

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Iiris Lahti

STRATEGIANA SOSIAALINEN YRITYSVASTUU

**Sosiaalisen yritysvastuun toteutuminen
yritysten ja kuluttajien välisen yhteistyön myötä**

Pro gradu -tutkielma
Strategic Business Development

VAASA 2015

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimusaiheen taustaa	9
1.2 Tutkielman tutkimuskysymys ja tavoitteet	11
1.3 Tutkielman rakenne	12
2. SOSIAALINEN YHTEISKUNTAVASTUU JA KULUTTAJIEN ROOLI	14
2.1 Sosiaalinen yhteiskuntavastuu yrityksissä	14
2.2 Sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttaminen ja kuluttajien rooli	21
2.3 Yritysten ja kuluttajien välinen vuorovaikutus	29
2.4 Yritysten ja kuluttajien välinen luottamus	32
2.5 Yritysten ja kuluttajien välinen yhteistyö	34
2.5.1 Yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet	38
2.6 Teoreettisen viitekehyksen malli	40
3. TUTKIMUSMENETELMÄ	43
3.1 Tapaustutkimus	43
3.2 Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet	45
3.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä ja haastattelun kulku	47
3.4 Tutkimusaineiston analysointi	50
4. TUTKIMUKSEN ANALYYSI	54
4.1. Case-yrityksen esittely	54
4.2 Sosiaalisen yritys vastuullisuuden toteutuminen Atria Oyj:ssä yleisesti	55
4.3 Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen vuorovaikutus	60
4.4 Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen luottamus	65
4.5 Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen yhteistyö	70
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	74

LÄHTEET	80
LIITTEET	87
Liite 1. Teemahaastattelurunko	87

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkielman teorettinen viitekehys

42

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Iris Lahti	
Tutkielman nimi:	Strategiana sosiaalinen yritysvastuu - Sosiaalisen yritys vastuun toteutuminen yritysten ja kuluttajien välisen yhteistyön myötä	
Ohjaaja:	Annika Tidström	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtamisen yksikkö	
Koulutusohjelma:	Strategic Business Development	
Aloitusvuosi:	2013	
Valmistumisvuosi:	2015	Sivumäärä: 88

TIIVISTELMÄ

Sosiaalinen yritys vastuullisuus on nousemassa yhä merkittävämmäksi yritystoiminnan osa-alueeksi. Erityisesti suuryritykset joutuvat herkemmin median ja kuluttajien tarkkailun kohteeksi, minkä vuoksi yhä useampien yritysten toiminnan tulee kestää julkista tarkastelua. Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tutkielma selvittää, miten case-yrityksessä toteutetaan sosiaalista yritys vastuullisuutta, minkälaista yhteistyötä se on toteuttanut kuluttajien kanssa ja minkälaisen yhteistyön avulla se voisi toteuttaa sosiaalisesti yritys vastuullista strategiaansa mahdollisimman kattavasti. Tutkielma tarkastelee myös, miten luottamusta on pyritty luomaan yrityksen ja kuluttajien välille. Tutkielman case-yritys on elintarviketeollisuus konserni Atria Oyj.

Teoreettinen viitekehys kuvailee sosiaalisen yritys vastuun käsitettä ja sen toteutumista yrityksissä. Se käsittelee kuluttajien roolia sekä heidän ja yritysten välistä vuorovaikutusta, luottamusta ja yhteistyötä sekä sen tarjoamia mahdollisuuksia. Tutkimusaineisto koostuu neljästä teemahaastattelusta. Tutkielmaan on haastateltu kohdeyrityksessä työskenteleviä henkilöitä, joiden työnkuvaan jollain tavalla liittyy sosiaalisen yritys vastuullisuuden toteutuminen yrityksessä.

Tämän tapaustutkimuksen avulla tehtiin arviointi siitä, miten kohdeyrityksessä toteutetaan sosiaalista yritys vastuullisuutta. Kohdeyritys toimii elintarviketeollisuudessa, minkä vuoksi sen sosiaalinen yritys vastuullisuus perustuu pääasiassa tuoteturvallisuuteen, ruoan terveellisyteen ja lihan alkuperään. Arvioinnin perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, mutta tutkielmasta saatuja tuloksia voidaan soveltaa ensisijaisesti muihin merkittäviin kotimaisiin lihataloihin ja elintarviketuotantoyrityksiin. Yhteistyötä kuluttajien kanssa on toteutettu pääasiassa tutkimus- ja tuotekehitystoiminnassa. Luottamusta on pyritty luomaan avoimella ja rehellisellä viestinnällä, pakkausmerkintöjen oikeellisuudella, tuoteturvallisuudella ja ruoan terveellisyydellä, lihan kotimaisuudella ja jäljiteltävyydellä sekä yleisellä yritystoiminnan läpinäkyvyydellä. Keskeisenä havaintona voidaan todeta, että toimiala asettaa kullekin yritykselle omat erityispiirteensä sosiaalisen yritys vastuullisuuden toteuttamiselle.

AVAINSANAT: Sosiaalinen yritys vastuu, yhteistyö, kuluttaja

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen taustaa

Suomen hallitusohjelmaan vuosille 2011–2015 on kirjattu yritysten vastuullisuudesta seuraavaa: ”Tavoitteena on suomalaisten yritysten toimiminen edelläkävijänä yritys vastuuasioissa”.

Yhteiskuntavastuu eli yritys vastuu jakautuu kolmeen osaan: taloudelliseen, ympäristö- ja sosiaaliseen vastuuseen. Tutkielma tulee keskittymään näistä kolmanteen, eli sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttamiseen. Sosiaalinen yritys vastuu kuvaa yritysten suhdetta sidosryhmiinsä. Se kattaa henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja kehitymisestä huolehtimisen, yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden turvallisuuden, kuluttajansuojan sekä yhteistyön yritysten verkossa ja lähiympäristön kanssa. Sosiaalinen yritys vastuu kattaa myös yrityksen toimintatavat sidosryhmiin. (Lehtipuu & Monni 2007: 66.) Sosiaalista yhteiskuntavastuuta toteuttavat yritykset mielletään kuluttajien silmissä eri tavoin positiivisesti. Vastuulliset toimet lisäävät yrityksen tuotteiden ja palveluiden laatua. Sosiaalisesti yhteiskuntavastuulliset toimet lisäävät myös koettua luotettavuutta siitä, että yritys toimii odotusten mukaisesti, on rehellinen ja suorapuheinen. (Swaen & Chumpitaz 2008: 27.)

Yritykset eivät ole vastuussa kaikista maailman ongelmista, eikä niillä ole resursseja ratkaista niistä kaikkia. Kuitenkin jokainen yritys voi tunnistaa tietyn määrän sellaisia sosiaalisia ongelmia, joita se pystyy omalla kohdallaan ratkaisemaan ja joista se voi saavuttaa mahdollisimman suuren kilpailuedun. Suuret ja menestyvät yritykset käyttävät resurssejaan, johtotaitojaan ja asiantuntijuuttaan ymmärtääkseen ongelmiaan. Tällä toiminnalla voi olla muihin instituutioihin verrattuna suurimmat vaikutukset sosiaaliseen hyvään. (Porter & Kramer 2006: 92.)

Toisaalta yritysten sosiaalisen yritys vastuun ja yritysten taloudellisten etujen välinen suhde on aina ollut haastava. Viime vuosina yrityksiä on pyydetty ottamaan vastuuta

oman liiketoimintansa ulkopuolisista asioista, kuten maailmanlaajuisesta köyhyydestä, ihmisoikeuksista ja ilmastonmuutoksesta. Vaikka yrityksillä on pitkä historia yhteiskunnallisten asioiden vastuunotosta ja kehittämisestä on niiden päähuomio edelleen liiketoiminnan voiton maksimoinnissa, mikä puolestaan rajoittaa yritysten mahdollisuuksia ottaa vastuuta laajoista sosiaalisista ongelmista. (Banerjee 2014: 12.)

Parhaimmillaan yhteiskuntavastuulla voidaan saada aikaan niin voimakkaita kuin positiivisia vaikutusmahdollisuuksia kaikkiin yritysten sidosryhmiin. Talousmaailmassa yhteiskuntavastuu mielletään vielä lähinnä välttämättömäksi pahaksi, eikä niinkään mahdollisuudeksi. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että yritykset tunnistaisivat yhteiskuntavastuuasioihin liittyvien kuluttajien odotusten ja vaatimusten tärkeyden sekä pyrkisivät parhaansa mukaan toteuttamaan niitä.

Yritykset ovat ajan saatossa joutuneet tarkastelemaan toimintaansa ja muuttamaan toimintatapojaan kuluttajien vaatimusten mukaan. Ihmiset toteuttavat aatteitaan ostokäyttäytymisellään, jonka avulla kuluttajat kannattavat tai ovat kannattamatta tiettyjä yrityksiä sekä niiden tuotteita ja palveluita. Yritykset tuottavat palveluitaan ja tuotteitaan kuluttajille, jotka viime kädessä maksavat yritysten tuotteista ja näin takaavat yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden. Kuluttajien odotukset ja vaatimukset toimivat yritysten voimakkaimpana kimmokkeena yritysten toimintatapojen muuttamistyössä. Kuluttajia kuuntelemalla yritykset voivat paremmin vastata heidän toiveisiinsa ja odotuksiinsa, minkä myötä yritysten tuotteiden ja palveluiden houkuttelevuus kuluttajien silmissä paranee. Toimien myötä kuluttajat saavat toiveitaan ja odotuksiaan paremmin vastaavaa tuote- ja palveluntarjontaa. Positiivisena kerrannaisvaikutuksena myös yritysten tuotteiden ja palveluiden kysyntä ja sitä myöten myös toiminnan kannattavuus paranee.

Kuluttajien potentiaalin hyödyntäminen osallistamalla heidät osaksi yritystoimintaa on kuitenkin edelleen hyödyntämättä. Koska kyseessä on tapaustutkimus, tullaan tutkielmassa selvittämään miten tätä kuluttajien potentiaalia hyödynnetään valitussa esimerkkiyrityksessä. Yhteiskuntavastuullisuus on tärkeä aihe tieteenalalle, sillä sitä voitaisiin soveltaa voimakkaammin käytäntöön myös Suomessa. Asiakkaille tarjotaan

palveluita, mutta rohkeus lisätä yrityksen toiminnan rehellistä ja avointa läpinäkyvyyttä kuluttajille kangertelee.

Usein isojen yritysten toiminnassa kritisoidaan esimerkiksi ihmisoikeuksien loukkaamista, työvoiman hyväksikäyttöä kehitysmaissa ja yleistä ympäristön tuhoamista. Kyseiset kohteet ovat ”helppoja maaleja” ja siksi aiheesta tarvitaankin enemmän tutkimusta. Tulee ottaa huomioon, että eri valtioissa vallitsevat poliittiset rakenteet asettavat suuryritysten toiminnalle ehtoja sen suhteen, voivatko vai eivätkö ne voi toteuttaa toiminnallaan positiivista sosiaalista muutosta. (Banerjee 2014: 92.)

Sosiaalista yhteiskuntavastuuta on aikaisemmin tutkittu esimerkiksi selvittämällä hyviä esimerkkejä yrityksistä ja organisaatiosta, jotka toteuttavat vastuuntuntoista ja hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Tutkimus selvitti useita erilaisia hyviä henkilöstön johtamiseen sovellettavia käytäntöjä ja erilaisia eettisiksi ja epäeettisiksi koettuja käytäntöjä. Tutkimus on Työ- ja elinkeinoministeriön tuottama ja sen ovat vuonna 2006 yhdessä laatineet Työterveyslaitoksen tutkijat Liisa Moilanen ja Ari Haapanen. Asiakkaiden osallistamista ja sen avulla saavutettavaa arvonlisäystä on tutkittu Mekhail Mustakin, Elina Jaakkolan ja Aino Halisen toimesta. Tutkimus selvitti saavutettavaa arvonlisäystä niin yritysten kuin kuluttajien näkökulmasta.

Tutkimuskohteen rajaamiseksi tutkielma tarkastelee yhteiskuntavastuun kolmesta osasta vain yhtä. Tutkimuskohteeksi valikoitui sosiaalinen yhteiskuntavastuu sen mielenkiintoisuuden lisäksi myös siksi, että se ottaa huomioon ihmiset ja niiden hyvinvoinnin sekä vaikuttaa yksilöiden ja sitä kautta koko yhteiskunnan elintason.

1.2 Tutkielman tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tutkielman tutkimuskysymys on: Miten yritykset voivat toteuttaa sosiaalisesti yhteiskuntavastuullista strategiaa mahdollisimman kattavasti yhteistyössä kuluttajien kanssa? Tavoitteena on selvittää, miten kohdeyritys on tähän mennessä tätä yhteistyötä toteuttanut ja mitä hyötyä molemmat osapuolet ovat siitä saaneet. Tavoite on myös

löytää keinoja, joita kohdeyritys on käyttänyt vahvistaakseen kuluttajien luottamusta yritystä kohtaan.

Tutkielman perusajatus on, että kuluttajat eivät ole vain asiakkaita, joille yritykset tarjoavat palveluitaan ja tuotteitaan, vaan asiakkaat ovat osa yritysten tarjoamien palveluiden ja tuotteiden luontiprosessia. Tutkimus katsoo, että kuluttajien osallistuva toiminta on ratkaiseva asia yritysten vastuullisuuden lisäämiseksi. Lähtökohta on nähdä kuluttajien vaatimukset voimavarana ja toteutuessaan myös yrityksen kilpailuetuna. Oleellisena tekijänä toimivat yrityksen kyvyt kehittää, ylläpitää ja lisätä yritysten vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta kuluttajien kanssa. Tutkielman lopputulemana on löytää yrityksiä ja kuluttajia hyödyttäviä tuloksia. Kuitenkin otetaan huomioon, ettei osapuolten ole tarkoitus saavuttaa hyötyä toisensa kustannuksella.

1.3 Tutkielman rakenne

Pro gradu-tutkielma alkaa johdannosta, jossa perustellaan tutkimusaiheen valintaa ja sen tärkeyttä tieteenalalle. Johdannossa esitellään tutkielman tutkimuskysymys, sen alakysymykset ja tutkielman tavoite. Myös tutkimuskohteen sisältöä rajataan sekä selitetään, mikä on tutkimuksen tutkimusaukko. Johdannon lopussa esitellään case-tutkimukseen valikoitunut kohdeyritys ja sen vastuullisen toiminnan peruspiirteet.

Johdannon jälkeen esitellään tutkielman teoreettiset lähtökohdat. Luvussa tutkielman kannalta oleelliset käsitteet selitetään ja käsitellään tutkimuksen teoriaosuus kattavasti. Luku tarkastelee sosiaalisen yhteiskuntavastuun käsitettä sekä yritysten ja kuluttajien välistä suhdetta ja eri yhteistyömuotoja. Kolmas luku esittelee tutkielmassa käytettävän tutkimusmenetelmän, joka tarkemmin tässä tutkielmassa on tapaustutkimus. Luku kertoo myös laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä sekä teemahaastattelusta tutkimusmenetelmänä. Luvun lopussa paneudutaan siihen, miten aineistoa tullaan käytännössä jäsentelemään ja analysoimaan.

Neljännessä luvussa analysoidaan tutkimusaineistoa eli teemahaastatteluista saatua aineistoa. Aineistossa esiintyviä yhtäläisyyksiä ja eroja tarkastellaan. Aineistoa analysoidaan ja sen perusteella tehdään havaintoja. Tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Viidennessä luvussa tutkielman laatija esittää omaa ajattelua tutkimusaiheesta, käsittelee saatuja tuloksia ja asettaa ne kriittiseen tarkasteluun. Luvussa kerrotaan, mitä johtopäätöksiä saaduista tuloksista voidaan tehdä. Lopuksi myös saatujen tulosten merkitystä arvioidaan sekä esitellään ideoita siitä, miten aihetta voisi jatkossa tutkia.

2. SOSIAALINEN YHTEISKUNTA VASTUU JA KULUTTAJIEN ROOLI

2.1 Sosiaalinen yhteiskuntavastuu yrityksissä

Haasteelliseksi yhteiskuntavastuun eli yritysvastuun käsitteen ja sen periaatteiden määrittelyn tekee se, että ihmisten moraaliset arvot ja käsitykset oikeasta ja väärästä vaihtelevat valtiosta ja kulttuurialueesta toiselle. Tämän lisäksi ne voivat myös ajallisesti vaihdella nopeasti. (Rohweder 2004: 209.) Myös Lehtipuu ja Monni (2007: 54-55) ottavat näkemykseen kantaa: Käsitteenä yrityksen yhteiskuntavastuu on epäselvä, sillä esimerkiksi eri kulttuureissa se ymmärretään eri tavalla. Eurooppalaisen näkemyksen mukaan vastuullinen yritys noudattaa hyvän yrityskansalaisuuden periaatteita. Japanissa yritykset ovat usein olleet pitkäaikaisia työnantajia ja siksi ovat osallistuneet työntekijöidensä sosiaaliseen toimintaan. (Lehtipuu & Monni 2007: 54-55.)

Yritysvastuu jakautuu kolmeen eri ulottuvuuteen, joita ovat läpinäkyvyys, pitkäjänteisyys ja kokonaisvaltaisuus. Voidaan siis arvioida, miten kattavasti nämä ulottuvuudet toteutuvat yrityksissä syvyyšnäkökulmasta katsottuna. Epäselvää on kuitenkin, mitkä tehtävät kuuluvat yrityksille laajuusnäkökulmasta katsottuna. (Lehtipuu & Monni 2007: 54-55.)

Yritykset voivat vapaaehtoisesti osallistua erilaisiin yhteiskuntavastuuta edistäviin projekteihin tai ohjelmiin, minkä seurauksena valtio saattaa tunnustaa yritykselle voimakkaampaa toimivaltaa yhteiskunnassa. Positiiviset yritysten toteuttamat myötävaikutukset yhteiskuntaan heijastuvat takaisin yritykseen. Yhteiskunnassa, jossa toteutetaan vastuullista yritystoimintaa, on pitkällä aikavälillä turvallisempaa toteuttaa yritystoimintaa. Yritysten toteuttaman vastuullisuuden myötä yhteiskunnan väestö on paremmin koulutettua ja tasa-arvoisesti kohdeltua. Tämä puolestaan hyödyttää yritystä siten, että se voi toteuttaa liiketoimintaa kehittyneessä ja vakaassa liiketoimintaympäristössä. (Crane & Matten 2010: 51.)

Myös Porter ja Kramer (2006: 83) ovat sitä mieltä, että yhteiskuntavastuulliset yritykset ovat mukana luomassa tervettä yhteiskuntaa. Menestyvät yritykset ja terve yhteiskunta tarvitsevat toisiaan. Tärkein asia, jonka yritys voi yhteiskunnalleen tehdä, on edesauttaa tuottavaa taloutta eettisin keinoin. Taloudellinen ja sosiaalinen kehitys edesauttaa ihmisiä, yrityksiä ja yhteiskuntia ottamaan toisensa huomioon. Kehittyvät maat saattavat rikkoa lakeja ja rangaista tuottavia yrityksiä. Niiden kaltaiset valtiot on useimmiten tuomittu köyhyyteen, alhaisiin palkkoihin ja luonnonvarojen loppumiseen. (Porter & Kramer 2006: 83-92.) Brenkert (2002: 33) on yhtä mieltä siitä, että yrittäjät kantavat merkittävää moraalista vastuuta hyvän yhteiskunnan saavuttamisesta ja ylläpitämisestä. Yritysten tulee määritellä itselleen ajatus tai konsepti, johon sen toiminta perustuu. Sen avulla yritys voi samalla kehittää toimintaympäristöään ja yhteiskuntaa. (Brenkert 2002: 33.)

Kuitenkaan ei tulisi olettaa, että yritykset ratkaisevat maailmanlaajuiset ongelmat, kuten kestävä kehityksen tai ilmastonmuutoksen yksin. Yhteiskunnan toisen sektorin tulee tehdä yhteistyötä yritysten kanssa näiden monimutkaisten ongelmien parissa. Ongelmat ratkeavat vain useiden eri osapuolten ja laajan yhteistyöverkoston yhteistyön myötä, minkä seurauksena voidaan saavuttaa jaettuja hyötyjä. (Murray & Haynes & Hudson 2010: 161-162.)

Sosiaalisen yhteiskuntavastuun käsite on alunperin alkanut saada muotoaan 1990-luvulla vastauksena suuryritysten toimille kehittyvissä maissa. Sosiaalisen yhteiskuntavastuun näkökulma on ollut taipuvainen jäämään taloudellisen ja ympäristöllisen yhteiskuntavastuun osa-alueiden varjoon. Sen päätarkoitus on, että sosiaalinen oikeudenmukaisuus toteutuu. (Crane & Matten 2010: 35.)

Sosiaalinen yritysvastuu kuvaa yritysten suhdetta yrityksen sidosryhmiin. Se kattaa esimerkiksi henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja kehittymisestä huolehtimisen, tuotteiden turvallisuuden varmistamisen, kuluttajansuojan toteutumisen. Se pitää sisällään myös yhteistyön muiden yritysten ja lähiympäristön kanssa. Käsite kattaa myös yrityksen toimintatavat eri sidosryhmiinsä. (Lehtipuu & Monni 2007: 66.) Myös Kniss (2008: 20) korostaa sidosryhmien merkitystä. Hänen mukaan sosiaalisen

yhteiskuntavastuun perusajatus on, että se yrityksillä on velvollisuus ottaa työntekijöiden, sijoittajien, asiakkaiden, ympäristön ja yhteisöjen edut huomioon. Sosiaalisen yhteiskuntavastuun konsepti on yrityksissä yleistymässä, sillä yleinen tietoisuus maailmanlaajuisista ongelmista ja tarpeista niiden vähentämiseen on lisääntynyt. Eri valtioissa sosiaalista yhteiskuntavastuullisuutta on sisällytetty myös lakeihin. (Kniss 2008: 20.)

Sosiaalisen yhteiskuntavastuun käsitteelle ei silti ole olemassa universaalisti hyväksyttyä määritelmää. Käsitteen epäselvyys johtuu muun muassa siitä, että yritysten tehtäviin on ensisijaisesti kuulunut voiton tuottaminen ja yritystoiminnan pysyvyyden ylläpitäminen. (Lehtipuu & Monni 2007: 54-55.) Kuitenkin määritelmällä on yhteisiä ominaisuuksia ja ne eroavat pääosin vain laajuutensa suhteen. Laajimmassa merkityksessään käsite kattaa taloudelliset, lakisääteiset, eettiset ja harkinnanvaraiset odotuksensa, joita yhteiskunta asettaa yrityksille ja jotka yhteiskunta odottaa yrityksen toteuttavan. Sosiaalisen yhteiskuntavastuun määritelmien eri näkökulmat korostavat niin yritysten kuin valtioiden etua. Eräs määritelmä painottaa, että sosiaalisen yhteiskuntavastuun tulisi makro-tasolla luoda yhteiskunnallisia korkeita elintason standardeja. Samalla tulisi varmistaa, että yhtiöiden toiminta pysyy kannattavana. Eri määritelmät osoittavat, että käsite on kompleksinen ja se muuttuu ajan myötä. Käsite on ajoittain vaikuttanut myös sosiaalisten odotuksien ja normien muotoutumiseen. Määritelmät vetoavat yrityksiin olettaen niiden täyttävän sen vastuunsa, joka ulottuu voiton tuottamisen ulkopuolelle. (Boulouta & Pitelis 2014: 349-351.)

Yritykset eivät toimi eristyksissä ympäröivästä yhteiskunnasta. Yritysten kilpailukyky on riippuvainen ympäristöstä, jossa se operoi. Esimerkiksi ihmisten koulutuksen taso nähdään sosiaalisena asiana, mutta todellisuudessa paikallisen työvoiman koulutuksen taso vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja sen potentiaaliin. Mitä enemmän yhteiskunnassa tapahtuu sosiaalista kehitystä, sitä todennäköisemmin hyödyttää myös yritysten taloutta. (Porter & Kramer 2002: 59.) Sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttaminen edellyttää yhteiskuntaan vaikuttavien humanitaarisen toimien toteuttamista, kuten sponsorointia tai lahjoitusten myöntämistä. Tällaiset toimet antavat arvoa niin yhteiskunnalle, mutta myös yritykselle itselleen. Toimet heijastuvat

yrityksestä saatavaan mielikuvaan, mikä puolestaan lisää sen tunnettuutta kuluttajien keskuudessa. (Perez & Rodriguez del Bosque 2015: 17.)

Yhä useammat länsimaalaiset ihmiset saavat nauttia korkeasta elintasosta. Kuitenkin vuonna 2010 YK:n julkaiseman raportin mukaan maailmanlaajuinen sosiaalinen tilanne on osoittautunut pitkäkestoiseksi ja sosiaalinen eriarvoisuus on edelleen maailmassa kasvanut. Maailman väestöstä yksi miljardi elää kehittyneissä maissa ja viisi miljardia kehittyvissä maissa. Erot maiden välillä näkyvät esimerkiksi valtiontalouksien järjestäytyneisyydessä, kansojen terveyden ja koulutuksen tasoissa sekä ihmisten mahdollisuuksissa poliittiseen järjestäytymiseen. Erot näkyvät myös sosiaalisessa kulttuurissa ja yleisesti ihmisten eriarvoisissa asemissa. (Crane & Matten 2010: 38.) Useat valtiot ovat ottaneet strategisiin toimintaohjelmiinsa sosiaalisen yhteiskuntavastuun yhdeksi tärkeimmistä prioriteeteistaan. Tämä tukee koko Euroopan tavoitetta pyrkiä kestävään, järkevään ja kattavaan taloudelliseen kasvuun. Euroopan Komissio on korostanut, että sosiaalisen yhteiskuntavastuun tarjoamia mahdollisuuksia yritysten kilpailukyvyn edistämiseen täytyy selvittää. (Boulouta & Pitelis 2014: 349-350.)

Yritysten tietoisuus sosiaalisista ongelmista on lisääntynyt. Yhtiöt raportoivat ongelmista enemmän, mikä osoittaa tietoisuuden lisääntyneen. Kestävä kehitys on edelleen yritysten ensisijainen yritystoiminnan kehityskohde. Sosiaalisia vastuutoimia kehitetään yrityksissä usein viimeisenä. Tämä saattaa johtua siitä, että ympäristö-ongelmista on enemmän tieteellistä tutkimusta ja näyttöä. (Murray & Haynes & Hudson 2010: 163-164.) Yritykset kantavat sosiaalista vastuuta esimerkiksi parantaakseen mainettaan. Maailmanlaajuisten ja vahvan brändin omaavat yritykset ovat alttiimpia muuttamaan yritystensä toimintatapoja kuluttajien toiveiden mukaisiksi. Sen myötä myös henkilöstö sitoutuu työnantajayritykseensä paremmin. (Crane & Matten 2010: 51.)

Yritykset hyötyvät sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttamisesta eri tavoin. Hyötyjä ei voi mitata puhtailla taloudellisilla luvuilla, vaan ilmiöillä, kuten erilaisien riskien vähentämisellä, tehokkuudella ja veroetuina. Sen avulla voidaan myös esimerkiksi houkutella uusia työntekijöitä ja lisätä heidän pysyvyyttään. (Galbreath 2010: 423.)

Yhteiskuntavastuuverkosto FIBS:in vuonna 2014 teettämän yritys vastuututkimuksen mukaan lähes puolet suomalaisista suuryrityksistä pitää vastuullisuutta liiketoimintansa lähtökohtana ja suurin osa pitää sitä liiketoiminnan kannalta olennaisena asiana. Myös uskominen vastuullisuuden tuomaan tuottavuuteen on kasvanut, sillä 42 % yrityksistä kertoo saavuttaneensa sen avulla kustannussäästöjä ja lisää myyntiä. Sama tutkimus osoittaa, että ympäristö on yrityksille vielä ylivoimaisesti tärkein vastuullisuuden osa-alue. Vähiten tärkeimpinä pidettiin sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen ulottuvia ihmisoikeus- ja kuluttajakysymyksiä. Kuluttajat ovat tutkimuksen mukaan vasta kolmanneksi tärkeimpiä yritysten vastuullisuutta ohjaavia osapuolia, yrityksen johdon, sijoittajien ja omistajien jälkeen. Kuitenkin asiakastyytyväisyyttä, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia mittaavat tutkimukset ovat yritysten toiseksi tärkein tapa määritellä yritys vastuullisuuteen liittyvien yritys vastuutavoitteiden toteutumista. Jokainen vastannut yritys kertoo sijoittavansa henkilöstönsä kehittämiseen ja kouluttamiseen. Käytännössä myös muiden henkilöstöön liittyvien tekijöiden, kuten tasa-arvon, työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin tukemisen kerrotaan olevan yritystoiminnan keskiössä. Sitoutuminen eri kansainvälisiin vastuullisuusperiaatteisiin on kasvanut. Se on yrityksille havainnollinen keino parantaa yritys vastuullisuutta. Periaatteisiin sitoutumisen kasvu osoittaa, että yritykset ovat halukkaampia varmistamaan ja vakauttamaan yritystensä toiminnan vastuullisuutta. (FIBS Yritys vastuuverkosto 2014 [Viitattu 31.1.2015].)

Yritysten ei tulisi toteuttaa sosiaalista yhteiskuntavastuuta toiminnassaan oletettujen odotusten perusteella. Usein oletetaan, että yrityksillä on taloudellinen velvollisuus tehdä tuottoa tai laillisia velvoitteita noudattaen lakeja osakkaiden hyväksi. Jotta sosiaalista yhteiskuntavastuuta voidaan tarkastella strategisesti, sosiaalisia tarpeita, asioita ja velvollisuuksia tulisi tarkastella yksilöllisesti ja yritys kohtaisesti. Tarkemmin, sosiaalista yhteiskuntavastuuta tulisi tarkastella perusteellisesti strategisina ulottuvuuksina. Strategian toteuttamisen lähtökohta on saada yritys saavuttamaan tavoitteensa siten, että sen tuotteet tai palvelut vastaavat kuluttajien tarpeita. Ne yritykset saavuttavat kilpailukykyä, jotka ymmärtävät sosiaaliset vastualueensa

parhaiten ja jotka riittävän hyvin osaavat muuntaa ne strategiaksi. Tästä hyötyy itse yritys, osakkaat ja koko yhteiskunta. (Galbreath 2009: 120-122.)

Gabreath (2010: 423) puolestaan korostaa, että tutkijoiden välillä on väittelyä siitä, mikä on yhteiskuntavastuualueista kaikkein tärkein. Hän tuo mukaan näkökulman, joka kyseenalaistaa väitteen siitä, että yrityksen tulisi toteuttaa kaikkia yhteiskuntavastuun eri osa-alueita yhtä voimakkaasti. Eri yritykset ovat painottaneet eri yhteiskuntavastuualueita ja saavuttaneet positiivista asiakastyytyvyyden nousua. Yhteiskuntavastuullisilla käytännöillä ei kuitenkaan usein ole suoraa vaikutusta yritysten toimien lopputulokseen. (Gabreath 2010: 423.)

Useat tutkimukset ovat selvittäneet yritysten sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisten strategioiden taloudellisia vaikutuksia. Kuitenkin tiedämme vain vähän näiden strategioiden sosiaalisista vaikutuksista. Voidaan pohtia, miten paljon toimien lopputulemat vastaavat alkuperäisiä tavoitteita ja missä olosuhteissa tavoitteita on saavutettu. Usein tutkimuksissa keskitytään eri osapuolten saavuttamiin hyötyihin. Sosiaalisen yritysvastuun tutkimusta voitaisiin kohdistaa enemmän olosuhteiden, haasteiden ja seurausten tutkimiseen. (Banerjee 2014: 92).

On kuitenkin olemassa näyttöä siitä, että yritysten sosiaalisesti yhteiskuntavastuun toiminta ei aiheuta haittaa yrityksille. Yritykset voivat toimia samanaikaisesti niin vastuullisesti kuin vastuuttomasti. On olemassa yrityksiä, jotka ovat yritystoimintansa suhteen läpinäkyvämpiä ja avoimempia. Vastuullinen toiminta näytetään ulospäin, mutta avoimimmissakin yrityksissä sen toiminta on aina jossain määrin piilossa, mikä antaa sijaa vastuuttomallekin yrityskulttuurille. On tärkeää, että yrityksellä on selkeät toimintaohjeet siitä, minkälainen toiminta on yritykselle hyväksi. Sosiaalisesti yritysvastuullinen toiminta on toimintaohjeena epäselvä ja ympäröivä. Haitallinen toiminta täytyy olla estettävissä, mikä edellyttää yritykseltä nopeaa reaktiokykyä yhä dynaamisemmassa, kilpailevammassa ja jatkuvasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Jones & Bowd & Tench 2009: 307-308.)

Yleisellä tasolla sosiaalinen yritysvastuu on asiana sellainen, jota on vaikeaa kritisoida ja josta on vaikeaa olla eri mieltä. Sen tavoite on positiivinen ja lämmin, minkä vuoksi kuluttajat ja yrityksen osakkaat hyväksyvät sen tavoitteena mielellään. Käsitteen muotokieli on usein tyynttelevää ja rauhoittavaa. Mikäli yritys toimii vastuuttomasti, sitä on julkisuudessa haastavaa kieltää. Yritysten täytyy tiedostaa, milloin asiat eivät suju sosiaaliseen yritysvastuuseen liittyen. Vain kommunikoinnin ja keskustelun myötä voidaan kehittää ymmärrystä siitä, mikä toiminta on vastuullista ja mikä ei. (Jones & Bowd & Tench 2009: 308.)

Vaikka sosiaalisen yritysvastuun käsite antaa mielikuvan vastuullisuudesta, hyvän tekemisestä ja kaikkien osapuolten edusta, on tärkeää, että käsitettä voidaan tarkastella myös kriittisessä valossa. Käsitettä tulee esimerkiksi voida jakaa osiin ja löytää niistä oleelliset ja epäoleelliset osa-alueet. Yritysten tulee sosiaalisesti yritysvastuullisessa toiminnassaan pystyä asettamaan tärkeysjärjestykseen ne osa-alueet, joita se pystyy aidosti toteuttamaan. Yritykset eivät voi jokaisessa toiminnossaan esimerkiksi taloudellisissa puitteissa toimia sosiaalisesti yritysvastuullisesti. Tällöin yrityksen tulee päättää, panostaako se esimerkiksi ensisijaisesti henkilöstöönsä, sidosryhmiinsä vai loppukuluttajiinsa eniten vaikuttaviin toimintoihin.

Voidaan myös katsoa, että suuryritykset ovat pieniä yrityksiä alttiimpia toimintansa tarkastelulle. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse ja mitä useammassa valtiossa se operoi, sitä todennäköisemmin yrityksen toiminta joutuu esimerkiksi median ja kuluttajien huomion kohteeksi. Tämä asettaa yritykselle maineensa ylläpitämisen kannalta pakon tarkastella toimintansa vastuullisuutta ja sitä, kestäkö se julkista arvostelua.

Pienet yritykset eivät ole julkisen arvostelun suhteen niinkään velvollisia toteuttamaan läpinäkyvää ja vastuullista yritystoimintaa. Toki voidaan katsoa, että sosiaalisesti yritysvastuullisen toiminnan toteuttaminen on tärkeää, vaikka tarkkailevia silmäpareja olisikin vain vähän. Viime kädessä sosiaalisesti yritysvastuullisen yritystoiminnan toteuttaminen on pienyrittäjälläkin omantunnon kysymys.

2.2 Sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttaminen ja kuluttajien rooli

Yritysten sosiaalinen yhteiskuntavastuu edellyttää yrityksiltä yhä strategisempia ja prosessinomaisempia toimintatapoja. Yritykset vastaavat erilaisiin sosiaalisiin huolenaiheisiin ja odotuksiin neljällä eri tavalla: reagoimalla, puolustautumalla, mukautumalla ja ennakoiden. Yritys saattaa reagoidessaan esimerkiksi kieltäytyä vastaamasta esitettyihin kriittisiin kysymyksiin. Yritys saattaa väittää, että jokin muu taho, kuten valtio on yrityksen sijaan vastuussa esitetyistä asioista. Yrityksen puolustautuessa, se myöntää vastuunsa, mutta korjaa virheensä vain niiltä osin, joilta viranomaiset ovat edellyttäneet toimia. Kun yritys mukautuu, se korjaa virheensä yritykselle tärkeiden tahojen osoittamien vaatimusten mukaisesti. Ennakointi on puolestaan yrityksen vastuullisin tapa toteuttaa sosiaalista yhteiskuntavastuuta. Kun yritys ennakoii, se toimii aktiivisemmin kuin mitä siltä odotetaan. Se esimerkiksi etsii erilaisia alan normeja sekä tulevaisuudessa odotettavasti esiintyviä odotuksia ja alkaa toimia niiden mukaisesti. (Crane & Matten 2010: 57.)

Strategian laatiminen edellyttää aina valintojen tekoa. Yrityksen menestyminen sosiaalisessa yhteiskuntavastuussa edellyttää samoja toimia. Yrityksen tulee vain valita, mihin sosiaalisiin asioihin sen huomio keskittyy. Yritykset saattavat valita satoja sosiaalisia asioita, mutta onnistuvat tekemään todellisia muutoksia vain niistä muutamaan. Toiset yritykset tekevät oikeita valintoja ja soveltavat niitä strategioihinsa ja sen seurauksena erottautuvat yhä voimakkaammin edukseen. (Porter & Kramer 2006: 91.)

Eri yritysten sosiaalisen yhteiskuntavastuun strategiat ovat hyvin vaihtelevia. Esimerkiksi savukkeita valmistavat yritykset kielsivät savukkeiden haitallisten terveysvaikutusten olemassaolon pitkään. Kyseiset yritykset kielsivät nikotiinin aiheuttavan riippuvuutta vielä silloinkin, kun tieto sen haittavaikutuksista oli yleisesti levinnyt. On kuitenkin yrityksiä, jotka jo ennakoiden sisällyttävät yhteiskuntavastuun osaksi strategiaansa. Ne tuottavat esimerkiksi vuosittaisia eri standardien mukaisia yhteiskuntavastuuraportteja, jotka edellyttävät tiettyjen alojen yrityksiä noudattamaan määriteltyjä velvollisuuksia. Sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttaminen tuo

mukanaan näitä tiettyjä velvollisuuksia, joita tulee toteuttaa. Niitä ovat esimerkiksi sosiaaliset toimintatavat, ohjelmat ja niiden erilaisien vaikutusten huomioonottaminen. Sosiaaliset toimintatavat ovat täsmällisiä. Yritykset julkistavat sosiaaliset toimintatapansa ja ne kuvaavat yritysten arvoja, tavoitteita ja käsityksiä suhteessa niiden sosiaaliseen ympäristöön. Sosiaalisten ohjelmien avulla tavoitellaan näiden sosiaalisten toimintatapojen toteutumista. Sosiaaliset ohjelmat koostuvat sosiaalisista aktiviteeteista, määritelmistä ja mittareista. Sosiaaliset vaikutukset voidaan jäljittää tarkastelemalla yrityksessä tapahtuneita konkreettisia muutoksia, joita yritys on saavuttanut sosiaalisten ohjelmien avulla. (Crane & Matten 2010: 59–60.)

Yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan tulee lähteä aidosta tahdosta, jotta toiminta voi vakuuttaa eri sidosryhmät. Esimerkiksi yrityksen ei tule vain lahjoittaa varoja hyväntekeväisyyteen, vaan sen täytyy vakuuttaa, että se todella uskoo lahjoituskohteeseen ja pitää sitä tärkeänä. (Kang & Hustvedt 2014: 255.) Yritys pystyy luomaan menestyksensä sosiaalisen yritysstrategian, mikäli se ymmärtää erilaisissa tilanteissa ilmenevän sovittelun välttämättömyyden. Yrityksen tulee myös luoda luottamuksellinen mielikuva itsestään, mikä antaa muodon yrityksen yritys vastuullisille toimille ja suorituskyvyille. (Carrol & Shabana 2010: 101.)

Enderle (2004: 60) suosittelee pienille ja keskisuurille yrityksille erilaisia keinoja, joilla se voi saavuttaa yhteiskuntavastuullisuutta. Yrityksen tulee kunnioittaa yhteiskuntavastuun kolmea eri osaa, eli sosiaalista, taloudellista ja ympäristövastuullisuutta. Kun osat ovat tasapainossa keskenään, yritys pystyy maksimoimaan yhteiskuntavastuullisuutensa. Verkostoituminen samanmielisten yhteistyökumppaneiden kanssa on hyödyllistä. Sen avulla voidaan saavuttaa yleisesti leviävää ajattelutapaa aiheesta. Yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden tulee olla yhteiskuntavastuullisesti kestävä sekä toiminnan ylipäättään avointa ja läpinäkyvää. Rohkea yritys antaa yrityksensä toiminnan avoimesti kuluttajien ja muiden sidosryhmien arvioitavaksi. Vastuullisesti toimivat yritykset antavat esimerkillään samalla muille yrityksille rohkeutta löytää keinoja toteuttaa yhteiskuntavastuullisuutta. (Enderle 2004: 60–61.)

Arvot, markkinavoimat ja lait ovat merkittävimpiä yrityksiä motivoivia tekijöitä toteuttaa sosiaalista vastuullisuutta. Ennakoivasti toimivat yritykset varmistavat, että ne itse kehittävät sosiaalisia aloitteita ja varmistavat asioista tiedottamisen. Tällaiset yritykset toimivat pitkäjänteisesti ja yleensäkin myönteisesti. Ennakointi ja jatkuvuus ovat avaintekijöitä sellaisten tulosten saavuttamiseksi, jotka houkuttelevat osakkaita ja kuluttajia puoleensa. Yritysten tulee toimia markkinointipainotteisesti, sillä se auttaa yrityksiä nopeasti mukautumaan jatkuviin sosiaalisiin, taloudellisiin, teknologisiin sekä lakisääteisiin muutoksiin. (Fraj-Andres & Lopez-Perez & Melero-Polo & Vazquez-Carrasco 2012: 276-277).

Yrityksen sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisten toimien tulee olla kuluttajien tunnistettavissa. Kuluttajat kiinnittävät yritysten toiminnassa herkemmin huomiota toimiin, jotka vastaavat heidä omia odotuksiaan. Kuluttajien odotusten tulee toimia menestyksekkään strategian lähtökohtana. Yritysten tulee pystyä muovamaan toimensa kohderyhmälle. Kun valistuneet kuluttajat tunnistavat yritysten yhteiskuntavastuulliset toimet, yritys onnistuu erottautumaan ja samalla saavuttamaan kilpailuetua. Olennaista on, että yritys tavoittelee sosiaalisten toimiansa muovaamista konkreettisiksi ja käsinkosketeltaviksi tuotteiksi tai palveluiksi. (Berné-Manero & Pedraja-Iglesias & Ramo-Sáez 2014: 43). Myös Bhattacharya ja Sen (2003: 79) kertovat yrityksen ja sen toimien tunnistettavuudesta kuluttajien silmissä. Kuluttajien mielikuvat ja käsitykset yrityksestä perustuvat yrityksen identiteettiin, sen tunnistettavuuteen ja kiinnostavuuteen. Kuluttajat kiinnostuvat useimmiten niistä yrityksistä, joiden identiteetti vastaa kuluttajan tarpeita. Kuluttajat arvioivat myös yrityksen luotettavuutta sen identiteetin perusteella. (Bhattacharya & Sen 2003: 79.)

Jotta yritys voi luoda itsestään yhteiskuntavastuullisen, tulee yrityksen noudattaa toimissaan yhdenmukaisuutta. Yrityksen liiketoiminnan luonne sekä toimiala määrittelevät, mitkä vastuullisen yritystoiminnan teemat korostuvat yrityksen toiminnassa. Yritysvastuullinen liiketoiminta tarkoittaa yritystoiminnan jatkuvaa parantamista. Lainsäädännön noudattaminen on jokaisen yrityksen yritysvastuullisen toiminnan vähimmäisvaatimus. Suomen lainsäädäntö on vastuullisuuden suhteen maailmanlaajuisesti verrattuna pitkälle kehittyntä. Kuitenkin kaupankäynnin

muuttaessa muotoaan, jotkin kaupankäyntitavat ja -kanavat toimivat vielä osittain lainsäädäytönmässä liiketoimintaympäristössä. Kansainvälisillä markkinoilla suomalaisyritykset noudattavat kohdemaassa kohdemaan lainsäädäntöä, joka puolestaan voi olla merkittävästi lievempi kuin Suomen säädäntö. Mikäli yritys päättää toimia ei maissa eri tavoin, on yrityksen tässäkin tapauksessa tärkeää toimia yhdenmukaisesti ja noudattaa sekä tietoista että perusteellista päätöksentekoa. (Könnölä & Rinne 2001: 68.)

Simon Zadekin mukaan yritys voi saavuttaa kilpailuetua, jos se käy läpi viisi erilaista tasoa tai vaihetta. Hän on soveltanut ajatusta Niken eettisemmän yritystoiminnan muutosprosessissa. Ensimmäisellä tasolla sidosryhmät ottavat vastuullisuuskysymyksen esiin. Tällöin yritys ei usein sisäistä kuluttajien odotuksia tai kieltää ne. Toisella tasolla kuluttajien painostus kasvaa. Tällöin yritys ottaa käytäntöön jonkin painostusta lievittävän toimintaohjeen tai -tavan. Kolmannella tasolla yritys ottaa tämän ohjeen tai tavan osaksi yrityksen toimintaa ja johtamisjärjestelmäänsä. Neljännellä tasolla yritys tavoittelee kilpailuetua ottamalla kuluttajien toiveet ja odotukset huomioon ydin-toimintoihuan suunnitellessa. Viimeisellä, viidennellä tasolla muutos käsitellään koko yrityskentän kesken ja sovitaan yhteiset toimenpiteet. Asian luonteesta ja yleisestä mielipiteestä riippuen jää nähtäväksi, saako yrityskenttä toimista itselleen positiivista julkisuutta vai katsotaanko yrityksen vain noudattavan annettuja sääntöjä. (Lehtipuu, jne. 2007: 73.)

Todellista sosiaalisesti yhteiskuntavastuullista yritystoimintaa olisi hyvä mitata sen kyvyllä luoda jaettua arvoa, eikä vain yhteen laskemalla saavutettuja sosiaalisia etuja (Porter & Kramer 2011: 70). Jaetuilla arvoilla tarkoitetaan sosiaalisten ja taloudellisten olosuhteiden yhtäaikaista kilpailukyvyyn edistämistä. Taloudellisten ja sosiaalisten huolenaiheiden yhteydet ovat hälvenneet, sillä sosiaalisia asioita on hoidettu lisätoimenpiteinä eikä niinkään arvoa tuovina toimenpiteinä. (Porter & Kramer 2011: 66).

Yritysten suurin kannustin vastuullisemman liiketoiminnan toteuttamisessa ovat kuluttajat. He ovat jatkuvasti valistuneempia ja tietoisempia valinnoistaan. Jo esimerkiksi 1800-luvulla he ovat esimerkiksi kritisoineet ruoan huonolaatuisuutta sekä

tuotantolaitosten huonoja työoloja. (Joutsenvirta, jne. 2011: 189.) Koska kuluttajat ovat yritysten yksi perussidosryhmistä, heillä on merkittävä rooli yritysten toiminnassa. Mikään yritys ei pysyisi toiminnassa pitkään, mikäli sen tarjoamille tuotteille tai palveluille ei olisi riittävästi kysyntää. Kuluttajilla ei kuitenkaan tarkoiteta vain loppukuluttajaa. Kaikki organisaatiot, jotka käyvät kauppaa yrityksen kanssa, voidaan kutsua kuluttajiksi. (Crane & Matten 2010: 340.) Kuluttajilla on yleisesti yhteiskuntavastuuseen sekä sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen liittyviä odotuksia. Kyseiset odotukset lisäävät yritysten palveluiden laadun tarkkailua ja voimakkaampaa arviointia. (Mandhachitara & Poolthong 2011: 133).

Nykyään asiakkaat odottavat tuotteiden ja palveluiden kohtuullisen hinnoittelun lisäksi sitä, että yritykset ottavat niiden tuottamisessa myös sosiaaliset näkökohdat huomioon (Lehtipuu & Monni 2007: 205). Kuluttajat ovat nykyään aiempaa vastuullisempia ja tietoisempia. Toisaalta kulutusyhteiskunta on laajentunut erittäin nopeasti. Kuluttaminen on osa käytännössä kaikkia elämänalueita ja sen myötä myös ongelmien määrä on kasvanut. Yhä suuremmat ihmismäärät osallistuvat aktiiviseen kuluttamiseen ja yleinen tulotaso on noussut. Talous kasvaa maailmanlaajuisesti, markkinointi on tehokkaampaa, tuotteiden ja eri brändien suuri määrä, tekniikan ja viestinnän kehittyminen muuttavat kuluttamista koko maailmassa. (Joutsenvirta, jne. 2011: 191.) Tämän kehityksen vuoksi kuluttajavaikuttamisen vaikutukset jäävät yhä pienemmiksi suhteessa koko maailman kuluttamiseen.

Kuluttajakäyttäytyminen on ohjautunut enemmän kohti vastuullista kuluttamista. Kuluttajat ovat valmistautuneempia toimimaan hyvän kansalaisen tavoin ja siksi haluavat aktiivisesti tukea sosiaalista yhteiskuntavastuuta. Tämän seurauksena he haluavat myös yritysten toimivan hyväksyttävästi. (Carmen, Pedraja-Iglesias & Ramos-Sáez 2014: 33.) Kuluttajilla on puolestaan oikeus ja voimaa vaikuttaa yritysten toimintatapoihin. Joidenkin tutkijoiden kiistellessä kuluttajien vaikutusmahdollisuuksia, kuluttajat pysyvät kansainvälisesti kiinnostuneina yritysten eettisestä toiminnasta. (Kang & Hustvedt 2014: 253–254.) Kuluttajien rooli nähdäänkin usein yritysten kriittisimpänä yhteiskuntavastuun osa-alueena. Koska kuluttajat sijaitsevat yleensä yrityksen ulkopuolella, heihin liittyvät eettiset epäkohdat ovat usein näkyvimpiä ja

haastavimpia piilottaa. Tästä johtuen yrityksen maine saattaa vahingoittua esimerkiksi mediakohujen seurauksena. Huono maine puolestaan etäännyttää asiakkaita, työvoimaa, osakkaita ja osakkeenomistajia yrityksestä. (Crane & Matten 2010: 340.) Carroll ja Shabana (2010: 99) puolestaan kertovat yritysten sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisten toimien houkuttelevan puoleensa asiakkaita, työvoimaa ja sijoittajia. Kuluttajat kertovat itsekin, että yritysten yhteiskuntavastuulliset maineet ohjaavat heidän ostopäätöksiään. (Carroll & Shabana 2010: 99.)

Kuluttaminen opitaan ja siihen liittyy usein yhteinen kokemus. Kuluttajilla on samalla mahdollisuus vaikuttaa. Monet elämän suurimmista päätöksistä liittyvät ostamiseen tai hankintoihin. Kuluttaminen on rationaalista päätöksentekoa, mutta se on myös keino toteuttaa itseään ja keino toimia arvojensa mukaan. Kuluttajan käyttäytyminen voi muuttua vastuullisemmaksi, sillä ihminen voi itse muuttaa valintojaan sellaisiksi, että valintojen myötä vastuullisuus, eettisyys ja yhteinen hyvä toteutuisi. (Pentikäinen 2009: 19.) Kuluttajat ohjaavat markkinoita, sillä yritykset tarjoavat tuotteitaan ja palveluitaan vastaamaan kuluttajien tarpeiden ja toiveiden mukaista kysyntää. Tulee kuitenkin muistaa, että markkinoilla täydellinen kilpailu ei koskaan toteudu esimerkiksi yritysten monopoliasemien vuoksi. Kuluttajien ostopäätökset nojaavat kolmen tekijän varaan, joita ovat ostopäätösten tukena toimiva tiedon määrä, erilaisien päätöksentekoon vaikuttavien rajoitteiden määrä ja kuluttajien vapaat mahdollisuudet halutessaan vaihtaa tavarantoimittajaa. (Crane & Matten 2010: 368.)

Kuluttajat tekevät vastuullisempia ostopäätöksiä, mikäli he kokevat, että heidän tekemillään ostopäätöksillä on poliittisia vaikutuksia siten, että he voivat vaikuttaa yritysten toimintaan. Mitä tietoisempia kuluttajat ovat sosiaalisen yhteiskuntavastuun aiheista ja siihen liittyvistä yritysten saavutuksista, sitä todennäköisemmin he myös kuluttavat sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisemmin. Kuluttajat myös boikotoivat mieluummin vastuuttomia yrityksiä, kuin osoittavat tukeaan vastuullisesti toimiville yrityksille. Sellaiset kuluttajat, jotka kokevat että elämänlaatu paranee suhteessa varallisuuteen, eivät yhtä todennäköisesti tee sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisia ostopäätöksiä. Kuluttajien käsitykset sosiaalisesta yhteiskuntavastuullisuudesta ovat kuitenkin ristiriidassa kuluttajakäyttäytymisensä kanssa. Vaikka kuluttajat kokevat

yhteiskuntavastuullisuuden tärkeäksi osaksi yritysten toimintaa, eivät heidän ostopäätöksensä välttämättä kuitenkaan perustu yhteiskuntavastuullisuuteen. Kun kuluttajilla on tietoa aiheesta ja he kokevat sen tärkeäksi, sitä johdonmukaisemmaksi heidän ostokäyttäytymisensä muuttuu. (Mohr & Webb & Harris 2001: 68).

Vaikka kuluttajien periaatteet ostopäätöksen toteuttamisessa ovat pääosin hyviä, heidän tekemiinsä ostopäätöksiin vaikuttavat merkittävästi myös muut tekijät, kuten tuotteen tai palvelun hinta, saatavuus, merkki, laatu, sosiaalinen paine ja itse ostotilanne. Todellisuudessa ostopäätöstilanteessa esimerkiksi tuotteen tuotannon epäeettisyys ei ole sen mieleisen tuotteen kohdalla este, vaikka mielipiteensä mukaan kuluttaja ei olisi valmis suosimaan epäeettisiä tuotteita valmistavia yrityksiä ja niiden tuotteita. Kuluttajat myös odottavat, että tiede ja teknologia toimivat ratkaisevana tekijänä ympäristöongelmien eliminoimistyössä ja jättävät vastuullisuuden toteutumisen niiden tehtäväksi. Näiden tietojen perusteella tulee huomata, että kuluttajien asenteet eivät automaattisesti tarkoita heidän valmiuttaan toimia. Usein tiedotusvälineissä kuluttajien asenteita selvittäneiden kyselyiden tuloksia uutisoidaan näyttävästi, mikä antaa katsojille harhaanjohtavan kuvan siitä todellisuudesta, miten paljon eettisyys ostopäätöksiin todella vaikuttaa. (Joutsenvirta, jne. 2011: 198–200.)

Kuluttajanäkökulmasta henkilökohtaiset moraaliset periaatteet vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin. Myös elämäntapaan, maailmankuvaan sekä arvomaailmaan sisältyvät asiat, joista kuluttajat kantavat huolta vaikuttavat kulutus päätöksiin. Eri kulttuureissa vallitsee erilaisia käytäntöjä ja arvomaailmoja. Eri valtioissa myös poliittisilla ja institutionaalisilla tekijöillä on oma vaikutuksensa ostosten tekemiseen. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011: 194.) Kuluttajien ja heidän ostokäyttäytymisensä vertaileminen on haastavaa eri maiden välillä. Kuluttajat eroavat toisistaan kulttuuristen ja sosiaalisten tekijöiden vuoksi. Eri maissa väestötiheys, vauraus ja kulutuskulttuuri vaihtelevat sekä esimerkiksi maantieteelliset tekijät vaikuttavat kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Moraalis-eettiset ideologiat ja kuluttajien ympäristötietoisuus ovat yhdistyneet voimakkaasti toisiinsa kuluttajien arvoissa ja teoissa. Vastuullisen kuluttamisen toteutumista on kuitenkin vaikeaa tutkia. Erilaisissa tutkimuksissa vastaajat kertovat, miten asioiden tulisi heidän mielestään olla, sen sijaan että

kertoisivat, miten itse oikeasti toimivat. Eettinen kulutus on myös asia, jota arvostetaan, minkä vuoksi kuluttajat liioittelevat kokemaansa painetta toteuttaa vastuullisuutta. (Joutsenvirta, jne. 2011: 197.) Roberts (1996: 82) toisaalta huomattaa, että kuluttajien demografisten tekijöiden perusteella ei voida tehdä oletuksia heidän vastuullisuuteen perustuvasta ostokäyttäytymisestään. Eri kuluttajasegmentit eivät käyttäydy yhdenmukaisesti. Kuluttajien yleinen huoli ja huomio tiettyjä yhteiskuntavastuullisia asioita kohtaan ovat parempia tekijöitä selittämään heidän ostokäyttäytymistään. (Roberts 1996: 82.)

Aktivistiset kuluttajat ovat osoittaneet mieltään yrityksiä kohtaan esimerkiksi boikotoimalla niiden tuotteita tai perustaneet erilaisia voittoa tavoittelemattomia järjestöjä parantaakseen esimerkiksi työvoiman olosuhteita. Yritykset ovat vastanneet tällaiseen aktivismiin luomalla sosiaalisen yhteiskuntavastuun ohjelmia. Yritykset ovat siis vastanneet ensisijaisesti äänekkäiden kuluttajien vaatimukseen eri tavoin. (Kang & Hustvedt 2014: 253.)

Yleinen käsitys markkinataloudesta on, että kuluttajat ilmaisevat tarpeitaan ja toiveitaan yritysten vastatessa niihin. Tämä antaa mielikuvan siitä, että kuluttajilla on suurin valta markkinoilla. Kuitenkin täytyy muistaa, että harvoilla markkinoilla täydellinen kilpailu toteutuu. On markkinoita, joissa kuluttajan vastuunvapaus rajoittuu. Tällaisilla markkinoilla esiintyy eettisiä ongelmia. Ostosta tehdessä kuluttajan hyötysuhde rahaa vastaan on epäreilu. Toinen ongelma on se, että markkinat eivät toimi riittävän tehokkaasti jakaakseen varoja tasaisesti eri osapuolien kesken. Tällaisissa olosuhteissa etu on liiketoiminnan tekemisen puolella ja vähemmän kuluttajan puolella. Mikäli etuja siirretään kohti kuluttajaa, liiketoiminnan toteuttaminen muuttuu epäsuotuisammaksi ja maksimaalisen voiton saavuttaminen vaarantuu. Tämän yhtälön perusteella yleisesti tulkitaan, että eettisyys ja kannattava liiketoiminta ovat toisensa poissulkevia tekijöitä. (Crane & Matten 2010: 368.)

Täytyy huomioida, että kestävä kuluttajuus ei tarkoita kulutusvastaisuutta. Kuluttajat kiinnittävät huomiota eettisiin epäkohtiin, mutta eivät samassa asiayhteydessä vähennä kuluttamistaan oleellisesti eivätkä kieltäydy kuluttamasta kokonaan. Vastuullisen

kulutuksen periaatteiden yleistyttyä ja vakiinnuttua myös mielikuva itse vastuullisesta kuluttajasta on muuttunut. Vastuullista kuluttajaa ei enää mielletä kuluttamisesta kieltäytymiseksi tai kritiikiksi, vaan mielikuva on muuttunut ajan myötä optimistisemmaksi ja positiivisemmaksi. Koska yksilön ja ympäristön suhde on jatkuvassa muutoksessa, tulee myös yksilön olla siitä tietoinen. Tämä edellyttää kuluttajalta kykyä hallita muutoksia. Erilaiset maailmanlaajuiset skandaalit, esimerkiksi ruoantuotannossa ovat todistaneet sen, että instituutiot eivät pysty hallitsemaan markkinayhteiskuntaa täysin. Tämän vuoksi myös kuluttajat ovat suojaattomia, mikä edellyttää kuluttajien suojelevan itse itseään. Voidaankin sanoa, että jokainen kulutus- ja elämäntyyli on kannanotto kuluttajakäyttäytymiseen. (Joutsenvirta, jne. 2011: 195–197.)

2.3 Yritysten ja kuluttajien välinen vuorovaikutus

Yritysten ja kuluttajien yhteistyö alkaa vuoropuhelusta. Yritysten vuoropuhelu kuluttajien kanssa edesauttaa vastuullisen liiketoiminnan kehittämistä. Vuoropuhelun avulla yrityksellä on mahdollisuus turvata yrityksensä liiketoimintaedellytykset ja oikeuttaa yleinen olemassaolonsa. Vuoropuhelu saattaa myös sidosryhmien osaamisen yrityksen tietoon sekä auttaa yrityksiä tulkitsemaan kuluttajien antamia viestiä sekä sen seurauksena ennakoimaan ja hallitsemaan mahdollisia konflikteja. (Kujala & Kuvaja 2002: 130–131.) Vuorovaikutus osapuolien välillä antaa lisäarvoa molemmille. Asiakkaat voidaan ottaa mukaan jo tuotteiden luontivaiheessa, minkä myötä yritykset voivat luoda oman sosiaalisen prosessin kuluttajien johtamiselle. Kuluttajat osallistuvat niin tuotteiden kuin palvelujen luomiseen, mutta oleellisesti he osallistuvat niin fyysisesti kuin kulttuurisesti kuluttamisen rakenteiden muodostamiseen. (Farkas 2011: 145.)

Yritysten ja sidosryhmien kesken tapahtuva vuorovaikutus muodostaa yhteiskunta-vastuun ytimen. Yritysten yhteiskuntavastuullisen toiminnan tulisi perustua sidosryhmien toiveisiin ja yhteiseen vuorovaikutukseen heidän kanssaan, koska yritysten onnistuminen vastuuasioissa on riippuvainen sidosryhmävuorovaikutuksen

onnistumisesta. (Jussila 2010: 125.) Yritykset eivät kuitenkaan voi, eikä niiden pidäkään tehdä kaikkia päätöksiään sidosryhmien mielipiteiden perusteella. (Kujala & Kuvaja 2002: 133.)

Vuorovaikutus ei ole kertaluontoista, vaan se on tapa johtaa yritystä. Yritykset pystyvät selvittämään sidosryhmien, kuten kuluttajien näkökulmia yrityksen vastuusta. Puolestaan kuluttajat pystyvät ilmaisemaan, minkälainen yritystoiminta on vastuullista myös heitä itseään kohtaan. (Kujala & Kuvaja 2002: 130.) Kuluttajien kanssa tulisi pyrkiä aitoon ja hyvään keskusteluun. Keskustelua tulisi puolestaan kehittää tiiviiksi yhteistyöksi, joka integroituisi yrityksen liiketoimintaan. Tällöin sidosryhmäyhteistyö olisi kiinteä osa yrityksen toimintaa, kuten yhteiskuntavastuun osalta tehtävien toimenpiteiden suunnittelua. Sidoryhmäyhteistyötä ei tule kuitenkaan tehdä vain yhden sidoryhmän kanssa, jotta näkemysten monipuolisuus voidaan taata. (Jussila 2010: 130–131.) Yrityksen oma kulttuuri ja ihmisten kohtelu heijastuvat myös ulospäin asiakas- ja yhteistyösuhteisiin. Se tarkoittaa sitä, että henkilöstötyytyväisyys ja asiakastyytyväisyys ovat korrelaatiossa keskenään. (Lehtipuu & Monni 2007: 167.)

Yritykset ovat yleisesti ottaen motivoituneita kehittämään suhteitaan kuluttajiin. Yritysten toiminnan läpinäkyvyys voisi olla suhteita edistävä tekijä. Yritykset ovat usein halukkaita olemaan vuorovaikutuksessa kuluttajien kanssa yhteiskuntavastuullisista tavoitteistaan, jotta positiivisia asenteita voitaisiin luoda. (Kang & Hustvedt 2014: 253–254.) Yhteiskuntavastuuta toteuttavissa yrityksissä asian parissa työskentelevän henkilöstön työtehtäviin sisältyykin pääasiassa ihmisten kuunteleminen. He työskentelevät sisäisen ja ulkoisen viestinnän tehtävissä sekä kehittävät prosesseja eri kumppanien kanssa. (Lehtipuu & Monni 2007: 205.)

On tärkeää, että yritykset selvittävät, millä tavalla kuluttajat tahtovat sitoutua yritysten sosiaaliseen yhteiskuntavastuullisuuteen. Olennaista siis on, että yritykset tahtovat ymmärtää kuluttajaa ja ottavat heidät huomioon toteuttaessaan yhteiskuntavastuullisia toimiaan ja ohjelmiaan. Mikäli kuluttajien motiivit laiminlyödään, toimien seurauksena saattaa muodostua kuluttajien epäluuloisia asenteita yrityksiä kohtaan sen sijaan, että kuluttajat suhtautuisivat yritysten toimiin hyväntahtoisesti. Epäluuloiset kuluttajat ovat

haitallisesti alttiimpia negatiiviselle yrityksistä kerrotulle tiedolle. Tällöin kuluttajat eivät ole halukkaita olemaan huomioimatta, mikäli yritys jostain syystä joutuu julkisuudessa negatiiviseen valoon. Hyvällä kuluttajat huomioonottavalla johtajuudella voidaan siis ehkäistä näiden seurausten syntymistä. (Skarmeas & Leonidou 2013: 1836-1837.)

Yleistä on, että usein yritysten ja kuluttajien välinen vuorovaikutus keskittyy yritysten tuotteisiin tai muihin liiketoiminnallisiin seikkoihin. Tärkeää on, että kuluttajilta selvitetään vastuullisuuteen liittyvät tarpeet, toiveet ja yrityksiltä vaadittavat toimenpiteet. (Jussila 2010: 127.) Yritykset voivat kohdata kuluttajia järjestämällä esimerkiksi seminaareja, neuvoa-antavia paneeleja, henkilökohtaisia haastatteluja ja kirjallisia kyselyjä. (Kujala & Kuvaja 2002: 138.) Vuorovaikutuksen eri keinot tuovat erilaisia tuloksia. Vuorovaikutus voi olla harkittua alusta alkaen, minkä avulla pyritään parhaisiin tuloksiin. Jotta asiakkaalla riittää kiinnostusta kehittää yritystä ja sen toimintaa, tulee yrityksen vastavuoroisesti jaksaa olla kiinnostunut asiakkaasta. (Dahlsten 2006: 174–175.)

Nykyään verkossa olevien vuorovaikutusväylien, kuten verkkosivujen, blogien ja sosiaalisen median palveluiden määrä on kasvanut huomattavasti. Valikoima on suuri, minkä vuoksi kuluttajilla on yhä parempi mahdollisuus saada tietoa yritysten toimista ja niiden sosiaalisesta vastuullisuudesta. Yritykset voivat itse toimia tämän tiedon tuottajina tai se voi tapahtua kolmannen osapuolen toimesta. Jotta yritys voi maksimoida positiivisen hyödyn panostuksistaan sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen, sen tulee tuottaa mahdollisimman vuorovaikutteista informaatiota eri lähteisiin. Vaihtoehtoisesti, mikäli yritys haluaa minimoida kaikki mahdolliset negatiiviset seuraukset sen tulee reagoida kolmansien osapuolien eri lähteissä tuottamaan informaatioon mahdollisimman nopeasti. (Groza & Pronschinske & Walker 2011: 649.)

2.4 Yritysten ja kuluttajien välinen luottamus

Kuluttajilla on vaihtelevia yhteiskuntavastuuseen liittyviä odotuksia ja toiveita yrityksii kohtaan. Niiden merkitys riippuu siitä, miten paljon kuluttajalla on tietoa kyseisestä yritys vastuualueesta ja miten omakohtaiseksi kuluttaja sen kokee. Mikäli kuluttaja ei omaa tietotaitoa tietyltä yhteiskuntavastuun osa-alueelta, kuluttaja ei sen seurauksena myöskään osaa tunnistaa siihen liittyviä kehityskohteita tai omakohtaisuutta. Tällöin hän ei myöskään osaa tunnistaa aiheeseen liittyviä toiveitaan, eikä odotuksiaan. Kuluttajien odotuksia ja toiveita voidaan kartuttaa myös Internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Aiemmin mainittuja kuluttajien tarpeita, toiveita ja yrityksiltä vaadittavia toimenpiteitä tulisi kirjata määrätietoisesti ja säännöllisesti ylös. Tällä hetkellä asiakkaita ja asiakkuuksia käsitellään yrityksissä erilaisien tietojärjestelmien avulla. Kuluttajien kanssa myös yhteiskuntavastuuseen liittyvässä vuorovaikutuksessa syntynyt materiaali tulisi kirjata ylös vastaaviin tietojärjestelmiin. (Jussila 2010: 127–129.)

Kuluttajan ja yrityksen välisen suhteen tulee perustua luottamukseen. Suhteen rakentaminen on erityisen tärkeää yrityksen ja kuluttajan välisen suhteen luomisessa. Positiiviset seuraukset ilmenevät asiakkaan lojaaliutena yrityksen tuotteita tai palveluita kohtaan. Sen myötä kuluttaja kokee, että yritys toimii parhaansa mukaan ja pitää antamansa lupaukset. Luottamus lisää myös kuluttajien positiivisia aikeita. Se edesauttaa kuluttajien lojaaliutta yritystä kohtaan, ostopäätösten tekoa, halukkuutta toimia ja yleistä markkinoiden toimivuutta. Luottamuksen myötä kuluttajat myös suosittelevat yrityksen tuotteita ja palveluita toisille kuluttajille. (Kang & Hustvedt 2014: 253–254.) Ratkaisevaa on, että asiakkuuksia osataan johtaa oikein. Kriittisiä tekijöitä johtamisessa ovat sen johtamisen kilpailukyky, ihmissuhde- ja yhteistyötaidot sekä kyvyt vaihtaa tietotaitoa. (Dahlsten 2006: 174–175.)

Yritysten ja kuluttajien välinen suhde saa vaikutuksia yritysten pysyvistä toimintatavoista, mutta myös kuluttajien subjektiivisesta arviosta yrityksen toimintatapoihin liittyen. Sosiaalisesta vastuullisista yrityksistä kuluttajat pyytävät kuluttajia luottamaan yritysten pysyvään viestintään ja huomaamattomiin aikeisiin toimia sosiaalisesti vastuullisesti.

Yritysten kannattaa miettiä, mitä kuluttajat ajattelevat yritysten motiivien olevan yritysten yhteiskuntavastuullisuuden taustalla. (Kang & Hustvedt 2014: 254–255.)

Yhteistyön alkuvaiheessa yrityksen ja kuluttajan välinen luottamus saattaa olla laskelmoivaa. Tällöin osapuolet selvittävät erilaisia yhteistyön tuomia mahdollisuuksia ja seuraavat toistensa käytäntöjä. Kun osapuolet ovat oppineet tunnistamaan toistensa käyttäytymistavat, luottamus, vastavuoroinen ymmärrys ja avoin vuorovaikutus lisääntyvät. (Lehtipuu & Monni 2007: 279.)

Jotta yritys voi saavuttaa kuluttajien luottamuksen, tulee sen toiminnan olla läpinäkyvää. Ihmiset epäilevät yrityksiä, jotka pyrkivät toiminnassaan salailuun. Yritysten eettisten kantojen ja toimintatapojen tulee olla kuluttajille selviä. Niiden hyväksyttävyyttä tulee myös saada arvioida avoimesti. Yritysten epärehellisyys horjuttaa kuluttajien luottamusta yritystä kohtaan. Esimerkiksi epäselvät tuoteselosteet tai monimutkainen hinnoittelu ärsyttävät kuluttajia. Hyvien toimintatapojen ja rehellisyyden tulee ulottua yrityksen jokaiselle tasolle. Yritysten ei myöskään saa käyttää valtaa tai rahaa turvatakseen kuluttajien toiveiden vastaisia epäeettisiä toimiaan. On suositeltavaa, että yritykset puolustavat eettistä asemaansa ensisijaisesti suostuttelun ja informaation avulla sen sijaan, että turvautuisivat lujateisesti lakiin. (Creyer & Ross 1997: 432.)

Yritysten on haasteellista ennakoida, mitkä huolenaiheet nousevat kansalaisten mieleen tulevaisuudessa. On monia asioita, jotka nousevat keskustelunaiheiksi erityisen aktiivisten ja tietoisien kuluttajien keskuudessa. Näistä asioista läheskään kaikki eivät kuitenkaan päädy yleiseen tietoisuuteen eikä keskusteluun. (Lehtipuu & Monni 2007: 78.) Kovaäänisien ääntä ei tarvitse siis entisestään vahvistaa. Olisi tärkeää luoda ilmapiiri, jossa yritys haluaa kuunnella ja kuuntelee vähäosaisempia osapuolia. (Jussila 2010: 133.) Täytyy muistaa, että yhden asiakkaan toiveet ja tarpeet eivät välttämättä kohtaa muiden asiakkaiden vaatimusten kanssa. Vaatimukset voivat olla myös yrityksen toiminnan kannalta liian kalliita. Vaatimukset saattavat myös ohjata tuotantoa suuntaan, joka ei vastaa muiden asiakkaiden tai yrityksen yleistä etua. (Farkas 2011: 132.)

Asiakassuhteiden kehittäminen ja pysyvyyden lisääminen on yhä tärkeämpää erityisesti aloilla, joilla palveluntarjonta yhtenäistyy. Kuluttajien lojaalius yritystä kohtaan toimii ratkaisevassa roolissa menestyksekkään yritystoiminnan synnyttämiseksi. Kuluttajien lojaaliutta voidaan kuvata kolmen eri tekijän avulla, joita ovat asenne, käyttäytyminen ja näiden tekijöiden yhdistelmä. Nämä tekijät vaikuttavat kuluttajien ostopäätösten tekemiseen ja niiden toistuvuuteen merkittävimmin. (Mandhachitara & Poolthong 2011: 122–123.) Myös Perez ja Rodriguez del Bosque (2015: 15) korostavat kuluttajien lojaaliuden tärkeyttä yritystä kohtaan. Lojaalius kuvastaa merkittävimmin kuluttajien tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä yritystä kohtaan. Lojaalius toimii merkittävässä yhteydessä myös yritysten tuottavuuteen. (Perez & jne. 2015: 15.)

2.5 Yritysten ja kuluttajien välinen yhteistyö

Yhteistyössä on kyse eri osapuolten välisestä suhteesta. Sillä voidaan viitata mihin tahansa tilanteeseen, jossa ihmiset työskentelevät toimintarajojensa ulkopuolella jonkin positiivisen lopputuleman hyväksi. (Murray & Haynes & Hudson 2010: 164.) Yrityksen ja sidosryhmän välinen suhde muuttuu strategiseksi kumppanuudeksi suhteen kolmen eri kehitystason jälkeen. Tasoja ovat tiedottaminen, vuoropuhelu ja aloitteellinen yhteistyö. Strateginen kumppanuus toteutuu näiden tasojen toteuttamisen myötä. Vuorovaikutus on alkeellista, mikäli se on vain yksisuuntaista tiedottamista. Kun vuoropuhelu on vastavuoroista, on kuluttajien sitouttaminen yritykseen todennäköisempää. Yhteistyö on yritykselle hyödyllistä, sillä se saa kuluttajien asiantuntemuksen käyttöönsä. Samalla se voi vaikuttaa kuluttajien moraaliiin. Lopputuloksena voidaan saada mahdollisuudet aloitteelliseen yhteistyöhön, mikä voi parhaimmillan muotoutua strategiseksi kumppanuudeksi. Tyypillistä tälle kumppanuudelle on, että yritys ja kuluttaja yhdessä markkinoivat yrityksen tuotteesta tai palvelusta sellaista mielikuvaa, joka hyödyttää molempia osapuolia. Kumppanuuden tarkoitus voi olla uusien innovaatioiden kehittäminen, jotka liittyvät esimerkiksi yrityksen tuotteisiin tai toimintatapoihin. (Rohweder 2004: 206–207.)

Yhteistyölle voidaan määritellä neljä eri muotoa, jotka ovat tiedon jakaminen, joustavuus, yhteinen ongelmanratkaisutyö ja erilaiset vallankäytön jakamiset. Avoimuuden määrä yhteistyösuhteessa, yhteydenottojen täsmällisyys ja toiminnan merkityksellisyys tehostavat yhteistyön toimivuutta kaikissa eri yhteistyömuodoissa. (Heide & Miner 1992.) Wilson ja Nielson (2001: 1) ehdottavat neljää eri yhteistyömuotoa, jotka ovat hyvin lähellä edellä mainittuja Heiden ja Minerin määritelmiä. He ehdottavat myös tiedon jakamista ja joustavuutta, mutta myös vastavuoroista työskentelyä sekä harmoniaa yhteistyökumppaneiden välillä. (Wilson & Nielson 2001: 1.)

Yhteistyömuotona tiedon jakaminen viittaa avoimeen strategisen tiedon jakamiseen ja vaihtamiseen. Kaikki ostotilanteet sisältävät tiedonvaihtoa. Usein kuluttajat ovat kiinnostuneita pienistä tietomääristä, kuten tuotteiden ominaisuuksista, hinnasta ja toimitusnopeudesta. Useimmat yritykset ovat kuitenkin toimeenpanneet vuorovaikutusta myös muista tiedoista, kuten rakenteellisista uudistuksistaan ja tulevaisuuden tuotesuunnitelmistaan. Kuluttajan voidaan olettaa tarjoavat yritykselle tietoa, joka saattaa vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yrityksen kuluttajilta saama tieto vahvistaa yrityksen roolia päätöksenteossa. Joustavuudella tarkoitetaan yhteistyömuotona osapuolten halukkuutta sopeutua ympäristössä tapahtuviin muutoksiin olosuhteiden muuttuessa. Se edustaa varmuutta siitä, että suhde pysyy hyvänä, vaikka jonkin tietyn toimen puolesta toinen osapuoli osoittautuu haitalliseksi olosuhteiden muuttuessa. Joustavuutta voidaan osoittaa esimerkiksi yritykseltä kuluttajalle kuluttajien tekemien muutostoiveiden mukaisesti liittyen esimerkiksi tuotteiden hintoihin. Vastavuoroisuudella tarkoitetaan yhteistä päätöksentekoa ja ongelmanratkaisua. Sillä tarkoitetaan myös yhdessä toteutettavaa luovuutta, jossa yhteistyön myötä osapuolet saavuttavat molemminpuolista hyötyä. Harmonia puolestaan kuvastaa osapuolten välillä vallitsevia mahdollisuuksia. Sen mukaan osapuolet eivät pyri saavuttamaan etua toisen kustannuksella ja siksi kohtelevat toisiaan reilusti. (Wilson & Nielson 2001: 5-7.)

Yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö edellyttää yleensä pitkäaikaista asiakassuhdetta. Pitkäaikaisen asiakassuhteen positiivinen ominaisuus on se, että niiden avulla yritykset voivat kehittää toimintaansa, tuotteitaan ja ideoitaan. Pitkät asiakassuhteet

edellyttävät niiden ylläpitämistä, sillä usein unohdetaan, että vahingoituessaan niillä voi olla myös vahvoja negatiivisia vaikutuksia yritykselle. (Farkas 2011: 132.)

Yrityksen ja kuluttajan välisessä yhteistyössä on kyse yritysten kyvystä johtaa asiakkuuksiaan. Asiakkuudet voidaan nähdä erillisenä resurssina eli asiakaspääomana ja sen arvoa voidaan kehittää. Mitä enemmän näitä asiakkuuksia voidaan kehittää, sitä suuremman pääoman yritys saa käytettäväkseen. Yrityksen tulee luoda asiakkuusstrategioita, joiden avulla asiakassuhteita voidaan kehittää, mikä puolestaan nostaa näiden suhteiden arvoa. Asiakkuuden johtamiseen kuuluu kolme ulottuvuutta, joita ovat vaihdanta, asiakkuuden rakenne sekä asiakkuuden vaiheet. Asiakkuusstrategiat muodostetaan näiden ulottuvuuksien avulla. (Storbacka & Lehtinen 2002: 31–32.)

Yritysten kannattaa verkostoitua asiakkaidensa kanssa oppiakseen, vahvistaakseen ja kehittääkseen osaamistaan ja saadakseen tietoa. Menestyvä liiketoiminta edellyttää yhä enenevässä määrin osaamista ja tiedon merkitys kasvaa. Perimmäisenä hyötynä on tietysti yrityksen kannattavuuden kehittäminen ja kilpailuaseman parantaminen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007: 25.)

Asiakkuuksien vaihdannassa yritys ja asiakas vaihtavat tunteita, tietoa ja tekoja. On tärkeää huomioida, että tunne ohjaa tietoa ja tieto puolestaan ohjaa tekoja. Yhteistyösuhteen muovaaminen edellyttää yrityksissä aiempien toimintatapojen muuttamista ja uusien toimintamallien esteiden purkamista. Yritysten tulee hallita vaihdantaa siten, että se saa asiakkaalta osan sekä hänen ajatuksistaan, tunteistaan että rahoistaan. Ilman asiakkaan tunnepitoista sitoutumista yritykseen yritys ei voi saada asiakkaalta osuutta tämän ajatuksista eikä rahoista. Tunteilla on suuri merkitys asiakkuuden muodostamisessa ja sen jalostumisessa. (Storbacka & Lehtinen 2002: 35–40.) Erilaiset asiakkuudet muodostavat yrityksen asiakaskannan. Asiakkuudella puolestaan tarkoitetaan asiakkaiden kohtaamisia ja niiden eri toimintoja. Tämä muodostaa asiakkuuden rakenteen. (Storbacka & Lehtinen 2002: 53.)

Asiakkuuden vaiheilla tarkoitetaan asiakassuhteen muodostumista, jolostumista ja loppumista. Vastavuoroisen asiakassuhteen muodostaminen edellyttää aitoa vuoro-

puhelua. Jotta vuorovaikutuksessa viestit saadaan perille, asiakkaiden tulee olla vastaanottavaisia, virittäytyneitä ja kiinnostuneita. (Storbacka & Lehtinen 2002: 86.) Mikäli yritys haluaa luoda erityisiä yritys vastuullisuuttaan hyödyntäviä vuorovaikutteisia asiakassuhteita, tulee yrityksen valikoida asiakkaat siten, että he ovat luonnostaan kiinnostuneita yritysten toiminnan vastuullisuudesta. Yritykset voivat toki itse toiminnallaan lisätä kuluttajien kiinnostusta yritys vastuullisuutta kohtaan.

Yhteistyöprosessin alussa on tärkeää varmistaa, että sen osapuolet, eli yritys ja asiakas ovat riittävän yhteensopivia yhteistyön kannalta. Mitä yhtenäisempiä yhteistyökumppanit ovat, sitä todennäköisemmin heidän välillään vallitsee luottamus. Tämän myötä erilaisien järjestelyiden ylläpitäminen on helpompaa. Osapuolten samankaltaisuudella on siis yhteys keskinäiseen luottamukseen. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007: 30.) Yhteistyöstrategioiden laatiminen ja käytäntöönpano on aina riippuvainen tilanteesta, olosuhteista, ympäristöstä ja toimeenpanevan yrityksen kulttuurista. (Hakanen, jne. 2007: 81-82.)

Toimiva yhteistyösuhde edellyttää kykyä toimia yhdessä. Se on sosiaalista pääomaa, jota voi kehittää ja sitä opitaan tekemällä. Yhteistyösuhteen muodostaminen mahdollistaa osapuolien menestymisen ja kehittymisen. Luottamuksellisen suhteen muodostaminen edellyttää avoimuuden vähittäistä lisääntymistä. Läpinäkyvyys on edellytys kaikessa toiminnassa. Avoimuuden myötä osapuolten oppiminen tapahtuu samanaikaisesti ja samalla se tasapainottaa eteen ilmestyviä ristiriitoja sekä lisää yhteistyötoiminnan ratkaisukeskeisyyttä. Hyvässä suhteessa osapuolilla on esimerkiksi samansuuntaiset visiot, he luottavat toisiinsa ja yhteistyön ideaan, osapuolten osaaminen täydentää toisiaan ja he sitoutuvat yhteistyöhön pitkäjänteisesti. (Niemelä 2002: 84-85.)

Yrityksillä tulee olla myös kyky maksimoida eri sidosryhmiltä saamansa oleelliset ideat ja tiedot osaksi yritystensä toimintoja. Yritykseltä kysytäänkin siis kykyä eritellä saadusta tiedosta oleellinen ja voimavaroja tietotaidon sisällyttämiseksi yrityksen toimintaan. Myös motivaation ylläpitäminen on yrityksille haaste. Vaikka yhteistyö olisi jo tuottanut hedelmää ja sen toimet ovat muuttaneet käytäntöjä, on oleellista pystyä varmistamaan, että näin tapahtuu myös jatkossa. (Nyström & Leminen 2011: 19.)

2.5.1 Yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet

Tärkeää yritysten ja kuluttajien välisessä suhteessa on antaa kuluttajille kokemus mahdollisuudesta aktiivisesti vaikuttaa asioihin, jotka koskevat heitä itseään. Tämä on tärkeää, vaikka yleistä yksimielisyyttä ei saavutettaisi yrityksen ja kuluttajan välillä. Yhtiöillä on useimmiten ollut taipumusta rajoittaa kuluttajien aikeita vaikuttaa yritysten toimintaan. Siksi yhtiöiden olisikin tärkeää tarjota kuluttajille toimintoja, joiden avulla he saisivat edes mahdollisuuksia vaikuttaa, vaikka nämä toiminnot eivät takaisi niiden vaikutuksia yhtiöiden toimintaan. (Crane & Matten 2010: 484.)

Usein yrityksen toimintaan osallistuvat asiakkaat nähdään mahdollisuutena. Asiakkaat nähdään yritysten kilpailuetua lisäävänä tekijänä. Yritysten ja kuluttajien suhteessa nähdään useita potentiaalisia etuja ja siksi niiden avulla tavoitellaankin erilaisia liiketoimintaa edistäviä asioita. Asiakkailta voi saada ideoita liiketoiminnan harjoittamiseen. Ajanvietto asiakkaiden kanssa saattaa tuottaa uusia tuotteiden ja palveluiden kehitysideoita. Yritykset pyrkivät aktivoimaan yhteydenpitoaan asiakkaisiinsa hyödyntääkseen niiden tietotaitoa toimintansa kehittämässä. Yritykset ovat tunnistaneeet asiakkaiden osallistamisen tärkeyden, mutta tilastoissa yhteistyöprojektit ovat olleet harvinaisia. Tutkimukset osoittavat, että asiakkaiden osallistumista lisäävien prosessien ymmärtäminen on säilynyt pitkään kehittymättömänä. Yleisesti käytössä olevat käytännölliset ohjeet asiakkaiden ymmärtämisen saavuttamisesta ja hyödyntämisestä ovat vähäisiä. (Dahlsten 2006: 159–160.) Verkostoitumista pidetään yleisesti merkittävänä yritysten kannattavuutta parantavana tekijänä, mutta tutkimustuloksia sen taloudellisesta merkityksestä on tehty vain vähän. Verkostoituminen eri osapuolten, kuten asiakkaiden kanssa ei automaattisesti eikä itsestään lisää yritysten kannattavuutta. Oleellista on, mikä on yhteistyön sisältö ja missä muodossa sitä toteutetaan määriteltyjä tavoitteita kohti. (Valkokari & Hyötyläinen & Kulmala & Malinen & Möller & Vesalainen: 2009: 83-84.)

Yhteistyössä voi ilmaantua myös haasteita. Eri osapuolet voivat esimerkiksi ajan myötä osoittautua erimielisiksi. Mikäli osapuolet ovat asioista erimielisiä, voidaan suhdetta kehittää vuorovaikutuksen avulla yhteistyökykyiseksi. On suhteita, joissa myös

kolmannen osapuolen läsnäolo on edistänyt ristiriitaisen suhteen muotoutumista yhteistyökykyiseksi. Kolmas osapuoli voi toimia joko osallistuvassa, ratkaisevassa tai suhdetta helpottavassa roolissa. (Arenas, Sanchez & Murphy 2011: 735.) Jotta asiakkaiden kanssa työskentely olisi mahdollista, yritysten tulee ensin hankkia tietoa ja ymmärrystä asiakkaasta. Prosessin alkuvaiheessa luodaan visio siitä, mitä yhteistyön avulla halutaan saavuttaa. Yhteistyön varmistamiseksi molempien osapuolien tulee antaa toisilleen palautetta varmistaakseen kumppanuuden tulosten laadun taso. Yrityksen tulee muistaa, että kuluttajat haluavat tietää, miten ja milloin heidän mielipiteitään yrityksen päätöksenteossa hyödynnetään ja minkälaisia konkreettisia muutoksia niiden perusteella on saatu aikaan. (Rohweder 2004: 207.)

Esimerkkejä tekijöistä, joihin sitoutuminen ja joiden noudattaminen tukevat innovatiivisuuden kehittymistä yrityksessä ovat: itsenäisyys, luottamus, johtajuus, kilpailunhalu, oma-aloitteisuus, valtuuttaminen, konfliktien hallitseminen, erilaisuus, sekä yhteistyö, jatkuva oppiminen sekä avoin kommunikointi. Myös moraalinen ja luottamuksellinen johtaminen ovat verrannollisessa yhteydessä yrityksen parempaan suorituskykyyn ja innovatiivisuuteen. (Riivari & Lämsä 2013: 2.)

Ihmisten osallisuus ja yhteisöllisyys ovat ydintekijöitä sosiaalisesti kestävässä kehityksessä. Mikäli ihmiset eivät koe, että he ovat osa yhteisöä, on riski, että sosiaalisesti kestävä kehitys horjuu. Esimerkkejä ovat eri Euroopan maissa ilmenneet levottomuudet, jotka saavat kimmokkeensa nuorista, jotka eivät koe olevansa tarpeellisia. Levottomuudet nähdään usein yhteiskunnallisena ongelmana. Kuitenkin voitaisiin keskustella, miten todennäköisesti levottomuudet voivat kohdistua erityisesti suuriin ja yhteiskunnallisesti merkittäviin yksityisessä omistuksessa oleviin yrityksiin. Tämä voi aiheuttaa merkittäviä negatiivisia haittoja yrityksen maineelle. Tämän vuoksi kuluttajien kuuleminen, heidän näkökantojensa huomioonottaminen ja niiden perusteella tehtyjen toimien toteuttaminen on yhä tärkeämpää. Toimien myötä kuluttajat kokevat tullessa kuulluksi, yrityksen vastuullinen toiminta kehittyä ja samalla sen maine on vakaammalla pohjalla. Samalla erilaiset levottomuudet eivät ole tällaiselle yritykselle enää yhtä todennäköisiä. (Pohjola & Särkelä 2011: 155.)

Yrityksillä on mahdollisuus saada asiakkailta osaamista, jota yrityksellä ei ole itsellään. Jotkut asiakkaat saattavat olla aikaavieviä ja siksi kannattavuuden osalta huonoja, mutta kuitenkin he saattavat samalla pakottaa yritystä oppimaan jotain uutta sekä samalla kehittämällä yritykseensä jotain uutta. Asiakkuus on arvokas, kun molemmat osapuolet oppivat yhdessä. Voimakkaasti yritykseen sitoutunut asiakas tarjoaa myös referenssiarvoa markkinoilla. Tällainen asiakas voi olla valmis suostuttelemaan ja jopa tekemään työtä yrityksen puolesta. Hän voi merkittävästi tehostaa uusia asiakassuhteiden muodostumista. Elinkeinoelämän ja yhteiskunnan yleinen verkostoituminen on lisääntymässä, minkä vuoksi myös asiakkaiden referenssiarvo muodostuu yhä tärkeämmäksi. Asiakkuuden potentiaalinen hyödyntäminen edellyttää johtamista. Tärkeä tavoite on suunnata painopiste aina uusien asiakkuuksien synnyttämisestä jo nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002: 31-32.)

Yritykset voivat kuluttajien osallistamisen myötä saavuttaa taloudellista etua eri tavoin. Tietyt tehtävät voidaan siirtää yritykseltä kuluttajalle, minkä avulla voidaan usein saavuttaa tuottavuutta tai pienempiä kustannuksia. Osallistuvat kuluttajat ostavat todennäköisemmin yrityksen tuotteita tai palveluita uudelleen, ovat vähemmän herkkiä hinnoittelulle ja mieltävät yrityksen brändin positiivisemmaksi. Osallistaminen lisää yrityksen ja kuluttajan vastavuoroista vuorovaikutusta. Sen myötä myös yrityksen ja kuluttajien välinen suhde paranee, jolloin muun muassa asiakastyytyväisyys, lojaalius ja luottamus yritystä kohtaan lisääntyy. Myös yrityksen kehitys- ja innovaatiotoiminta helpottuu. Kuluttajien osallistamisella voi olla kuitenkin myös negatiivisia vaikutuksia yrityksille. Tietotaitoa saattaa esimerkiksi valua yrityksiltä kuluttajille, minkä seurauksena he saattavat toteuttaa liiketoimintaa, josta aiheutuu suoraa kilpailua yritykselle. (Mustak, Jaakkola & Halinen 2013: 349-351.)

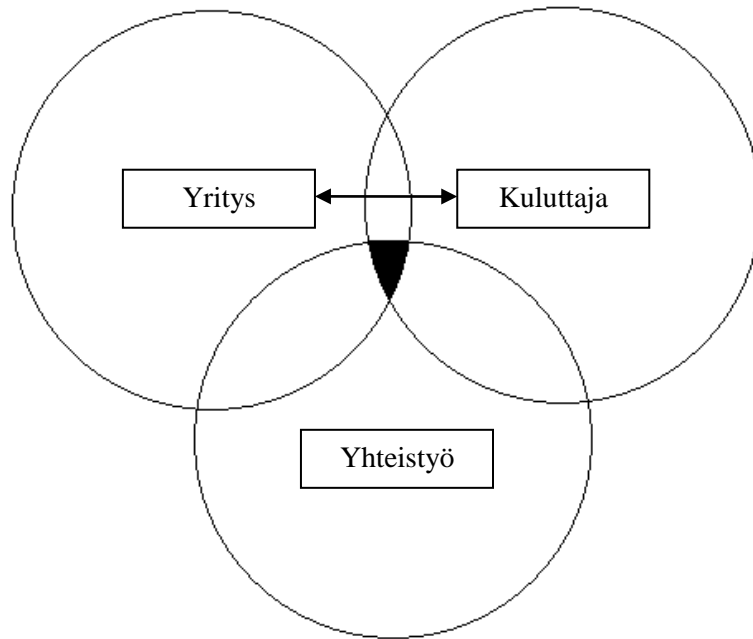
2.6 Teoreettisen viitekehityksen malli

Kuvio 1. on malli, joka kuvaa tutkielman teoreettista viitekehystä. Malli kuvastaa, että tutkimus keskittyy tasapuolisesti kuhunkin osa-alueeseen ja tarkastelee niistä jokaista erikseen. Vuorovaikutus tapahtuu yrityksen ja kuluttajan välillä, mutta strateginen

sosiaalista yhteiskuntavastuuta tavoitteleva yhteistyö toteutuu kuvion keskiössä, osa-alueiden yhtenemiskohdassa. Kukin osapuoli on riippuvainen kahdesta muusta teoreettisen viitekehyksen osa-alueesta sosiaalisen yritys vastuullisuuden toteutumiseksi yrityksissä. Jotta yhteistyö voi toteutua, sekä yritykseltä että kuluttajalta edellytetään osapuolten välistä luottamusta ja sitoutuneisuutta tietotaidon vaihdantaprosessiin. Kuviossa 1. luottamuksen vastavuoroisuus tapahtuu kuluttajan ja yrityksen välillä. Luottamus on yhteistyön perusedellytys. Molemminpuolisista hyötyjä voidaan saavuttaa sitä pidemmällä aikavälillä, mitä pidempiaikaista yhteistyötä osapuolten välillä voidaan toteuttaa. Koska kyseessä on tapaustutkimus, tarkastelussa ovat erityisesti tietotaidon vaihdanta kohdeyrityksen ja kuluttajan välillä sekä Kuvion 1 keskiössä sijaitsevan strategisen yhteistyön toteutuminen valitussa kohdeyrityksessä. Tutkielmassa siis tarkastellaan keskiön nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia kohdeyrityksessä.

Tutkimus tarkastelee yritys vastuullisuuden toteutumista yritysnäkökulmasta, mutta lähtökohta on, että sosiaalisen yhteiskuntavastuullisuuden toteutuminen on kokonaisvaltaisesti sidosryhmien etu. Tavoite ei siis ole vain hyötyä kuluttajista, vaan viime kädessä tavoite on saavuttaa hyötyä juuri kuluttajille vastaamalla heidän yritys vastuuseen liittyviin odotuksiin kattavammin sekä saavuttaa yrityksessä kuluttajien yleinen luottamus vastuukysymyksiin liittyen. Yhteistyötä toteuttamalla yritykset voivat paremmin oppia ymmärtämään kuluttajien yhteiskuntavastuullisuuteen liittyviä toiveita ja tarpeita. Yrityksissä kuluttajien tietotaitoa hyödyntämällä voidaan kasvattaa itse kuluttajien saamaa arvoa yritys vastuullisempien tuotteiden tarjonnan muodossa.

Yrityksellä on mahdollisuus asettua kuluttajan rooliin ja arvioida toimintaansa kuluttajalähtöisemmin. Tällöin yrityksen toiminnan parempi vastaavuus kuluttajien toiveisiin ja tarpeisiin on helpompi toteuttaa. Lähtökohta on siis löytää keinoja, joiden avulla yritykset voisivat hyödyntää kuluttajien potentiaalia sosiaalisen yritys vastuun toteuttamistyössä. Parhaimmillaan yhteistyötä toteuttamalla voidaan kasvattaa myös kuluttajien omaa kiinnostusta sosiaalista yritys vastuullisuutta kohtaan. Strategisen yhteistyön tavoite on siis kuluttajalähtöisyys ja erilaisien uusien ideoiden etsiminen sekä niiden jalostaminen.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

3.1 Tapaustutkimus

Tutkielmassa selvitetään, miten sosiaalista yhteiskuntavastuuta on toteutettu ja miten kuluttajat ovat olleet siinä osallisia. Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on sopiva tutkimusmenetelmä tälle tutkimukselle, sillä sitä käyttämällä tutkimusaineistolle voidaan saada yksityiskohtaisuutta ja syvyyttä. Tapaustutkimus tarjoaa konkreettisen esimerkin olemassa olevasta yrityksestä, sen toimintaympäristöstä ja toimintaedellytyksistä sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteuttamisen suhteen. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteuttamistyötä paremmin. Tutkielman aineisto koostuu sekä tieteellisestä materiaalista että haastattelumateriaalista. Tutkielman tärkein aineisto saadaan teemahaastatteluista. Se kerätään haastattelemalla kohdeyrityksessä työskenteleviä henkilöitä, joiden työtehtävät liittyvät jossain määrin sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen. Haastateltavia on yhteensä neljä. Työssä hyödynnetään lisäksi kohdeyritykseen liittyvää materiaalia, kuten yrityksen verkkosivuilta löytyvää tietoa aiheeseen liittyen sekä yrityksen yritysvastuuraporttia. Tieteellinen materiaali kerätään yhteiskuntavastuuseen ja kuluttajavaikuttamiseen liittyvästä suomalaisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista.

Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkittavan ilmiön tarkkaa ja perusteellista kuvausta. Tutkittava kohde voi olla esimerkiksi yksilö, kaupunki, organisaatio, valtio tai tapahtumien kulku. Tavoitteena on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto sekä kuvata tutkittava ilmiö mahdollisimman perusteellisesti. Tapaustutkimuksia kuvastavat niiden kokonaisvaltainen analyysi, mielenkiinto sosiaaliseen prosessiin, aikaisempien tutkimusten hyödyntäminen, eri aineistojen ja menetelmien käyttäminen sekä tapauksen ja sen asiakontekstin rajan epäselvyys. (Laine & Bamberg & Jokinen 2007: 9-10.)

Tapaustutkimukset voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia ja niiden käsittelyssä tulee olla syvyyttä tapausten yksityiskohdista ja monipuolisuudesta huolimatta. Usein

tapaustutkimuksissa on kyse ajan määreestä, sillä tapaukset ovat usein sidonnaisia tiettyyn hetkeen tai ajanjaksoon. Viime kädessä tapaustutkimukset keskittyvät ilmiön suhteessa sen ympäristöön. Tapaustutkimuksen avulla tehdyn yksittäisen esimerkin arvioinnin perusteella ei voida tehdä yleistyksiä. Valmiista tutkimuksesta voi kuitenkin olla hyötyä uuden tutkimustyön alussa, sillä se tarjoaa hypoteesin, jota voidaan lähteä testaamaan muissa useissa tapauksissa. (Flyvberg 2011: 301.)

Tapaustutkimuksen yksi tärkeimmistä kysymyksistä voi olla: mitä voimme oppia tapauksesta? Tapaustutkimus vastaa hyvin kysymyksiin miten ja miksi. Määränpää on ymmärtää tutkittavaa tapausta ja sen olosuhteita paremmin. Usein tapaustutkija on vakuuttunut tapauksen tärkeydestä jo etukäteen, mutta sen lopullinen merkitys selviää vasta tutkimuksen edetessä. (Laine & Bamberg & Jokinen 2007: 9-10.) Yin (2003: 1) kertoo, että tapaustutkimusta käytetään usein tutkimusmenetelmänä lisätäkseen tietoa esimerkiksi yksilöön, ryhmään, organisaatioon tai poliittiseen ilmiöön liittyvän asian ymmärtämiseen. Tavoitteena on siis ymmärtää kompleksisia sosiaalisia ilmiöitä. Tapaustutkimus onkin ollut suosittu tutkimusmenetelmä esimerkiksi poliittisessa ja psykologisessa tieteessä. Nykyään myös liiketaloudessa tutkimusmenetelmä on yleistynyt. (Yin 2003: 1.)

Tapaustutkimuksen edetessä tutkijan tulee tehdä erilaisia valintoja aina niiden tultessa kohdalle. Tutkimukset eivät useinkaan etene niin hallitusti, kuin tutkimuksissa esitetään, minkä vuoksi olisi tärkeää, että tutkimukseen liittyvästä epävarmuudesta tai harhailusta kirjoitetaan lukijalle avoimesti. Tutkija työskentelee jatkuvassa reflektiossa, jossa hän peilaa toimiaan koko tutkimusprosessin ajan. (Laine & Bamberg & Jokinen 2007: 41.)

Haastattelut ovat yleisimpiä keinoja kerätä empiiristä tietoa tapaustutkimuksiin. Tapaustutkimukset ovat usein vakuuttavampia, paikkansapitäviä ja monipuolisia mikäli ne perustuvat useampaan empiirisen tiedon lähteeseen. (Eriksson & Kovalainen 2008: 125-126.) Mikäli tapaustutkimuksen tiedonkeruuseen liittyy kysymyksen esittäminen, on tärkeää tutkijana muistaa, että mieli ja tunteet ovat vaikutuksen alla jatkuvasti. Tämän muistaminen on hyvää valmistautumista haastattelutilanteeseen. Hyvien kysymysten esittäminen sisältää ymmärryksen siitä, että tutkimuksessa on kyse

enemmänkin kysymyksistä eikä niinkään vastauksista. Lisäkysymysten esittäminen keskustelun edetessä on tilanteen mukaan suotavaa. (Yin 2003: 60.)

Hyvässä tapaustutkimuksessa esiintyy neljä eri osa-aluetta, joita ovat tapaustutkimuksen yleiskuva, tiedonkeräämisen menettelytapa, tapaustutkimuksen ydinkysymykset sekä opastus tapaustutkimuksen raportointiin. Tapaustutkimuksen yleiskuva sisältää tutkimuksen tavoitteet ja tapaustutkimuksen aiheet. Tiedonkeräämisen menettelytavalla tarkoitetaan yleisiä tiedonlähteitä ja pääsyä tapaustutkimuksen tiedon sijainnin ”alueelle”. Ydinkysymyksillä tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee jatkuvasti muistaa tutkimuskysymys tiedonkeräämisen ohessa, jotta huomio pysyy aiheessa. Tämän seurauksena puolestaan saadaan kerättyä mahdollisimman paljon aiheeseen liittyvää informaatiota. Tapaustutkimuksen raportoinnin esittely sisältää muun muassa yleiskuvan tiedonkäytöstä. (Yin 2003: 69.)

3.2 Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus muodostuu useimmin sanoista kuin numeroista. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan asettaa tapahtumia kronologiseen järjestykseen ja selittää mitkä toimet johtavat tiettyihin seurauksiin. Ne myös tarjoavat monipuolisia selityksiä. (Miles & Huberman: 1994: 1.) Laadullinen tutkimus on kiinnostunut useasta eri lopputulokseen vaikuttavasta tekijästä ja se pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Se kiinnittää huomiota prosessiin tai prosesseihin ja pyrkii löytämään säännönmukaisuuksia. Määrällistä eli kvantitatiivista ja laadullista kvalitatiivista tutkimusmuotoa ei kuitenkaan tule nähdä toistensa vastakohtina. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 25–26).

Kvalitatiivinen tutkimus ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen tavoin sidottu yhteen rajattuun aineistoon. Laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa luokittelun, päättelyn ja tulkinnan vaiheet perustuvat samoihin prosesseihin. Määrällinen tutkimus on verrattaessa selvemmin jaettavissa eri osiin. Analysointi on laadullisessa tutkimuksessa säännöiltään epäselvempää kuin määrällisessä. Tutkijan ei tule unohtaa suhdettaan

aineistoon tutkimuksen edetessä. Tutkija voi itse rajata aineistoaan pitämällä tarkkaa havaintopäiväkirjaa tai erilaisia muistiinpanoja käymistään keskusteluista, mutta kvalitatiiviseen tutkimukseen sisältyy ”vapaus” palata johonkin tärkeäksi kokemaansa asiaan laatimiensa muistiinpanojen ulkopuolelle. (Mäkelä 1992: 45-46.)

Laadullisen tutkimuksen käsitteen alle mahtuu monia näkökulmia ja tutkimusmenetelmiä, joita ovat muun muassa tapaustutkimus, politiikka ja etiikka, haastattelut, visuaaliset menetelmät ja tulkinnallinen analyysi. Laadullinen tutkimus on tarkoittanut eri aikakausien aikaan eri asioita. Käsite sisältää valikoiman tulkinnallisia ja materiaalisia toimia, jotka tekevät maailmasta näkyvän. Maailma muuttuu niissä haastatteluiksi, muistiinpanoiksi, keskusteluiksi, valokuviksi ja nauhoitteiksi. Laadullinen tutkimus pyrkii siis lähestymään maailmaa tulkinnanvaraisesti ja todennukaisesti. Se sisältää laajan valikoiman toisiinsa yhteydessä olevia selittäviä käytäntöjä, joiden avulla pyritään parempaan ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. (Denzin & Lincoln 2011: 3-4.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston merkittävyyttä on vaativaa määritellä ennakkoon. Tutkijan onkin hyvä ennakkoon valmistautua kertomaan, miksi hänen valitsemansa aineisto on ollut analysoimisen arvoinen. (Mäkelä 1992: 48.) Aineiston tulkintavaiheessa kvalitatiivisen tekstin analysoinnissa on kaksi vaihtoehtoa. Ensimmäisen vaihtoehdon mukaan tutkimustyössä pysytään aineistossa ja siinä esiintyviä asioita tulkitaan. Toinen vaihtoehto on pitää aineistoa lähtökohtana teoreettisille pohdiskeluille ja tulkinnoille, jolloin aineisto toimii apuvälineen asemassa johtopäätösten tekemiseksi. Tulkintojen tekeminen on kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe eikä virallisia ohjeita sen tekemiseen oikeastaan ole. Tutkijan tulisi kuitenkin pyrkiä tulkinnassaan viemään saatuja vastauksia teoreettisen ajattelun tasolle. (Tilastokeskus [Siteerattu 16.12.2014].) Tutkielmassa sovelletaan näistä vaihtoehdoista ensimmäistä, eli tutkielman analysointivaiheessa pitäydytään aineistossa ja tulkitaan siinä esiintyviä asioita.

Laadullisen tutkimuksen edetessä informaatio esitetään tiivistettynä ja hyvin järjesteltyinä. Tällöin johtopäätöksiä voidaan tehdä jo tutkimustyön edetessä. Suuri

määrä informaatiota saattaa johtaa valikoitujen, yksinkertaistettujen ja helposti ymmärrettävien asetelmien tekoon. Mikäli tekstiä ei jäsenellä huolellisesti, tutkija saattaa päätyä liian nopeisiin, yksipuolisiin ja perusteettomiin johtopäätöksiin. (Miles & Huberman: 1994: 11.)

3.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä ja haastattelun kulku

Teemahaastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen keskustelu, jolla on etukäteen päätetty tavoite ja tarkoitus. Läpikäytävät teemat ovat tarkasti ennakkoon pohdittuja ja määriteltyjä, minkä vuoksi on erittäin tärkeää, että keskustelussa sen rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Keskustelun luonnollinen eteneminen kuitenkin saa määritellä valittujen teemojen käsittelyjärjestyksen. (Tilastokeskus [Siteerattu 16.12.2014].) Haastattelun tärkein ominaisuus on se, että haastateltavan antamat vastaukset ovat tärkeitä ja käyttökelpoisia (Aaltola & Valli 2010: 45). Haastattelun perustehtävä on kerätä informaatiota. Haastattelussa haastattelijalle välittyvä tietoa, ajatuksia, asenteita, mielipiteitä ja tunteita. Myös Hirsjärven ja Hurmeen mukaan tutkimusmenetelmälle on luonnollista, että aiheet polveilevat keskustelun etenemisestä riippuen teemasta toiseen. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 25.)

Haastateltavia ei tule valita satunnaisotannan perusteella, vaan ne tulee valita huolellisesti tutkimusongelmaan liittyen. Haastateltavien valikoinnissa laatu korvaa määrän, joten jo neljästä viiteen haastateltavaa riittää. Pieni aineisto huolellisesti tehtynä antaa paljon enemmän vastauksia kuin suuri aineisto huonommin toteutettuna. Aineistoa ei myöskään kannata haalia pienen ajan sisällä eikä yhdellä kertaa liikaa, sillä tällöin sen hallinta vaikeutuu. On aina olemassa riski, että tutkimusaineistosta tulee liian laaja, minkä seurauksena tutkimusaineiston tarkastelu saattaa jäädä pintapuoliseksi. Pienemmän tutkimusaineiston hankinnan jälkeen tutkija päättää, onko lisäaineiston hankinta tutkimuksen kannalta tarpeellista. (Aaltola & Valli 2010: 51–52.)

Teemahaastatteluun valmistautuminen tehdään huolellisesti. Haastattelut toteutetaan vasta tutkimuksen päämäärän asettamisen, teoreettisen viitekehyksen laadinnan sekä

tutkimuskysymysten asettelun jälkeen. Tutkielmassa tavoite on löytää mahdollisimman paljon erilaisia merkityksiä ja näkökulmia. (Aaltola & Valli 2010: 51.) Itse haastattelun sisältö tulee suunnitella huolellisesti ennen haastattelun toteutusta. Mitä huolellisemmin suunnittelu toteutetaan sitä todennäköisemmin haastattelu onnistuu. Tällöin haastattelijan ei myöskään todennäköisemmin tarvitse ottaa haastateltavaan uudelleen yhteyttä haastattelun täydennystä varten. Myös tarkentavien kysymysten esittäminen haastattelun lomassa auttaa sen onnistumista. Haastattelussa pyritään hankkimaan niin kattava tietoaaineisto, että sen perusteella voidaan tehdä luotettavia ja tutkittavaa ilmiötä koskevia johtopäätöksiä. Teemahaastattelua suunnitellessa tärkeintä on suunnitella juuri haastatteluteemat huolellisesti. Haastattelijalla voi vapaan keskustelun lomassa hyödyntää erilaisia tarkempia lomakkeita tai muistiinpanoja, joiden avulla hän voi tuoda erilaista aiheeseen liittyvää tietoa keskustelun aikana tiivistetysti, mutta keskustelua täydentävästi esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 65–66.)

Tähän tutkielmaan osallistuvia haastateltavia on pyydetty haastateltavaksi ensin ottamalla heihin yhteyttä sähköpostitse tai puhelimitse. Heidän tarpeellisuuttaan haastateltavana korostetaan, sillä yhteiskuntavastuuseen panostavia yrityksiä on alueella hyvin vähän ja myös asiantuntijoiden määrä itse yrityksen sisällä on hyvin rajallinen. Haastateltavalle on kerrottu, mistä tutkimuksessa on kysymys ja mitä sen avulla pyritään saamaan selville. Haastattelut on pyritty toteuttamaan ensisijaisesti tapaamisena kasvotusten.

Kukin haastateltavaksi lupautunut henkilö on saanut hyvissä ajoin etukäteen teemahaastattelurungon nähtäväkseen, minkä myötä heistä kukin on voinut tutustua haastattelun teemoihin ennen haastattelua ja pystynyt valmistautumaan haastatteluun etukäteen. Tätä tutkielmaa varten haastateltavat henkilöt ovat saaneet teemahaastattelurungon yhteydessä etukäteen määritelmän sosiaalisesta yritysvastuusta, minkä avulla on pyritty selventämään tutkimuksen aihetta haastateltaville. Myös tutkimuksen tutkimusongelmat, tavoitteet ja aiheen tarkastelun kannalta tärkeät asioiden katselukulmat on annettu tiedoksi jo haastatteluun kutsuttaessa. Jokaisessa tämän tutkielman haastattelussa on sovellettu samaa teemahaastattelurunkoa (Liite 1.). Haastatteluissa lomakkeen asiasisältöjen painotukset ovat muuttuneet riippuen kunkin

haastateltavan asiantuntijuudesta ja työnkuvasta kohdeyrityksessä. Nämä haastateltavien ominaisuudet on otettu huomioon myös haastatteluista saatavan aineiston analysointivaiheessa.

Ennen varsinaista haastattelun aloittamista haastateltavalle on hyvä esittää esipuhe aiheesta. Sen avulla voidaan luoda miellyttävä ja riittävän vapautunut ilmapiiri haastattelijan ja haastateltavan välille. (Aaltola & Valli 2010: 32.) Haastateltavien motivointiin kiinnitetään huomiota jo haastattelupyynnössä esitettäessä, jolloin tämän kiinnostus pyritään herättämään. Haastateltavia motivoidaan kolmessa eri vaiheessa. Kun haastattelu aloitetaan, kiinnostusta vahvistetaan ja sitä myös ylläpidetään koko haastattelun ajan. Ennen haastattelua on suositeltavaa selvittää, minkälaisissa olosuhteissa haastateltava yrityksessä työskentelee ja millaisia ongelmia tämä saattaa aiheeseen liittyen kohdata. (Hirsjärvi & Hurme 1995: 46.)

Teemahaastattelulle ominaista on, että se tallennetaan, jolloin haastattelu voidaan toteuttaa sujuvasti ja nopeasti ilman keskeytyksiä. Tällöin myös haastateltavan äänenpainotukset ja – vivahteet saadaan talteen. Useimmiten haastateltavat eivät suhtaudu tallentamiseen kielteisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 92–93). Teemahaastattelun aiheet toimivat keskustelun runkona. Koska kysymykset ovat strukturoimattomia, on haastateltavan helppo korostaa asioita, jotka hän itse kokee tärkeäksi. Myös mielipiteille on sijaa, mutta aineiston analysointivaiheessa ne on tärkeää osata erottaa tiedosta. (Aaltola & Valli 2010: 45.)

Teemahaastattelurungon teema-alueet eivät ole yhtä kuin tutkimusongelmat, vaan teema-alueet ovat yksityiskohtaisempia. Teemahaastattelurunko on kuin pelkistetty luettelo iskusanoista. Teemahaastattelussa haastattelukysymykset kohdistuvat näihin iskusanoihin. Samalla ne toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelun runkona. Teema-alueiden kuitenkin tulee olla riittävän laajoja, jotta haastattelussa saadut vastaukset ovat laadultaan riittävän moninaisia. Teema-alueet muovaavat kysymyksistä avoimia, jolloin vastaaja voi ilmaista asioita omin sanoin kysymysten johdattelematta vastaajaa liiaksi. Teemahaastattelussa on tärkeää, että haastateltava tarkentaa pyydettyä vastauksiaan ja perustelee miten tietyt asiat tarkentuvat hänen

ajatuksissaan. (Hirsjärvi & Hurme 2011: 66.) Vastaajan näkemysten liiallisen korostumisen haitat voivat ilmetä, että haastateltava ja hänen vastauksensa alkavat johdatella haastattelun kulkua liikaa. Tällöin eri haastatteluista saatavat aineistot eivät ole riittävän yhteneviä keskenään, eivätkä siksi ole rakenteeltaan riittävän vertailukelpoisia. Aineisto saattaa muotoutua helposti sekavaksi ja vaikeasti analysoitavaksi. Se on ongelma, jota haastateltavan on vaikeaa jälkeensä korjata. (Tilastokeskus [Siteerattu 16.12.2014].)

Haastatteluista saatava tulos riippuu haastattelijan ominaisuuksista, kuten vuorovaikutustaidoista, kyvystä mukautua eri tilanteisiin, aitoudesta ja itsetietoisuudesta. Tärkeintä on saada haastateltava puhumaan haastattelun aiheesta. Hänen tulee kokea, että hän voi kertoa mitä vain. Luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä on tutkimushaastattelulle tärkeää. Sen luominen on pääasiassa haastattelijan vastuulla. Haastattelijan tulee olla avoimesti ja rehellisesti läsnä haastattelutilanteessa ja vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelutilanne on parhaimmillaan, mikäli tilanne on avoin ja molemmat osapuolet voivat vaihtaa mielipiteitään avoimesti. (Aaltola & Valli 2010: 52–53.)

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Hyvällä laadullisella raportilla on erilaisia hyviä ominaisuuksia. Tutkijan on tärkeää tutkimuksen edetessä pitää mielessään erilaisia aihetta tarkastelevia näkökulmia ja muistaa ettei oman ennakkokäsityksen tule muokata saatavaa lopputulosta. Haastattelukysymysten ei tule myöskään olla haastattelutilanteessa liian ohjaavia. Haastattelurunko kehittyy ja muuttuu tutkimuksen edetessä osana projektia. Tärkeää kuitenkin on, että tutkimuksen alkuperäistä kontekstia on kunnioitettu. (Metsämuuronen 2008: 58.) Teemahaastattelut toteutettiin haastatteleamalla neljää kohdeyrityksessä työskentelevää henkilöä, joiden työtehtävät liittyvät jollain tavalla sosiaaliseen yhteiskuntavastuuseen. Haastateltaviksi valikoituivat vastuullisuuspäällikkö Eeva Juva, henkilöstön kehittämispäällikkö Kaija Ketola-Annala, tutkimuspäällikkö Jukka Saarenpää ja viestintäpäällikkö Hanne Kortesoja. Jokaiseen haastatteluun sovellettiin samaa

teemahaastattelurunkoa, mutta kysymysten läpikäynnin perusteellisuus vaihteli vastaajan työtehtävästä ja asiantuntijuudesta riippuen.

Teemahaastatteluiden muodossa kerätty aineisto on useimmiten runsas. Mitä syvempi keskustelu on ollut, sitä rikkaampi sen sisältö on. Oleellista on, että aineiston käsittely ja analyysi aloitetaan mahdollisimman pian sen keruuvaiheen jälkeen, jolloin saatu aineisto on vielä tuore ja samalla myös tutkijaa inspiroiva. Myös tietojen mahdollinen täydennys on helpompaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Toisaalta tiettyjen aiheiden käsittely edellyttää pitkäaikaista pohdintaa kokonaisuutena laajassa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 135.) Saatava aineisto perustuu haastateltavien kokemuksiin. Haastattelijan etukäteen ennakoimat vastausmahdollisuudet eivät saa rajata saatavaa aineistoa. Kuitenkin haastattelijan etukäteen määrittelemät teemat sitovat saatavan aineiston määriteltyyn tutkimusongelmaan. (Tilastokeskus [Siteerattu 16.12.2014].) Tutkimusaineistoa voi käsitellä itsenäisinä teksteinä tai haastatteluina. Tärkeää on huomioida, onko aineiston määrä riittävä ja kattava, onko sillä riittävää merkittävyyttä ja onko se arvioitavissa tai toistettavissa. (Mäkelä 1992: 45-46.)

Varsinainen aineiston analysointi on aina viime kädessä tutkijan käsissä. Ongelmallista on, mikäli tutkijalla on voimakas ennakkokäsitys tutkimustuloksesta, mikä saattaa vääristää tutkimuksesta saatavaa lopputulemaa. Useimmiten aineiston kerääminen ja sen analysointi tapahtuvat ainakin osittain limittäin. Aineiston analysointia ei voida kuitenkaan aloittaa ennen kuin se muokattu analysoitavaan muotoon. Useimmiten tällä tarkoitetaan muistiinpanojen ja haastatteluiden puhtaaksikirjoittamista. (Metsämuuronen 2008: 47–48.) Mikäli haastattelu on nauhoitettu, haastattelun puhtaaksikirjoittaminen on hyvä toteuttaa mieluummin sanatarkasti kuin liian suurpiirteisesti, sillä ”turhien” sanojen karsintatyö saattaa rajoittaa sisältöä liikaa ja muuttaa sen sisältöä liikaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001: 140.)

Kvalitatiivinen sisällönanalyysi voidaan jakaa eri vaiheisiin sen puhtaaksikirjoittamisen jälkeen. Aluksi tutkijan tulee tuntea aineistonsa perinpohjaisesti sekä hallita aiheeseen liittyvät keskeiset käsitteet. Tutkija sisäistää aineiston tekemällä ajattelutyötä sekä

luokittelee aineiston karkeasti eri luokkiin, minkä jälkeen tutkimuksen alkuperäistä tehtävää täsmennetään. Aineistossa etsitään tiettyjen asioiden esiintyvyyttä ja niiden toistuvuutta sekä erilaisia poikkeamia havainnoidaan. Aiemmin määritellyt luokat jaetaan osiin ja täsmennetään, minkä jälkeen aineistosta tehdään lopuksi erilaisia johtopäätöksiä ja tulkintoja. Sisällönanalyysia voi helpottaa esimerkiksi käsitekartan tai -karttoja laatimalla. Käsitekartan avulla voidaan hahmottaa ja tarkastella kokonaisuutta laajemmasta näkökulmasta, jolloin siinä näkyy sisällön kaikki osat, mikä selkiyttää aineiston eri osien välisien suhteiden sekä painopisteiden hahmottamista. (Metsämuuronen 2008: 50–51.) Yksi haastatteluista kirjoitettiin muistiinpanoiksi ja loput kolme nauhoitettiin. Haastattelut puhtaaksikirjoitettiin muistiinpanojen ja nauhoitteiden perusteella. Vastaukset purettiin lähes sanatarkasti, jotta vastausten sisältö pysyisi mahdollisimman muuttumattomana. Tämän jälkeen vastaukset luokiteltiin teemahaastattelurungon eri teemojen mukaisiksi asiakokonaisuuksiksi. Samalla eri haastatteluista saadut näkökulmat voitiin yhdistää ja muodostaa jokaisesta teemasta kokonaisnäkemys.

Tapaustutkimuksen analyysoija on kiinnostunut teemoista, kategorioista, rakenteista ja aktiviteeteista, joita esiintyy saadussa aineistossa. Hän ei ole kiinnostunut etukäteen laadituista teoreettisesta kehyksestä eikä mahdollisista etukäteen laadituista lopputulemista. Tämä edellyttää, että tutkimuskysymykset ovat muuttuneet tai muovautuneet tutkimustyön edetessä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 129.)

Tapaustutkimuksissa kohdataan usein kysymykseen aineiston yleistettävyydestä. Sen yhteydessä usein korostetaan, että tutkittavan tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeää. Toimiva analyysi on enemmän kuin vain yksittäinen tapaus ja sen perusteella saadaan aikaan kokonaisnäkemys. Tavoitteena voi olla myös vain yhden tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen tai tavoite voi olla halu ymmärtää toimintaa yhtä tapausta yleisemmällä tasolla. (Laine, jne. 2007: 214.)

Johtopäätöksissä tapaustutkimuksen kohteesta voidaan muodostaa jonkinlainen käsitys tai tapaus voidaan ”sulkea”. Vaihtoehtoisesti tapaus voidaan jättää sulkematta, minkä myötä voidaan varmistaa lopputuloksen avoimuus. Tutkijan asiantuntijuus ei

välttämättä riittä validien johtopäätösten tekemiseen. Kun tapaus jätetään avoimeksi tutkijan näkemykset eivät pääse vaikuttamaan tutkimuksen lopputulemaan ja sen perusteella mahdollisesti tehtäviin yleistyksiin. (Flyvberg 2011: 301.) Lopulliset johtopäätökset eivät välttämättä muodostu ennen kuin tiedonkeruu on päättynyt. Johtopäätökset saattavat muodostua nopeasti tutkimuksen edetessä tai tutkijan palatessa laatimiinsa mustiinpanoihin. Toisaalta johtopäätökset saattavat muodostua vasta huolellisen ja tarkan analyysin sekä pitkän argumentoinnin jälkeen. (Miles & Huberman 1994: 11.)

4. TUTKIMUKSEN ANALYYSI

4.1. Case-yrityksen esittely

Tutkielman case-yritykseksi valikoitui erittäin tunnettu suomalainen Seinäjoen Nurmossa sijaitseva lihatuote- ja valmisruokayritys Atria Oyj. Vuonna 2014 konsernin liikevaihto oli 1426 miljoonaa euroa ja sen henkilöstömäärä oli keskimäärin 4715 ihmistä. Konsernin liiketoiminta jakaantuu neljään eri liiketoiminta-alueeseen, minkä vuoksi sillä on tuotantolaitoksia Suomen lisäksi Ruotsissa, Tanskassa, Virossa ja Venäjällä. Yrityksen toiminta on saanut alkunsa vuonna 1903, jolloin perustettiin Atrian ensimmäinen ja vanhin omistajaosuuskunta. (Atria Oyj 2015a.) Vuonna 2014 yhtiön tuottavuus ja sen myötä myös tulos kasvoivat. Yhtiön vaikeimmat haasteet esiintyivät Venäjän markkinoilla sianlihan tuontikieltojen ja ruplan rajun kurssin heikentymisen vuoksi. (Atria Oyj 2015c: 2.)

Atria Oyj on sitoutunut kotimaiseen lihaan. Yhtiö myy sian-, broilerin-, naudan- ja kalkkunan lihaa. 100 % Atrian tuotteissa käytetystä lihasta on suomalaista, mitä yritys kertoo pitävänsä kunnia-asianaan. (Atria Oyj 2015b.) Atrian jalostaman ruoan ketju koostuu neljästä osasta: alkutuotannosta kotieläintiloilla, teollisesta tuotannosta Atrialla, asiakkaasta eli jälleenmyyjästä ja kuluttajasta. Kullakin sidosryhmällä on omat tarpeensa ja odotuksensa, jotka yhtiö pyrkii huomioimaan. Vuodesta 2010 alkaen yhtiön vastuullisen toiminnan periaatteet, käytännöt sekä tulokset kootaan vuosittain Atria Kädenjälki-ohjelman alle. Kyseinen ohjelma sisältää myös yritysraportin ja viestinnän vastuullisuudesta niin henkilöstölle kuin ulkoisille sidosryhmille. (Atria Oyj 2015c: 3.)

Sadat tuhannet ihmiset syövät Atrian tuotteita päivittäin. Atrian merkittävin vastuu perustuu suurena yrityksenä turvallisen ja hyvän ruoan tarjoamiseen kuluttajille. Ruoantuotannossa tarvitaan luonnonvaroja, jotka tulee vastuullisesti käyttää mahdollisimman kattavasti hyödyksi. Tämä pätee myös työn tuottavuuteen. Yhtiö toteaa, että kuluttajien kiinnostus ruoan ja sen raaka-aineiden alkuperään on

lisääntymässä, sillä he ovat kiinnostuneita tuotteiden turvallisuudesta ja kestävästä tuotantotavoista. (Atria Oyj 2015c: 2.) Yhtiö määrittelee sidosryhmikseen asiakkaat, kuluttajat, henkilöstön, tuottajat, omistajat ja sijoittajat, rahoittajat, viranomaiset, alihankkijat ja yhteistyökumppanit, mielipidevaikuttajat ja median, lähiyhteisöt ja oppilaitokset sekä tutkimusyhteistyökumppanit. (Atria Oyj 2015c: 7.)

4.2 Sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteutuminen Atria Oyj:ssä yleisesti

Teemahaastattelun alussa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan Atrian tahtotilaa toteuttaa sosiaalista yhteiskuntavastuullisuutta. Haastateltavista jokainen oli sitä mieltä, että vastuullinen yritystoiminta on aina ollut läsnä yrityksen toiminnan historiassa. Haastateltavat katsovat, että sosiaalisesti vastuullinen yritystoiminta on Atrian liiketoiminnan perusedellytys.

Yritykset, kuten Atriakaan eivät voi enää toimia ilman vastuullisuustoimien määrittelyä eli kuvausta siitä miten yritys toimii vastuullisesti sidosryhmiään kohtaan. On olemassa useita kansainvälisiä esimerkkejä siitä, miten vastuuttomat toimet ovat aiheuttaneet yrityksille suuria imagollisia ja sen seurauksena merkittäviä taloudellisia tappioita. Yritysvastuusta on yleisesti alettu puhua enemmän kymmenen vuotta sitten. Noin vuodesta 2005 lähtien yritykset ovat alkaneet tietoisesti kiinnittää siihen huomiota. Yritysten on ollut pakko pukea sanoiksi se, mitä yritysvastuullisuus juuri heidän yrityksessään tarkoittaa. Vuodesta 2005 lähtien sen kehittäminen on ollut Atriallakin systemaattista ja sen määrittelyyn on luotu erilaisia mittareita. Myös kuluttajien kiinnostuksen lisääntyminen Atrian toiminnan vastuullisuutta kohtaan on lisännyt viestintää aiheesta ulospäin. Kuluttajat eivät nykyään enää osta vain tuotteita vaan samalla he ostavat sen tuottaneen yrityksen arvoa. Myös asiakkaat eli jälleenmyyjät kuten kauppa ja ravintolat eivät halua toimia epäeettisesti eikä vastuuttomasti toimivan yrityksen kanssa.

Atria Oyj työllistää suuryrityksenä merkittävästi henkilökuntaa tuotannossa, mutta myös välillisesti. Yhtiön rooli suurena työllistäjänä on sosiaalisen yritysvastuullisuuden

toteuttamista parhaimmillaan. Myös kesätyöntekijöiden suuri määrä on saanut kiitosta siitä, että yhtiö työllistää niin monia nuoria vuosittain. Liiketoiminnan tietyt toiminnot on ulkoistettu, mikä puolestaan lisää välillisesti työllistyvien ihmisten määrää.

Vastuullisten yritystoimien arvottaminen ei ole keskenään mahdollista. Yritys katsoo, että mitä vastuullisempaa ja parempaa yritystoiminta on, sitä paremmat taloudelliset hyödyt se myös itse saa. Haastatellut kuitenkin korostavat, että yrityksen kaikki toiminta, myös sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteuttaminen perustuu liiketoimintalähtöisyyteen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksessä järjestetään vain sellaista toimintaa, joka jollain tavalla palvelee jotain sidosryhmää tai tukee sen liiketoiminnan kehittymistä. Vaikka yritys itse katsoo, että vastuullinen yritystoiminta antaa parempia taloudellisia hyötyjä, niiden mittaaminen puhtailla taloudellisilla luvuilla ei ole mahdollista. Hyötyjä voidaan havaita vain ilmiöiden muodossa, kuten riskien pienenemisenä, tehokkuutena tai veroetuina. Vastuullisilla toimilla voidaan myös houkutella uusia työntekijöitä ja lisätä heidän pysyvyyttään.

Se, että Atria Oyj toimii elintarvikealalla ja tuottaa ihmisille ruokaa, tekee yrityksen toiminnasta hyvin pitkälle säänneltyä, sillä Suomessa kotieläintuotanto- ja elintarvikealalla on todella tiukka lainsäädäntö. Atrian Nurmon tehtaalla on jatkuvasti töissä kahdeksan Eviran eläinlääkärinä, jotka valvovat että tehtaalla toiminta on lainsäädännön mukaista. Harvassa suomalaisessa yrityksessä on vastaavaa viranomaisvalvontaa. Atrialla on suurena konsernina kansakunnallinen velvollisuus tuottaa turvallista, terveellistä ja ravitsevaa ruokaa jo siksi, että yrityksen tuotteita ostetaan noin miljoona kertaa vuorokaudessa. Suuren kysynnän seurauksena yrityksen tuotteiden osuus saattaa olla kuluttajan vuorokauden aikana syömästä ruoan kokonaismäärästä hyvinkin suuri. Kuluttajat olettavat, että Atrian tuottama ruoka on turvallista. Tämä ei ole Atrian kotimaisiin kilpailijoihin nähden kilpailuetu, mutta yritys tekee paljon työtä tuotteiden turvallisuuden eteen. Tietyt toimintatavat on kirjattu lakeihin niin kansallisella kuin EU-tasolla. Lisäksi Atrialla on vapaaehtoisesti käytössään erilaisia tuoteturvallisuuden hallintajärjestelmiä, jotka edellyttävät esimerkiksi erilaisien mikrobiologisten näytteidenottojen kuten trikiinestien ottamista eläinten ruhoista mahdollisten bakteerisiintymien löytämiseksi. Tällaisten järjestelmien ylläpitäminen

on kallista, mutta osa Atrian vastuullista liiketoimintaa. Atrian tapauksessa voidaan todeta, että jokaisen yrityksen toimiala asettaa tietyt erityispiirteet sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteuttamiselle. Koska Atria toimii elintarviketeollisuudessa, sen toiminnalle asetettu lainsäädäntö edellyttää hyvin pitkälle vietyä vastuullisuuden toteutumista.

Myös yrityksen suuri koko ja brändin tunnettuus velvoittavat vastuullisten liiketoimien toteutumista. Kuluttajien ja median huomio asettaa Atrian kaltaiselle suuryritykselle paineita toimia yritysvastuullisesti. Koska Atria on ensisijaisesti markkinointiyritys, sen tulee toimia vastuullisesti. Atria ei siis tuotantoyrityksen tavoin keskity vain tuottamaan hyviä tuotteita halvalla ja mahdollisimman tehokkaasti, vaan markkinoinnilla on suuri rooli sen liiketoiminnassa. Iltapäivälehdistö saattaa puuttua ja on puuttunutkin erilaisiin Atriaa tai elintarvikealaa koskeviin asioihin. Esimerkiksi muutama vuosi sitten Evira kielsi paistijauheliha-tuotenimityksen käyttämisen tuotteissa. Tuotteen valmistuksen tekotapa ja sen nimitys olivat vuosien saatossa vakiintuneet. Iltapäivälehdistö antoi asiayhteydessä ymmärtää, että lihateollisuus on huijannut kuluttajia kaikki nämä vuodet, vaikka yritys ei ollut itsekään huomannut tuotenimityksen virheellisyyttä. Haastattelumateriaalin perusteella markkinointia tekevä yritys voi siis olla toimissaan pitkänäköisesti vain vastuullinen. Yritykset voivat siis vastuuttomilla toimillaan saavuttaa taloudellisia hyötyjä vain lyhyellä aikavälillä.

Atria vaikuttaa jossain määrin ruokaketjun jokaiseen osaan eli alkutuotantoon kotieläintiloilla, omaan teolliseen tuotantoon, asiakkaisiin eli jälleenmyyjiin sekä loppukuluttajiin. Kullakin sidosryhmällä on omat tarpeensa ja odotuksensa, jotka yhtiö pyrkii huomioimaan. Jokainen sidosryhmä pyritään pitämään tyytyväisenä. Kukin ketjun osa on todella tärkeä ja niistä jokaisen tulisi pysyä elinvoimaisena, kannattavana ja hyvinvoivana. Samalla Atrian tulee toimia eettisesti oikein ja yritys korostaakin paljon eettisiä asioita, jotka vaikuttavat yritystoiminnan taustalla. Kaikki Atrian sidosryhmät ovat samalla myös kuluttajia.

Yhtiö on esimerkiksi tuottajia kohtaan ensisijaisesti taloudellisessa vastuussa siten, että sen tulee maksaa heille lihasta riittävän hyvää tuottajahintaa. Atrialle on tärkeää, että

alkutuotannon liiketoiminta pysyy yllä ja kehittyy. Riittävä tuottajahinta vaikuttaa myös tuottajien sosiaaliseen hyvinvointiin. Tämä on edellytys myös Atrian toiminnalle, sillä se on strategisesti sitoutunut ostamaan vain suomalaista lihaa. Yhtiö on siis riippuvainen tästä raaka-aineesta. Atria Oyj:llä on kuitenkin velvollisuus maksaa myös omistajille riittävän suurta osinkoa. Kuluttajille tulee tarjota riittävän edullista ruokaa ja samalla omasta teollisesta tuotannosta sekä liiketoiminnan kannattavuudesta tulee pitää huolta. Koko ruokaketjun etujen huomioiminen on haasteellista ja edellyttää tasapainoilua niiden tarpeiden ja toiveiden välillä.

Sosiaalinen yhteiskuntavastuullisuus näkyy ja toteutuu haastateltavien jokapäiväisessä työssä eri tavoin heidän työnkuvastaaan riippuen. Yleisesti ottaen yritys vastuullisuusteemat pysyvät haastateltujen mielessä ja ohjaavat siten heidän päivittäisen työnsä kulkua. Atria ohjeistaa henkilöstöään yrityksen yleisien toimintaperiaatteiden eli vastuullisuusperiaatteiden muodossa, joihin myös tavarantoimittajat ovat sitoutuneet. Vastausten perusteella nämä periaatteet ovat kuitenkin itsestänselvyyksiä ja toteutuvat jo yrityksessä automaattisesti.

Viestintä aiheesta toimii suuressa roolissa vastuullisuustyössä. Myös yritys vastuuraportin laatiminen kuuluu viestintätyöhön. Yritys vastuuraportissa on käsitelty niitä aiheita, joista kuluttaja on aidosti kiinnostunut. Atrian vastuullisesta toiminnasta viestitään kuluttajille esimerkiksi sosiaalisen median kautta oma-aloitteisesti tai heidän yhteydenottoihinsa vastaamalla. Hyväntekeväisyysmielessä Atria on osallistunut esimerkiksi lasten ja nuorten sponsoritoimintaan tukemalla lasten iltapäiväliikuntaa tai toimittamalla ilmaista makkaraa urheilujoukkueille myytäväksi. Yritys pyrkii näillä toimilla luomaan positiivista yrityskuvaa ja lisäämään näkyvyyttään.

Henkilöstöjohtamisessa olennaista on, että henkiöstöä tiedotetaan yrityksen vastuullisuusperiaatteista ja heitä ohjeistetaan toimimaan niiden mukaisesti. Vain näin toimimalla yritys voi aidosti olla vastuullinen. Henkilöstöä kehitetään esimerkiksi siten, että yrityksen noin 500 toimihenkilöä arvioi omaa toimintaansa. Tiedon avulla toimihenkilöiden osaamiskuvauksia tarkastellaan ja etsitään mahdollisia aukkoja osaamisessa. Mikäli sellaisia esiintyy, henkilön työkuva muutetaan osaamista

vastaavaksi tai hänelle järjestetään osaamista vastaavaa koulutusta. Esimiehiä pyritään kehittämään varmistamalla heidän työssään hyvien ja yhtenäisien käytäntöjen toteutuminen. Heidän taitojaan pyritään kehittämään, jotta heidän alaisensa työtehtävien sopivuus ja tasapuolinen työnkierto voidaan mahdollistaa. Esimiesten työnkuvaa ohjataan määrittelemällä, miten tietyissä tilanteissa alaisia kohtaan käyttäydytään tai miten alaisia tiedotetaan. Yrityksessä tärkeää on, että jokaista esimiestä tiedotetaan samanaikaisesti samoista asioista, joilta tieto välittyy alaisille. Yritysmuotona julkinen osakeyhtiö rajoittaa tiedottamista sen asettamin ehdoin, mutta Atria Oyj:ssä halutaan varmistaa, että tiedotus henkilökunnalle tapahtuu samanaikaisesti, mutta myös nopeasti. Tällä voidaan taata mahdollisimman avoin tiedonkulku ja välttyä luomasta henkilöstölle tunnetta tiedon pimittämisestä.

Henkilökunnan hyvinvoinnin ylläpitäminen on myös työnantajalle eduksi. Mitä vähemmän henkilöstöllä on sairauspoissaoloja tai mitä useampi jaksaa työskennellä eläkeikään saakka on Atrialle eduksi. Yrityksellä on oma työterveyshuolto, jonka palvelut ovat laajemmat kuin mitä lakisääteiset perusvaatimukset edellyttävät. Työturvallisuuteen kiinnitetään erityistä huomiota ja niitä varten on voimassa erilaisia projekteja. Henkilöstön vapaa-ajan liikuntaa tuetaan rahallisesti. Pyöreitä ikävuosia täyttäviä tai pyöreitä työvuosia talossa viettäneitä muistetaan eri tavoin. Yhtiö pystyy luomaan hyvän työnantajakuvan vain jos sisäinen työnantajakuva on positiivinen.

Tutkielman alkuperäinen tavoite ei ollut kiinnittää erityistä huomiota sosiaalisen yritysvastuun toteutumiseen henkilöstöasioissa, mutta haastattelumateriaalin perusteella on ensisijaisen tärkeää havaita, että kaikki yrityksen sisällä tapahtuva toiminta heijastuu myös yrityksestä ulospäin. Jotta sosiaalinen yritysvastuu voi toteutua yrityksessä, oleellista on, että henkilöstöä on huolellisesti ja tasapuolisesti tiedotettu yrityksen arvoista ja tavoista toimia. Mikäli henkilöstö ei tiedä, miten missäkin tilanteissa toimitaan, yrityksen on mahdotonta toimia vastuullisesti. Yritysvastuullisuuden toteuttaminen ei voi olla vain tiettyjen henkilöiden tai toimintojen varassa. Jotta se voi toteutua aidosti, koko henkilöstön täytyy toimia tiettyjen erikseen määriteltyjen periaatteiden mukaisesti.

Kuluttajatutkimustyössä on tärkeää, että kuluttajan mielipide tuodaan talon tietoon oikein. Sekä käytäntöjen, että tulosten tulee olla mahdollisimman oikeellisia ottaen huomioon esimerkiksi se, että kuluttajien vastaukset saattavat olla ristiriidassa heidän ostokäyttäytymisensä kanssa. Kuluttajilta saatavat vastaukset vaihtelevat tiedonkeruumuodosta ja –ajankohdasta riippuen esimerkiksi siten, että kuluttaja vastaa kysymyksiin eri tavalla Internet-kyselyssä kuin kaupassa ostopäätöstä tehdessään. Myös kuluttajan oma tiedostamattomuus ristiriitaisesta vastaukäyttäytymisestään voi olla mahdollinen. Käytännössä myös työnantajaa tulee ohjeistaa eettisten ja moraalisten asioiden huomioimiseksi. On tärkeää noudattaa alan sisäisiä ohjeistuksia, jotka määrittelevät miten tietoa kerätään, kuten miten lapsia tulee haastatella tai minkälaisia suosituksia tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä. On myös itsestäänselvää, että esimerkiksi henkilörekisterilakeja noudatetaan, eikä riskejä niiden rikkomisen suhteen oteta.

4.3 Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen vuorovaikutus

Atria Oyj:ssä katsotaan, että sen yritystoiminnan lähtökohta on, että ilman kuluttajia yritystoimintaa ei ole olemassa. Kuluttajia on hyvin eri tyyppisiä. Eri kuluttajasegmenttien kiinnostus ruokaan liittyvää tietoa kohtaan vaihtelee. Joitakin segmenttejä ei kiinnosta mikään tieto, toiset ovat puolestaan hyvinkin aktiivisia. Atria palvelee kuitenkin kaikkia kuluttajia valmistamalla ja kehittämällä heille niitä tuotteita, joita he ostavat. Tärkeää on olla läsnä tiedosta kiinnostuneille kuluttajille. Aina ei ole kuitenkaan helppoa varmistaa, saavuttavatko erilaiset tiedotteet kuluttajan.

Haastatellut katsovat, että kuluttajat ovat yhä vuorovaikutteisempia Atriaa kohtaan. Sosiaalinen media on viime vuosien aikana mahdollistanut helpon ja nopean tavan sekä kuluttajille että yritykselle olla yhteydessä toisiinsa. Myös kuluttajien paremman tietämyksen lisääntyminen, median toiminnan ja tietotekniikan kehittymisen myötä yrityksiltä edellytetään paljon enemmän vuorovaikutteisuutta. Esimerkiksi Atrian Facebook-yhteisöllä on yli 102 000 tykkääjää, mikä mahdollistaa tiedottamisen isoille joukoille. Sosiaalisen median kautta tulee runsaasti erilaisia kysymyksiä, joihin yrityksessä vastataan järjestelmällisesti. Ne kuluttajat, jotka eivät ole sosiaalisen median

kanavissa, yhtiö pyrkii tavoittamaan pääasiassa markkinointiviestinnän keinoin, joka on toki melko yhdensuuntainen vuorovaikutuksen keino. Ennen sosiaalista mediaa ja sen yleistymistä kuluttajien kanssa voitiin olla suorassa vuorovaikutuksessa lähinnä kaupoissa tuote-esittelyiden yhteydessä tai messuilla. Näitä lähestymiskeinoja käytetään toki yhtiössä edelleen. Messuilla kynnyksellä tulla Atrian osastolle on matala, sillä brändi on erittäin tunnettu. Yrityksen brändi on tutkimuksesta riippuen Suomen tunnetuin tai toiseksi tunnetuin heti Valion jälkeen. Kuluttajien mielikuva yrityksestä ei aina ole oikea, mutta suorassa asiakaskontaktissa sitä voidaan vahvistaa positiivisesti. Atrian Facebook-yhteisöstä on ollut hyötyä. Kuluttajat ovat erittäin aktiivisessa vuorovaikutuksessa esimerkiksi tuote-ideoiden suhteen. Lähtökohtaisesti yhteisön jäsenet pitävät Atriasta ja sen ruoasta. Erilaisien haasteiden sattuessa tai kritiikin ilmetessä uskottavaa on, että yrityksen fanit puolustavat yritystä sen sijaan että yritys puolustaisi itse itseään. Ryhmässä on potentiaalia ja tavoite onkin saada joukko vielä tiiviimmäksi.

Atrian yritystoimintaan liittyy useita tekijöitä, jotka kiinnostavat kuluttajia kovasti. Jo itsessään ruoka herättää runsaasti kysymyksiä sen turvallisuus- ja terveellisyysvaikutusten takia. Ruoka on läsnä kuluttajan arjessa joka päivä. Koska kyse on elintarvikkeista, suhde Atrian tuotteisiin on kuluttajille hyvin henkilökohtainen. Lisäksi Atria ostaa ja teurastaa kotieläimiä, mikä herättää kuluttajia kiinnostavia kysymyksiä. Eläinten hyvinvointi kotitiloilla on yleisin kuluttajien yhteydenottojen aihe. Tämän vuoksi viestinnällä on merkittävä rooli yritysvastuutyössä ja on tärkeää, että kuluttajat saavat kysymyksiinsä vastauksia.

Kuluttajien yhteydenottoja tulee runsaasti myös kuluttajapalvelun kautta. Yhteydenotoista suurin osa on tuoterekламаatioita, mutta myös kysymyksiä esimerkiksi pakkausmerkintöihin, ruoan alkuperään, jäljitettävyyteen, allergeeneihin, antibioottiresistanssiin, gmo-lihaan tai -rehuun liittyen tulee runsaasti. Henkilöstöön liittyviä yhteydenottoja tai kysymyksiä ei kuluttajilta juuri tule. Kuluttajat eivät Suomessa juuri ole huolissaan ihmisoikeuskysymyksistä. Tämä saattaa johtua Suomen luotettavaksi koetusta lainsäädännöstä ja vahvoista palkansaajajärjestöistä. Vaikka Atrialla on yritystoimintaa myös Ruotsissa, Tanskassa, Venäjällä ja Virossa, eivät kuluttajat ole

osoittaneet huolta myöskään niissä toteutuvaa sosiaalista yritysvastuullisuutta kohtaan ihmisten hyvinvoinnin suhteen, vaikka ihmisoikeuskysymykset saattaisivat olla näissä maissa kiinnostavampia.

Kuluttajien palautteita välittyy Atrialle myös myyntiorganisaatioilta, kuten ruoka-kaupoilta. Ruokakauppojen saadessa kuluttajilta suoraa palautetta Atrian tuotteista, kaupat välittävät ne systemaattisesti eteenpäin Atrialle. Vuorovaikutus on kuluttajien ja kauppojen välillä huomattavasti tiiviimpää Atriaan verrattuna. Käytännössä Atrian tuotteet myydään jälleenmyyjille, jotka myyvät ne edelleen loppukuluttajille. Atrian rooliksi jää pääasiassa markkinoida kuluttajille.

Viestintä on todella suuri osa sosiaalisen yritysvastuullisuuden käytännön työtä. Kuitenkin viestintä on lähtökohtaisesti kallista, minkä vuoksi eri asioiden viestimisen hyötysuhdetta tulee pohtia suhteessa siihen, miten paljon resursseja laitetaan mihinkin liiketoimeen. Arviolta noin puolesta yrityksen hankkeista tiedotetaan. Usein ne eivät ylitä uutiskynnystä. Vastuutoimet ovat pääasiassa yritysviestintää ja markkinointiviestintä toimii erikseen. Viestinnän toteuttamisen hyötynä voidaan ajatella vain kilpailuetua, ei kilpailukykyä. Sosiaalista yritysvastuullisuutta voidaan kuvata pyramidina, jonka pohjalla ovat yrityksen vastuulliset toimet. Viestintä puolestaan sijaitsee pyramidin huipulla. Tämän kuvauksen perusteella yrityksen vastuullisen toiminnan toteutuminen on tärkeintä. Mikäli pyramidin pohja eli yrityksen toiminta on vastuutonta, viestintä yrityksen vastuullisesta toiminnasta on turhaa.

Koska yritys on jatkuvasti tekemisissä myös lihansyönnin vastustajien kanssa, yhtiö on muuttanut omaa viestintäänsä yhä läpinäkyvämmäksi ja on jatkuvasti hereillä aiheen suhteen. Atria ei pyri vaikuttamaan heidän ratkaisuunsa, vaan keskustelee heidän kanssaan aiheesta yrityksen näkökulmasta. Jokainen kuluttaja tekee itse oman päätöksensä etiikan suhteen siitä, miten kotieläimiä hyödynnetään ja miten ei. Julkinen keskustelu aiheesta on lisännyt tuottajien halukkuutta itse esitellä omaa työtään. Julkinen keskustelu ja kritisointi on myös toisaalta lisännyt pelkoja tuottajan oman työn mainetta kohtaan. Tämän seurauksena joitain tuottajia on ollut hankala saada mukaan

esimerkiksi kotieläintilaesittelyihin, sillä harva haluaa asettaa itseään julkisen arvioinnin kohteeksi.

Kuluttajilta on tullut yhteydenottoja erilaisista toiveista, joissa Atrian tulisi toimia sosiaalisesti yritysvastuullisemmin. Yrityksessä on ollut yt-neuvotteluja esimerkiksi yrityskauppojen yhteydessä, mikä on herättänyt kritiikkiä. Näissä tilanteissa Atria on pyrkinyt kertomaan myös taloudellisen vastuunsa kantamisesta, mikä on edellytys yrityksen yleisen kannattavuuden ylläpitämiseksi. Atria on kuitenkin viime kädessä liiketoimintaa harjoittava yritys, eli se ei ole olemassa hyväntekeväisyyden vuoksi, vaikka siihenkin yritys pyrkii osallistumaan.

Yrityksen viestinnässä sekä yrityksen ja kuluttajan välisessä vuorovaikutuksessa tulee ottaa huomioon erilaiset ruokaan liittyvät väärinkäsitykset. Väärinkäsityksiä muodostuu, sillä jotkut yritykset saattavat lietsoa niitä oman liiketoimintansa edun vuoksi. Ruokaskandaalit ovat myös erittäin myyviä aiheita medialle. Väärinkäsityksiä on olemassa esimerkiksi e-koodien suhteen. Muutama vuosi sitten mielikuva e-koodeista haluttiin välttämättä muuttaa negatiiviseksi, vaaralliseksi ja keinotekoiseksi. Todellisuudessa e-koodit ovat erittäin tutkittuja ja turvallisia. Esimerkiksi metsästä poimittu puolukka sisältää itsessään viittä eri e-koodia.

Toinen esimerkki väärinkäsityksestä on kuluttajien romanttiset mielikuvat pien- ja suurtuotannosta yleisesti. Kuluttajien näkemykset ovat vääristyneet siten, että teurastamoiden ja ruokatehtaiden tulisi olla pieniä. Jos kuitenkin tarkastelemme asiaa elintarviketurvallisuuden näkökulmasta, Atria voi systemaattisesti taata, että heidän teurastamoillaan ja tehtaissaan se toteutuu paremmin.

Tutkimusten perusteella on olemassa kuluttajia, jotka ovat hyvin aktiivisia jostain ruokaan liittyvästä asiasta ja toimivat näin myös mielipidevaikuttajina. Kuitenkin nämä samat kuluttajat saattavat käyttäytyä voimakkaasti vastoin omia sanojaan. Esimerkiksi kuluttaja, joka kertoo välttävänsä lisäaineita saattaa ruokapäiväkirjansa perusteella juoda päivittäin erittäin lisäainepitoista limonadia.

Myös kuluttajan näkemys nykyajan maatilasta on hyvin romantisoitu. On paljon kuluttajia, joiden mielikuva maatioista ja kotieläintiloista on edelleen 50-luvun käsitys mummolasta. Vääristyneessä mielikuvassa on pieni tila, jossa on punainen tupa, perunamaa, muutama yksilö kanoja, sikoja ja lehmiä sekä aurinkoinen kesäpäivä. Mikäli kuluttajalle näytetään kuvaa nykyajan vastuullisesti hoidetusta suuresta maatilasta, joka on erittäin hyvin hoidettu, sisältää nykyajan tekniikkaa ja asiat ovat kunnossa, ei tämä kuva kelpaa kuluttajalle. Suuri osa kuluttajista ei hyväksy edellä mainitusta 50-luvun mielikuvasta poikkeavaa todellisuutta, vaikka nykyaikaisten maatiloiden elinolosuhteet ovat eläimille kehittyneemmät. Yleisesti ottaen kuluttajien keskuudessa vallitseva näkemys siitä että ”iso on paha”, on suhteellisen voimakas ja kasvamassa. Tämä on tietysti romanttisesta näkökulmasta katsottuna ymmärrettävä näkemys.

Maa- ja kotieäntuotanto on ajan myötä siirtynyt ammattina yhä harvemmille ihmisille. Tulevaisuudessa kehitys on jatkuva, minkä vuoksi kuluttajien epäilykset kasvavat yhä herkemmin. Kuluttajat ovat samalla vieraantuneet maataloudesta erittäin voimakkaasti. Nykyajan kuluttaja ei käy esimerkiksi sikalassa, minkä seurauksena ihmiset eivät ymmärrä minkälaista eläimen normaali käyttäytyminen on. Tähän liittyen esimerkiksi pari vuotta sitten Saarioisen eläinkuljetusauton perävaunu seiso varttitunnin tien varressa levähdyspaikalla. Ohikulkija oli ihmetelty meteliä, ottanut vaunusta kuvan ja jakanut sen sosiaalisessa mediassa. Myös iltapäivälehdet uutisoivat aiheesta. Tapauksesta aiheutui mediakohu, vaikka eläinten käyttäytyminen oli täysin normaalia.

Kuluttajien näkemykset myös eläinten ruhojen täydestä hyödyntämisestä vaihtelevat. Tiedostavat kuluttajat ymmärtävät, että se on järkevää ja ympäristöystävällistäkin. Ei olisi taloudellisia eikä ympäristöystävällisiä seikkoja huomioon ottaen kannattavaa viedä osaa ruhosta jätelaitokselle. Toisille kuluttajille puolestaan on vastenmielistä, että esimerkiksi makkaraan laitetaan muutakin kuin lihaa.

Väärinkäsitysten kumoaminen ja muokkaaminen vaatisi kuluttajien koulutusta. Lähtökohtaisesti yritys ei voi kuitenkaan kouluttaa kuluttajia, sillä se on erittäin työlästä ja kallista. Erilaiset käsitykset ja väärinkäsitykset tulee siis ottaa huomioon yrityksen

liiketoiminnassa ja viestinnässä. Väärinkäsityksistä ei ole suoranaista haittaa Atrian liiketoiminnalle, mutta ne tekevät sen liiketoimintaympäristöstä kiusallisen. Yrityksen olisi kuitenkin helpompi toimia ruokasivistyneemässä maailmassa ja markkinoilla.

Kohdeyrityksen ja kuluttajien välillä tapahtuvan vuorovaikutuksen voisi kategorisoida seuraavasti: Viestinnällinen tai markkinoinnillinen vuorovaikutus tapahtuu Atria Oyj:ssä pääasiassa sosiaalisen median, yhtiön omien verkkosivujen, markkinointiviestintäkanavien, tuote-esittelyiden, kuluttajapalvelun tai jälleenmyyjiltä saatavien palautteiden muodossa. Sosiaalinen media on näistä keinoista vastavuoroisin vuorovaikutuksen keino. Yritys voi viestiä kuluttajalle sosiaalisen median, verkkosivujen, markkinointiviestintäkanavien ja tuote-esittelyiden muodossa. Kuluttaja voi puolestaan viestiä yritykselle sosiaalisen median, verkkosivujen, tuote-esittelyiden, kuluttajapalvelun tai jälleenmyyjien kautta. Atrian liiketoiminta antaa erityispiirteitä yrityksen ja kuluttajien väliselle vuorovaikutukselle. Yrityksen tulee kuluttajaviestinnässään ottaa huomioon eri kuluttajaryhmät sekä niiden toiveet ja tarpeet. Kuluttajien väärinkäsitykset ruokaa, ruoantuotantoa sekä kotieläintuotantoa koskien lisäävät haasteita yrityksen toteuttamalle vuorovaikutustyölle.

4.4 Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen luottamus

Kuluttajien ja Atrian Oyj:n välistä luottamusta on pyritty luomaan erilaisin keinoin. Erityisen tärkeää on, että Atria on avoin ja rehellinen eikä johda kuluttajaa harhaan. Yrityksen ei saa jäädä kiinni valehtelusta. Yrityksen viestinnän tulee olla linjassa sen toiminnan kanssa eli ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Markkinointiviestinnän tulee herättää kuluttajissa luottamusta. Luottamuksen ylläpitäminen ulottuu sekä yritystoimintaan että sen tuotteisiin.

Tuotteiden pakkausmerkintöjen oikeellisuus ja tuotteiden turvallisuus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä luottamuksen ylläpitämiseksi kuluttajia kohtaan. Mikäli Atrian tuotteesta aiheutuu kuluttajalle jokin ikävä kokemus, trauma voi johtaa siihen ettei kuluttaja enää halua ostaa yrityksen tuotteita. Yleisesti ottaen Atria on laajasti

hyväksytty ja turvalliseksi koettu brändi. Yhtiö on saanut useita yhteydenottoja siitä, miksi se ei lisää tuotteidensa pakkausmerkintöihin lihan gmo-vapautta. Atria on tarkan harkinnan jälkeen päätenyt jättämään merkinnän pois tuotteistaan, vaikka kaikki suomessa tuotettu liha ja siksi myös Atrian tuotteet ovat gmo-vapaita. Yritys on päätenyt tähän ratkaisuun, sillä se ei voi taata, onko esimerkiksi parin vuoden kuluttua maailmalla saatavilla riittävästi gmo-vapaita rehua. Tällöin sitä ei välttämättä ole riittävästi tarjolla kotimaisien kotieläintilojen tarpeisiin. Saatavuuden tilanne voi muuttua radikaalisti lyhyessäkin ajassa. Jos merkintä gmo-vapaudesta lisättäisiin Atrian pakkauksiin kuluttajat mieltäisivät, että Atria ja gmo-vapaa liha kuuluvat yhteen. Mikäli gmo-vapaan rehun saatavuuden tilanne muuttuu maailmanlaajuisesti merkittävästi huonommaksi esimerkiksi parin vuoden kuluttua, on mahdollista että suomalainen liha ei ole enää tällöin gmo-vapaita. Tässä tilanteessa pakkausmerkintöihin tulisi rehellisesti lisätä tieto siitä, että tuotteen liha ei ole enää gmo-vapaita, mikä puolestaan voi vaikuttaa Atrian luotettavuuteen ja imagoon erittäin negatiivisesti. Yhtiö ei näkisi tässä tilanteessa vaihtoehdoksi vain poistaa pakkauksistaan merkintää lihan gmo-vapaudesta, sillä todennäköisesti kuluttaja kokisi tulevansa johdatetuksi harhaan, mikä jälleen horjuttaisi yrityksen ja kuluttajan välistä luottamusta.

Atria Oyj:n sitoutuminen vain kotimaisen lihan käyttöön on yksi keino ylläpitää luottamusta kuluttajiin. Tutkimusten mukaan kotimaisuus kuluttajille kolmanneksi tärkein Atrian tuotteiden ostokriteeri heti maun ja hinnan jälkeen. Kuluttaja haluaa tietää, että hänen ostamansa tuote on tuotettu vastuullisesti. Samalla kuluttajien arvostus kotimaista työtä kohtaan ja ymmärrys kotimaisien elintarvikkeiden työllisyysvaikutuksista on lisääntynyt. Koska kuluttaja haluaa ostaa tuotteen yhteydessä myös hyvää mieltä ja omaatuntoa, hän haluaa suosia suomalaista lihaa. Kuluttajien sympatiat suomalaisia lihantuottajia kohtaan on kasvanut. Uutisoinnilla on ollut vaikutusta tähän. Atria voisi ostaa lihan halpatuotantomaista, mutta näiden maiden toimet lihan tuotannossa eivät kestäisi julkista tarkastelua.

Suomalaisilla sika- ja nautaeläintiloilla noudatetaan terveydenhoitojärjestelmää, jonka vuoksi jokaisella tilalla pidetään kirjanpitoa kaikista tilalla käytetyistä lääkkeistä. Suomen lisäksi missään muualla maailmassa ei ole käytössä tällaista järjestelmää.

Suomessa edes ihmisillä ei ole käytössä tällaista tietokantaa. Suomessa antibiootteja ei myöskään käytetä ennaltaehkäisevästi, vaan vasta oireiden ilmettyä. Suomen eläinsojelulaki kieltää myös esimerkiksi sikojen saporoiden typistämisen. Stressaantuessaan siat alkavat herkästi purra toistensa saporaita. Typistämisen tarkoitus on leikata porsaan saporon kärjestä tunnoton pala pois, jotta jatkossa sika tuntee heti, jos toinen sika alkaa purra hänen saporiaan. Tämän seurauksena sika ei anna toisten sikojen enää purra sitä. Koska Suomessa saporoiden typistäminen on kiellettyä, lihantuottajan tulee varmistaa kaikin keinoin, etteivät siat stressaannu ja sen seurauksena pure toisten sikojen saporaita. Vastaava laki toteutuu Suomen lisäksi vain Ruotsissa. Muualla EU-alueella, mutta lain toteutumista katsotaan läpi sormien, jossa saporot typistetään järjestelmällisesti.

Kotimaisessa broilerintuotannossa on tapa täyttää ja tyhjätä kanala kerralla. Tyhjennyksen yhteydessä kanala pestään ja desinfioidaan. Tämä suomalainen käytäntö broilerintuotannossa on siis erittäin hyvä tautien leviämisen ehkäisyn kannalta. Tämän käytännön vuoksi suomalainen broilerintuotanto on salmonellavapaata eikä antibiootteja tarvitse käyttää broilerinlihatuotannossa lainkaan. Käytäntö ei ole lihantuottajalle taloudellinen siksi, että rahavirta ei ole hänelle jatkuva. Atrian kaikilla broilerinlihatuottajilla noudatettavat säännöt ovat samat. Jo muualla Euroopassa kanalat pyörivät jatkuvalla kierrolla, jolloin rahavirta on broilerinlihatuottajille jatkuva. Näissä kanaloissa kuitenkin esiintyy esimerkiksi salmonellaa ja käytetään runsaasti antibiootteja.

Kotimaisen lihan käyttö on siis Atrian vastuullinen valinta. Toisaalta, kuluttaja ei ole vielä tietoinen kaikista kotimaisen lihan paremmuustekijöistä ja esimerkiksi ulkomaiset kilpailijayritykset pyrkivät tietoisesti kumoamaan näitä väitteitä. Viime kädessä kuluttajien tulee itse päättää, onko Atrian kertoma tieto kotimaisen lihan paremmuudesta totta vai ei.

Ruoan alkuperän jäljitettävyyden vaatimus on kuluttajille vaatimus. Atria on lähtenyt toteuttamaan tätä kuluttajien palautetta ja lisännyt osaan tuotteistaan tiedon lihan tuottaneesta kotieläinlajista. Kuluttajat kokevat, että he voivat luottaa tuotteen turvallisuuteen

paremmin, mikäli tuotteen alkuperän voi jäljittää kotitalalle saakka. Tilamerkinnot aloitettiin ensin broilerinlihatuotteissa ja merkinnöistä saatu palaute on kannustanut yhtiötä laajentamaan merkintöjä myös sian- ja naudanlihatuotteisiin. Tuotteiden aito jäljitettävyyden vaatii tuotannossa työtä ja huolellisuutta. Se edellyttää myös muutoksia yrityksen toimintatapoihin ja tuotantolinjoihin. Yhtiö tulee jatkossa käyttämään tilamerkinnot yhä useammassa tuotteessaan heti tuotantolinjojen muutosten sen mahdollistaessa. Kyseinen perhetila-konsepti sisältää myös yhtiön verkkosivuilla lisätietoa tiloista.

Luottamuksen ylläpitämiseen liittyy myös ikävistä asioista viestiminen. Tärkeää on, että toiminta on aidosti läpinäkyvää ja kestää esimerkiksi median tarkastelun. Kuluttajat voivat aina halutessaan ottaa Atriaan yhteyttä. Yrityksen viestintäorganisaatio ja johto tekevät linjauksia ja päättävät mitä tietoa yrityksestä kerrotaan ulospäin. Lähtökohta on, että mitään salattavaa ei ole. On tärkeää, että asioista viestitään niin kuin ne ovat tapahtuneet. Tämä tarkoittaa sitä, että myös ikävistä asioista tiedotetaan. Usein rehellisyys on johtanut siihen, että Atrian maine on jopa parantunut rehellisyyden vuoksi. Kuluttajat tekevät itse johtopäätöksensä asioiden oikeellisuudesta tai vääryydestä. Yritys ei voi päättää tätä kenenkään puolesta.

Läpinäkyvyyttä on lisätty myös kotieläintilojen suhteen esittelemällä heidän työtään kuluttajille. Todellisuudessa maatilalla elävän ihmisen elämä on erittäin kovaa työtä. Kuitenkaan Atria ei ole esitellyt sitä sellaisenaan. Mikäli tilallisen työ esitellään kovana työnä, tavalliset suomalaiset työntekijät ajattelevat kokevat, että heidän työtään vähätellään. Toisaalta Atria on päinvastoin törmännyt myös siihen, että yhtiö romantisoii todellisuutta.

On tekijöitä, jotka rajoittavat Atrian täydellistä läpinäkyvyyttä. Tiettyjä asioita ei voida saattaa kilpailijoiden tietoon. Tämän vuoksi esimerkiksi tehtaalla ei saa kuvata, jotta yrityksen käytössä oleva kilpailukykyinen tuotantokalusto ei paljastuisi kilpailijoille. Tehtaalla työskentelyn avaamista on harkittu, mutta sitä ei ainakaan vielä olla otettu käytäntöön. Atria voisi avoimuuden nimissä näyttää kuvausmateriaalia myös kotieläinten teurastusprosessista. Kuitenkin yrityksen tulee ottaa huomioon, miten paljon

annettua materiaalia voidaan käyttää väärin. On hyvin todennäköistä, että kuvausmateriaalia käytettäisiin enemmän yritystä vastaan sen sijaan, että siihen suhtauduttaisiin positiivisena läpinäkyvyyttä lisäävänä eleenä.

Atria toivoo, että kuluttaja vastavuoroisesti säilyttää luottamuksensa Atrian brändiä kohtaan, jota se pyrkii parhaansa mukaan ylläpitämään. Työn toivotaan tuottavan tulosta. Atrialla kuluttajien ei tosin voida olettaa olevan lojaaleja yritystä kohtaan, mikäli yritys ei ole sitä kuluttajia kohtaan myös itse. Atria toivoo kuluttajilta uskollisuutta yhtiön tuotteita kohtaan sekä halukkuutta maksaa kotimaisesta lihasta vähän ulkomaista lihaa enemmän ja siten parantaa esimerkiksi kotimaisen lihantuottajan roolia. Tämä puolestaan edellyttää kuluttajilta vastuuta tutkia tuotteiden pakkausmerkintöjä. Yhtiö toivoo kuluttajilta myös avointa vastavuoroista keskusteluyhteyttä Atrian suuntaan esimerkiksi tilanteissa, joissa kuluttaja kokee tuotteen laadun huonontuneen. Yritys toivoo siis kuluttajan puhuttelevan yhtiötä, sillä tuotteiden boikotointi ei itsessään tuo palautetta yritykseen perille.

Kohdeyritys pyrkii luomaan luottamusta kuluttajiin erilaisin keinoin. Voidaan sanoa, että luottamuksen luominen on jaettu kahteen pääkategoriaan. Ensimmäinen on viestintä ja toinen on kotimainen liha. Viestintä jakautuu kahteen alakategoriaan, jotka ovat rehellisyys ja läpinäkyvyys. Rehellisyys on yritykselle tärkeä arvo. Yritys ei halua jäädä kiinni valehtelusta. Pakkausmerkintöjen oikeellisuus on esimerkki yrityksen rehellisyydestä. Yritys ei halua johtaa kuluttajaa harhaan, minkä vuoksi se ei esimerkiksi lisää tuotepakkauksiin tietoa lihan tutkielmassa aiemmin mainitusta lihan gmo-vapaudesta.

Toinen luottamuksen alakategoria on kotimainen liha. Kotimaisen lihan alakategoria on jäljitettävyyys. Jäljitettävyydellä on kaksi alakategoriaa, joiden myötä voidaan taata sekä lihan turvallisuus että eläinten hyvinvointi. Kotimaisen lihan käyttäminen on Atrian strateginen valinta. ”Voisimme ostaa lihan halpatuotantomaista, mutta niissä tapahtuva lihantuotanto ei kestäisi päivänvaloa”, viestintäpäällikkö Hanne Kortesoja kommentoi. Jäljitettävyyteen yritys on panostanut itse muovaaamalla tuotantolinjat sellaisiksi, että lihan jäljitettävyyys kotitalalle saakka on mahdollista. Se, että lihan alkuperä on

jäljitettävissä, tekee lihasta elintarvikkeena turvallista. Samalla voidaan taata, että eläinten hyvinvointi toteutuu sekä lakisääteisesti että Atrian asettamien sääntöjen mukaisesti.

4.5 Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen yhteistyö

Haastateltavat katsovat, että Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen vuorovaikutus on yhä vastavuoroisempaa. Yritys myös toivoo sitä ja on tietoisesti kehittänyt sitä oman vuorovaikutuksensa ja markkinoinnin myötä. Tuotekehitys- ja tutkimustyö toimivat suurimmassa roolissa Atrian ja kuluttajien välisessä yhteistyössä. Kuluttajien yhteydenotot ja palautteet tulevat pääasiassa sosiaalisen median kautta, sähköpostitse tai puhelimitse. Yritys vastaanottaa palautetta myös asiakkaiden tai kaikkien saatavilla olevan kuluttajapalvelun kautta. Atrialle on erityisen tärkeää, että sen lanseeraamat tuotteet vastaavat kuluttajien kysyntään. Kuluttajat ovat yksi tuotekehitystoiminnan resursseista ja heidän siksi mielipiteillään on yhä suurempi vaikutus niihin liittyvissä päätöksissä ja tuotteiden jatkokehittelyssä. Kunkin tuotteen kohdalla on tarkasti määritelty kohderyhmä, kenelle se tehdään, minkä perusteella tuotteelle saadaan markkinapotentiaali. Tämän vuoksi kuluttajilta saatava tieto heidän toiveistaan ja tarpeistaan on erityisen tärkeää. Ajoittain tiettyjä kuluttajaryhmiä otetaan mukaan tuotteiden kehitysprosesseihin.

Tuotekehittely ei voi kuitenkaan olla täysin avointa, sillä vain rajallinen määrä mielipiteitä voidaan ottaa huomioon. Myös tietoturvan vuoksi tuotekehitystoiminta pidetään suljettuna, jotta ideat ja prosessit eivät paljastuisi kilpailijoille. Suljetussakin tuotekehitystoiminnassa tietovuodon riski on kuitenkin aina olemassa. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa on aina mukana myös yrityksen kilpailijoita tai heidän edustajiaan. Uutuustuotteelle saatetaan kehitellä esimerkiksi kymmenen erilaista makuvariaatiota, joita ensin vapaaehtoisesti mukaan ilmoittautuneet henkilökunnan edustajat voivat testata. Variaatioiden määrä rajataan esimerkiksi neljän tai viiteen, minkä jälkeen tuotteet siirtyvät kuluttajaneelin testattavaksi. Atria järjestääkin elintarvikealan kehittämiseen erikoistuneen asiantuntijapalveluyrityksen Foodwestin

kanssa yhteistyötä siten, että Foodwest järjestää porukoita kuluttajista, jotka testaavat erilaisia tuoteideoita tai makuvariaatioita. Myös mainontaa testataan samalla periaatteella. Kuluttajaryhmälle näytetään esimerkiksi televisiomainos, minkä jälkeen ryhmältä kysellään erilaisia siihen liittyviä kysymyksiä.

Tutkimustyötä on puolestaan toteutettu Atrialla jo kymmenien vuosien ajan. Markkina-tutkimuksia tehdään lähtökohtaisesti siksi, että yritys saa käyttöönsä yhä enemmän tietämystä kuluttajista. Esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä tutkitaan paljon. Myös esimerkiksi Atrian tuotteiden pakkausmerkintöjä ja tuotteiden käytön vastaavuutta tutkitaan, minkä perusteella tuotteiden pakkausmerkintöjä voidaan muokata vastaamaan paremmin tuotteen käyttöä. Verkkokyselyissä kuluttaja ei tosin aina tiedä vastaavansa Atrian toimeksiantamaan kyselyyn, sillä tieto toimeksiantajasta vaikuttaa kuluttajien antamiin vastauksiin.

Atria toteutti kevään ja kesän 2015 aikana verkkosivuillaan yritysvastuukyselyn. Tulokset valmistuivat syyskuussa 2015. Kysely keräsi yhteensä yli 3200 vastaajaa. Vastaajat edustivat Atrian eri sidosryhmiä ja heistä 49% oli kuluttajia. Kyselyn myötä yritys sai runsaasti vastaajien kirjoittamia avoimia kommentteja ja uusia ideoita.

Tuloksista tiedotetaan ja niitä hyödynnetään mahdollisimman paljon käytännössä siten, että eri esiin nousevia teemoja nostetaan Atrian vastuullisuusohjelmaan, mikäli ne eivät siellä jo ole. Tulokset käsitellään yhtiön johtoryhmissä, joissa esiin nousseita aiheita pohditaan erikseen siten, pitäisikö yhtiön lähestyä valittua aihetta markkinoinnillisesti vai viestinnällisesti. Tulokset läpikäydään myös yrityksen kaikissa liiketoiminnoissa, jolloin otetaan huomioon liiketoiminnan kannalta tärkeimmät painotukset. Tulosten perusteella Atria tulee todennäköisesti panostamaan enemmän esimerkiksi valistus-työhön, jolloin se tiedottaisi kuluttajia muun muassa lihan ja eläinrasvojen terveysvaikutuksista tai erilaisista ravintoainesuosituksista.

Atria pyrkii kannustamaan kuluttajia vuorovaikutukseen tekemällä palautteen antamisesta ja yhteyden ottamisesta mahdollisimman helppoa. Kuluttajille täytyy myös ajoittain keksiä jotain ”mukavaa tekemistä”, kuten kannustaa heitä osallistumaan

yrityksen järjestämään valokuvauskilpailuun, ehdottamaan maustevaihtoehtoja jollekin tuotteelle tai pohtimaan uutuustuotteelle nimeä. Tärkeintä on luoda kuluttajalle tunne siitä, että hänellä on aito mahdollisuus vaikuttaa. Tärkeää on myös, että kuluttajia ei pyritä puhuttelemaan aiheista, joista he eivät ole kiinnostuneita.

Tulevaisuus näyttää siltä, että yrityksen ja kuluttajien välistä yhteisöllisyyttä sekä kehityksessä että markkinoinnissa tullaan lisäämään. Voidaan olettaa, että jo viiden vuoden kuluttua yhteistyö on lisääntynyt. Erityisen tärkeää on johtaa tätä yhteistyötä oikein ja jämäkästi. Yhteistyö tulee pilkkoa osiin ja kutakin osaa tulee johtaa erikseen hallitusti. Kuluttajien palautteita tullaan jatkossakin varmasti suodattamaan, sillä jokaista toivetta ei voi ottaa huomioon. Jatkossa on kuitenkin olennaista olla yhä vähemmän tuotantolähtöinen ja yhä enemmän kuluttajalähtöinen. Tämän seurauksena tuoteryhmät tulevat laajenemaan ja difersioitumaan.

Tulevaisuudessa digitalisaatio on varmasti yksi tärkeä työkalu kuluttajien osallistamis-työssä. Yhtiö on hyödyntänyt digitalisaatiota esimerkiksi siten, että laatikon mukana ollut sensori on tunnistanut jälleenmyyjän kylmätilojen olevan liian lämpimiä, mikä on ollut syy tuotteiden pilaantumiseen. Digitalisaation hyödyntäminen tuo periaatteessa loputtomasti mahdollisuuksia tehdä kuluttajien kanssa yhteistyötä. Erilaisia sovelluksia kehittämällä Atria voisi esimerkiksi vastata paremmin kysyntään sesonkeina. Kuluttajat voisivat niiden kautta viestiä yritykselle juhannuksen ruokailusuunnitelmistaan tai tuotteiden saatavuudesta ruokakaupoissa.

Yhteistyön voi jaotella kolmeen pääkategoriaan, joita ovat tuotekehitystoiminta, tutkimustyö sekä muu vuorovaikutus. Tulevaisuudessa yhteistyön yksi uusi pääkategoria saattaa olla digitalisaatio, joka tarjoaisi uusia yhteistyömuotoja yrityksen ja kuluttajan välille. Tuotekehitystoiminta keskittyy kehittämään tuotteita, jotka vastaavat kuluttajien kysyntään mahdollisimman hyvin. Tutkimustyön avulla selvitetään esimerkiksi kuluttajien ostokäyttäytymistä tai vinkkejä yritystoiminnan kehittämiseksi. Muun vuorovaikutuksen kategoriaan voisi sisällyttää esimerkiksi mielipidevaikuttamisen. Uskolliset Atrian kuluttajat saattavat ajoittain puhua sosiaalisessa mediassa Atrian puolesta ja eri tavoin mielipidevaikuttaa positiivisesti yrityksen brändin

hyväksi. Konkreettinen esimerkki on kuluttajien aktiivisuus kritisoida pizaravintolaketju Kotipizzan elintarvikkeiden ulkomaista alkuperää, minkä seurauksena Kotipizza sai negatiivista julkisuutta ja päätyi vaihtamaan tuotteissaan käytettävän lihan suomalaiseksi. Tämän seurauksena jatkossa Kotipizza tulee ostamaan lihat joltain suomalaiselta lihatalolta.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tapaustutkimuksen avulla on tehty arviointi siitä, miten kohdeyrityksessä toteutetaan sosiaalista yritysvastuullisuutta. Arvioinnin perusteella ei voida tehdä yleistyksiä, mutta tutkielmasta saatuja tuloksia voidaan soveltaa ensisijaisesti muihin merkittäviin kotimaisiin lihataloihin ja elintarviketuotantoyrityksiin. Kohdeyritys Atria Oyj:n suuruus, yhteiskunnallinen merkittävyys ja toimiala asettavat sille omat erityispiirteensä sosiaalisen yritysvastuun toteuttamiselle. Elintarviketeollisuudessa toimiminen edellyttää ensisijaisesti tuoteturvallisuuden toteutumista sekä käytettävien raaka-aineiden terveellisyyttä ja vastuullista tuotantoa. Suurella elintarvikekonsernilla on myös kansallinen vastuu tuottaa turvallista ja ravitsevaa ruokaa kuluttajille.

Haastateltavien näkemysten mukaan sosiaalinen yritysvastuullisuus on kohdeyrityksen liiketoiminnan perusedellytys. Heistä jokainen kokee, että yritys toteuttaa sitä aidosta tahdosta ja että sitä on toteutettu jossain muodossa niin sisäisesti kuin ulkoisesti aina yrityksen toiminnan alusta alkaen.

Tutkielman tutkimuskysymys oli selvittää miten yritykset voivat toteuttaa sosiaalisesti yhteiskuntavastuullista strategiaa mahdollisimman kattavasti yhteistyössä kuluttajien kanssa. Haastattelujen perusteella yritykset voivat toteuttaa sitä mahdollisimman kattavasti kuluttajien kanssa toteutettavan avoimen ja vastavuoroisen yhteistyön avulla. Oleellista on, että vuorovaikutus on jollain tavalla yrityksen hallinnassa, jolloin siitä saatava tieto ja ideat ovat paremmin hyödynnettävissä ja jalostettavissa. Yhteistyö on parhaimmillaan, kun sitä toteutetaan kuluttajien kanssa niistä aiheista, jotka kuluttajia ensisijaisesti kiinnostavat. Näin voidaan taata kuluttajien riittävä motivaatio yhteistyön toteutumiselle ja jatkuvuudelle.

Tutkielman tavoite oli selvittää, miten kohdeyrityksessä on tähän mennessä tätä yhteistyötä toteutettu ja mitä hyötyä molemmat osapuolet ovat siitä saaneet. Yhteistyötä on toteutettu kuluttajien kanssa pääasiassa tutkimus- ja tuotekehitystoiminnan muodossa. Sekä yritys että kuluttaja ovat hyötäneet yhteistyöstä esimerkiksi siten, että yritys on pystynyt määrittelemään uutustuotteiden markkinapotentiaaleja. Näin se on

voinut luoda tuotteita, jotka vastavaat kuluttajien toiveisiin ja tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Jatkossa yhteistyötä tullaan todennäköisesti toteuttamaan sekä tuotekehityksessä että markkinoinnissa yrityksen ja kuluttajien välistä yhteisöllisyyttä lisäämällä. Yrityksen tavoite on olla toimissaan yhä kuluttajalähtöisempi tuotantolähtöisyyden sijaan. Tuotteita valmistetaan viime kädessä kuluttajille, minkä vuoksi heidän toiveensa ja tarpeensa tulee jatkossa ottaa yhä paremmin huomioon. Kuluttajien palautteita on kuitenkin suodatettu ja suodatetaan varmasti jatkossakin. Tämä johtuu kohdeyrityksen tuotteiden suuresta kuluttajamäärästä sekä kuluttajien erilaisista väärinkäsityksistä, jotka liittyvät ruokaan ja sen tuotantoon. Jokaisen kuluttajan mielipidettä ei siis voi ottaa huomioon, mutta tuntuma positiivisista markkinapotentiaaleista tulee olla jokaisen lanseeratun tuotteen kohdalla olemassa.

Tutkielman tavoitteena oli selvittää keinoja, joita kohdeyritys on käyttänyt vahvistaakseen kuluttajien luottamusta yritystä kohtaan. Luottamuksen ylläpitämiseen liittyy avoimuuden ylläpitäminen ja ikävistä asioista viestiminen. Yhtiö ei halua johtaa kuluttajaa harhaan eikä jäädä kiinni valehtelusta. Yrityksessä panostetaan siihen, että sen viestintä ja toiminta ovat linjassa keskenään. Tuotteiden pakkausmerkintöjen oikeellisuus ja tuotteiden turvallisuus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä luottamuksen ylläpitämiseksi kuluttajia kohtaan. Yrityksen tuotteista johtuvia ikäviä kokemuksia pyritään välttämään, sillä trauma voi johtaa siihen että kuluttajan halukkuus ostaa yrityksen tuotteita vähenee. Lihan alkuperän kotimaisuus on Atrian strateginen yritys vastuullinen valinta. Kotimaisuus onkin kuluttajille kolmanneksi tärkein Atrian tuotteiden ostokriteeri heti maun ja hinnan jälkeen. Kotimainen liha on tuotettu vastuullisesti ja sen alkuperä on jäljitettävissä. Atria voisi hankkia halpatuotantomaissa tuotettua lihaa, mutta näiden maiden lihantuotanto ei kestäisi julkista tarkastelua. Myös lihan jäljitettävyyden on kuluttajien osoittama vaatimus. Palautteet huomioon ottaen yritys on panostanut jäljitettävyyteen ja lisännyt yhä useampiin tuotteisiinsa tilamerkitöjä.

Tutkielmassa myös yrityksen ja kuluttajien välisen yhteistyön kehittäminen ja ylläpitäminen ovat olleet tarkastelun alla. Kohdeyrityksessä yhteistyötä kehitetään jatkossa todennäköisesti pääasiassa digitalisaation keinoin, sillä sen on todettu olevan kuluttajille helppo ja mukava keino osallistua esimerkiksi yrityksen järjestämiin

kampanjoihin. Yhteistyötä kannattaa ylläpitää kannustamalla ja motivoimalla kuluttajia aktiivisuuteen yrityksen toiminnan suhteen. Mahdollisuus ottaa yritykseen yhteyttä on hyvä pitää kuluttajille mahdollisimman helppona myös jatkossa. Yhteydenotot on tärkeää huomioida mahdollisimman kattavasti ja reagoida niihin nopeasti, mikä kannustaa kuluttajaa ottamaan yritykseen yhteyttä jatkossa myös uudelleen.

Atria Oyj:n ja kuluttajien välinen vuorovaikutus on viime vuosien aikana lisääntynyt. Kuluttajien osallistaminen on toimivan yritystoiminnan kannalta nykyään yhä tärkeämpää. Kuluttajien osallistaminen ulotetaan kohdeyrityksessä tosin vain tiettyihin liiketoimiin, kuten tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan. Kuluttajien yhteydenottoja ja palautteita ei juuri huomioida esimerkiksi yrityksen henkiöstöosastolla. Käytännössä tämä johtuu siitä, että kuluttajien huomio eikä yhteydenotot eivät kohdistu henkilöstön hyvinvointiin. Tämä puolestaan johtuu oletettavasti siitä, että Suomessa kuluttajat luottavat lainsäädännön vaikutusten ja työmarkkinajärjestöjen toiminnan voimaan sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteutumiseen yrityksissä. Yhteydenottojen perusteella kuluttajat ovat kiinnostuneempia ihmisten hyvinvoinnin sijaan kotieläinten hyvinvoinnista.

Tutkielmassa painotettiin yrityksen ja kuluttajien välistä luottamusta. Tutkimus pyrki selvittämään, miten kohdeyritys on pyrkinyt luomaan ja ylläpitämään luottamusta kuluttajiin. Luottamuksen luomisessa ja ylläpitämisessä yritys on keskittynyt viestinnän ja markkinoinnin rehellisyyteen, tuotteiden turvallisuuteen ja terveellisyyteen, lihan pakkausmerkintöjen oikeellisuuteen, kotimaisuuteen, lihan jäljitettävyyteen kotitalalle saakka ja yrityksen toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen.

Avoin viestintä kuluttajille myös ikävistä asioista, kuten yt-neuvoitteluista, tuotteiden takaisinvedoista ja niihin johtaneista syistä kannattaa. Kun yritys pyrkii asettamaan toimintansa rohkeasti julkisen tarkastelun alaisuuteen, yrityksen maine saattaa jopa parantua. Kuluttajille on tärkeää ylläpitää tunnetta siitä, että heillä on aito mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintaan vastuullisuuden suhteen. Kriittiset palautteet pakottavat yritystä tarkastelemaan omaa toimintaansa ja sen vastuullisuutta yritystoimintansa jokaisessa osassa. Suurella konsernilla ja valtakunnallisesti erittäin tunnetulla brändillä

on tarve tehdä yritystoiminnastaan läpinäkyvämpää ja avoimempaa. Myös media asettaa julkista painetta sosiaalisesti yritys vastuullisten toimien toteuttamiselle. Kun yritys toimii myös useassa eri valtiossa, se voi todennäköisemmin joutua median ja kuluttajien kriittisen tarkastelun kohteeksi.

Haastatteluissa kävi ilmi, että kohdeyrityksen toiminnassa on kuitenkin tekijöitä, jotka rajoittavat sen toiminnan täydellistä läpinäkyvyyttä. Esimerkiksi tuotantokoneita ja niiden ominaisuuksia ei haluta saattaa kilpailijoiden tietoon. Imagollisista syistä myöskään kuvausmateriaalia kotieläinten teurastusprosessista ei olla haluttu yrityksessä näyttää julkisesti, sillä se kokee että niiden julkaisuun liittyy liian suuri riski materiaalin väärinkäytöstä yritystä vastaan sen sijaan että siihen suhtauduttaisiin positiivisena läpinäkyvyyttä lisäävänä eleenä.

Yrityksissä vastuullinen toiminta näytetään ulospäin, mutta avoimimmissakin yrityksissä toiminta on aina jossain määrin piilossa, mikä antaa sijaa vastuuttomallekin yrityskulttuurille. Tämä pätee myös tutkielman kohdeyritykseen. Haastateltavat tarjosivat runsaasti tietoa yrityksen toimintatavoista, niiden periaatteista ja vastuullisuuden toteuttamisesta. Kuitenkaan ei ole varmaa jäikö haastatetavilta jotain sellaista kertomatta, mikä osoittaisi kohdeyrityksen toimineen sosiaalisesti yritys vastuuttomasti. Täytyy myös ottaa huomioon, että haastateltavilla on rajallisesti tietoa Atrian laajuisen konsernin kaikista toimista ja käytännöistä. He voivat siis antaa vastauksia vain oman työtehtävänsä ja asiantuntijuutensa rajoissa.

Vastuulliset toimet antavat case-yritykselle taloudellisia hyötyjä, sillä vastuuttomat toimet saattavat paljastuessaan aiheuttaa jälkikäteen merkittäviä taloudellisia kuluja, kuten sakkoja tai imagollisia haittoja. Vastaajat kuitenkin korostivat, että kaikki yritys vastuulliset toimet toteutetaan vain liiketoimintalähtöisesti, jolloin se tukee Atrian liiketoiminnan kehittymistä tai palvelee jollain tavalla sen jotain sidosryhmää. Atria on kuitenkin ennen kaikkea voittoa tavoitteleva yritys eikä ole se ole olemassa hyväntekeväisyyden tähden. Koska sosiaalisen yritys vastuullisen toiminnan toteuttaminen aiheuttaa myös kustannuksia, on yritysten pakko asettaa eri toimintojensa tai sidosryhmiensä osa-alueet tärkeysjärjestykseen. Yrityksillä on taloudellisesti

rajalliset resurssit toteuttaa sosiaalista yritysvastuullisuutta, mikä tarkoittaa sitä, että yritys panostaa ensisijaisesti osa-alueista toisiin ja jättää toiset vähemmälle huomiolle. Yrityksen tulee pystyä asettamaan tärkeysjärjestykseen ne osa-alueet, joita se pystyy aidosti toteuttamaan.

Tapaustutkimus soveltui luontevasti tutkielman tutkimusmenetelmäksi, sillä se vastasi hyvin kysymyksiin miten ja miksi. Tutkielma on opettanut ymmärrystä tapauksesta ja sen olosuhteista kattavan ja perusteellisen kuvauksen muodossa. Tutkimusaineistolle saatiin yksityiskohtaisuutta ja syvyyttä. Tapaustutkimus tarjosi konkreettisen esimerkin olemassa olevasta yrityksestä, sen toimintaympäristöstä ja toimintaedellytyksistä sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteuttamiseksi. Tapaustutkija oli vakuuttunut tapauksen tärkeydestä jo etukäteen, mutta yllättyi positiivisesti, miten kattavasti ja määrätietoisesti sosiaalista yritysvastuullisuutta kohdeyrityksessä toteutetaan.

Teemahaastattelu osoittautui onnistuneeksi aineistonkeruumenetelmäksi. Teemat käsiteltiin niiden luonnollisessa etenemisjärjestyksessä ja haastateltavien antamat vastaukset olivat kattavia ja käyttökelpoisia. Haastattelija pyrki pitämään mielessä, että mieli ja tunteet olivat haastattelutilanteessa jatkuvasti läsnä ja pyrki haastattelun edetessä esittämään lisäkysymyksiä. Työkuvastaan johtuen kukin haastateltava antoi aiheen tarkastelulle erilaisen näkökulman. Haastateltavat tarjosivat eri näkökulmia, mutta näkemykset olivat yhtenevät. Teemat antoivat haastateltaville vapauden antaa monipuolisia vastauksia. Aineiston laajuus osoittautui riittäväksi, kattavaksi ja laajuudeltaan sopivaksi, jolloin sen käsittely pysyi hallinnassa. Saadut vastaukset ovat toistettavissa. Tutkielman laatija on kiinnostunut sosiaalisesta yritysvastuullisuudesta ja suomalaisesta ruoasta, ruokaketjun rakenteista ja toimista, mikä helpotti haastatteluiden toteuttamista ja aineiston analysointia. Itsekriittisesti arvioiden tutkielmaan olisi ollut hyvä yrittää rohkeasti haalia haastateltaviksi myös kohdeyrityksen kaikkein ylimmän johdon edustajia, sillä viime kädessä he tekevät isoimmat linjaukset siitä miten yritys toteuttaa sosiaalista yritysvastuullisuuttaan ja miten paljon painoarvoa sille annetaan. Tämä olisi tarjonnut haastateltavien joukkoon myös erilaisen näkökulman lisää.

Jatkossa aihetta voisi tutkia tarkastelemalla myös muita suomalaisia suuryrityksiä sekä samalta elintarvikealalta että muilta toimialoilta. Tämä antaisi tutkielman tuloksille vertailukohteita siihen, miten samalla toimialalla tai muilla toimialoilla sosiaalista yritysvastuullisuutta toteutetaan. Samalla voitaisiin verrata, mitä erityispiirteitä sosiaalisen yritysvastuullisuuden toteuttamistyössä yrityksen toimiala kullekin yritykselle antaa. Vaihtoehtoisesti lisätutkimusta voitaisiin toteuttaa selvittämällä pienien case-yritysten tarvetta toimia sosiaalisesti yritysvastuullisesti ja näin hahmottaa, miten tärkeää sen toteutuminen on imagollisista ja taloudellisista näkökulmista suuryrityksiin verrattuna.

LÄHTEET

Kirjallisuus:

- Aaltola, Juhani & Valli, Raine (2010). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineiston keruu*. Jyväskylä: WS Bookwell Oy.
- Arenas, Daniel & Sanchez, Pablo & Murphy, Matthew (2011). Different Paths to Collaboration Between Businesses and Civil Society and the Role of Third Parties. *Journal of Business Ethics*, 155: 723-739.
- Banerjee, Subhabrata B. (2014). A Critical Perspective on Corporate Social Responsibility. *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 10, no. 1/2: 84 – 95.
- Bhattacharya, C.B. & Sen, Sankar (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, vol 67, 76-88.
- Berné-Manero, Carmen & Pedraja-Iglesias, Marta & Ramo-Sáez, Pilar (2014). A Measurement Model for the Socially Responsible Consumer. *International Review Public Nonprofit Marketing*, no 11: 31-46.
- Boulouta, Ioanna & Pitelis, Christos N. (2014). Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 119: 349-364.
- Brenkert, George G. (2002). *Entrepreneurship, Ethics and the Good Society*. Ruffin Series in Business Ethics, ProQuest: 5-43.
- Carmen, B-M & Pedraja-Iglesias, M & Ramo-Sáez (2014). A Measurement Model for the Socially Responsible Consumer. *Teoksessa International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 11: 31-46.
- Carroll, Archie B. & Shabana, Kareem M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12, 85–105.
- Crane, Andrew & Matten, Dirk (2010): *Business ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-956433-0.

- Creyer, Elisabeth H. & Ross, Jr William T. (1997). The Influence of Firm Behavior on Purchase Intention: Do Consumers Really Care About Business Ethics? *Journal of Consumer Marketing* Vol 14, No 6, 421-432.
- Dahlsten, Fredrik (2006). Customer Involvement - Lessons Learned: A Study of Three Customer Involvement Projects at Volvo Cars. Chalmers University of Technology, Cothenburg, Sweden. Sivut: 159–185.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-7417-2.
- Enderle, Georges (2004). Global Competition and Corporate Responsibilities of Small and Medium-sized Enterprises. *Business Ethics: A European Review*, no 1: 51-63.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-0317-2.
- Farkas, Victoria J. (2011). *Customer Relations*. Nova Science Publishers, Inc. New York.
- Flyvberg, Bent (2011). Case Study. Teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications. ISBN 978-1-4129-7417-2.
- Fraj-Andres, Elena & Lopez-Perez, M. Eugenia & Melero-Polo, Iguacel & Vazquez-Carrasco, Rosario (2012). Company Image and Corporate Social Responsibility: Reflecting with SMEs' Managers. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 30: No 2, 266-280.
- Galbreath, Jeremy (2009). Building Corporate Social Responsibility into Strategy. *European Business Review*, No 2: 109-127.
- Galbreath, Jeremy (2010). How Does Corporate Social Responsibility Benefit Firms? Evidence from Australia. *European Business Review*, No 4: 411-431.
- Groza, Mark D. & Pronschinske, Mya R. & Walker, Matthew (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, vol 102: 639-652.

- Haastattelumateriaali (2015). Juva, Eeva 7.9.2015 & Ketola-Annala, Kaija 10.9.2015 & Kortesoja, Hanne 18.9.2015 & Saarenpää, Jukka 15.9.2015. Seinäjoki, Nurmo: Atria Oyj.
- Hakanen, Matti & Heinonen, Upi & Sipilä, Petri (2007). Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.
- Heide, Jan B. & Minerj, Anne S. (1992). The shadow of the future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No 2: 265-291.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2011). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1995). Teemahaastattelu. 7. painos. Helsinki: Yliopistopaino. 951-570-030-2.
- Jones, Brian & Bowd, Ryan & Tench, Ralph (2009). Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities. *Social Responsibility Journal*, Vol. 5 No. 3: 300-310.
- Joutsenvirta, Maria & Halme, Minna & Jalas, Mikko & Mäkinen, Jukka (2011): Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 978-952-495-213-2.
- Jussila, Markku (2010). Yhteiskuntavastuu. Nyt. Vantaa: Hansaprint Oy. ISBN 978-952-5123-98-2.
- Juujärvi, Soile & Myyry, Liisa & Pesso, Kaija (2011): Eettinen herkkyyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-26-5643-1.
- Kang, Jiyun & Hustvedt, Gwendolyn (2014). Building Trust Between Consumers and Corporations: The Role of Consumer Perceptions of Transparency and Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 125: 253-265.
- Kniss, Beth (2008). Corporate Social Responsibility Becoming Mainstream Concept. *Canadian HR Reporter*, 21: 20.
- Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari (2002). Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum. ISBN 952-14-0609-7.

- Könnölä, Totti & Rinne, Pasi (2001). *Elinehtona eettisyys: Vastuullinen liiketoiminta kilpailuetuna*. Kauppakaari: Helsinki. ISBN 952-14-0477-9.
- Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 952-495-032-9.
- Lehtipuu, Petri & Monni Susanna (2007). *Synergia – Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli*. Talentum: Helsinki.
- Mandhachitara, Rujirutana & Poolthong, Yaowalak (2011). A Model of Customer Loyalty and Corporate Social Responsibility. *Journal of Services Marketing*, 25/2, 122-133.
- May, Steve & Cheney, George & Roper, Juliet (2007). *The Debate Over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press: Oxford. ISBN 978-0-19-517882-1.
- Metsämuuronen, Jari (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Miles, Matthew B. & Huberman, Michael A. (1994). *Qualitative Data Analysis*, 2nd ed. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Mustak, Mekhail & Jaakkola, Elina & Halinen, Aino (2013). Customer Participation and Value Creation: A Systematic Review and Research Implications. *Social Responsibility Journal*, no. 4, 341-359.
- Mohr, Lois A. & Webb, Deborah J. & Harris, Katherine E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *The Journal of Consumer Affairs* Vol 35: 45-72.
- Murray, Alan & Haynes, Kathryn & Hudson, Lucian J. (2010). Collaborating to Achieve Corporate Social Responsibility and Sustainability – Possibilities and Problems. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, Vol. 1, No 2: 161-177.
- Mäkelä, Klaus (1992). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Niemelä, Seppo (2002). *Menestyvä yritysverkosto: Verkostorakentajan abc*. Helsinki: Edita.

- Nyström, Anna-Greta & Leminen, Seppo (toim.) (2011). *Innovoi(tko) yhdessä asiakkaittesi kanssa: Näkemyksiä Living lab-toimintaan*. Vantaa: Hansaprint Oy. ISBN 978-952-14-1798-6.
- Pentikäinen, Johanna (2009). *Hyvän markkinat*. Helsinki: Kirjapaja. ISBN 978-951-607-866-6.
- Perez, Andrea & Rodriwuez del Bosque, Ignacio (2015). Corporate Social Responsibility and Customer Loyalty: Exploring the Role of Identification, Satisfaction and Type of Company. *Journal of Services Marketing*, 29/1, 15-25.
- Pohjola, Anneli & Särkelä, Riitta (2011). *Sosiaalisesti kestävä kehitys*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysturvan keskusliitto Ry. ISBN 978-951-747-206-7.
- Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, December: 56–68.
- Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2006). Strategy and Society: The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84: February, 78–92.
- Porter, Michael E., & Kramer, Mark R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89: January/February, 62–77.
- Riivari, Elina & Lämsä, Anna-Maija. Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *Journal of Business Ethics*, 124 : 1-17.
- Roberts, James A. (1996). Will the Socially Responsible Consumer please Step Forward? *Business Horizons Journal*, no 1: 79-83.
- Rohweder, Liisa (2004). *Yritysvastuu – Kestävää kehitystä organisaatiotasolla*. Helsinki: Wsoy. ISBN 951-0-27966-8.
- Skarmeas, Dionysis & Leonidou, Constantinos N. (2008). When Consumers doubt, Watch Out! The Role of CSR Skepticism. *Journal of Business Research*, no. 66: 1831-1838.
- Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2002). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Swaen, Valerie & Chumpitaz, Ruben C (2008). Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust. *Journal of Marketing*, no 4: 7-33.

Valkokari, Katri & Hyötyläinen, Raimo & Kulmala, Harri I. & Malinen, Pekka & Möller, Kristian & Vesalainen, Jukka (toim.) (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Helsinki: WSOYPro.

Wilson, Elizabeth J. & Nielson, Charles C. (2001). Cooperation and Continuity in Strategic Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing* No 8:1, 1-24.

Yin, Robert, K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Verkkójulkaisut:

Atria Oyj (2015a). Atria-konserni [online]. Seinäjoki. [Siteerattu 22.9.2015.] Saatavana: <<http://www.atriagroup.com/atria-konserni/Sivut/default.aspx>>

Atria Oyj (2015b). Lihan alkuperä [online]. Seinäjoki. [Siteerattu 22.9.2015.] Saatavana: <http://www.atriagroup.com/YRITYSVASTUU/JALJITETTAVYYS-LIHAN-ALKUPERA/Sivut/default.aspx>

Atria Oyj (2015c). Yritysvastuuraportti [online]. Seinäjoki. [Siteerattu 22.9.2015.] Saatavana: <URL: http://www.atriagroup.com/SiteCollectionDocuments/Yritysvastuuraportti%202015/Atria_yritysvastuuraportti_2014_netti_45338.pdf>

FIBS Yritysvastuuverkosto (2014). FIBS:in yritysvastuututkimus 2014: Yritykset hyötyvät vastuullisuudesta enemmän kuin uskovatkaan [online]. Helsinki. [Siteerattu 30.1.2015]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.mynewsdesk.com/fi/finnish-business-society-fibs-ry/pressreleases/fibsin-yritysvastuututkimus-2014-yritykset-hyoetyvaet-vastuullisuudesta-enemmaen-kuin-uskovatkaan-973167>>

Haapanen, Ari & Moilanen, Liisa (2006). Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus [online]. Helsinki. [Siteerattu 14.11.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:https://www.tem.fi/files/27318/Tutkimus_Moilanen_Haapanen.pdf>

Hyytinen, Kirsi & Koivusalo, Salla & Loikkanen, Torsti (2007). *Yhteiskuntavastuu ja*

kilpailukyky suomalaisyrityksissä - Nykytila ja kehitysnäkymät [online]. Helsinki. [Siteerattu 14.11.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2007/T2386.pdf>>

Tilastokeskus. Teemahaastattelu [online]. [Siteerattu 16.12.2014]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Sosiaalisen yhteiskuntavastuun määritelmä haastateltavalle lyhyesti:

Sosiaalinen yritysvastuu kuvaa yritysten suhdetta sen kaikkiin sidosryhmiin. Se kattaa esimerkiksi henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja kehittämisestä huolehtimisen, tuotteiden turvallisuuden varmistamisen sekä kuluttajansuojan toteutumisen. Käsite sisältää myös yrityksen toimintatavat sen eri sidosryhmiin sekä yhteistyön muiden yritysten ja lähiympäristön kanssa. (Lehtipuu & Monni 2007: 66.) Sosiaalisesti yhteiskuntavastuullinen tekee siis enemmän kuin mitä laki edellyttää. Kyse on viime kädessä yrityksen omasta tulkinnanvaraisesta käsityksestä siitä, millainen toiminta perustuu korkeaan moraaliin sekä miten ja missä määrin tällaista toimintaa halutaan yrityksessä toteuttaa.

Teemahaastattelurunko:

Sosiaalinen yhteiskuntavastuu Atria Oyj:ssä

- Miten kuvailisit Atrian tahtotilaa toteuttaa sosiaalista yhteiskuntavastuullisuutta?
- Miten sosiaalinen yhteiskuntavastuullisuus näkyy jokapäiväisessä työssäsi?
- Minkälaiset ohjeet olet saanut työnantajaltasi sosiaalisen yhteiskuntavastuun toteuttamiseksi?
- Miten Atrialle on alun perin syntynyt tarve toimia sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisemmin?

Kuluttajien rooli

- Millaisena kuluttajien rooli nähdään Atria Oyj:ssä? (Vastaanottava vai vastavuoroinen? Potentiaali? Resurssi?)
- Minkälaista osaamista ja hyötyä Atria on saanut kuluttajista tai voi saada? (Positiiviset vaikutukset yrityksen imagoon ja kilpailuetuun? Kuluttajien aktiivisuudesta aiheutuneet mahdolliset haitat?)

- Kerro esimerkkitapaus tai -tapauksia, jolloin kuluttajat ovat esittäneet toiveita siitä, miten Atrian tulisi olla tietyissä toimissaan sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisempi?
- Millaista yhteistyötä Atria on käytännössä toteuttanut kuluttajien kanssa? (Esimerkiksi ajankohtainen verkossa oleva yritys vastuukysely, muita aikaisempia?)
- Miten kuluttajia on pyritty aktivoitumaan ja osallistamaan?
- Mitä kuluttajat voivat hyötyä yhteistyöstä yrityksen kanssa?
- Miten Atrian ja kuluttajien välille on pyritty luomaan luottamusta?
- Miten kuluttajien yhteistyötä Atrian kanssa voidaan ylläpitää? (Motivointi, sitouttaminen?)
- Kuluttajien odotukset Atriaa kohtaan?
- Atrian odotukset kuluttajia kohtaan?
- Sosiaalisesti yhteiskuntavastuullisen toiminnan seuranta? (Miten mitata? arvot /mittarit /selvitykset /tutkimukset)