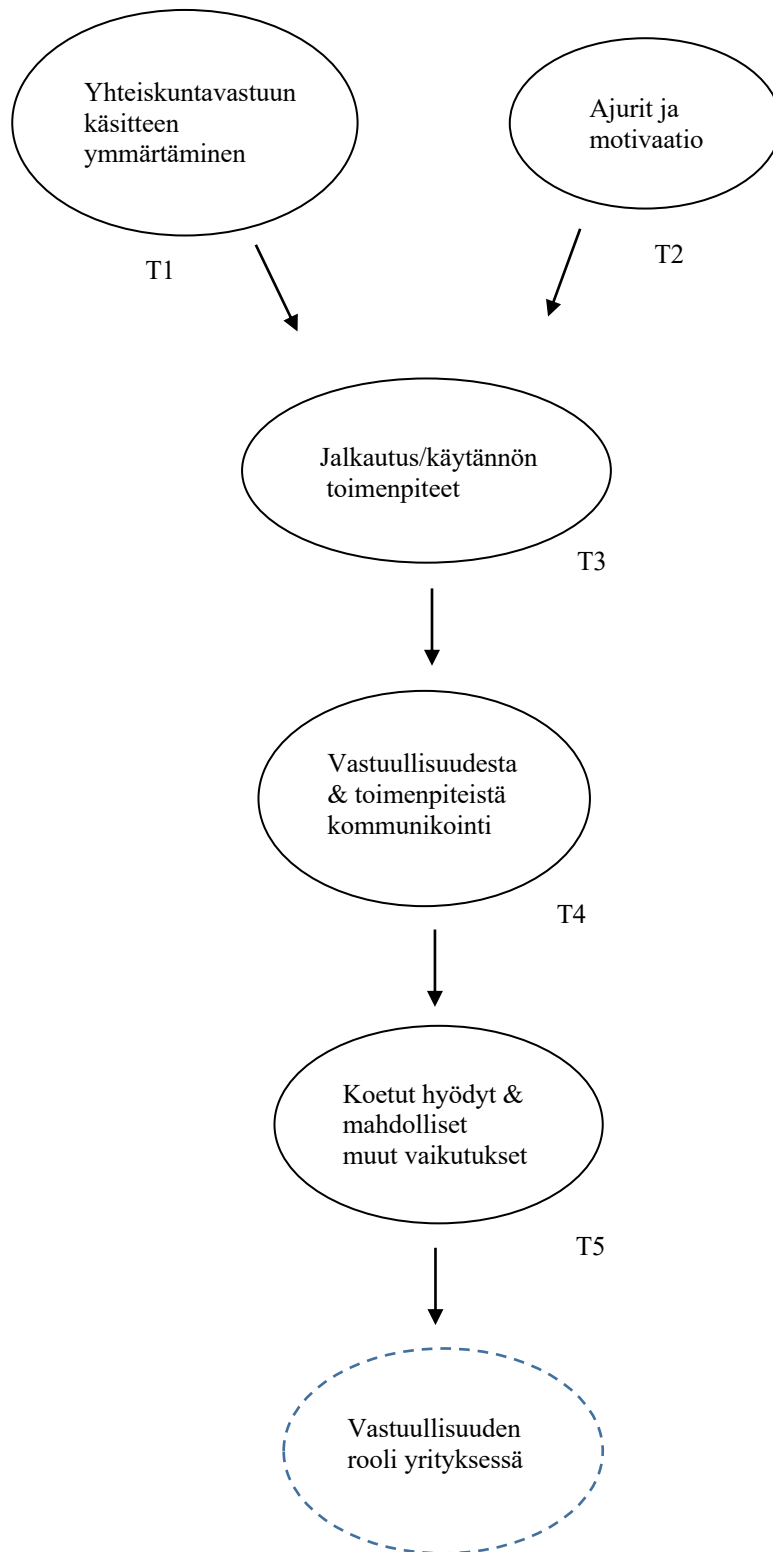
Taloudellisen hyödyn lähde saattaa myös olla yrityksille epäselvä. Metzkerin ja Streimikisin (2020) tutkimuksessa suurin osa johtajista ei osannut identifioida vastuullisuustoimien tuomaa etua yritykselleen. Tämä olisi linjassa sen havainnon kanssa, että yritysten on hankala määrittää vastuullisuuden tarkkaa käsitystä ja näin asettaa raameja vastuullisuudelle toiminnasta, taikka asettaa mittareita sen tarkkailulle. Myös Delchet-Cochet ja Vo (2012) havaitsivat, että tutkittujen yritysten oli hankalaa määrittää merkittävää yhteyttä taloudellisen suorituskyvyn ja vastuullisuuden välillä. Murillon ja Lozanon (2006) tutkimuksesta puolestaan käy ilmi, että vaikka vastuullisuusmittareita ei ole käytössä, lähes kaikkien tutkittujen yritysten mielipide on se, että toimilla on positiivinen vaikutus tulokseen.

Leen ja muiden (2016) tutkimuksessa selvisi puolestaan, että tarkastelluissa yrityksissä vastuullisuudella pyrittiin nimenomaan parempaan taloudelliseen tulokseen, mutta kommunikaatio toimista jäi heikolle tasolle huonojen resurssien ja johtamistaitojen vuoksi. Kuilu suunnitellun ja toteutuneen kommunikaation välillä johti siihen, että vastuullisuustoimien vaikutukset yritystoimintaan olivat hyvin marginaalisia tutkimuksen yrityksillä. Tämän seurauksena vastuullisuuteen panostaminen johti aikomuksia päinvastaisesti taloudellisen tuloksen heikentymiseen.

Tämän perusteella halutaan tarkastella, miten yrityksen yksilöivät piirteet, sekä tavoitteet ja toimet vaikuttavat yhteiskuntavastuun koettuihin vaikutuksiin, mahdollisiin hyötyihin tai haittoihin. Tästä seuraa tutkimuskysymys T5:

- » T5: Mitkä ovat yhteiskuntavastuussa yhteiskuntavastuun koetut vaikutukset yritykselle?

Kuvio 2. Tutkimusmalli, jossa havainnollistettuna tutkittujen muuttujien suhde



5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa käsitellään tutkielmassa käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tutkielmaa varten kerättyä aineistoa ja sen analysointia. Myös tutkimuksen objektiivisuutta ja luotettavuutta sivutaan.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin. Kvalitatiivinen menetelmä katsottiin sopivaksi, koska haluttiin saada tutkittavasta aiheesta kokonaisvaltainen ymmärrys (Kananen, 2017, s. 34–35, 94). Laadullisen tutkimusotteen valinta nojasi myös esikuva-artikkeliin, jossa kvalitatiivisen menetelmän valintaa perusteltiin pyrkimyksellä tutkia verrattain vähän tutkittua ilmiötä, ja näin ollen haluna saada mahdollisimman syvällistä tietoa (Murillo & Lozano, 2006). Tutkimuksen tavoitteena ei näin ollen ole todentaa ennako-odotuksia, vaan enemmänkin saada uutta tietoa aiheesta. Tällainen tutkimusote sopii Sternin (1995, s. 30) mukaan lisäksi sellaiseen tilanteeseen, jossa vakiintuneita teorioita aiheesta ei vielä ole.

Menetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, jossa oli myös elementtejä puolistrukturoidusta haastattelusta; kaikille haastateltaville esitettiin samat pääkysymykset, ja niitä seuraavat tarkemmat kysymykset vaihtelivat sen mukaan, mihin keskustelu luonnollisesti kulki. Menetelmässä nojattiin esikuva-artikkeliin, sekä katsottiin tällä menetelmällä saatavan syvällisemmän informaation palvelevan paremmin tutkimuksen tarkoituksia. Lisäksi haastattelun koettiin toimivan kyselyyn verrattuna paremmin pk-sektorin monimuotoisessa yritysten kirjossa. Yritysten omin sanoin antamien vastausten katsottiin tarjoavan tarkemman kuvauksen juuri näistä yrityksistä ja toimialoista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, s. 35–36.)

Haastattelun kysymykset olivat kaikille haastateltaville suurilta osin samat, mutta haastattelun kulku ja lisäkysymykset poikkesivat osittain eri haasteltavien kohdalla vastauksista riippuen. Tarkoilla kysymyksillä haluttiin varmistaa kaikkien teemojen

läpikäynti ja strukturoida keskustelua. Teemahaastattelulle tyypilliseen tapaan haluttiin antaa keskustelun kulkea luonnollisesti, ilman, että sitä rajoitetaan liikaa kysymyksillä. Haastattelurungon pohjana käytettiin Murillon ja Lozanon (2006) tutkimuksen teemajaottelua, jossa tutkitun kokonaisuuden osa-alueet oli jaoteltu motivaatioihin, vastuullisuuden määritelmään, vastuullisuustoimenpiteisiin, kommunikaatioon ja vaikutuksiin. Tämä jaottelu toimi kunkin teeman yläkäsitteenä, jonka alle laadittiin tutkimukseen sopivia tarkentavia kysymyksiä, joilla pyrittiin varmistumaan, että Murillon ja Lozanon (2006) esittämät teemat tulevat käsiteltyksi tarpeellisella laajuudella. Tarkentavien kysymysten laadinnassa on soveltuville osin hyödynnetty Senin ja Cowleyn (2013) sekä Lisin (2015) tutkimuksien kyselylomakkeita. Haastattelurunko on nähtävillä tämän tutkielman liitteissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, s. 47-48, 66.)

5.2 Aineisto

Haastateltujen yritysten valinnassa käytettiin soveltuvin osin apuna vastuullisuudessa menestyneitä yrityksiä listaavia tahoja, kuten erilaisia voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Murilloa ja Lozanoa (2009) mukaillen tutkimukseen haluttiin valita yrityksiä, joiden vastuullisuustoimet ovat kolmannen osapuolen taholta nimetty esimerkillisiksi. Haasteensa yrityksiä arviointiin ulkopäin teki pk-sektorin vähäiset pakotteet ulkoiselle raportoinnille. Lisäksi pk-yrityksiä on niukalti kolmannen osapuolien listauksissa, joten valinnassa käytettiin soveltuvin osin myös yritysten omaa viestintää heidän kanavillaan.

Ennen haastatteluja tutustuttiin valittujen yritysten perustietoihin ja ulkoiseen viestintään, kuten verkkosivuihin ja mahdollisiin vapaaehtoihin raporteihin. Kappaleessa 5.4. kerrotaan tarkemmin yritysten tuottamista raporteista, joita tässä tutkielmassa on hyödynnetty. Yrityksiin etukäteen tutustuminen mahdollisti haastattelun jouhevan kulun, sekä helpotti mahdollisten tarkentavien kysymysten esittämistä. Lähteiden monipuolisella käytöllä pyrittiin parantamaan tutkimusotteen

objektiivisuutta. Yrityksen julkaisemia dokumentteja käyttäessä pyrittiin kuitenkin suhtautua tällaiseen aineistoon riittävän kriittisesti ja ottaa huomioon mahdolliset puutteet yrityksen itse tuottaman aineiston puolueettomuudessa. Aineistoa pyrittiinkin saamaan myös kolmansilta osapuolilta, kuten yritystietokannoilta. Toisaalta kirjallisten lähteiden luettavuutta lisää se, että ne eivät perustu vain haastateltavan henkilön näkökulmaan ja muistiin. (Kananen 2017, s. 121–122).

Tässä tutkielmassa haastateltiin kahta yritystä, mikä jää Hirsjärven ja muiden (2008, s. 58) esittämästä 15 haastattelun optimaalista. Haastateltavien hankala saanti liittyi pk-sektorille ominaisiin rajallisiin resursseihin sekä pieneen määrään mahdollisia tutkittavia yrityksiä; mukaan haluttiin ensisijaisesti sellaisia yrityksiä, jotka ovat jonkin kolmannen osapuolen taholta vastuullisuudessa palkittuja tai muulla tapaa erityisen vastuulliseksi yksilöityjä. Haastateltavien yritysten toimialoina toimivat jälleenmyynti ja tekstiiliteollisuus. Näiden yritysten valintaa puolsi edellä mainitun kolmannen osapuolen tunnustuksen lisäksi liiketoiminnan eroavat piirteet; katsottiin että teollisuusyrityksen ja jälleenmyyjän toiminta ja sitä kautta vastuullisuuden rooli siinä poikkeavat toisistaan siinä määrin, että näillä yrityksillä saataisiin kattava kuva tutkitusta aiheesta. Katsottiin, että eroavien liiketoimintamallien vuoksi vastuullisuuden ilmenemisestä saadaan näin ollen monipuolisempi kuva, kuin kahta saman toimialan ja liiketoimintamallin yritystä tutkimalla.

Pieni määrä haastateltavia saattaa osaltaan estää yleistysten teon ja ryhmien välisen vertailun. Toisaalta, Hirsjärven ja muiden (2008, s. 59) mukaan haastateluissa halutaan yleistysten sijaan saada nimenomaan syvällistä ymmärrystä tutkitavasta ilmiöstä, jolloin jo muutama määrä haastateltavia yrityksiä saattaa riittää tällaiseen tarkasteluun. Lisäksi Kananen (2017, s. 32) toteaa, että laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole yleistysten tekeminen. Myös esikuva-artikkelin haastateltavien määrä jää Hirsjärven ja muiden (2008: 58) esittämästä optimaalista, joten voidaan olettaa pienemmän määrän haastateltavia olevan soveltuva tämän

tyyppiseen tutkimukseen. Lisäksi, vaikka haastattelujen määrä ei riittänyt saturaatioon, tulosten luotettavuutta pyrittiin parantamaan pohjaamalla havaintoja kattavasti teoriaan. Lisäksi tutkimuksen tuloksia voidaan tulkita ainakin kontekstuaalisella tasolla.

Haastattelut suoritettiin videopuheluna, ja ne olivat kestoiltaan kumpikin noin 40 minuuttia. Haastattelut tehtiin lokakuussa 2020 ja nauhoitettiin litterointia varten. Soveltuvilta osin pyrittiin ottamaan myös ilmeet ja kehonkieli huomioon vastauksen tulkinnassa. Haastattelua johdettiin teoriaan pohjautuvien perusteiden lisäksi kysymyksillä eteenpäin etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa oletettiin haastateltavan tulkitsevan kysymyksen laajuuden, tai muun seikan osalta eri tavalla. Liian ohjailevia kysymyksiä pyrittiin kuitenkin välttämään.

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta poiketen, luotettavuuden osoittaminen nojaa laadullisessa tutkimuksessa pitkälti tutkijan näyttöön (Kananen 2017, s. 175). Luotettavuutta lisää tässä tutkimuksessa sen pohjautuminen esikuva-artikkeliin, sekä aikaisempaan tutkimukseen (Kananen, 2017, s. 74). Lisäksi tämän tutkielman luotettavuutta pyritään lisäämään teoria- ja aineistotriangulaatiolla (Tuomi & Sarajärvi 2002, s. 141-142). Tosin mahdollisuudet aineistotriangulaatiolle olivat osittain rajoitetut, koska pk-yrityksiltä ei edellytä samaa määrää ulkoista raportointia, kuin suurilta yrityksiltä. Teoriaosassa eri tutkimuksia on pyritty käsittelemään monipuolisesti niin, että aiheesta saadaan mahdollisimman kattava ymmärrys. Myös aineisto ja tutkimustulokset on pyritty yhdistelemään teoriaan niin, että omat havainnot olisivat luotettavia ja monipuolisia. Teemahaastattelu vaatii myös haastattelijalta aihepiirin tuntemusta, joten kattavaan aiemman teorian kartoittamiseen on tämänkin takia pyritty panostamaan. Luotettavuus on pyritty huomioimaan tutkimuksen kaikissa vaiheissa; tutkimusasetelmassa ja -kysymyksissä, tulosten tulkinnassa ja niiden pohjaamisessa aiempaan tutkimukseen.

Riittäväällä dokumentaatiolla, laajalla aineistoanalyysillä sekä tukemalla analyysiä aiempaan teoriaan on pyritty parantamaan tutkimuksen reliabiliteettia. Tutkimusotteen ja menetelmän pohjautuminen esikuva-artikkeliin parantaa osaltaan tutkielman validiteettia. Lisäksi aineistoa ja tuloksia on pyritty tarkastelemaan tarpeellisella kriittisyydellä koko tutkimusprosessin ajan, ja tukemaan tuloksia ja johtopäätöksiä tarpeeksi aiempaan tutkimukseen.

Tutkimusmetodien ja aineistonkäsittelyn avaaminen lisää läpinäkyvyyttä ja parantaa näin tutkimuksen objektiivisuutta (Uusitalo, 1991, s. 25). Objektiivisuus pyritään varmistamaan perustelemalla tulokset ja käytetyt menetelmät aiemmalla tutkimuksella sekä valitsemalla oikeanlaiset tutkimusmenetelmät. Lisäksi tutkimusprosessi pyritään dokumentoimaan kattavasti ja erityisesti aineiston keruussa ja analyysissä pyritään saamaan mahdollisimman objektiivinen vastaus, eikä antaa tutkijan omien näkemysten vaikuttaa haastattelutilanteessa ja aineiston tulkinnessa. (Kananen, 2017, s. 80.)

5.3 Aineiston analyysi

Jotta haastateltujen vastauksiin oli mahdollista palata riittävän tarkasti, haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Litterointi suoritettiin molempien haastattelujen kohdalla pian haastattelujen jälkeen, mikä parantaa Hirsjärven ja muiden (2008, s. 185) mukaan aineiston laatua. Litteroinnissa pyrittiin tallentamaan kanssakäymisen Kanasen (2017, s. 134) esittämällä korkeimman tason tarkkuudella, johon kuuluu puheen lisäksi eleet ja kehonkieli, tosin jälkimmäinen oli osittain haastavaa videon välityksellä. Kaikissa haastatteluissa äänenpainot huomioitiin, kuitenkin pyrkien käyttämään tällaisten ei-kielellisten ilmaistutapojen tulkitsemisessa varovaisuutta ja objektiivisuutta. Suurimmalta osin aineistossa keskityttiin kirjaimelliseen tulkintaan. Litterointi suoritettiin sanatarkasti, jättäen kuitenkin pois täytesanat, kuten 'tota' ja 'niinku'.

Litteroidun tekstin analysoimisessa käytettiin apuna haastattelurunkoa, jonka avulla saatiin luokiteltua vastaukset kuhunkin aihealueeseen liittyviksi. Tämän lisäksi tekstistä korostettiin värein olennaisina pidettyjä asioita (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 92–93). Tämän jäsentelyn ja korostusten avulla pystyttiin tarkastelemaan vastausten yhteneväisyyksiä ja eroja. Lisäksi tässä vaiheessa nostettiin värein korostamalla tekstistä esiin tärkeitä sitaatteja.

Tutkimuskysymyksiin liittyvistä teemoista nostettiin esiin ne, jotka toistuivat, ja joita pidettiin aiempaan tutkimukseen nojaten keskeisenä. Tämän avulla pyrittiin hahmottamaan teoriaan nojaavia yhteyksiä, joita täytyy tosin aineiston rajallisuuden puitteissa pitää maltillisina. Aineistoa analysointiin aineistolähtöisesti, koska aineiston analyysin pohjana ei ollut valmista mallia tai tiettyä teoriaa, johon yhteydessä aineisto olisi testattu (Tuomi & Sarajärvi, 2002, s. 95-99).

5.4 Yritysten esittely

Yritys A on jälleenmyynnissä toimiva pieni yritys, jolla on keskeisenä tavoitteena rakentaa vastuullista liiketoimintaa. Yrityksellä on käytössä useita yhteiskuntavastuun mittareita. Yritys on kompensoinut hiilijalanjälkensä, sekä tuottanut hiilijalanjäljen muodostumisesta ja kompensoinnista raportin yrityksen verkkosivuille. Yrityksen markkinoinnissa panostetaan vastuullisuus- ja ympäristöasioiden esille tuomiseen. Haastateltava kuvailee yrityksen hierarkiaa vähäiseksi, mutta työnjakoa selkeäksi yrityksen sisällä. Yritys on nuori, ja haastateltavan mukaan kasvuvaiheessa. Toiminta on yhä tappiollista, mikä selittyy osin sen nuorella iällä ja sillä, että kasvuvaiheessa investointeihin menee paljon resursseja.

Yritys B on tekstiiliteollisuudessa toimiva pieni yritys. Kannattavuuden taso on vaihdellut viime vuosina, mutta tällä hetkellä tulos on positiivinen. Yrityksen pyrkimyksenä on olla tunnettu nimenomaan vastuullisena brändinä. Yritys tuokin vastuullisuus- ja ympäristöasioita kattavasti esille verkkosivuillaan ja mainonnassaan.

Koko tuotantoprosessissa on pyritty korostamaan läpinäkyvyyttä. Yritys niin ikään harjoittaa vapaaehtoista raportointia, joka on nähtävissä yrityksen verkkosivuilla. Tällaiseen raportointiin lukeutuu selvitys yrityksen hiilidioksidipäästöistä, materiaalien käytöstä ja vastuullisuuteen liittyvistä yhteiskunnallisista toimista. Alihankkijoilla on käytössään kansainvälisiä sertifikaatteja, jolla pyritään takaamaan muun muassa eettisesti vastuullinen toiminta. Alihankkijoilta odotetaan myös code of conduct- tyyppisen ohjeistuksen sitoutumista. Ohjeistus on nähtävissä yrityksen verkkosivuilla. Yrityksellä ei ole käytössään vastuullisuutta kartoittavia mittareita tai standardeja. Yrityksen hierakia on hyvin vähäistä, ja yksi henkilö saattaa toimia yrityksessä useammassa roolissa.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tarkastellaan aineistoa, ja johdetaan siitä tulokset edellisissä luvuissa esitettyyn teoriaan peilaten. Haastattelujen lisäksi aineistona näissä tulkinnoissa on myös käytetty mahdollisuuksien mukaan muuta yritysten viestintää, kuten verkkosivuja.

6.1 Yhteiskuntavastuun käsite

Näiden haastattelujen tulokset erosivat aiemmassa tutkimuksessa esille tulleesta käsityksestä, jossa yhteiskuntavastuun termi on pk-yrityksille etäinen ja vaikea konseptualisoida ilman käytännön esimerkkejä (Murillo & Lozano, 2006; Sen & Cowley, 2012) tai vaikea määritellä (Metzker & Streimikis, 2020). Kummatkin haastateltavat kokivat ymmärtävänsä vastuullisuuden käsitteen hyvin. Yrityksen A haastateltava näki yhteiskuntavastuun Elkingtonin (1998) *triple bottom line* -viitekehyksen kautta ja toisaalta ymmärsi termin merkityksen itsessään, sekä sen vaikutukset yrityksen päivittäiseen toimintaan. Hän toi esille myös viitekehyksen mukaiset ulottuvuudet, eli näki vastuullisuuden jakautuvan sosiaaliseen-, ympäristölliseen ja taloudelliseen vastuuseen. Ymmärrys vastuullisuudesta ei näin ollen liittynyt haastelluilla vain tiettyihin toimiin yrityksessä, vaan sen laajuus ymmärrettiin.

Murillon ja Lozanon (2006) mukaan vastuullisuus saatetaan mieltää pk-yrityksissä jossain määrin abstraktiksi ja liittää tarkan strategian sijaan ajatukseen 'oikean asian tekemisestä'. Tämä ajatus mukailee toisaalta osittain yrityksen B haastateltavan luonnehdintaa, jossa oli seuraava:

”No, kyl mä ymmärrän sen näin laajana [näyttää käsillään suurta], et se käsittää kaiken. Kaiken mitä vastuullisuus voi sisältää. Et ei mun mielestä yhteiskuntavastuusta voi puhua, jos ei siellä ota huomioon sosiaalista vastuuta ja eettisyyttä ja sitten ekologisia arvoja, niin se on ehkä semmoinen aika kattava”

Tässä kuvauksessa käsityksen laaja merkitys on ymmärretty, mutta toisaalta keskeisenä ajatuksena voidaan pitää juuri käsitettä oikean asian tekemisestä, sen sijaan, että vastuullisuutta olisi selitetty vaikkapa raportointiohjeistossa ja kirjallisuudessa esiintyvän termistön kautta. Jenkinsin (2004) mukaan vastuullisuuden määrittäminen jonkun tietyn viitekehyksen tai ohjeiston pohjalta onkin tavanomaisempaa suurille yrityksille, joille tällaiset ohjeistot on suunnattu. Yhteiskuntavastuu koettiin kuitenkin tärkeänä asiana, mikä on yhtenevää joidenkin aiempien tutkimusten kanssa (Coppa & Sriramesh, 2013; Metzker & Streimikis, 2020).

Yrityksen A työntekijöillä oli haastateltavan mukaan poikkeuksellisen selkeä käsitys yhteiskuntavastuusta. Myös yrityksen B haastateltava koki työntekijöiden ymmärtävän termin hyvin. Molemmat haastateltavista katsoivat yrityksiin hakeutuvien työntekijöiden valikoituvan vahvasti arvojen perusteella, jolloin kaikilla yritysten työntekijöillä on lähtökohtaisesti hyvä ymmärrys yhteiskuntavastuun käsitteistä.

6.2 Yhteiskuntavastuun ajurit ja esteet

Yhteiskuntavastuun motivaatioista on saatu pk-sektorilla eriäviä tuloksia. Kirjallisuudessa tulee usein esille taloudellisten ajureiden merkittävyys (Murillo & Lozano, 2006; Lee ja muut, 2016; Nybakk & Panwar, 2015; Santos, 2011). Taloudellisten ajureiden on esitetty liittyvän esimerkiksi mainehyötyihin, jotka puolestaan ovat liittyneet verkostoihin, sekä yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin (ks. Coppa & Sriramesh, 2013), etenkin sellaisissa tilanteissa, joissa yrityksen yksi tai useampi merkittävä asiakas vaatii tai edellyttää yritykseltä vastuullisuustoimia (ks. Perrini, Lozano & Tencati, 2007). Toisaalta esimerkiksi Grimstad ja muut (2019) ovat esittäneet, että keskeiset syyt pk-yrityksen vastuullisuustoiminnalle ovat eettisiä, tai filantrooppisia.

Molempien tutkittujen yritysten ajurit olivat vahvasti sidoksissa omista/johtajan henkilökohtaisiin arvoihin, mikä on linjassa aiempien tutkimustulosten (ks. Matten & Moon, 2008; Spence, 1999) kanssa. Omistajien arvoja mukaillen, molempien yrityksen keskeisenä ajurina vastuullisuudelle olivat filantrooppiset tekijät. Yrityksen B kohdalla haastateltava kertoi koko liikeidean lähteneen halusta tarjota ratkaisua koetuille eettisille ja ympäritöllisille ongelmille, joita tekstiiliteollisuus osaltaan luo ja ylläpitää. Myös A yrityksen tausta on saman tyyppinen, eli koettuihin ympäritöllisiin ongelmiin haluttiin tarjota ratkaisua.

Vaikka ajurit ovat pääasiassa eettisiä, tiedostivat molemmat yritykset vastuullisuuden yhteyden liiketoimintaan, sekä sen tuomat mahdolliset kilpailuedut, jotka liittyvät haastateltujen mukaan ensisijaisesti imagoetuihin. Molemmat esittivät vastuullisuuden olevan mahdollinen keino erottautua kilpailijoista ja saada näin parempi markkinaposition. Aiempaa kirjallisuutta (Bénabou & Tirole, 2009; Ryan & Deci, 2000) mukaillen, voidaan todeta, että aatteelliset ja taloudelliset motivaatiot eivät tässä tapauksessa ole toisiaan poissulkevia, ja haastatelluilla yrityksillä voidaan havaita molempia.

Garcés-Ayerben ja muiden (2012) mukaan on tavallista, että etenkin vastuullisuudessa proaktiiviset pk-yritykset kokevat verkostoissaan painetta vastuullisuudelle. Pk-sektorille ominaisen verkostoon ja hyvään maineeseen yhteistyökumppaneiden kanssa liittyvät ajurit (ks. Coppa & Sriramesh, 2013; Santos, 2011) eivät kuitenkaan toimineet merkittävänä motivaationa kummallekaan yritykselle. Yrityksessä B koettiin kyllä muiden yritysten vaatimaan yhteistyökumppaneiltaan vastuullisuutta yhä enemmän, mutta myös, että liiketoimintakumppanit valikoituivat vastuullisiksi yrityksen liiketoiminnan luonteen vuoksi organisaation sisällä. Lisäksi paineen vastuullisuusteen katsottiin kulkevan kumpaankin suuntaan, sillä yritys B itse edellytti yhteistyökumppaneiltaan vastuullisuutta. Näin ollen ei voida laskea verkostosta tulevaa painetta merkittäväksi vastuullisuusajuriksi yritykselle B. Yrityksen A

kokemukset mukailivat tätä, ja haastateltavan mukaan yritys vaatii itse yhtä paljon, jollei enemmän vastuullisuutta yhteistyökumppaneiltaan.

Santosin (2011) havainnot mukailen, yrityksessä B koettiin jonkin verran paineita vastuullisuuteen muun muassa suurten yritysten suunnasta. Tämä ilmeni etenkin tällaisten yritysten tai valtion kilpailutuksissa, joissa yrityksen B haastateltava kertoi näiden tahojen haluavan usein varmistaa kilpailutettavien vastuullisuus esimerkiksi standardien avulla. Toisaalta, yrityksessä B tätä ei oikeastaan pidetty syynä panostaa vastuullisuuteen, vaan nähtiin aspektina, jossa yrityksen B vastuullisuus palkitaan. Tällaisilla paineilla koettiin siis vähäinen tarve muuttaa toimintaa, sillä se koettiin jo valmiiksi riittävän vastuulliseksi. Tuloksista kävi siis ilmi, että verkostossa toimiminen ei ole kummallekaan yritykselle merkittävä ajuri vastuullisuuteen.

Molemmissa yrityksissä koettiin vastuullisuusvaateiden tulevan ensisijaisesti kuluttajilta. Yrityksessä B oli huomattu trendi kuluttajien kasvaneessa ympäristötietoisuudessa, ja haastateltava kertoi yrityksen saavan suoraa palautetta ja kehitysehdotuksia kuluttajilta vastuullisuuteen liittyen. Yrityksessä A tiedostettiin, että vastuullisuuden on näyttävä etenkin kuluttajarajapinnassa, koska se on keskeinen tekijä, joka ohjaa kuluttajien ostopäätöksiä, ja on etenkin yrityksen A kohdalla merkittävä selittäjä sille, miksi kuluttajat ostavat heidän tuotteitaan. Molemmissa yrityksissä oltiin kuitenkin sitä mieltä, että kuluttajien, tai muidenkaan sidosryhmien, odotukset eivät olleet merkittäviä ajureita sille miksi yrityksessä toimitaan vastuullisesti. Etenkin yrityksessä B koettiin kuitenkin, että kuluttajien tarkkailu toimi motivaationa pitää vastuullisuustoimet hyvällä tasolla.

Kumpikaan yritys ei myöskään kokenut paineita muiden ulkoisten sidosryhmien, kuten sijoittajien taholta, mikä onkin tavanomaista pienille yrityksille. Suurille yrityksille keskeinen paineen lähde, näkyvyys mediassa (ks. Chatterji ja muut, 2009), ei niin ikään toiminut ajurina haastatelluilla yrityksillä. Sen sijaan yrityksessä A

koettiin vastuullisuus valttikorttina sijoittajia hankittaessa. Haastateltava koki, että halu sijoittaa vastuullisiin yrityksiin oli helpottanut yrityksen A rahoituksen saantia. Mahdollinen vastuullisuuden tuoma näkyvyyskin katsottiin siis lähinnä hyödyksi, eikä paineeksi toimia vastuullisesti.

Ajurien vastapainona, esteenä vastuullisuustoimille voidaan pitää esimerkiksi pk-yritysten rajallisia resursseja, varsinkin jos vastuullisuustoimet koetaan turhana kulueränä (Spence, 1999). Resurssien rajallisuus ei kuitenkaan haastateltavilla yrityksillä näkynyt haluttomuutena panostaa vastuullisuuteen, vaikka näin on etenkin taloudellisesti heikosti menestyvien yritysten kohdalla osoitettu joskus tapahtuvan (Spence, 1999; The Observatory of European SMEs, 2004). Sen sijana yrityksissä tiedostettiin vastuullisuuden laajempi merkitys, ja sen tuomat mahdolliset hyödyt. Yrityksen A haastateltava kuvaili vastuullisuustoimista aiheutuvia kuluja seuraavasti, tiedostaen, että vastuullisin vaihtoehto ei ole aina taloudellisin:

”Ehkä siinä ristiriitaisin alue on se pakkauspuoli, et siellä ekologisimmat pakkausmateriaalit ei välttämättä ole halvimpia. Tietty jos lähtee jostain ihan päästöjen kompensoinnista niin onhan sekin tavallaan kulu, ja tälleen, mutta ne on arvovalintoja, että me halutaan investoida siihen et me tehdään asiat oikeesti vastuullisesti. [brändi-imagon] kautta siinä voi sit olla takaisinmaksua.”

Santosin (2011) mukaan taloudellisen tilanteen vaikutus vastuullisuustoimiin, tai niiden puutteeseen, on sidonnainen yrityksen strategiaan. Strategian on osoitettu toimivan moderaattorina vastuullisuudelle niin, että yritysten, joilla on strategiaan *kasvu, tuotteiden hyvä laatu tai innovaatio* on suuremmalla todennäköisyydellä myös mittavimmat vastuullisuustoimet (Santos, 2011). Molempien yritysten voidaan nähdä kuuluvan tähän kategoriaan, ainakin innovatiivisuuden kautta, sillä ympäristöllisten attribuuttien liittäminen tuotteisiin tai palveluihin voidaan nähdä

innovatiivisuutena, sekä sitä kautta tapana harjottaa differentiaatiota (McWilliams & Siegel, 2001; Upadhaya, Munir, Blount & Su, 2018).

Santos (2011) esittää keskeisenä esteenä vastuullisuudelle strategian ja vastuullisuuden suhteen puuttumisen lisäksi omistaja/johtajan puutteellisen tiedon vastuullisuudesta. Tämä ei ole merkittävä este haastatelluilla yrityksillä, joilla molemmilla on vastuullisuus osana strategiaa ja omistaja/johtajan positio merkittävä motivaation lähde vastuullisuustoimille.

6.3 Yhteiskuntavastuun jalkauttaminen

Kummassakaan yrityksessä jalkautus ei esiintynyt ongelmallisena, vaikka kirjallisuudessa tällainen ongelma on havaittu (Metzker & Streimikis, 2020; Lee ja muut, 2016). Poiketen esimerkiksi Delchet-Cochetin ja Von (2012) tuloksista, vastuullisuuden sisällyttämisessä strategiaan ei myöskään koettu ongelmaa, minkä esimerkiksi McWilliams, Siegel ja Wright (2006) ovat esittäneet syyksi sille, miksi vastuullisuuden jalkauttaminen on ylipäätään onnistunutta. Tätä vastoin molemmilla yrityksillä vastuullisuuden erottaminen strategiasta koettiin haastavana, koska sen nähtiin olevan niin olennainen osa strategiaa ja kaikkea toimintaa. Yrityksen B haastateltava kuvaili vastuullisuuden suhdetta strategiaan seuraavalla tavalla:

”Siis sehän kulkee siellä läpi, koska se on se selkäydin. Niin kyllähän se on joka paikassa läsnä, et oikeastaan se kaikki mitä me tehdään, kulkee semmoisen eettisyys/ekologisuus/vastuullisuus seulan läpi. Et siihen tekemiseen siivilöityy vaan ne, jotka täyttää ne arvot.”

Useita tekijöitä voidaan nostaa esiin sellaisina, jotka edesauttavat haastatelluilla yrityksillä strategian ja vastuullisuuden yhteen nivoutumista. McWilliamsin ja muiden (2006) mukaan oikeanlainen organisaatiokulttuuri on keskeinen tekijä vastuullisuuden strategiaan integroimisessa. Tällaisena organisaatiokulttuurina

voidaan pk-yrityksen kohdalla pitää esimerkiksi organisaatiollista struktuuria, johon lukeutuu omistaja/johtajan vahva asema, sekä yksinkertaista organisaatiokennettä, joka mahdollistaa hyvän informaationkulun (Wilson & Bates, 2003).

Lisäksi Juholinin ja muiden (2004, s. 84-96) mukaan organisaation ja sen työntekijöiden arvojen yhtäläisyys edesauttaa strategian toteutumista ja muiden mahdollisten tavoitteiden saavuttamista, sekä hyvän organisaatiokulttuurin rakentamista. Renwick ja muut (2012) summaavat, että vastuullisilla yrityksillä tällainen arvojen linjaus tapahtuu jo rekrytointivaiheessa, mikä on yhtenevä haastatteluissa saatujen vastausten kanssa. Molemmat haastatelluista kokivat heille hakeutuvien työntekijöiden omien arvojen olevan yrityksen arvojen kanssa linjassa. Lisäksi yrityksessä B rekrytinnin haastatteluissa otettiin esille nämä arvot, millä varmistettiin mahdollisten uusien työntekijöiden sopivuus. Näin ollen voidaan olettaa, että työntekijöillä on organisaatiokulttuurin näkökulmasta otolliset arvot. Baumann-Paulyn ja muiden (2013) mukaan pk-yrityksille onkin tyypillistä, että vastuullisuusagenda nojaa vahvasti työntekijöiden panokseen. Kummassakaan yrityksessä ei näin ollen koettu tarpeelliseksi jalkauttaa vastuullisuutta tietyillä sisäisillä toimenpiteillä henkilökunnalle.

Muiden organisaatiokulttuuriin liittyvien seikkojen lisäksi innovaation, ja laajemmin differentiaatiostrategian, on osoitettu edustavan sellaista organisaatiokulttuurista tekijää, jonka voidaan nähdä vaikuttavan vastuullisuuteen (Hoejmose, Bramer & Millington, 2013; McWilliams ja muut, 2006; McWilliams & Siegel, 2001; Van de Ven & Jeurissen, 2005) Kuten luvussa 6.2 todettiin, voi molempien yrityksen strategioiksi laskea differentiaation, ja tarkemmin vielä innovaation. Lisäksi yritykselle B tuotteiden hyvä laatu on tärkeää, mikä liittyy haastateltavan mukaan olennaisesti arvoihin, jotka puoltavat kestävästä kehityksestä, mikä on Santosin (2011) mukaan yksi strategisista ulottuvuuksista, jonka on osoitettu olevan yhteydessä vastuullisuutta ajavaan differentiaatioon. Yrityksen A tavoitteena puolestaan on kasvu, joka niin ikään voidaan laskea yhdeksi Santosin (2011) luettelemista

ulottuvuuksista. Innovaation voidaan siis nähdä olevan yksi vastuullisuuden jalkauttamiseen vaikuttavista organisaatiokulttuurin piirteistä (Surroca, Tribo, Josep & Waddock, 2010). Masurel (2007, s. 192) totesikin, että kestävän kehityksen yrittäjyydestä ei voida puhua ilman innovaatioita, koska siinä niin keskeistä on uusi teknologia ja uudet ideat.

Wilsonin ja Batesin (2003) havaintoja mukaillen, molemmat haastateltavat kokivat organisaatorakenteensa melko epämuodolliseksi ja hyvin ei-hierarkkiseksi. Omistaja/johtajan henkilökohtaiset arvot näkyivät molemmissa yrityksissä vahvasti organisaatiokulttuurissa, mutta kummassakaan yrityksessä ei voida sanoa, että omistaja/johtajalla olisi sellainen hegemoninen päätösvalta, jota omistajan vahvalla asemalla pienessä yrityksessä voidaan ehkä jossain yhteyksissä tarkoittaa (Spence, 1999). Sen sijaan, molemmissa yrityksissä työntekijöillä tuntui olevan melko paljon autonomiaa työnteossa. Kommunikaatio yritysten sisällä oli sujuvaa, ja molemmissa yrityksissä koko henkilökunta ja johtajat kokoontuivat viikoittain. Tällaisen ilmapiirin, jossa roolijako on selkeä ja kommunikointi avointa ja kaikkiin suuntiin kulkevaa on osoitettu osaltaan tukevan organisaation tavoitteita ja eettistä toimintaa (Aaltonen & Junkkari, 1999, s. 113). Lisäksi keskeistä on se, että työntekijöillä on roolissaan määräysvaltaa, eikä arvoja yritetä pakottaa ylhäältä alaspäin (Spector, 1986). Yrityksen A haastateltava selitti asiaa näin:

”Eli se näkyy meidän arvoissakin, et tavallaan me uskotaan siihen et päätöksenteon pitää olla siellä missä tekeminenkin tapahtuu, niin vahvasti kun ikinä mahdollista. Eli kaikilla tiiminvetäjillä ja kaikilla yksilöillä on tavallaan täysi autonomia, eli he päättää itse mitä omalla tontilla kehitetään ja miten ja millä aikataululla ja niin edelleen.”

Molemmissa yrityksissä käytännön vastuullisuustoimet kattavat useamman vastuullisuuden ulottuvuuden. Yrityksen A haastateltava koki, että yritys voi

esimerkiksi olemalla hyvä työpaikka toimia sosiaalisesti vastuullisena. Sosiaalinen vastuu näkyy yrityksellä B etenkin tuotantoketjussa, jossa halutaan varmistaa etenkin ulkomaalaisten alihankkijoiden eettisesti yrityksen arvojen kanssa linjassa olevat toimet; yhteistyökumppaneilta edellytettiin hyvää eettistä toimintaa, joka takaa hyvät työolosuhteet ja ei suvaitse esimerkiksi lapsityövoiman käyttöä. Yhteistyökumppaneilta edellytettiin *code of conduct* -tyyppisen koodiston allekirjoittamista, minkä avulla haluttiin varmistua siitä, että koko tuotantoketju toimii eettisesti ja yrityksen arvojen mukaisesti.

Erityisen näkyvää vastuullisuus on molemmilla yrityksillä kuitenkin ympäristöllisellä ulottuvuudella, mikä eroaa aiemmasta tutkimuksesta (Lee ja muut, 2019; Santos, 2011; Sen & Cowley, 2012), jossa pk-yritysten vastuullisuuden on nähty suuntautuvan etenkin sosiaaliseen ulottuvuuteen. Santosin (2011) mukaan ympäristönäkökulma tulee esille pk-yrityksissä pääsääntöisesti silloin, kun lainsäädäntö tai muu kolmas osapoli vaatii sitä. Yrityksessä B kuitenkin koettiin lainsäädännön pakotteet omiin tavoitteisiin verraten matalana, eikä näin lainsäädännön noudattamisesta saatavaa legitimaatiota pidetty syynä sille, miksi toimia on suunnattu ympäristölle. Yrityksellä A oli yhtenevä linja tämän kanssa, eikä lainsäädännön pakotteita nähty yrityksessä syynä vastuullisuuden ympäristölle suuntaamisessa.

Lisäksi, poiketen aiemmasta tutkimuksesta (Coppa & Sriramesh, 2013; Jenkins, 2006; Ortiz-Avram ja muut, 2018; Perrini, 2006; Perrini ja muut, 2007) toimia ei ole suunnattu ensisijaisesti yrityksen välittömään ympäristöön tai yhteisöön. Yritys B on esimerkiksi ollut mukana useissa erilaisissa hyväntekeväisyyskampanioissa, joista kerrotaan yrityksen verkkosivuilla. Vastoin aiempien tutkimusten havaintoja (ks. Murillo & Lozano, 2006) tällaisten kertaluontoisten, omasta toiminnasta irrallisten kampanjoiden kohteena ei kuitenkaan ole yrityksen läheinen yhteisö. Kampanjat ovat valikoituneet sellaisiksi, joiden nähdään tukevan yrityksen arvoja ja tavoitteita; varallisuutta on kerätty esimerkiksi ympäristön ja kehittyvien maiden lapsien hyväksi. Lisäksi kummankaan yrityksen haastateltava ei kokenut, että

vastuullisuustoimissa painotettaisiin jotakin tiettyä sidosryhmää, mikä taasen eroaa joistakin aiemmista havainnoista (Coppa & Sriramesh, 2013; Jenkins, 2006; Ortiz-Avram ja muut, 2018; Perrini, 2006; Perrini ja muut, 2007).

Kaikkiaan vastuullisuustoimia voidaan pitää verrattain strukturoituna molemmissa yrityksissä, mikä on aiemmasta tutkimuksesta (Baumann-Pauly ja muut, 2013; Jamali ja muut, 2017; Perrini ja muut, 2007; Russo & Tencati, 2009; Santos, 2011) eroava havainto. Vastuullisuus on haastatelluilla yrityksillä keskeinen osa strategiaa ja missiota, siitä kommunikoidaan etenkin ulkoisille sidosryhmille ja käytössä on esimerkiksi tuotantoketjun eettisyyden varmistavia kirjallisia sopimuksia. Toisaalta, sisäinen yhteiskuntavastuusta kommunikointi on näillä yrityksillä epämuodollista, koska, kuten aiemmin tuotiin esille, työntekijöiden koettiin orgaanisesti ymmärtävän vastuullisuuden merkitys. Kummallakaan yrityksellä ei ole käytössään myöskään vastuullisuusstandardeja, mikä viittaa siihen, että vastuullisuustoimia ei voida pitää samalla tavalla muodollisina kuin vaikkapa suurilla yrityksillä.

Louchen ja Michotten (2011) havainto siitä, että pk-yritykset eivät tarkastele vastuullisuustoimien vaikutuksia mittareiden avulla, jolloin käsitys vaikutuksista jää epäselväksi, vahvistuu osittain. Yrityksellä A on käytössä useita mittareita, joilla vastuullisuutta mitataan. Yrityksellä B puolestaan ei ole käytössä mittareita. Tämän yrityksen haastateltava selitti tosin sillä, että koki yrityksen tuloksen mittareiden vastaavan vastuullisuusmittareita, koska vastuullisuus on niin keskeinen osa yrityksen strategiaa, eikä kokenut mittareita tarpeellisiksi. Toisaalta haastateltavan mukaan yritys on ollut mukana kolmannen osapuolen yritysvertailussa, jossa tarkastellaan osallistuvien yritysten vastuullisuutta. Tätä hän kommentoi tällä tavalla:

”Me ollaan (...) aikaisemmin aina tietysti käytetty ekosähköä, ja niin edelleen, mut et meillä ei oo ollut sitä vertailupohjaa, kun me ei olla sitä tilastoitu

niin hyvin kun nyt tää pakotti meidät tekemään. Niin nythän me pystytään sitten tietysti paremmin sitä vertailemaan”

Näin ollen yrityksessä tapahtuu ainakin tämän kautta omien toimien reflektiota, minkä voi lisäksi tulkita haastattelun perusteella olevan yritykselle hyödyllistä.

6.4 Kommunikointi

Aiemmassa tutkimuksessa on tullut selville, että pk-yritysten vastuullisuuskommunikointi on epämuodollista ja suuntautuu lähinnä yrityksen sisäisille sidosryhmille, kuten henkilökunnalle, kun taas etenkin ulkoisille sidosryhmille, kuten kuluttajille suunnatun kommunikoinnin on esitetty jäävän puutteelliseksi (ks. Coppa & Sriramesh, 2013; Lee ja muut, 2016).

Molemmilla tutkituilla yrityksillä vastuullisuuden ympäristönäkökulmaan panostetaan näkyvimmin, ja toimista myös viestitään kattavasti. Yrityksellä B konkreettiset vastuullisuustoimet liittyivät myös näkyvästi vastuullisuuden sosiaaliseen ulottuvuuteen. Yrityksen B verkkosivuilla kerrotaan kattavasti heidän harjoittamistaan ympäristönsuojelutoimista, kuten ekologisista raaka-aineista ja pakkausmateriaaleista. Molemmat yritykset raportoivat verkkosivuillaan hiilidioksidipäästöistään ja yrityksen A kohdalla myös hyvitetystä hiilijalanjäljestä. Yrityksen B haastateltavan mukaan läpinäkyvyys koko tuotantoprosessissa on yritykselle hyvin tärkeää, ja sen vuoksi koko toimintaketjun osalta pyritään kertomaan avoimesti toimintatavoista ja käytetyistä resursseista. Kumpikin yritys pyrkii tuomaan toimiaan esille etenkin kuluttajille ja muille ulkoisille sidosryhmille. Näin ollen voidaan pitää tämän tutkimuksen havaintoja aiemmista (Jenkins, 2006; Murillo & Lozano, 2006; Perrini, 2006; Perrini ja muut, 2007) poikkeavaksi, siinä mielessä, että haastatelluilla yrityksillä toimista viestitään nimenomaan ulkoisille sidosryhmille.

Toisaalta kommunikointi ulkoisille sidosryhmille ei ole tutkittavilla yrityksillä yhtä muodollista, kun suurilla yrityksillä, osittain sen vuoksi, että kummaltakaan yritykseltä ei edellytetä virallista raportointia. Kumpikaan yritys ei myöskään katsonut raportointiviitekehyksiä tai esimerkiksi ISO-standardeja omia tavoitteitaan palveleviksi, vaikka yrityksessä B oli kohdattu jonkin verran painetta ISO-raportoinnille ulkoisilta sidosryhmiltä. Tämä tapahtuu haastateltavan mukaan esimerkiksi suurten yritysten tai valtion kilpailutuksissa, ja yrityksen harjoittama läpinäkyvyys ja vapaaehtoinen raportointi on kuitenkin voittopuolisesti riittävää paineesta huolimatta. Haastateltava ei katsonut tämän takia standardin hankintaa tarpeelliseksi, vaan koki, että tällainen prosessi olisi työläs. Mielenpitoet raportointiohjeiston ja standardien heikosta soveltuvuudesta pienille yrityksille olivat yhtäläiset, mikä on yhtenevä havainto aiemman tutkimuksen kanssa (Battisli & Perry, 2011; Jenkins, 2004).

Sisäistä kommunikointia tarkastellessa haastatteluissa saadut vastaukset olivat yhteneviä esimerkiksi Lee-Wongin ja Moren (2016) tuloksien kanssa; sisäinen vastuullisuuskommunikointi on epämuodollista. Molempien yritysten haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastuullisuus näkyi vahvasti kaikkien työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa, mutta koska yritysten arvot olivat kaikessa toiminnassa niin selvästi esillä, erityinen jalkauttaminen ei ole tarpeen. Lisäksi molemmat haastateltavat korostivat taas sitä, että työntekijät ovat valikoituneet rekrytoinnissa sellaisiksi, joiden arvot olivat linjassa yritysten vastaavien kanssa, jolloin ristiriitaa työntekijöiden ja yrityksen arvomaailman kanssa ei ollut, eikä erityinen kommunikointi näin ollen ollut tarpeen.

Mielenkiintoinen havainto on se, että vaikka vastuullisuustoimia ei painotettu tiettyille sidosryhmälle, kommunikoinnissa näkyi yhteys tärkeinä pidettyihin sidosryhmiin. Vastuullisuustoimista kommunikointiin kummassakin yrityksessä vahvasti kuluttajien suuntaan esimerkiksi verkkosivujen, mainonnan ja muun kuluttajarajapinnassa tapahtuvan toiminnan kautta. Kuluttajat oli taas luokiteltu molemmissa yrityksissä yhdeksi tärkeimmistä sidosryhmistä

6.5 Koetut hyödyt ja mahdolliset haitat

Molemmat yrityksistä kokivat vastuullisuuden ensisijaisesti hyödyn lähteenä, mikä vastaa joitakin aiempia tutkimuksia (Coppa & Sriramesh, 2013; Martinez-Martinez ja muut, 2017). Yrityksessä A nähtiin, että vastuullisuus vaikuttaa suoraan yrityksen asiakashankintaan ja myynnin kasvuun, sekä yrityksen imagoon. Yrityksen B haastatteleva nimesi vastuullisuudesta saaduiksi hyödyiksi parantuneen imagon ja sitä kautta liiketoiminnan kasvun turvaamiseen. Aiemmassa tutkimuksessa puolestaan vastuullisuudesta saatujen hyötyjen on esitetty liittyvän esimerkiksi imagoetuihin, hyvään maineeseen verkostoissa ja asiakassuhteissa, sekä parempaan työtyytyväisyyteen (Coppa & Sriramesh, 2013; Hamman ja muut, 2009; Martinez-Martinez ja muut, 2017).

Yritys A koki vastuullisuuden olevan valttikortti myös sijoittajien kanssa. Sijoittajat katsotaan pk-sektoria käsittelevässä kirjallisuudessa (ks. Jenkins, 2004) vähemmän tärkeiksi sidosryhmiksi pienille ja keskisuurille yrityksille, näiden vähäisemmän näkyvyyden vuoksi. Yrityksessä A koettiin taas, että vastuullisuus on keskeinen tekijä sijoittajien halussa rahoittaa yrityksen toimintaa, ja nähtiin siten strategisena työkaluna rahoituksen hankinnassa.

Useassa tutkimuksessa esitetään vastuullisuuden vaikuttavan pk-yrityksillä positiivisesti taloudelliseen tulokseen etenkin silloin, kun toimet keskittyvät sosiaaliseen ulottuvuuteen, kuten työntekijöihin (Hamman ja muut, 2009; Martinez-Martinez ja muut, 2017; Santos, 2011). Tälle ajatukselle ei haastatteluiden perusteella löydetty suoranaisesti puoltaa, sillä sosiaalinen ulottuvuus ei ollut keskiössä kummankaan yrityksen vastuullisuustoimissa, vaan yhteiskuntavastuun useampi osa-alue oli vahvasti näkyvissä yritysten toimissa. Sosiaaliselle ulottuvuudelle ohjattujen toimien katsottiin kuitenkin johtavan etuihin. Sosiaalinen vastuu yhdistettiin

yrityksessä A parantuneeseen resurssienhallintaan. Yrityksen A haastateltava kuvaili sosiaaliselle ulottuvuudelle ohjattujen toimien vaikutusta seuraavalla tavalla:

”se vastuullisuus on mindsetti (...) et me nähdään se tärkeäksi, että meidän firmassa kukaan ei saa palaa loppuun. Tai kukaan ei saa ahdistuu tai voida huonosti sen takia että työtaakka on liian iso tai on liikaa painetta, niin se on tavallaan se missä vastuullisuus näkyy. Meillä on sellainen tavoite et kaikki voi meidän firmassa hyvin ja ne pysyy terveenä”

Yrityksen B haastateltava puolestaan koki resurssienhallinnan helpottuvan vastuullisuuden myötä tuotantoketjun osalta, etenkin kun yhteistyökumppanit ovat valikoituneet vastuullisiksi. Vastuullisuuden katsottiin tällöin luovan yrityksen ja yhteistyökumppaneiden välille yhteiset pelisäännöt, joiden katsottiin turvaavan muun muassa yhteistyösuhteiden saumaton jatkuminen. Tätä mukaillen Martinez-Martinez ja muut (2017) ovat nostaneet sidosryhmien välisen luottamuksen ja Santos (2011) niin ikään paremman maineen verkostossa keskeiseksi etujen lähteeksi vastuullisuustoimissa.

Esimerkiksi Hamman ja muut (2009) esittivät, että ne sidosryhmät, joille vastuullisuustoimia oli erityisesti suunnattu, ovat myös erityisen tyytyväisiä, mikä heijastuu taloudellisessa tuloksessa. Tällaisia tuloksia ei voida tämän tutkimuksen raameissa kumota tai vahvistaa, koska saatavilla ei ole tietoa haastateltujen yritysten vastuullisuustoimien objektiivisesta vaikutuksesta, mutta haastattelujen mukaan panostuksen ja hyötyjen yhteys vaikuttaa todennäköiseltä, sillä esimerkiksi kuluttajat nimettiin tärkeäksi sidosryhmäksi, vastuullisuudesta viestittiin niin ikään paljon suuri tälle sidosryhmälle ja myös raportoidut hyödyt liittyvät kuluttajarajapintaan, eli esimerkiksi imagoon ja asiakashankintaan.

Koetun hyödyn voidaan nähdä olevan yhteydessä onnistuneeseen implementointiin. Ramchander, Schwebach ja Satking (2012) summaavat, että ilman

oikeanlaista strategiaa ja organisaatiokulttuuria, yhteiskuntavastuu voi esiintyä yritykselle turhana kulueränä. Lisäksi vastuullisuuden on osoitettu auttavan yrityksiä saavuttamaan sosiaaliset, ympäristölliset ja taloudelliset tavoitteet etenkin silloin kun se on linjassa yrityksen strategian kanssa (Porter & Kramer, 2006; McWilliams ja muut, 2006). Aragón-Correa ja muut (2008) löysivätkin merkittävän positiivisen yhteyden ympäristöllisesti proaktiivisesta yhteiskuntavastuusta ja pk-yritysten taloudellisesta suorituksesta. Molemmilla yrityksillä vastuullisuus on puolestaan keskeinen osa strategiaa, jolloin tällaisia syitä voidaan pitää relevantteina tarkastellessa vastuullisuustoiminnan vaikutuksia ja näin ollen pitää sidonnaisuutta strategiaan vastuullisuudesta saatuja hyötyjä edesauttavana tekijänä. Bénabou & Tirole (2009) esittävätkin, että strateginen yhteiskuntavastuu saattaa aiheuttaa kuluja lyhyellä aikavälillä, mutta johtaa positiiviseen taloudelliseen tulokseen pitkällä aikavälillä.

Lisäksi, kuten kappaleessa 6.3. todettiin, molemmilla yrityksillä on useita organisaatiokulttuurillisia piirteitä, jotka puoltavat vastuullisuuden onnistunutta implementointia sekä kytköstä strategiaan, ja näin ollen saavat osaltaan vastuullisuuden näyttäytymään hyötynä, etenkin rajallisista resursseista huolimatta (Torgusa ja muut, 2012) Sen lisäksi innovatiivisuuden voidaan katsoa vaikuttavan sekä vastuullisuuden laajuuteen (McWilliams & Siegel, 2001; Padgett & Galan, 2010; Wagner, 2010), että edesauttavan vastuullisuuden myönteisiä vaikutuksia yritystoiminnalle (Battaglia ja muut, 2014; McWilliams & Siegel, 2001). Huomattavaa on myös se, että vastuullisuus painottuu näillä yrityksillä näkyvästi ympäristölle, ja se silti koetaan hyötynä, vaikka näin ei ole aina pk-sektorilla. (Soto-Acosta ja muut, 2016).

Kaiken kaikkiaan molemmat yrityksistä kokivat vastuullisuuden näkyvän kaikkialla yrityksen toiminnassa, ja näin ollen sen myös vaikuttava kaikkeen toimintaan. Molemmat myös kokivat, että vastuullisuuden aikaansaama positiivinen muutos ympäristölle oli myös yksi vastuullisuustoiminnan hyödyistä. Yrityksessä B koettiin lisäksi, että heidän toimialansa lainsäädäntö on muuttumassa vastuullisuuden

osalta niin, että tulevaisuudessa kaikilta toimijoilta vaaditaan vastuullisuutta yhä enemmän, mikä voisi tulevaisuudessa parantaa yrityksen B asemaa suhteessa muihin.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, joita peilataan aikaisempaan tutkimukseen. Lisäksi esitetään tutkimuksen rajoitukset soveltavuuden ja luotettavuuden suhteen, sekä jatkotutkimusmahdollisuudet.

7.1 Johtopäätökset

Tässä tutkielmassa tarkasteltiin yhteiskuntavastuun ilmenemistä pk-sektorilla selaisissa yrityksissä, jotka ovat meritoituneet erityisesti vastuullisuuden saralla. Tarkoituksena oli selvittää, miten vastuullisuus ymmärretään näissä yrityksissä, mikä on yritysten oma kokemus yhteiskuntavastuun ajureista ja ilmenemisestä, sekä miten vastuullisuustoimet vaikuttavat yritystoimintaan. Tämän myötä pyrittiin saamaan kuva siitä, millainen rooli vastuullisuudella on näissä yrityksissä. Kiinnostavan kehikon tälle muodostaa pk-yrityksien organisaatorakenne, joka poikkeaa suurien yritysten vastaavasta. Lisäksi ottaen huomioon tarkasteltavien yritysten position erityisen vastuullisiksi miellettyinä yrityksinä, voidaan olettaa, että näiden yritysten kokemus vastuullisuudesta poikkeaa aiemmasta pk-sektorin tutkimuksesta, joissa ei usein ole tehty tällaista rajausta; proaktiivista vastuullisuutta on tutkittu pk-sektorilla vähän (Aragón-Correa ja muut, 2008).

Vastuullisuuden ottaminen osaksi toimintaa olisi tärkeää sekä pk-yritysten suurten yhteenlaskettujen ympäristövaikutusten takia, että yritysten omalta kannalta. Etenkin proaktiivisesta otteesta voi olla pk-yritykselle hyötyä, sillä Perezin ja muiden (2007) mukaan vastuullisuudesta on taloudellista hyötyä etenkin silloin kun se on sidoksissa strategiaan. Mahdolliset taloudelliset hyödyt saattavat puolestaan osaltaan motivoida pk-yrityksiä ottamaan vastuullisuuden huomioon, sillä kuten kappaleessa neljä selvisi, taloudelliset edut ovat merkittävä ajuri vastuullisuudelle pk-sektorilla (ks. Murillo & Lozano, 2006; Nybakk & Panwar, 2015).

Alussa käytiin läpi pk-yritysten ominaispiirteitä, joihin lukeutuu esimerkiksi rajalliset resurssit, yksinkertainen organisaatorakenne ja omistaja/johtajan keskeinen asema (Spence, 1999). Näiden piirteiden pohjalta vastuullisuuden voidaan nähdä ilmenevän pk-sektorilla eri tavalla kuin suurissa yrityksissä. Vastuullisuutta pk-sektorilla tarkasteltaessa esiin nousi haasteita, kuten implementoinnin vaikeudet (ks. Lee ja muut, 2016), mutta toisaalta myös organisaationaalisia tekijöitä, jotka saattavat helpottaa vastuullisuuden jalkautusta näissä yrityksissä (ks. Torgusa ja muut 2012).

Tutkimus toteutettiin laadullisesti, teemahaastattelulla. Haastateltavia yrityksiä oli kaksi, minkä katsottiin riittävän kvalitatiiviselle tutkimusotteelle ominaiseen pyrkimykseen saada syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysivaiheessa esille on tuotu etenkin ne asiat, jotka ovat toistuneet haastattelussa, sekä teoriaan pohjaten muut seikat, joita on pidetty tutkimusasetelman kannalta merkittävinä. Luetavuutta pyrittiin analyysivaiheessa turvaamaan teoria- ja aineistotriangulaatiolla.

Tutkimuksessa selvisi, että tutkitut yritykset kokivat aiemmasta tutkimuksesta (Metzker & Streimikis, 2020; Murillo & Lozano, 2006; Sen & Cowley, 2012) poiketen vastuullisuuden käsitteen selkeäksi. Havaintojen perusteella voidaan nostaa esille aiempien tutkimuksien kanssa yhteneviksi tuloksiksi omistaja/johtajan vahva asema, sekä osittain myös vastuullisuuden epämuodollinen ilmeneminen. Lisäksi vastuullisuuden jalkautuksen osalta voidaan esittää joitakin organisaatorakenteseen ja -kulttuuriin liittyviä seikkoja, jotka ovat esiintyneet pk-sektoria tutkivassa kirjallisuudessa vastuullisuutta stimuloivina tekijöinä. Ilmenemisen dimensioiden ja suuntautumisen tarkastelu puolestaan antoi aiemmasta tutkimuksesta poikkeavia tuloksia.

Omistaja/johtajan henkilökohtaisia arvoja pidettiin molemmissa yrityksissä merkittävänä ajurina vastuullisuudelle, minkä nähtiin heijastuvan myös implementointiin. Tähän liittyen havaittiin, että ajurit ovat molemmilla yrityksillä ensisijaisesti

filantrooppisia, mikä vastaa esimerkiksi Grimstadin ja muiden (2019) tuloksia, mutta poikkeaa toisaalta jostakin aiemmista tuloksista (ks. Murillo & Lozano, 2006; Nybakk & Panwar, 2015). Molemmat yritykset osoittivat kuitenkin merkkejä filantrooppisten ajureiden lisäksi taloudellisista motivaatioista. Nämä eivät tosin ole toisiaan poissulkevia, ja voivatkin esiintyä yrityksessä rinnakkain (Graafland & van de Ven, 2006; Grimstad ja muut, 2019).

Aiempaa tutkimusta (ks. Spence & Lozano 2000) mukaillen raportointiohjeistot ja standardit nähtiin omalle organisaatiolle epäsopiviksi, missä osaltaan näkyy pk-sektorille ominainen epämuodollinen lähestymistapa. Toisaalta, kaikki toiminta ei ollut epämuodollista, ja näillä yrityksillä olikin joitakin keskimääräistä pk-yritystä muodollisempia vastuullisuustoimia; yrityksessä A oli käytössä vastuullisuusmittarit ja kummallakin yrityksistä oli käytössään jonkinlaista raportointia ulkoisille sidosryhmille. Tässä näkyikin se, että tutkittujen yritysten vastuullisuustoiminta oli aiemmasta tutkimuksesta (CBSR, 2003; Jenkins, 2006; Lee ja muut, 2016; Observatory of European SMEs 2004; Perrini, 2006; Perrini ja muut, 2007) poiketen vahvasti suunnattu ulospäin, eivätkä toimet rajoittuneet yrityksen läheiseen ympäristöön tai sisäisiin sidosryhmiin.

Tutkitut yritykset sen sijaan viestivät toimistaan etenkin kuluttajille. Syyksi vastuullisuustoimien suuntautumisesta yrityksen sisälle ja verkostolle on aiemmissa tutkimuksissa (Hamman ja muut, 2009; Lee ja muut, 2016; Mankelow, 2003; Spence, 2000) esitetty se, että yritykset priorisoivat näitä sidosryhmiä, eli työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita. Näin ollen voidaan ehkä selittää sidosryhmiä tarkastelemalla tutkittujen yritysten ulospäin suuntautuvat toimet, sillä molemmat nimesivät tärkeäksi sidosryhmäksi asiakkaat. Martinez-Martinezin ja muiden (2017) mukaan pk-yrityksissä vastuullisuutta tulisikin tarkastella juuri sidosryhmäteorian kautta.

Ulospäin suunnatut vastuullisuustoimet ja etenkin niistä kommunikointi voidaan linkittää myös yritysten strategiaan, johon kuului keskeisesti profiloituminen vastuullisena yrityksenä. Tähän liittyen molemmat yritykset olivat tietoisia vastuullisuuden tuomista taloudelliseen menestykseen johtavista eduista, kuten paremmasta imagosta. Tarkasteltujen yritysten strategista tavoitetta erottua juuri vastuullisuudella voidaankin kenties verrata suurten yritysten maineriskeihin siinä, että molemmat ajavat yritykset tuomaan vastuullisuutta esille etenkin yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Strategian rooli, ja sen myötä vastuullisuuden runsas kommunikointi ulkoisille sidosryhmille, voisi selittää osaltaan myös sen, miksi yritykset kokevat ympäristödimensioon keskittyneiden vastuullisuustoimien johtavan taloudellisiin etuihin, vaikka niiden on osoitettu johtavan yleisesti päinvastaisiin tuloksiin pk-sektorilla (Soto-Acosta ja muut, 2016); kuluttajien on osoitettu arvostavan yhä enemmän ympäristöystävällisyyttä (McWilliam & Siegel, 2001).

Yhteiskuntavastuun sidonnaisuus strategiaan onkin keskeinen erottava tekijä tutkittujen yritysten ja keskimääräisen pk-yrityksen välillä. Strategian voidaan nähdä toimivan moderaattorina sille, että vastuullisuus koetaan niukoista resursseista huolimatta toimintaa hyödyttävänä tekijänä, eikä ylimääräisenä kuluna (McWilliams ja muut, 2006; Porter & Kramer, 2006). Lisäksi tutkittujen yritysten kohdalla strategiaan, ja sen vaikutukseen voidaan katsoa liittyvän innovaatio, minkä on kirjallisuudessa osoitettu liittyvän sekä yhteiskuntavastuun määrään yrityksessä (Martinez-Conesa ja muut, 2017; Wagner, 2010), että vastuullisuuden ja taloudellisen tuloksen kytkökseen (Battaglia ja muut, 2014; McWilliam & Siegel, 2001).

Strategiaan sidottu vastuullisuus saattaa osaltaan vaikuttaa myös implementaatioon edesauttamalla otollisen organisaatiokulttuurin syntymistä. Tällaisessa kulttuurissa yrityksen ja henkilökunnan arvot ovat linjassa, ja ainakin yrityksen A kohdalla keskitytään erityisesti myös työntekijöiden hyvinvointiin. Lisäksi työntekijöillä on autonomiaa päätöksenteossa, mikä saattaa Spectorin (1986) mukaan edesauttaa implementaatiota, koska työntekijät ovat tällöin muun muassa

sitoutuneempia ja motivoituneempia. Pk-yrityksille ominaisen organisaatiokulttuurin positiivinen vaikutus vastuullisuuden implementaatioon on esitetty aiemmissa tutkimuksissa; joidenkin tutkimusten mukaan pk-yrityksille ominainen strukturi, kuten vähäinen hierarkia voi stimuloida yhteiskuntavastuutoimia (Kechiche & Soparnot, 2012, s. 99). Näin ollen strategian ja vastuullisuuden kytköksen lisäksi oikeanlainen organisaatiokulttuuri voidaan esittää syyksi sille, että tutkituilla yrityksillä ei havaittu kirjallisuudessa esiintynyttä (ks. Lee ja muut, 2016) implementaation ongelmaa.

Proaktiivisuutta ja strategian merkittävää roolia voidaan käyttää selittämään tulosten eroja esikuva-artikkelina toimivan Murillon ja Lozanon (2006) tuloksien kanssa. Murillon ja Lozanon (2006) tutkimilla yrityksillä vastuullisuuden ja strategian välillä ei ollut yhtymäkohtia. Strategian roolia vastuullisuudessa tutkivan kirjallisuuden valossa voidaan katsoa vastuullisuuden irrallisuuden strategiasta vaikuttavan siihen, että vastuullisuuden käsitys koettiin Murillon ja Lozanon (2006) tutkimuksessa epäselväksi ja implementointi hankalaksi. Lisäksi eroja tarkastellessa täytyy ottaa huomioon, että tietoisuus vastuullisuudessa on kasvanut viimeisimmän vuosikymmenen aikana (ks. Epstein & Roy, 2003), mikä on otettava huomioon, erityisesti kun tarkastellaan yrityksiä, jotka on nimetty erityisen vastuullisiksi.

Tutkielman keskeisenä havaintona voidaan pitää niiden piirteiden erittelyä, joilla voidaan teoriaan pohjaten katsoa olevan vaikutus vastuullisuuden ilmenemiseen tutkituissa yrityksissä. Lisäksi merkittävänä huomiona voidaan pitää sitä, että haastatellut yritykset eivät pitäytyneet tietyissä vastuullisuuden toteuttamiseen tai raportointiin kehitetyissä ohjeistoissa, vaan toteuttivat vastuullisuutta oman organisaationsa resurssien puitteissa sopivaksi katsomallaan tavalla. Torgusan ja muiden (2012) mukaan pk-yritysten valttina vastuullisuudessa voikin toimia organisaatiorakenteen luoma adaptiivisuus ja notkeus, jotka auttavat yritystä mukautumaan vaateisiin. Tämän käytännön tason merkityksenä voidaan pitää sitä, että

pienien ja keskisuurten yritysten ei tarvitse tarkastella ja toteuttaa vastuullisuutta suurille yrityksille suunnattujen ohjenuorien kautta. Sen sijaan, menestyksellisen vastuullisuuden taustalla on organisaation ominaispiirteiden pohjalta rakennettu vastuullisuus, josta on osattu kommunikoida tehokkaasti halutuille tahoille, tämän tutkimuksen tulosten valossa etenkin organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Sen lisäksi käytännön toteutuksen voi katsoa lähtevän siitä, että yrityksessä tiedostetaan jo rekrytointivaiheessa organisaation ja työntekijöiden arvojen kohtaamisen tärkeys.

Vaikkei näiden rajallisten tutkimuskohteiden puitteissa voi tehdä yleistyksiä, tämän tutkielman tulokset tarjoavat katsauksen siihen, miten proaktiivisuus vaikuttaa ja osaltaan edesauttaa vastuullisuuden toteutumista. Koska tutkimuksen taustalla oli halu ymmärtää eikä selittää ilmiötä, voidaan tavoitteita pitää täyttyneinä (Tuomi & Sarajärvi 2009). Lisäksi tämän tiedon päälle voidaan lähteä kehittämään työkaluja siihen, miten proaktiivinen vastuullisuus olisi mielekästä ottaa osaksi yhä useampien pk-yritysten toimintaa.

7.2 Rajoitukset

Tutkimuksen toteuttaminen haastatteluina saattaa osaltaan vaikuttaa lopputulokseen. Haastatteluissa käytetyt termit pyrittiin avaamaan, pyrkien kuitenkin säilyttämään tuloksissa haastateltujen oma näkemys. Näin ollen käsitteiden merkityksistä saattoi olla eriäviä näkemyksiä, mikä saattoi vaikuttaa annettaviin vastauksiin. Myös käsitteiden kytköksistä käytäntöön saattoi olla haastatelluilla eriäviä näkemyksiä, minkä vuoksi haastatelluilla saattoi jäädä mainitsematta jotain, jonka haastattelija olisi katsonut oleelliseksi. Haastatteluvastaukset saattoivat näin ollen jäädä yleiselle tasolle.

Tämän tutkimuksen haastattelujen määrä jää Hirsjärven ja muiden (2008, s. 58) esittämästä optimaalista. Tämä saattaa osaltaan estää yleistysten teon ja ryhmien

välisen vertailun. Lisäksi tässä tutkielmassa on mukana vain pieniä yrityksiä, jolloin saman tutkimuksen toteuttaminen sisällyttämällä siihen myös keskisuuria yrityksiä saattaisi antaa erilaisia tuloksia. Vaikka tässä tutkimuksessa haastatellut yritykset ovat eri toimialoilta, on hyvä tiedostaa myös toimialan vaikutus vastauksiin; tutkimuksen toteuttaminen yrityksillä eri toimialoilta saattaa antaa erilaiset tulokset. Yleisesti ottaen pk-sektoria tutkiessa on aina hyvä ottaa huomioon tämän sektorin heterogeenisuus ja yritysten erojen vaikutus tutkimustuloksiin.

Kaikkia yrityksiä koskevia tietoja ja yksityiskohtia ei voitu jakaa tässä tutkielmassa, koska yritysten anonymiteetti haluttiin säilyttää. Yrityksistä pyrittiin kuitenkin antamaan mahdollisimman todellisuutta vastaava kuva siinä määrin, kun oli anonymisti mahdollista. Tässä pyrittiin tarkkailemaan myös sitä, että lukijalle tulee mahdollisimman oikeellinen kuva kustakin tilanteesta myös ilman tarkkoja, yrityksen yksilöiviä tietoja.

Kananen (2017, s. 95) esittää, että teemahaastatteluissa olisi syytä tehdä useampi kierros, jotta aiheesta esiin tulevat mahdolliset lisäkysymykset ja tarkennukset saadaan käsiteltyä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tehty vain yksi haastattelukierros. Haastattelujen sopimista vaikutti osaltaan pk-yrityksille ominaiset vähäiset resurssit, joiden vuoksi tällaisilla yrityksillä on tarve keskittyä ensisijaisesti ydinliiketoimintaa palveleviin toimiin. Haastatteluissa pyrittiin kuitenkin antamaan tarpeen vaatiessa tilaa lisäkysymyksille ja keskusteluille, joten yhtä haastattelukierrosta voidaan pitää riittävänä.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämä tutkimus on toteutettu haastattelemalla kahta yritystä. Olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus eri toimialojen yrityksillä, sekä tarkastella mahdollisesti vastuullisten B2B-yritysten positiota. Tutkimuksen voisi toteuttaa uudestaan suuremmalla määrällä haastateltavia yrityksiä. Tämän avulla voisi saada kattavamman

käsityksen koko sektorilta. Toisaalta, pk-sektorin yrityskirjo on laaja, joten yleistyksien teko saattaisi olla suuremmallakin haastateltavien yritysten määrällä haastavaa. Tutkimuksen voisi toteuttaa myös samoilla yrityksillä uudestaan.

Pk-sektorin yhteiskuntavastuuta voisi olla mielekästä tutkia tarkemmin jonkun tietyn teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Martinez-Martinezin ja muiden (2017) mainitseman sidosryhmäteorian lisäksi Branco ja Rodrigues (2006) esittävät resurssipohjaisen teorian tärkeänä kehittämisen lähtökohtana yhteiskuntavastuun tarkastelussa pk-yritysten kentässä. Resurssipohjainen teoria voisi tarjota yhteiskuntavastuun tarkastelulle tärkeitä näkökulmia etenkin sellaisten yritysten kohdalla, joilla on suunnitelmana tuoda vastuullisuutta enemmän osaksi toimintaansa, koska tämän teorian keskeisenä teemana on kilpailuedun tuottaminen käytössä olevien resurssien raameissa (Orlitzky, Siegel & Waldman, 2011) ja pk-yrityksillä resurssit ovat usein erityisen niukkoja, ja näin ollen vastuullisuuden tavoitteena saattaa usein olla taloudellinen etu. Eräs tämän näkökulman soveltuvuuden puolesta puhuva tekijä on sen keskittyminen tulokseen ja etenkin aineettomien resurssien, kuten yrityskulttuurin ja maineen, tuomiin hyötyihin. Tämän näkökulman tärkeyttä korostaa se, että pienten ja keskisuurien yritysten kiinnostusta vastuullisuuden lisäämiseen voidaan pitää tärkeänä näiden yritysten kumulatiivisen ympäristövaikutuksen takia. (Euroopan komissio, 2011; Russo & Fouts, 1997, s. 535; Spence, 1999.)

Muut mahdolliset jatkotutkimukset voisivat liittyä pk-sektorille sopiviin vastuullisuusmittareihin. Henri ja Journeault (2010, s. 75) ovat esittäneet johdon kontrollit, ja näihin liittyvät mittarit tärkeäksi implementoinnin kannalta. Toisaalta, tässä tutkimuksessa tarkastellulla toisella yrityksellä niitä ei ollut käytössä, vaikka kyseessä on erityisen vastuulliseksi mielletty yritys. Tämä saattaa liittyä pienille yrityksille tyypilliseen epämuodolliseen lähestymistapaan. Silti, olisi kiinnostavaa tarkastella, voisiko mittareita hiomalla paremmin sopiviksi tällaisille yrityksille parantaa niiden soveltuvuutta ja näin ollen samalla vastuullisuutta pk-yrityksissä

Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (1999). *Yrityksen arvot & etiikka*. Yritysjulkaisut. WSOY.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review. *Journal of Management* 38(4), 932–968.
- Aragón-Correa J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S. & García-Morales, V. J. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: a resource-based perspective. *Journal of Environmental Management* 86(1), 88-103.
- Banerjee, S.B., Iyer, E.S. & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing* 67(2), 106–122.
- Barry, H. & Milner, B. (2002). SMEs and electronic commerce: a departure from the traditional prioritisation of training? *Journal of European Industrial Training* 26(7), 316-326.
- Battaglia, M., Testa, F., Bianchi, L., Iraldo, F. & Frey, M. (2014). Corporate Social Responsibility and Competitiveness within SMEs of the Fashion Industry: Evidence from Italy and France. *Sustainability* 6, 872-893.
- Battisli, M. & Perry, M. (2011). Walking the talk? Environmental responsibility from the perspective of small-business owner. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 18, 172–185.
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. & Scherer A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics* 115(4), 693-705.

- Bénabou R. & Tirole K. (2009). Individual and Corporate Social Responsibility. *Economica* 77, 1–19.
- Bey, N., Hauschild, M. & McAlloone, T. (2013). Drivers and barriers for implementation of environmental strategies in manufacturing companies. *Cirp Annals-manufacturing Technology* 62, 43-46.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Branco, M.C. & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics* 69(2), 111-132.
- Brand, M. J. & Dam, L. (2009). Corporate Social Responsibility in Small Firms – Illusion or Big Business? Empirical Evidence from the Netherlands. RENT 2009 Conference, Budapest, Hungary.
- Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2010). Sustainability Accounting and Reporting: Fad or Trend. *Accounting Auditing & Accountability Journal* 23, 829-84.
- Campbell, J. L. (2007). Why Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review* 32(3), 946–967.
- Canadian Business for Social Responsibility* (2003). Engaging small business in corporate social responsibility: a Canadian small business perspective on CSR. Canadian Business for Social Responsibility.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(1), 497-505.

- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* 34, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society* 38(3), 268–295.
- Cassells, S. & Lewis, K. (2011). SMEs and Environmental Responsibility: Do actions reflect attitudes? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 2011, 18, 186–199.
- Chatterji, A.K., Levine, D. I. & Toffel, M. W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics & Management Strategy* 18(1), 125–169.
- Coppa, M. & Sriramesh, K. (2012). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public relations review*, 30-39.
- Curran, J. & Blackburn, R. (1994). Small firms and local economic networks: the death of the local economy? Paul Chapman.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons* 10, 45-50.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15(3), 282-311.
- del Brio, J.A. & Junquera, B. (2003). A review of the literature on environmental

innovation management in SMEs: Implications for public policies. *Technovation* 23, 939-948.

Delchet-Cochet, K. & Vo, L-C (2012). Impact of CSR Tools on SMEs: The Case of Global Performance in France. *International Business Research* 5(7), 50-55

Elinkeinoelämän keskusliitto (2006). Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä 2006. Noudettu 2020-12-1 osoitteesta <http://docplayer.fi/234910-Vastuullinen-yritystoiminta-kaytantaaja-suomalaisissa-yrityksissa.html>.

Elkington, J (1998). Partnerships from cannibals with forks: the triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management* 8, 37-51.

English, D.M. & Schooley, D. K. (2014). The evolution of sustainability reporting. *CPA Journal* 84(3), 26–35.

Epstein, M. J. & Roy, M. (2003). Making the Business Case for Sustainability: Linking Social and Environmental Actions to Financial Performance. *Journal of Corporate Citizenship* 6(2), 95–119.

Euroopan Komissio (2001). Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Noudettu 2020-10-27 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1544967301408&uri=CELEX:52001DC0366>

Euroopan komissio (2011). Communication from the commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of the Regions: A renewed Eu strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Noudettu 2018-11-4 osoitteesta <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ae5ada03-0dc3-48f8-9a32-0460e65ba7ed/language-en>

- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review* 17(4), 364-378.
- Freeman, R (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Fuller, T. & Tian, Y. (2006) Social and symbolic capital and responsible entrepreneurship: an empirical investigation of SME narratives. *Journal of Business Ethics* 67(3), 287-304.
- Galpin, T., Whittington, J. & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance* 15(1), 1–17.
- Garcés-Ayerbe, C., Rivera-Torres, P. & Murillo-Luna, J. L. (2012). Stakeholder pressure and environmental proactivity. Moderating effect of competitive advantage expectations. *Management Decision* 50(2), 189–206.
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics* 53(1-2), 51-71.
- Global Reporting Initiative. Sustainability reporting. Noudettu 2018-9-22 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx>
- Global Reporting Initiative. About GRI. Noudettu 2018-9-22 osoitteesta <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

- Graafland, J. J. & van de Ven, B. W. (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship* 22, 111-123.
- Griffin, J & Mahon, J. (1997) The corporate social performance and corporate financial performance debate: twenty-five years of incomparable research. *Business & Society* 36(5), 5-31.
- Grimstad, S.M.F, Glavee-Geo, R. & Fjørtoft, B. E. (2019). SMEs motivations for CSR: an exploratory study. *European Business Review* 32(4), 553-572.
- Hamman, E., Habisch, A. & Pechlaner, H. (2009). Values that create value: socially responsible business practices in SMes – empirical evidence from german companies. *Business Ethics: A European Review* 1, 37-51.
- Henri, J-F. & Journeault, M. (2010). Eco-control: The influence of management control systems on environmental and economic performance. *Accounting, Organizations and Society* 35(1), 63–80.
- Hillary R. (2000). *Small and Medium-sized Enterprises and the Environment: Business Imperatives*. Greenleaf.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoejmose, S., Brammer, S. & Millington, A. (2013). An empirical examination of the relationship between business strategy and socially responsible supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management* 33(5), 589-621.
- Holliday, R. (1995). *Investigating small firms: nice work?* Cengage Learning Emea

- ISO (2019). ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. Noudettu 2018-9-22 osoitteesta <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- Jamali, D., Lund-Thomsen, P. & Jeppesen, S. (2017). SMEs and CSR in Developing Countries. *Business & Society* 56(1), 11-22.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management* 29(4), 37–57.
- Jenkins, H. (2009). A “business opportunity” model of corporate social responsibility for small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review* 18(1), 21–36.
- Johnson, H. (2003) Does it Pay to be Good? Social Responsibility and Financial Performance. *Business Horizons* 46(6), 34–40.
- Johnson, M.P & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SME’s: how far have we come? *Journal of Small Business Management* 54(2), 481-505.
- Jones, T., McEvoy, D. & Barrett, G. (1994). *Labourintensive practices in the ethnic minority firm*. Routledge.
- Jorgensen, A. & Knudsen, J. (2006). Sustainable competitiveness in global value chains: how do small Danish firms behave? *International Journal of Business in Society* 6(4), 449-462.
- Juholin, E. (2004). *Cosmopolis –Yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforviestintä.

- Jussila, M. (2010). *Yhteiskuntavastuu. Nyt*. Markku Jussila ja Infor Oy.
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö (2004). *Vastuullinen yritystoiminta pk-yritysten voimavarana*. Edita Publishing Oy.
- Kechiche, A. & Soparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature Review. *International Business Research* 5(7), 97-104.
- Knox, S. & Maklan, S. (2004). Corporate social responsibility: moving beyond investment towards measuring outcomes. *European Management Journal* 22(5), 508-516.
- Kotter, J. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*.
- Lee, K., Herold, D. M. & Yu, A. (2016). Small and medium enterprises and corporate social responsibility practice: A Swedish perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 23, 88-99.
- Lee-Wong, B. & More, E. A. (2016). Management of corporate social responsibility in Hong Kong small and medium enterprises: Communication dimensions. *Journal of global responsibility* 7(2), 146-162.
- Linnenluecke, M.K. & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business* 45(4), 357-366.

- Lisi, I.E. (2015). Translating environmental motivations into performance: The role of environmental performance measurement systems. *Management Accounting Research* 29, 27–44.
- Louche, L. & Michotte, E. (2011). La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites and Moyennes Entreprises: Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche. CEB Working Paper No.11/003.
- Mahapatra, S. (1984). Investor reaction to a corporate social accounting. *Journal of Business, Finance & Accounting* 11(1), 29-40.
- Mankelaw, G. (2003). Application of stakeholder theory to investigate small enterprise corporate social responsibility. Doctoral thesis, Southern Cross University, Australia.
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P. & Palacios-Manzano, M. (2017). Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs. *Journal of Cleaner Production* 142(4), 2374-2383.
- Martinez-Martinez, D., Madueno, J. H., Jorge, M. L. & Sancho, M. P. L. (2017). The strategic nature of corporate social responsibility in SMEs: a multiple mediator analysis. *Industrial Management & Data Systems* 117(1), 2-31.
- Margolis, J. & Elfenbein, H. & Walsh, J. (2007). Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Ann Arbor* 1001, 48109-1234.
- Masurel, E. (2007). Why SMEs invest in Environmental Measures: Sustainability Evidence from Small and Medium-sized Printing Firms. *Business Strategy and the Environment* 16(3), 190-201.

- Matten, D., Moon, J. (2008). 'Implicit' and 'explicit' CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33(2), 404–424.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. McGraw-Hill.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review* 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of management studies* 43(1), 1-18.
- Metzker, Z., Streimikis, J. (2020). CSR activities in the Czech SME segment. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge* 8(1), 49-64.
- Murillo D. & Lozano, M. (2006). SMEs and CSR: An approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics* 67(3), 227–240.
- Nielsen, A. E. & Thomsenn, C. (2009). Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers. *Business Ethics: A European Review* 18(1), 83-93.
- Niskala, M. & Tarna, K. (2003). *Yhteiskuntavastuun raportointi*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Niskala, M., Pajunen, T. & Tarna-Mani, K. (2013). *Yhteiskuntavastuun raportointi – Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. KHT-Media Oy.
- Nybakk, E. & Panwar, R. (2015). Understanding Instrumental Motivations for Social Responsibility Engagement in a Micro-Firm Context. *Business Ethics: A European Review* 24(1), 18-33.

- Observatory of the European SMEs (2002). *European SMEs and social and environmental responsibility 4*. Haettu 2018-9-22 osoitteesta https://ec.europa.eu/growth/content/european-smes-and-social-and-environmental-responsibility-0_sl
- O'Donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 15(3), 344–371.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta- analysis. *Organizatio Studies* 24(3), 403-441.
- Orlitzky, M., Siegel, D. S. & Waldman, D. A. (2011). Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability. *Business & Society* 50(1), 6-27.
- Ortiz-Avram, D., Domnanovich, J., Kronenberg, D. & Scholz, M. (2018). Exploring the Integration of Corporate Social Responsibility into the Strategies of Small- and Medium-Sized Enterprises: A Systematic Literature Review. *Journal of Cleaner Production* 201, 254-271.
- Padgett, R.C. & Galan, J. I. (2010) The Effect of R&D Intensity on Corporate Social Responsibility. *Journals of Business Ethics* 93, 407–418.
- Patton, D., & Wothington, I. (2003). SMEs and environmental regulations: A study of the UK screen-printing sector. *Environment and Planning C: Government and Policy* 21, 549-566.
- Pedersen, E. (2009) The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain. *Supply Chain Management* 14(2), 109-116.

- Pérez, E.A., Ruiz, C. C. & Fenech, F. C. (2007). Environmental management systems as an embedding mechanism: a research note. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20(3), 403–422.
- Perrini, F. (2006). The Practitioner's Perspective on Non-Financial Reporting. *California Management Review* 48(2), 73-103.
- Perrini, F., Russo, A. & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms: evidence from Italy. *Journal of Business Ethics* 74(3), 285-300.
- Peters, R. & Mullen, M. R. (2009). Some evidence of the cumulative effects of corporate social responsibility on financial performance. *Journal of Global Business Issues* 3(1), 1-14.
- Pil, F. & Rothenberg, S. (2003). Environmental performance as a driver of superior quality. *Production and Operations Management* 12(3), 404-415.
- Ramchander, S., Schwebach, R. G. & Staking, K. (2011). The informational relevance of corporate social responsibility: evidence from DS400 index reconstitutions. *Strategic management journal* 3(33), 303-314.
- Renwick, D., Redman, T. & Maguire, S. (2012). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews* 15(1), 1–14.
- Rohweder, L. (2004). *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiossalla*. WSOY.
- Rowe, J. & Hollingsworth, D. (1996). Improving the environmental performance of small- and medium-sized enterprises: A study in Avon. *Eco-Management and Auditing* 3, 97-107.

- Russo, M. V. & Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal* 40(3), 534–559.
- Russo A & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business Ethics* 91, 207–221.
- Russo, A. & Tencati, A. (2009). Formal vs. Informal CSR Strategies: Evidence from Italian Micro, Small, Medium-Sized, and Large Firms. *Journal of Business Ethics* 85, 339-353.
- Ryan M.R. & Deci, E. L. (2000) Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal* 7(3), 490-508.
- Semenova, N. N. (2011). Essays on the value relevance of environmental and social performance. Natalia N. Semenova.
- Sen, S. & Cowley, J. (2012). The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs: An Australian Perspective. *Journal of Business Ethics* 118, 413–427.
- Sharma, S. & Vredenburg, H. (1998). Proactive corporate environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities. *Strategic Management Journal* 19(8), 729-753.
- Smith, H. J. (2003). The shareholders vs. stakeholders debate. *MIT Sloan Management Review* 44(4), 85-90.

- Soto-Acosta, P., Cismaru, D. M., Vătămănescu, E. M. & Ciochină, R. S. (2016). Sustainable Entrepreneurship in SMEs: A Business Performance Perspective. *Sustainability* 8(4), 342.
- Spence, L. (1999). Does Size Matter? The State of the Art in Small Business Ethics. *Business Ethics: A European Review* 8(9), 163–172.
- Spence, L. (2000). Towards a Human Centred Organisation: The Case of The Small Firms. Paper presented at the 3rd Conference on Ethics in Contemporary Human Resources Management, Imperial College, London.
- Spence, L. & Lozano, J. F. (2000). Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the UK and Spain. *Journal of Business Ethics* 27(1), 43–53.
- Spence, L. J. & Rutherford, R. (2000). Social responsibility, profit maximisation and the small firm owner manager. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 8(2), 126–139.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations* 39, 1005–1016.
- Spitzer, R. (2010). Is Social Responsibility Good? *Journal for Quality & Participation* 33(3), 13–17.
- Stern, P. N. (1995). *Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes*. Barney G. Grounded Theory 1984–1994 (Sociology Press 2), 29–39.
- Suomen Standardoimisliitto SFS ry. Haettu 2020-9-22 osoitteesta https://www.sfs.fi/julkaisut_ja_palvelut

- Surroca, J., Tribo, G., Josep, A. & Waddock, S. (2010). Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* 31(5), 463-490.
- Torgusa, N., O'Donohue, W. & Hecker, R. (2012). Capabilities, Proactive CSR and Financial Performance in SMEs: Empirical Evidence from an Australian Manufacturing Industry Sector. *Journal of Business Ethics*, 2-27.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. (5. painos). Tammi. 175.
- Van de Ven, B. & Jeurissen, R. (2005). Competing responsibility. *Business ethics quarterly* 15(2), 299-317.
- Vyakarnam, S., Bailey, A. Myers, A. & Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Journal of Business Ethics* 16(15), 1625–1636.
- Wagner, M. (2010). Corporate social performance and innovation with high social benefits: a quantitative analysis. *Journal of Business Ethics* 94(4), 581-594.
- Williamson, D., Lynch-Wood, G. & Ramsay, J. (2006). Drivers of Environmental Behaviour in Manufacturing SMEs and the Implications for CSR. *Journal of Business Ethics* 67, 317–330.
- Wilson, L. (1975). *What One Company Is Doing about Today's Demands on Business*. G. A. Steiner. Changing Business-Society Interrelationships (Graduate School of Management, UCLA, Los Angeles).
- Wilson, P., & Bates, S. (2003). *The essential guide to managing small business growth*. John Wiley & Sons.

WCED. World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.

United Nations Industrial Development Organization (2002). *Corporate Social Responsibility – Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries*, United Nations Industrial Development Organization.

Upadhaya, B., Munir, R., Blount, Y. & Su, S. X. (2018). Does organizational culture mediate the CSR – strategy relationship? Evidence from a developing country, Nepal. *Journal of Business Research* 91, 108-122.

Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan*. WSOY.

Zbucea, A. & Pinzaru, F. (2017). Tailoring CSR Strategy to Company Size? *Management dynamics in knowledge economy* 5, 415-437.

LIITEET

Liite 1. Haastattelurunko

Vastajaajan tiedot:

- Nimi:
- Tämänhetkinen titteli:

1. Yritysrakenne

- Millainen yritys rakenne?
- Onko hierarkiaa?
- Miten vastuut on jaettu yrityksessä?

2. Miten yrityksessä ymmärretään yhteiskuntavastuun käsitys?

3. Mikä/mitkä ovat ajurit?

- Ovatko motivaatiot normatiivisia tai liiketoiminnallisia?
- Kokeeko yritys olevansa vastuussa yhteiskunnalle toiminnastaan?
- Onko yrityksessä huomattu sidosryhmien odottavan ympäristöystävällistä toimintaa? Erottuuko jokin ryhmä?
- Onko yrityksellä lainsäädännöllisiä pakotteita vastuullisuuden/ympäristötoimiin?
- Odotetaanko kilpailuetuja? Millaisia?

4. Mitä käytännön toimenpiteitä noudatetaan yhteiskuntavastuun suhteen? Miten yhteiskuntavastuuta jalkautetaan?

- Sisältääkö yrityksen strategia vastuullisuus-/ympäristönäkökulman?
- Onko käytössä mittareita? Millaisia?
- Miten henkilökunta sitoutetaan vastuullisuuteen?
- Mikä on johtajan rooli jalkautuksessa?

5. Miten yhteiskuntavastuusta kommunikoidaan sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille? Onko erityistä raportointia käytössä?

- Miten kommunikoidaan alihankkijoille, toimittajille, yritysasiakkaille jne.? Onko erityisiä vaatimuksia puoleen tai toiseen?
- Panostetaanko viestinnässä erityisesti tiettyyn sidosryhmään? Miten viestintä eroaa eri sidosryhmien välillä?
- Onko yrityksessä vastuullisuus-/ympäristöstandardeja käytössä?
- Jos raportoidaan, käytetäänkö raportointiohjeistoa? (esim. GRI)

6. Mitkä ovat yhteiskuntavastuun koetut hyödyt yritykselle? Miten hyödyt vastaavat tavoitteita/motivaatiota?

- Koetaanko vastuullisuuden vaikuttavan taloudelliseen suorituskykyyn?
- Onko vastuullisuudesta seurannut hyötyjä/haittoja, joita ei odotettu?