



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Pietu Lyytinen

**YRITYSIDENTITEETIN RAKENTAMINEN YHTEISKUNTA- JA
YMPÄRISTÖVASTUULLISELLA TOIMINNALLA**

Case: CGI Suomi

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Pietu Lyytinen		
Tutkielman nimi:	Yritysidentiteetin rakentaminen yhteiskunta- ja ympäristövastuullisella toiminnalla		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Markkinoinnin johtaminen		
Työn ohjaaja:	Hannu Makkonen		
Valmistumisvuosi:	2020	Sivumäärä:	107

TIIVISTELMÄ:

Vastuullisuuden merkitys kasvaa kuluttajien valitessa ostoskoriinsa ympäristöä ja yhteiskuntaa eri tavalla huomioivia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. Arjessa tämä näkyy esimerkiksi kuluttamalla lähellä tuotettua ruokaa tai uusiutuvaa energiaa. Kuluttajien tarpeisiin vastaamisen lisäksi yritykset pyrkivät löytämään kilpailukeinoja yhdistämällä toimintaan vastuullisuuden erilaisia ulottuvuuksia; taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tasapainon löytäminen ja kehittäminen jatkavat kasvuaan yritysmaailmassa.

Haasteena vastuullisuuden yhdistämisessä liiketoimintaan on kuluttajakriittisyys viherpesun kaltaiseen toimintaan. Yritysvastuun ei tule näkyä yksittäisinä kampanjoina tai lahjoituksina, vaan jatkuvana innovointina ja vastuullisten toimintamallien kehittämisenä. Haasteeseen voidaan vastata rakentamalla yrityksen identiteettiä vastuullisuuden kautta. Tämä on helpommin sanottu kuin tehty, sillä yritysidentiteetti ja sen kehittämisprosessit ovat liiketoiminnassa usein vielä epäselviä.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty yritysidentiteetin ja yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan suhdetta toisiinsa. Vastuullisuuden liittäminen identiteetin rakennusosaksi vaatii ymmärrystä yrityksen sisäisestä rakenteesta sekä ulkoisista sidosryhmistä ja odotuksista. Sekä vastuullisuus että identiteetti rakentuvat jokaiselle organisaatiolle useista tekijöistä riippuen eri tavalla. Yrityksille on hyödyllistä pohtia, miten arvoja, yrityskulttuuria ja visiota voidaan parhaalla tavalla jalkauttaa työyhteisön jäsenille. Tämä on tutkimuksessa esitellyn viitekehyksen lähtökohta, jonka lopullisena tavoitteena on sitouttaa eri sidosryhmiä vastuullisuuden avulla.

Tutkimustieto yritysidentiteetin ja yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan yhteyksistä on puutteellista. Markkinoiden muutokset ovat herättäneet kysymyksiä yhteiskunnallisella, organisatorisella, yritys- sekä yksilötasolla. Kysymykset kohdistuvat monilta osin yritysten tapaan toimia, ja niiden kykyyn huomioida ympäröivät olosuhteet osana toiminnan kehitystä. Tapauksena tämä tutkielma tarkastelee kohdeyrityksen toimintatapoja, arvomaailmaa, johtamismallia ja yksilötason kokemuksia haastatteluista ja yrityksen sisäisestä kyselystä kerätyn empiirisen aineiston avulla. Data on sisällönanalyysia käyttäen järjestetty muodostamaan kuvaus, joka kytkee tutkimustulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat case-yrityksen toiminnan kehittämisen olevan vahvasti sidoksissa vastuullisuuden eri ulottuvuuksiin. Identiteetin rakentamisessa yrityksen arvomaailman tulee näkyä sisäisen ja ulkoisen kuvan kehittämisessä; näiden kahden yhtenäisyys on sitouttamisen kannalta ratkaisevan tärkeää.

AVAINSANAT: Yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus, yritysidentiteetti, yritysvastuu, ICT-ala, kestävä kehitys, yrityskulttuuri

Sisällys

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Tutkimuksen rakenne ja perusteet tutkimukselle	7
1.3	Tutkimuksen avainkäsitteet	9
2	VASTUULLISUUS YRITYSMAAILMASSA	11
2.1	Vastuullisuus käsitteenä	12
2.1.1	Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta	13
2.1.2	Kestävän kehityksen tavoitteet	19
2.2	Yritysvastuu	20
2.2.1	Yritysten muuttunut rooli	23
2.2.2	Läpinäkyvyys	25
2.3	Yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus	27
2.3.1	Vastuullisuudesta viestimisen haasteet	28
2.4	Yritysidentiteetin elementit	29
2.4.1	Yritysidentiteetin rakentaminen vastuullisesti	32
2.4.2	Nykytilanne: vastuullisuus valttina	35
2.4.3	Vastuullisuuden integrointi toimintaan ja arvoihin	36
2.5	Case-ala: ICT ja vastuullinen identiteetti	37
2.6	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	38
3	METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	41
3.1	Tutkimusasetelma ja lähestymistapa	42
3.2	Aineiston esittely ja aineistonkeruumenetelmät	43
3.3	Aineiston analyysimenetelmä	46
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	48
3.5	Case: CGI Suomi	49
3.5.1	Identiteetin kehittäminen työhyvinvoinnin kautta	52
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	53
4.1	Identiteetin osat	53

4.1.1	Yrityskulttuuri ja käyttäytyminen	53
4.1.2	Yritysstrategia	55
4.1.3	Yritysrakenne	56
4.1.4	Yritysviestintä	57
4.1.5	Toimialaidentiteetti	59
4.1.6	Yrityksen design	60
4.2	Toimintatavat ja kehitys	61
4.2.1	Kehitystä henkilöstöä kuuntelemalla	61
4.3	Vastuullisuus	63
4.3.1	Asiakkaiden osallistaminen	63
4.3.2	Vastuullisuus tekoja arkeen	64
4.3.3	Vaikutus yhteiskunnan tasolla	65
4.4	Vastuullisuuden yhdistäminen identiteettiin	68
4.4.1	Yhteinen identiteetin kehitys	70
4.5	Tulevaisuuden näkymät	72
4.6	Sisäisen kyselyn tulokset	75
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	78
5.1	Tutkimuksen yhteenveto	78
5.2	Käytännön toimenpiteet yrityksille	83
5.3	Tulosten luotettavuus ja rajoitukset	87
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	88
	LÄHTEET	90
	LIITTEET	106

Kuviot

Kuvio 1. Vaihtoehtoisia tapoja kuvata vastuullisuuden ulottuvuuksia.	13
Kuvio 2. Hiilidioksidin määrä ilmakehässä 2000-luvulle tultaessa.	14
Kuvio 3. Kymmenen asiaa työn murroksesta vuonna 2019.	17
Kuvio 4. Yhdistyneiden kansakuntien 17 kestävä kehityksen tavoitetta.	19
Kuvio 5. Yrityksen vastuullisuuden arkkityypit.	22
Kuvio 6. Esimerkkejä kansainvälisistä ja kansallisista tunnetuista sertifikaateista.	26
Kuvio 7. Yhteiskunta- ja ympäristövastuun sisäisiä ja ulkoisia vipupisteitä.	27
Kuvio 8. Yritysentiteetin seitsemän ulottuvuutta.	30
Kuvio 9. Yritysvastuun tekopyhyys tarkasteltuna eri ajallisista näkökulmista.	34
Kuvio 10. Vastuullisen toiminnan integroimisen tasot.	36
Kuvio 11. Viitekehys vastuullisuuden yhdistämiseksi osaksi yritysentiteettiä.	39
Kuvio 12. EU-maissa ICT-asiantuntijoina työskentelevien määrä 2018.	82
Kuvio 13. Yritysvastuun yhdistäminen yritysentiteettiin.	84

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen kannalta oleellisia aikaisempia tutkimuksia.	11
---	----

Lyhenteet

CSR = Corporate Social Responsibility, suomeksi yhteiskunta- ja ympäristövastuu.

ICT = Tieto- ja viestintäteknologia tai -palvelu.

IPCC = Hallitustenvälinen ilmastopaneeli.

Liitteet

Liite 1. Yksilöhaastattelupohja	108
Liite 2. Ryhmähaastattelupohja	109

1 JOHDANTO

Useat yritysten johtajat, tutkijat ja pääomasijoittajat luonnehtivat yrityksen päätavoitteen olevan kapitalistisissa talouksissa omistajien varallisuuden maksimointi. Yleinen ajatusmalli 2000-luvulle tultaessa on ollut yritysten olevan olemassa osakkeenomistajien eduksi (Wells, 2014). Myös osakeyhtiölaki kuvaa yhtiöiden päätarkoitusta samoin, ellei toisin ole määritelty (Finlex, 2020). Yrityksillä on muitakin tarkoituksia, kuin moninkertaistaa omistajien siihen sijoittamat varansa. Tämän tutkimuksen kannalta näistä mainitsemisen arvoisia ovat erityisesti vastuullisuuden ja kestävyys ylläpitäminen ja kehittäminen yhteiskunnassa ja luonnossa. Nämä kulminoituvat yritysten yhteiskunta- ja ympäristövastuullisessa toiminnassa, josta käytetään kansainvälisesti termiä *Corporate Social Responsibility* (CSR).

"Yli 90 % toimitusjohtajista kertoo vastuullisuuden olevan yksi yrityksensä toiminnan kulmakivistä." (Hoffman, 2018.)

Vastuullisuus ei ole enää valinta, vaan se määrittää yritysten toiminnan raameja toimialasta, kulttuurista ja sijainnista riippumatta (Tench ja muut, 2014; Laurila, 2019). Tämä liittyy tosiasiaan, että liiketoimintaa pidetään nykypäivänä yhä enemmän sosiaalisten, ympäristöllisten ja taloudellisten ongelmien syynä (Porter, 2011). Yhdysvaltalaisen ilmastovastuulaitoksen (*Climate Accountability Institute*) tekemän tutkimuksen tulokset konkretisoivat näitä väitteitä: tutkimuksen mukaan kaksikymmentä suurinta fossiilisia polttoaineita käyttävää yritystä voidaan liittää suoraan yli kolmannekseen kaikista maailman tämän hetken kasvihuonekaasupäästöistä. Tilanne on väistämätön lopputulos pitkäaikaisesta ja säälimättömästä öljy-, kaasu- ja hiilivarantojen hyödyntämisestä (Taylor ja Watts, 2019).

Yrityksiltä odotetaan vastuullisuuden aktiivista huomioimista liiketoiminnassaan, eikä hyväntekeväisyys yksinään riitä. Innovatiivisuuden ja kiinnostuksen osoittaminen yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa yhteiskunnallisten ja globaalien ongelmien ratkaisemista kohtaan on sekä toivottavaa että vaadittavaa osana yritysten identiteettiä

(Banerjee, 2014). Vastuullisemman liiketoiminnan aikakausi on tuonut uusia mahdollisuuksia useiden yritysten toimintaan: yhä useampi aloittava yritys hyödyntää vastuullisuutta onnistuneesti ideologiassaan ja erottautuu näin markkinoilla. On nähtävissä liiketoiminnan trendejä, jotka yhdistävät voitontavoittelun sosiaaliseen ja ekologiseen tavoitteellisuuteen (Wells, 2014). Visser (2011) kertoo kirjassaan *The Age of Responsibility*, miten 1980-luvun lopulla vastuullisemman liiketoiminnan verkostoa on alettu luomaan Yhdysvalloissa. Viimeisten vuosikymmenien aikana edistystä on tapahtunut paljon, ja uusia liiketoimintayksiköjä on syntynyt toteuttaakseen vastuullisia visioita. Näistä esimerkkejä ovat muun muassa matalan voiton osakeyhtiöt (low-profit limited liability companies eli *L3C*) ja hyöty-yhtiöt (benefit corporations eli *B Corp*) (Wells, 2014).

Vaikka kehitystä on tapahtunut, kritisoidaan yrityksiä tekopyhydestä ja viherpesusta (Christensen ja muut, 2019). Yritysten tulee pitkällä aikavälillä tarkastella kriittisesti omaa toimintaansa ja rooliaan yhteiskunnassa paikallisesti sekä globaalisti. Tavoitellun aseman ja lupauksien saavuttamiseksi on asetettava selkeitä tavoitteita ja toimintatapoja. Yksi tähän liittyvistä ongelmakohdista on vastuullisen toiminnan kestävyys: vastuullisuuden tulee näkyä jatkuvana osana toimintaa, ei vain hetkittäisinä nostoina ja kampanjoina. Christensenin ja muiden (2019) mukaan suuri ongelma on aliarvioida vastuullisen toiminnan monimutkaisuutta. Yritykset sivuuttavat tosiseikan, että tavoitteiden saavuttaminen yhteiskunta- ja ympäristövastuullisessa toiminnassa ja arvolupauksen lunastaminen eivät ole yksinkertaisia ja suoraviivaisia prosesseja. Esimerkiksi suunniteltujen toimien ja viestinnän yhtenäistämässä saatetaan kompuroida. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa yritykset päätyvät esittämään toimintansa olevan parempaa, kuin se oikeastaan on (Delmas ja Burbano, 2011; Christensen ja muut, 2019).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämä tutkimus tarkastelee vastuullisuutta liiketoimintakentässä. Tutkielman tarkoitus on tutkia ja ymmärtää, miten yrityksen identiteetin rakentamisessa voidaan hyödyntää

yhteiskunta- ja ympäristövastuullista toimintaa. Yrityksen identiteetin rakentaminen on pitkäaikaista, tavoitteellista toimintaa, jolla yritys muun muassa pyrkii erottautumaan (Ghodeswar, 2008). Koska onnistuneen identiteetin luominen kehittää positiivista brändi-imagoa, vaikuttaa tämä myös esimerkiksi työnantajamielikuvaan ja yrityksen kannattavuuteen (Porter, 2016).

Tutkimuksella on kolme päätavoitetta, joihin metodologia kappaleessa viitataan tutkimuskysymyksinä. *Ensimmäisenä tavoitteena* on tarkastella, mistä elementeistä vastuullisuus ja yritysidentiteetti koostuvat. Tässä tavoitteessa erotellaan vastuullisuuden eri ulottuvuuksia ja avataan, miten tasapainoa niiden välillä tulisi säilyttää, keskittymättä yksittäiseen osa-alueeseen toisen osan kustannuksella. Yritysidentiteettiä mallinnetaan Melewarin ja Karaosmanoglun (2004) seitsemällä rakennusosalla, muodostaen yhdessä yrityksen tarinan ja olemuksen kokonaisuutta.

Tutkimuksen *toisena tavoitteena* on kuvata, miten vahva yritysidentiteetti rakentuu ja vaikuttaa yrityksen toimintaan. Yrityksen ja yksilön toimintaa ohjaavat arvot (Kouzes ja Posnet, 2007). Yhteisen kulttuurin ja tarinan rakentamisen yhtenä avaintekijänä on löytää keskenään samoja arvoja jakavia yksilöitä (Kujala ja Kuvaja, 2002). Identiteetin rakentaminen on jatkuvaa aktiivista toimintaa, jolla yritys kertoo tarinaansa (Juneja, 2015).

Kolmantena tavoitteena on tutkia, miten yritysvastuu voidaan yhdistää osaksi yrityksen identiteettiä. Tässä tarkastellaan case-yritys CGI Suomen yhteiskunta- ja ympäristövastuullisia toimia ja yrityksen kykyä hyödyntää näitä identiteettinsä rakentamisessa.

1.2 Tutkimuksen rakenne ja perusteet tutkimukselle

Tutkimus koostuu viidestä pääkappaleesta: johdanto, teoriakappale, metodologiset valinnat ja tutkimuksen toteuttaminen, tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

Tutkimus alussa selkeytetään vastuullisuuden termiä ja esitellään tutkimuksen viitekehystä rakentavat mallit – vastuullisuuden ulottuvuudet ja seitsemän identiteetin rakennusosaa. Teoriakappaleen lopussa pohditaan vastuullisuuden integrointia identiteettiin ja case-alan valitsemisen merkitystä tutkimukselle. Tästä siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen lähestymistapaa, aineistonkeruumenetelmiä sekä toteutusta. Lopuksi esitellään tutkimustuloksia case-yrityksestä ja tehdään ehdotuksia kehitystä varten.

Kiinnostavan ja merkityksellisen tutkimusongelman tulee käsitellä ajankohtaista aihetta tai pyrkiä löytämään ratkaisu käytännön haasteeseen (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Vastuullisuuden merkityksen vahvistuessa liiketoiminnassa on syytä tarkastella, miten tämä voidaan kestävästi yhdistää yrityksen toimintatapoihin ja kulttuuriin. (Banerjee, 2014; Wells, 2014; Hoffman, 2018; Tench ja muut, 2014; Laurila, 2019). Tässä vaiheessa tarkastelu kohdistetaan yritysidentiteettiin, ja sen strategiseen johtamiseen. Yritysidentiteetin rakentumista on tutkittu 1980-luvulta alkaen yhä enemmän, ja aihe on herättänyt kiinnostusta myös yhteiskunta- ja ympäristövuullisuuden näkökulmasta. Usein tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan identiteetin rakentumista tietyssä kulttuurissa, alueella tai toimialalla. Yritysidentiteetin rakentumista yhteiskunta- ja ympäristövuullisen toiminnan kautta ei ole tutkittu kattavasti. Tutkimustieto osoittaa ihmisten haluavan selkeää muutosta organisaatioiden vaikutuksesta ihmisiin ja ympäristöön. Yrityksiltä odotetaan myös kehitystä kyvykkyydestä luoda olosuhteisiin sopivia tuotteita, ratkaisuja ja toimintamalleja (Global Tolerance, 2015).

Edellä mainittujen syiden lisäksi lähivuosien aikana tutkimustieto ilmastonmuutoksen tilanteesta ja erityisesti organisaatioiden ja valtioiden välittömästä tarpeesta muutokseen on muuttanut asetelmaa merkittävästi vuosituhannen alusta. Tuoreinta näkökulmaa muutostarpeeseen esittää vuonna 2018 IPCC:n eli hallitustenvälisen ilmastopaneelin raportti. Raportti ja aihetta tukevat julkaisut ovat nostaneet paineet organisaatioiden ja valtioiden toimintaa kohtaan uudelle tasolle. Aiheen tutkiminen on tärkeää, sillä vastuullisempien toimintatapojen löytäminen ja kansainvälisesti

hyväksytyjen kestävä kehityksen tavoitteiden (YK, 2015) saavuttaminen ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa.

Vastuullisuuden eri ulottuvuuksia avataan teoriakappaleessa. Tutkimuksen alussa on tärkeää ymmärtää, että ympäristövastuullisuus on tällä hetkellä jokaisen yrityksen toimintaa ehdottomalla tavalla koskeva vastuu. Viimeaikaiset tutkimukset ilmastomuutoksesta osoittavat tilanteen olevan äärimmäinen (IPCC, 2018). Ilmastokriisin suuri tragedia on se, että lähes kahdeksan miljardin ihmisen on maksettava hinta – heikentyneen planeetan muodossa – jotta marginaalisen pieni joukko voi jatkaa ennätysvoittojen tuottamista. Se, että tähän pisteeseen on päädytty, on kärjistetysti kapitalististen valtioiden poliittisen järjestelmän suuri moraalinen epäonnistuminen (Taylor ja Watts, 2019). Nämä ovat syitä sille, että yritysvastuu, yrityksen identiteetin rakentaminen kestävästi ja näistä viestiminen sidosryhmille ovat tänä päivänä tärkeämpiä kuin koskaan ennen.

1.3 Tutkimuksen avainkäsitteet

Jotta teoriakappaleen sisältö välittyi lukijalle tarkoitetulla tavalla, on syytä avata tutkimuksen kannalta kolme tärkeää käsitettä.

Yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus voidaan määritellä eri tavalla riippuen ajasta ja kulttuurista. Yksi varhaisimmista määritelmistä on Barnardin (1938) esittämä, jonka mukaan yhteiskunta- ja ympäristövastuullinen toiminta analysoi toimintaympäristön taloudellisia, oikeudellisia, moraalisia, sosiaalisia ja fyysisiä puolia. Termiä voidaan tarkastella myös etiikan näkökulmasta: onko yrityksillä, organisaatioilla ja valtioilla eettinen vastuu pitää huolta ympäröivän maailman muutoksista ja kehityksestä (Corther ja Aras, 2008). Euroopan alueiden komitea (AK) (2002) määrittelee yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuuden seuraavalla tavalla: yhteiskunta- ja ympäristövastuullinen toiminta sisältää ajatuksen yritysten integroivan vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ympäristöhaasteet liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa.

Yritysvastuu ei ole yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuuden tavoin vain vapaaehtoista ja kuluttajien toivomaa toimintaa. Yritysten toiminnan kestävyttä ja vastuullisuutta säädellään laeilla ja säädöksillä. Vuonna 2016 julkaistun EU:n direktiivin mukaan yhtiöt ovat velvollisia raportoimaan toimintalinjoistaan, jotka koskevat ympäristöä, työntekijöitä ja sosiaalisia asioita, ihmisoikeuksia sekä korruption ja lahjonnan torjuntaa (Euroopan komissio, 2016; Euroopan komissio, 2017). EU:n jäsenmaiden yritykset ovat velvollisia raportoimaan sekä taloudellista että ei-taloudellista tietoa toiminnastaan (TEM, 2015). Muita esimerkkejä rajoituksista ovat Pariisin ilmastopöytäkirja (2015) ja autoalan ilmastostrategia (2018), joihin sitoutuneiden valtioiden ja organisaatioiden toimintaa rajoitetaan mittaamalla päästöjä (Finlex, 2020; Autoalan tiedotuskeskus, 2018). Yritysvastuun termiin sisällytetään läheisesti kestävän kehityksen malli (Rohweder, 2004). Yritysvastuu ja yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus ovat osittain päällekkäisiä termejä, joita toisinaan saatetaan käyttää kuvaamaan samaa asiaa.

Yritysidentiteetillä kuvataan organisaation toiminnan ydintä, sen yksilöllisyyttä. Sitä voidaan verrata ihmisten ansioluetteloon tai henkilökorttiin, jolla yritys kertoo julkisesti tarinaansa, muodostaen kuluttajille brändikuvaa (Knapp ja muut, 2001). Identiteetti koostuu yrityksen aktiviteeteista ja ominaisuuksista – kuten tavaramerkit, logo, tuotemuotoilu, design, mainostaminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta –, tavoitteista ja näistä viestimisestä. Yritysidentiteetissä visuaalisuus on tyypillisesti olennainen tapa yritykselle esitellä itseään, joka toimii kuluttajille brändin tunnistuksessa. Brändi muodostuu aina ulkoapäin (kuluttajien ajatukset yrityksestä), joten vain onnistuneella identiteetin rakentamisella se voi kohdata brändimielikuvan kanssa (Knapp ja muut, 2001; Oxford Studio, 2010). Resursseihin perustuvassa näkemyksessä kuvataan, että kestävä kilpailuetu syntyy ensisijaisesti aineettomista ominaisuuksista (Omar ja muut, 2009). On perusteltua tarkastella syvästi yritysidentiteetin rakentumista ja tutkia, miten tämä vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn.

2 VASTUULLISUUS YRITYSMAAILMASSA

”81% ihmisistä haluaa nähdä yritysilta, valtioilta ja voittoa tavoittelemattomilta järjestöiltä enemmän vastuuvollisuutta ja lähes 75 % enemmän avoimuutta.” (Global Tolerance, 2015.)

Maailma on tällä hetkellä ristiriitaisessa tilanteessa. Ihmisten elämää ympäröi ennennäkemätön vauraus, teknologiat kehittyvät entistä nopeammin ja digitalisaatio sekä globalisaatio mahdollistavat ihmisten yhteyden ja kanssakäymisen täysin uusien keinoin. Muutokset aiheuttavat kuitenkin ympäristölle kestämatöntä kulutusta ja ihmisten väliset erot elämänlaadussa kasvavat. Epätasa-arvo maailman rikkaiden ja köyhien välillä kasvaa, ja yli miljardi ihmistä elää edelleen köyhyydessä (YK, 2012). Talouden kehitys ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnin kustannuksella ei ole kestävä.

Tutkijat	Julkaisu ja sisältö	Löydöt
Villagra, Cárdbaba & Ruiz San Román (2016)	Communicating Corporate Social Responsibility: Fit Between CSR Actions And Corporate Activities	Yrityksen toimien yhdenmukaistaminen annettujen lupauksen ja halutun identiteetin kanssa on toiminnan kannalta elintärkeää
Nordea (2015)	Nordean analyysi: ”kestävän kehityksen hyväksi tehty työ tuo yhtiöille kilpailuetuja ja pienentää kassavirtaan liittyviä riskejä”	Sijoitetun pääoman tuotto 1,5 % korkeampi vastuullisesti toimivissa yhtiöissä kuin muissa
The Global Tolerance (2015)	The Values Revolution: ”68 % of people think that businesses, governments and nonprofits all need to deliver more social and environmental change”	Ei enää riittä, että organisaatiot ilmoittavat vaikutuksensa – ne on todistettava. Erityisen vaativia tässä ovat milleniaalit
Berens & Popma (2014)	Creating Consumer Confidence In CSR Communications	Yhteiskunta- ja ympäristövastuutoiminnan tehokkuutta voidaan kehittää parantamalla viestintää
Li, Wu & Ding (2011)	Doing Good Does Good? Sustainable Marketing of CSR and Consumer Evaluations	Yrityksen yhteiskunta- ja ympäristövastuullisella toiminnalla voidaan luoda kestävää kilpailuetua
Capriotti (2011)	Communicating Corporate Social Responsibility through the Internet and Social Media	Digiaikakaudella kuluttajat ovat siirtyneet passiivisista vastaanottavista osapuolista yritysviestinnän aktiivisiin lähettäjiin
Pomering & Johnson (2009)	Advertising Corporate Social Responsibility Initiatives To Communicate Corporate Image	Yhteiskunta- ja ympäristövastuuviestinnän tehokkuus heikkenee kuluttajien skeptisyyden vuoksi (identiteetin aitous)
De Mooij (2005)	Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes	Viestit vaativat adaptointia paikalliseen kulttuuriin, jotta kuluttajat ymmärtävät niitä

Taulukko 1. Aikaisempia tutkimuksia, näkökulmia ja löydöksiä aiheesta.

Vastuullisuus on tänä päivänä luultavasti tärkeämpää, kuin koskaan ennen. Pyrkimyksiä kehittyä yhdessä ja luoda vauraampaan, oikeudenmukaisempaan ja kestävämpään maailmaan on nähtävissä ympäri maailmaa (Halonen, 2003). Tässä onnistuminen vaatii rakenteellisia muutoksia ihmisten, yritysten, organisaatioiden ja valtioiden tavoissa toimia. Yritysten yhteiskunta- ja ympäristövastuuta on tutkittu useista eri näkökulmista vuosikymmenten ajan. Mitä lähemmäs nykypäivää on tultu, sitä arvokkaampana yritykset yleisesti ovat nähneet vastuullisen toiminnan arvonmuodostuskeinona liiketoiminnassa (Visser, 2011). Taulukko 1 kuvaa tutkimustulosten kehittymistä 2000-luvulla ja oleellisia löydöksiä yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen tutkimuksen alalla.

2.1 Vastuullisuus käsitteenä

Vastuullisuuden tutkiminen on lisääntynyt viimeisten 20 vuoden aikana niinkin pitkälle, että sitä tutkitaan omana tieteenalana (Kates ja muut, 2001). Tämä on johtanut lukuisiin vastuullisuuden määrittelyihin. Vastuullisuus sisältää suuren määrän eri haaroja: yhteiskuntavastuu, ympäristövastuu, taloudellinen vastuu, ihmisoikeudet, kestävä kehitys, henkilöstö ja työolot, tuotevastuu. Listaa voi jatkaa pitkään, mutta tätä tärkeämpää on ymmärtää vastuullisen toiminnan vaativan toimintahetkeä ja -paikkaa laajempaa hahmottamista. Asiat ovat yhteydessä toisiinsa, eikä niitä voida käsitellä toisistaan erillään (YK, 1987).

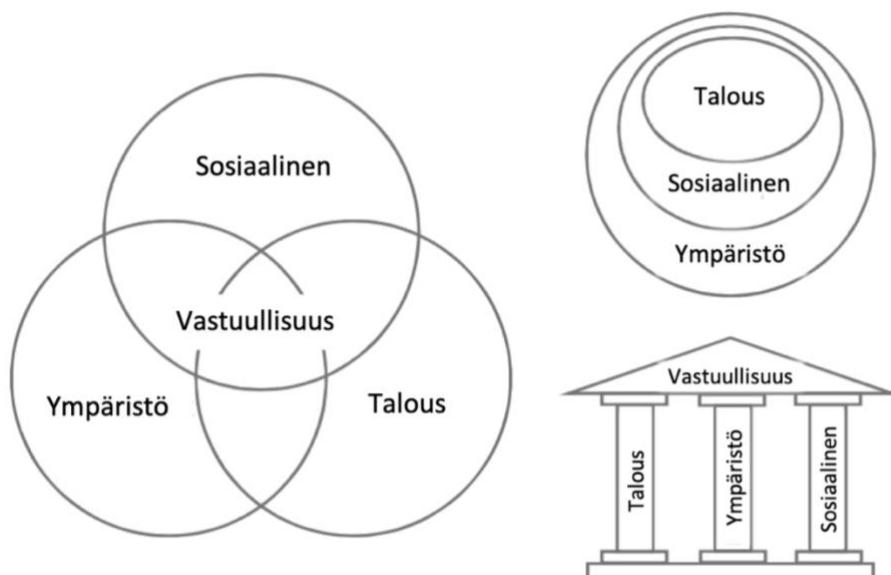
Vastuullisuuden yksi perinteinen määritelmä on Brundtlandin komission – YK:n kestäväan kehitykseen keskittyvän komission – vuonna 1987 julkaiseman raportti nimeltä *Yhteinen tulevaisuutemme* (Our Common Future). Julkaisu tunnetaan myös nimellä *Brundtlandin raportti* (YK, 1987). Brundtlandin komission (1983) tehtävänä oli yhdistää YK:n jäsenmaat jatkamaan kestäväa kehitystä yhdessä. Usein siteerattu kestävyuden määritelmä on peräisin Brundtlandin raportista: ”*Kestävyys on kehitystä, joka vastaa nykyhetken tarpeisiin vaarantamatta tulevien sukupolvien kykyä vastata omiinsa*”. Ympäristön ja kehityksen maailmankomission puheenjohtajana toiminut Gro Harlem Brundtland kuvaa ympäristön ja kehityksen suhdetta sidottuna toisiinsa: ”*Ympäristö on missä elämme, ja kehitystä on, mitä me kaikki teemme*”.

yrittäessämme parantaa osaamme. Nämä kaksi ovat erottamattomia." (Brundtlandin komissio, 1987.)

Komission painotuksena on, ettei ympäristöä ja kehitystä tule määrittää yksittäin tai asettaa tavoitteita huomioimatta toista. Tästä voidaan johtaa ajatus, että kehityksen tulisi tapahtua aina ympäristön ehdoilla, eikä esimerkiksi vain poliittisten tai taloudellisten päämäärien ja etujen mukaisesti (Kates ja muut, 2005).

2.1.1 Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta

Maailmanlaajuisesti keskustelua on käyty tarpeesta yhtenäisemmälle ja selkeämmälle linjalle vastuullisuuteen liittyvien ongelmien käsittelyyn (Borowy, 2014). Yksi yleisesti hyväksytty vastuullisuuden malli on *vastuullisuuden kolme ulottuvuutta* (Stirling, 1999). Mallia voidaan visualisoida vastuullisuuden kolmella pylväällä: taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu (Basiago, 1999). Keskenään nämä kolme muodostavat teoreettisen vastuullisuuden tasapainon (Purvis ja muut, 2018). Kolme ulottuvuutta voidaan myös kuvata toisiaan leikkaavina ympyröinä, joiden keskelle jää tasapainossa oleva vastuullisuuden käsite (kuvio 1) (Barbier, 1987).

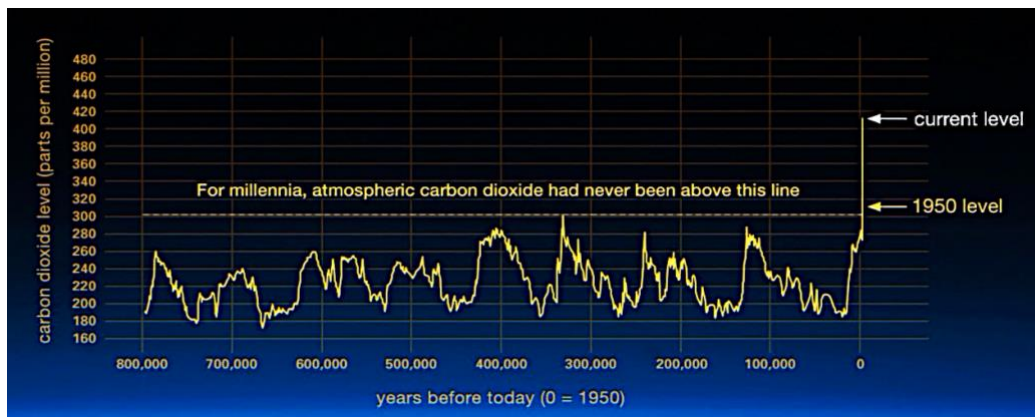


Kuvio 1. Vaihtoehtoisia tapoja kuvata vastuullisuuden ulottuvuuksia. (Barbier, 1987; Purvis ja muut, 2018).

Myös Brundtlandin raportista (1987) löydetään nämä kolme kestävän kehityksen elementtiä: talouskasvu, ympäristönsuojelu ja sosiaalinen tasa-arvo. Ensimmäisenä näistä käsitellään ympäristövastuuta, jonka vaikutus tänä päivänä päätöksissä ja mediassa on erityisen painava. Luvussa myös esitetään, miksi ympäristövastuu on tällä hetkellä kolmesta vastuullisuuden ulottuvuudesta ehdottomin.

Ympäristövastuullisuus

Tällä hetkellä jokainen yritys joutuu kriittisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa ympäristövastuun kannalta. Oman toiminnan arviointi ei kohdistu vain organisaatioihin ja valtioihin, vaan koskee yhtä lailla jokaista yksilöä. YK:n kestävän kehityksen paneeli (2012) tuo esille, että ”toimiminen kestävän kehityksen periaatteiden omaksumiseksi on kiireellisempää kuin koskaan aikaisemmin, koska koko maailmalla on suuri joukko päällekkäisiä haasteita.” (YK, 2012.)



Kuvio 2. Hiilidioksidin määrä ilmakehässä 2000-luvulle tultaessa. (Luthi ja muut, 2008; Etheridge ja muut, 2010.)

Ympäristövastuu tarkoittaa sekä pitkän ajan tavoitteiden asettamista että arjen päätösten harkitsemista. Kuvio 2 havainnollistaa maapallon ympäristöongelmien ydintä: viimeisen 70 vuoden aikana ilmakehän hiilidioksidin määrä on kasvanut räjähdysmäisesti ilman minkäänlaista hidastumisen merkkiä (Luthi ja muut, 2008; Etheridge ja muut, 2010). Tämän johdosta maapallon lämpötila kasvaa kasvihuoneilmiön vahvistuessa.

Maapallon keskilämpötilan on arvioitu voivan lämmetä jopa kuusi astetta seuraavan vuosisadan aikana, kun siihen on normaalisti mennyt 5 000 vuotta (NASA, 2019).

Koska ihmiskunta ja maapallo ovat joutuneet historian suurimpaan haasteeseen ympäristön säilyttämiseksi elinkelpoisena, myös ympäristövastuun tuomat markkinat ovat suuremmat kuin koskaan ennen. Tulevaisuudessa valtioiden rooli korostuu: on tärkeää luoda toimintaolosuhteet, joissa luonnonvaroja tuhlaava toiminta on kalliimpaa kuin vastuullinen toiminta. Sitran johtava vastuullisuuden asiantuntija Pajunen (2018) toteaa, että maailma pelastetaan tekemällä maailman pelastamisesta kannattavaa liiketoimintaa (TAT, 2018; Elinkeinoliitto, 2018a). Vuonna 2015 tehdyn tutkimuksen mukaan 68% ihmisistä ajattelee, että yritysten, hallitusten ja voittoa tavoittelemattomien järjestöjen on toteutettava enemmän ympäristötekoja (Global Tolerance, 2015).

IPCC:n vuonna 2018 julkaisema raportti globaalista lämpötilan muutoksesta on yksi suurimmista yksittäisistä tekijöistä ympäristövastuun merkityksen korostumisessa. Raportti vahvistaa, että lämpötila nousee ihmisen toiminnan aiheuttamien kasvihuonekaasupäästöjen takia. Maapallon lämpötila on jo noussut 1 ° C:n, ja arvion mukaan ilmaston lämpeneminen voi nousta 1,5 ° C:seen vuosina 2030–2052. Tämän välittömiä seurauksiksi ovat jäätiköiden sulaminen ja merenpinnan nouseminen, jotka uhkaavat vakavasti saarivaltioita. Ympäristövastuullisuuden kehittymisen kannalta merkittävä tekijä on koulutuksen ja tietoisuuden jatkuva kehittäminen (Granić, 2019). IPCC:n raportin merkitys on keskeinen erityisesti valtioiden ja organisaatioiden päättävälle elimille: miksi ja miten muutosta tulisi huomioida. Raportti on myös osoittanut vuoden 2015 Pariisin ilmastosopimus tavoitteiden olleen monelta osin epärealistisia, ja strategioiden luultavasti epäonnistuvan lämpötilan nousemisen hallitsemisessa. (IPCC, 2018.)

Ilmastonmuutos on tärkeä osa ympäristövastuuta. Ympäristövastuuseen kuuluu useita muita osia, joista huolehtiminen on yhtä lailla arvokasta. Kuten ilmastonmuutoksessa,

myös muussa ympäristövastuussa tärkeä osa on tiedon välittäminen ja työntekijöiden tietoisuus. Tämä voi tarkoittaa säännöllisiä koulutuksia tai jokaista aloittavaa työntekijää perehdyttävää materiaalia ympäristövastuusta. Käytännön ympäristövastuun osia ovat muun muassa materiaalit ja hankinnat, kierrätys ja jätteiden määrän vähentäminen, kulutuksen vähentäminen, luonnonvarojen tehokas käyttö (energiatehokkuus) sekä vastuu yrityksen tuotteen tai palvelun elinkaaren ympäristövaikutuksista (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018b; Ekokompassi, 2020).

Sosiaalinen vastuu

Sosiaalinen vastuu on kolmesta ulottuvuudesta ihmisiin keskittyvä osuus. Sosiaaliseen vastuuseen luetaan mukaan kaikki eri ihmisryhmät ja yhteisöt, joihin organisaatiolla on vaikutusta. Välittömässä toiminnassa olevien henkilöiden, kuten henkilöstön ja asiakkaiden lisäksi sosiaalinen vastuu sisältää muun muassa paikalliset asukkaat, alihankkijat, yhteistyökumppanit ja kansalaisjärjestöt. Globalisaation vaikutuksesta sosiaalinen vastuu voi kohdistua myös muihin, kuin paikallisiin ihmisiin. Tavoitteena sosiaalisessa vastuussa on pyrkiä selvittämään ja vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja tarjota relevanttia tietoa yritystoiminnan vaikutuksista (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018b).

Sosiaalinen vastuu on vahvasti sidoksissa talouden toimivuuteen. Taloudellisen tilanteen kehittyminen on riippuvainen inhimillisten vaatimuksista, kuten ruuan, veden, lääkkeiden ja vaatteiden saannista. Jotta taloudessa voidaan toteuttaa vastuullisuutta, tulee ihmisten voida hyvin (Martin ja Schouten, 2012).

Onnistuneella sosiaalisella vastuullisuudella kehitetään toimialueella ihmisten hyvinvointia. Käytännön tason tavoitteita ovat muun muassa työhyvinvointi, ihmisoikeuksista huolehtiminen ja kehittäminen, tuotevastuu ja lähialueen huomioiminen. Organisaation sisäinen sosiaalinen vastuu tarkoittaa hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja vastuunkatoa työnantajana. Ulospäin sosiaaliseen vastuullisuuteen kuuluu osallistuminen yhteiskunnan ja lähiympäristön kehittämiseen.

Jotta sosiaalista vastuuta voidaan tasapainoisesti toteuttaa, tulee yhteisön jäsenillä olla mahdollisuus osallistua sen prosesseihin, kuten vaikuttaa poliittisiin päätöksiin (Jussila, 2010; Martin ja muut, 2012).

Yksi sosiaalisen vastuun esimerkeistä on CGI:n tekemä tutkimus (2019) työn murroksesta. Suomen ja monen muun länsimaan työelämää ovat rasittaneet samankaltaiset muutokset viime vuosina. Ilmiön taustalla on useita tekijöitä, kuten väestön ikääntyminen, teknologian nopea kehitys, lisääntynyt tietoisuus sosiaalisesti vastuusta sekä milleniaalien muuttunut arvomaailma ja odotukset työtä kohtaan. (CGI, 2019b.) Tutkimus toteutettiin kesä-syyskuussa 2019. Työnantajien näkemyksen selvittämiseksi tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 30 yksityisten ja julkisten yritysten sekä organisaatioiden johtajaa, jotka työllistävät yhteensä 145 000 henkilöä. Yksi keskeinen johtopäätös tutkimukselle oli tiivistää ja tuoda kaikkien tietoisuuteen kymmenen tärkeää asiaa murroksesta (kuvio 3). (CGI, 2019b.)



Kuvio 3. Kymmenen asiaa työn murroksesta vuonna 2019. (mukaillen CGI, 2019b.)

Muutoksen ja rasituksen keskellä organisaatioille on tärkeää, että ihmisten hyvinvoinnista huolehditaan töissä sekä sen ulkopuolella. CGI:n tutkimuksessa tarkasteltiin tulevaisuuden skenaarioita: miten tulevaan voidaan varautua, ja onko tilanne rauhoittumassa myöhemmin. Suuri osa työntekijöistä uskoo omien tehtäviensä

pysyvän nykyisten kaltaisena myös jatkossa. Osalla muutoksia luvassa muita enemmän: alasta riippuen noin 20–40 % kertoo uskovansa omien tehtävien muuttuvan tulevaisuudessa merkittävästi. Näkemys muutoksen vaikutuksesta polarisoituu (”me vastaan ne” -ajattelumalli), mutta kaikilla aloilla nähdään muutosta edessä. (CGI, 2020a.)

”Kaksi kolmasosaa ihmisistä haluaa yritysten, hallitusten ja järjestöjen toteutettavan enemmän sosiaalisia muutoksia toimintaympäristöön.” (Global Tolerance, 2015.)

Sosiaalisen vastuullisuuden merkitys korostuu, kun se osataan liiketoiminnassa yhdistää kestävään taloudelliseen vastuullisuuteen. Yrityksen hallinnon tärkeä tehtävä on löytää tasapaino näiden vastuullisuuden ulottuvuuksien välille pitkällä aikavälillä. Tässä onnistuessaan organisaation on mahdollista saavuttavaa uskottavuutta ja osakkeenomistajien tyytyväisyyttä, toimivaa ja tehokkaampaa riskienhallintaa, resurssitehokkuutta, kestävä arvoa luomista ja se pystyy tuottamaan tarvittavaa tietoa sidosryhmille (Crowther ja Aras, 2008).

Taloudellinen vastuu

Taloudellisen vastuun tarkoituksena on vastata nykyhetken taloudellisiin tarpeisiin heikentämättä tulevaisuuden mahdollisuuksia (Ikerd, 2012). Taloudellisesti vastuullisessa toiminnassa keskeisiä tavoitteita ovat muun muassa vaurauden ja työpaikkojen luominen ja jakaminen sekä kohtuuhintaisten tuotteiden, palveluiden ja ratkaisujen tarjoaminen kuluttajille (Crane ja Matten, 2010).

Jotta talous voidaan rakentaa kestäväällä tavalla, tulee sen toimia tehokkaasti nykyistä teknologiaa ja tekniikkaa hyödyntäen. Tekniikkaa voidaan sekä hallita että parantaa, jotta uutta talouskasvua voidaan luoda (Spangenberg, 2005; Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018b). Kehityksessä tulee huomioida kasvava ympäristön kestävyiden haaste. Niin suuri osa maailman luonnosta on jo otettu ihmiskäyttöön, että painopiste ei voi kohdistua talouskasvussa luonnon resursseihin menneisyyden tavoin. Organisaatioille on

tärkeää löytää tapoja luoda talouskasvua vahingoittamatta ympäristöä, sillä luonnon resurssien käyttäminen on tulevaisuudessa entistä rajallisempaa (YK, 2012).

Vastuullisuuden kolme ulottuvuutta ovat aina suhteessa toisiinsa. Kolmen ulottuvuuden tasapaino voidaan saavuttaa huomioimalla päätöksissä myös välittömästi siihen kuulumattomat osat. Valtion tai organisaation ei tule tehdä taloudellisia päätöksiään irrallisena osana ympäristövastuustaan. Taloudellinen vastuullisuus on edellisen luvun kuvaamalla tavalla mahdollista toteuttaa sosiaalisen vastuun toteutuessa; kun ihmiset voivat hyvin, voidaan saavuttaa kestävää taloudellista kehitystä (Purvis ja muut, 2018).

2.1.2 Kestävän kehityksen tavoitteet

Vastuullisuuden kolme kehää tai pylvästä (kuvio 1) konkretisoivat vastuullisuuden ulottuvuuksia ja vastuullisuutta terminä. Monimuotoisempi malli vastuullisuudesta on Yhdistyneiden kansakuntien kestävän kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals eli *SDG*). Tämä on kaikkien 193 jäsenmaan vuonna 2015 hyväksymä kestävä kehityksen toimintasuunnitelma. Mallin tarkoituksena on tarjota yhteinen suunnitelma rauhalle ja hyvinvoinnille ihmisille sekä planeetalle nyt ja tulevaisuudessa. Mallin toteutumista mitataan aikajanelä: vuoteen 2030 mennessä kuvion 4 tavoitteiden tulisi toteutua.

Sustainable Development Goals



Kuvio 4. Yhdistyneiden kansakuntien 17 kestävä kehityksen tavoitetta. (YK, 2015.)

17 kestävän kehityksen tavoitetta ovat osa YK:n *Agenda 2030* toimeenpanoa. Tavoitteet ovat kiireellinen toimintakehotus kaikille teollisuus- ja kehitysmaille. Kansainvälisen kumppanuuden avulla jäsenmaat tunnustavat, että puutteiden lopettamisen on kuljettava käsi kädessä valtioiden strategioiden kanssa. Tavoitteita ovat muun muassa köyhyyden lopettaminen, sukupuolien välinen tasa-arvo sekä vastuullinen kuluttaminen ja ympäristöteot (kuvio 4). (YK, 2015.)

2.2 Yritysvastuu

Vastuullisen yritystoiminnan kokonaiskuvan ymmärtämiseksi on tärkeää ymmärtää historiaa kehitykselle. Yritysvastuu ei ole ideologiana tai toiminta-ajatuksena uusi. 1900-luvun puolivälissä – taloudellisesti paikoittain kulta-aikakautena kutsuttuna ajanjaksona – laajalle levinnyt vauraus ja globaalisti hallitsevat amerikkalaiset yritykset alkoivat tunnistaa yritysvastuun muotoja. Yritykset saavuttivat vahoja asemia taloudessa, ja yhteisöt olivat riippuvaisia suuryrityksistä. Alkoi nousta esiin mielikuva, ettei yritystoimintaa ollut enää oikein johtaa vain osakkeenomistajien eduksi (Wells, 2014).

Ajan myötä tuli suosituksi visio yrityksestä, joka reagoi useisiin sidosryhmiin. Myös Brundtlandin raportti tuo esille, että ideologisesti on oltu jo pitkään oikeassa. Ongelma on se, että vaikka kestävä kehitys on vuosikymmeniä tiedostamisen jälkeen yleisesti hyväksytty käsite, ei se edelleenkään ole arkielämän käytännön realiteetti (Wells, 2014; YK, 2012).

Nykypäivää lähemmäksi tultaessa on havaittavissa uudenkaltaista kehitystä. Osa yrityksistä on päättänyt aktiivisesti muuttaa markkinoita sen sijaan, että pyrkisivät vain kehittämään yksittäisiä kestäviä käytäntöjä, joita integroida omaan toimintaansa. Kestävämpien markkinoiden aikakausi on alkanut, jossa osa yrityksistä haluaa rakenteellisesti muuttaa toimintatapoja. Uusia titteleitä ja kokonaisia toimintayksiköjä syntyy, joiden tehtävänä on strategisesti johtaa yrityksiä toimimaan vastuullisesti ja tuottamaan vastuullisia tuotteita, palveluita ja ratkaisuja. (Hoffman, 2018.)

Koulutuksen, tasa-arvon, terveyden ja kulttuurin kehittäminen on tärkeitä yrityksille sekä ulkoisesti että sisäisesti (Porter, 2016). Milleniaalien eli Y-sukupolven (työelämään lähiaikoina siirtyneet tai hiljattain siirtyvät) muodostaen tulevaisuudessa yhä suuremman osan työvoimasta, korostuu työnantajamielikuvan ja yrityksen maineen merkitys. Kultalahti ja Viitala (2014) tuovat esille erityisesti milleniaalien arvostavan Suomessa työelämässä sosiaalisia suhteita, vastuullisuutta ja organisaatiokulttuuria rahallista korvausta enemmän. Osaavien työntekijöiden puute voi estää liiketoiminnan kasvua ja kehitystä. Sen sijaan pätevät työntekijät tuovat organisaatioihin ihmispääomaa, jolla voidaan luoda kestävä kilpailukykyä (Michaels ja muut, 2001; Barrow ja Mosley, 2005).

Yritysvastuutoiminta voi olla eri tasoista. Eri aloilla organisaatioihin kohdistuu erilaisia paineita, jotka vaikuttavat vastuullisuuden toteutumiseen. Elinkeinoelämän keskusliitto (2018a) jaottelee yrityksen vastuut seuraavalla kolmella tasolla:

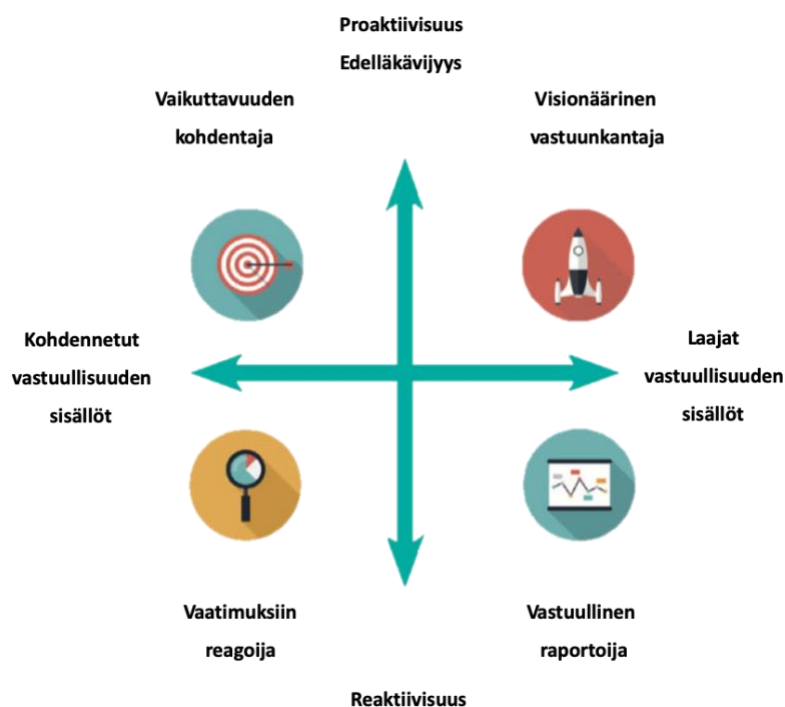
Taso 1. Organisaatioiden hyväntekeväisyys (ulkoistettu vastuullisuus): lahjoitusten tekeminen, kansalaistoiminnan ja järjestöjen tukeminen sekä työntekijöiden vapaaehtoistyön edistäminen.

Taso 2. Organisaation omat vastuullisuusohjelmat: vastuullisuusohjelmat, jotka edistävät olemassa olevia liiketoimintamalleja. Vaikutuksista raportoidaan eri osa-alueilla: talous-, ympäristö- ja sosiaaliset vaikutukset.

Taso 3. Vastuullisuus osana organisaation toimintamallia ja strategiaa (uudet liiketoimintamallit): vastuullisuus on sisäänrakennettuna organisaation toimintamalliin, tuotteisiin tai palveluihin.

Yritysvastuun toteutus on aina suhteessa yrityksen rakenteeseen ja piirteisiin, kuten toimialaan ja kokoon. Suurelle yritykselle strategiset muutokset voivat olla laajoja projekteja, joiden toteuttaminen kestää pitkään. Toisaalta pienemmän vastuullisuuttaan

käsittävän yrityksen voi olla vaikeaa löytää alkupistettä: mihin panokset kannattaisi laittaa ja miten vaikutuksia voi mitata, kun resurssit ovat rajalliset. Ison yrityksen voi olla vaikea fokusoida ja vetää rajaa sille, mitä kaikkea kannattaa tehdä. Elinkeinoelämän keskusliitto (2018c) toteaa, että monet yritykset kaipaavat vastuullisuutta edistäviä konkreettisia malleja, sillä vastuullisuus tarkoittaa käytännön toimissa eri asioita eri alan ja koon yrityksille. Kuvio 5 havainnollistaa reaktiokyvyn ja vastuullisuuden laajuuden kautta vastuullisuuden tyyppejä erilaisille yrityksille. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018a ja c.)



Kuvio 5. Yrityksen vastuullisuuden arkkityypit. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018c.)

Vastuullisuus yritysten toiminnassa on noussut esille jo huomattavasti ennen 2000-lukua, mutta yritysten huomio on keskittynyt tuottavuuden kannalta lyhyempien ajanjaksojen aikana tapahtuviin tuottoihin. Vastuullisen toiminnan tulee olla kannattavaa, jotta se houkuttelevaa yleisellä tasolla. Tätä ajatusta tukee Harvard Business Schoolin julkaisema tutkimus, sillä yhteys kannattavuuden ja vastuullisuuden väliltä on jo tutkitusti löydetty. Vuonna 2011 julkaistu tutkimus todistaa 18 vuoden otannalla toiminnassaan korkeaa vastuullisuutta noudattavien yhtiöiden kasvattaneen yhtiön arvoa 47 % enemmän kuin

matalan vastuullisuuden yhtiöt (Eccles ja muut, 2011). Sen lisäksi, että yritystoimintaan liitetään eettinen vastuu toimia osana yhteiskuntaa ja yhteisöjä, on tämä liikkeenjohdon näkökulmasta myös taloudellisesti palkitsevaa (Drucker, 1950; Wells, 2014).

2.2.1 Yritysten muuttunut rooli

Vastuullisuudesta on tullut kriittinen osa kilpailukyvyn luomista. Yritykset pyrkivät eri tavoin liittämään vastuullisuuden brändimielikuvaansa ja saattavat tehdä vahvoja kannanottoja vastuullisten arvojen puolesta. Yksi esimerkki tämän kaltaisesta globaalista toimijasta on urheiluvälineitä valmistava Nike.

Kuten mikä tahansa muukin urheilumerkki, Nike käyttää julkisuuden hahmoja markkinoinnissaan. Urheilijoiden valitsemisella ja brändin edustamisella heidän kauttaan yritys voi lähettää vahvaa sanomaa. Vuonna 2016 Colin Kaepernick, yhdysvaltalainen amerikkalaisen jalkapallon ammattipelaaja, aloitti protestin maassa toimivaa amerikkalaista jalkapalloliigaa (NFL) kohtaan. Protestissa Kaepernick laski polvensa maahan kansallislaulun ajaksi eleeksi väkivallattomasta taistelusta rasismia vastaan. Tämä johti pelaajan kannalta heikkoon tilanteeseen, jääden ilman ammattisopimusta seuraavalla kaudella. (CBS, 2018).

Nike näki tämän tärkeänä hetkenä ottaa kantaa vastuullisesti liigan ja amerikkalaisten ihmisten arvoihin, jotka myös olivat suhtautuneet tilanteeseen negatiivisesti. Pian tapaus kasvoi globaaliksi keskusteluksi tasavertaisuuden puolesta. Nikelle tämä oli talouden kannalta riski: kuluttajat reagoivat aluksi pettymyksen ja vihan merkeillä, polttaen kenkiä ja paitoja. Paljon negatiivisia kommentteja kohdistettiin tapaukseen, perustellen sen olevan epäisänmaallista. Keskustelun edetessä tapahtumat alkoivat saada positiivista näkyvyyttä, ja Nike käänsi vastuullisuuden voimavarakseen. Vaikka yrityksen osake laski aluksi viikon aikana noin 4 %, nosti tapaus lopulta yrityksen osakkeen arvoa kokonaisuudessaan noin 33 % (Barrabi, 2019; CBS, 2018). Vastuullisuus oli tapauksessa kannattavaa yrityksen identiteetin lisäksi liiketoiminnalle.

Tässä tilanteessa taloudellista riskiä oli tavallista enemmän, mutta se osoittautui myös poikkeuksellisen vahvaksi kilpailukeinoksi. Vastuullisuuden varustaminen voimavaraksi saattaa nykyään olla yksi yritysten vahvimmista kilpailukeinoista. Niken kaltaisia yrityksiä on paljon maailmalla, kuten The Body Shop ja Patagonia (Visser, 2011). Nämä yritykset ovat rakentaneet yrityksensä identiteetin vastuullisuuden kautta. Toiminta on lähtenyt liikkeelle ajatuksesta liiketoiminnan olevan muutakin, kuin pelkästään rahan ansaitsemista. Viimeisen 40 vuoden ajan edellä mainitut toimijat sekä useat muut eri aloilla toimivat ja eri kokoiset yritykset ovat tulleet muuttamaan perusteellisesti yrity maailman tapaa toimia (Visser, 2011). Suomalaisia esimerkkejä ovat muun muassa ResQ Club – ruokahävikkiä vastaan taisteleva kasvuyritys – ja Compensate (Kompensäätiö) – voittoa tavoittelematon säätiö, jonka tehtävänä on torjua ilmastonmuutos tarjoamalla ihmisille keinoja kompensoida arjessa syntyviä päästöjä.

Nämä ovat esimerkkejä rakenteellisesta muutoksesta yritysten toiminnan luonteessa: taloudellinen kestävyys on sidoksissa vastuullisen toiminnan kehittämiseen. Vastuullisuus ei ole ohimenevä trendi, vaan välttämättömyys nykypäivän toiminnassa, koskien kuluttajia, päättäjiä ja yrityksiä. Voiton tuottamisen lisäksi yritysten on tarkoitus kehittää omaa resurssien käyttöään ja riskienhallintaa. Vastuullisuus vaatii näiden lisäksi yrityksiltä entistä enemmän innovatiivisuutta (Laurila, 2019).

Liiketoiminnassaan korkeaa vastuullisuutta toteuttavat yritykset ovat todennäköisemmin myös tuottavampia (Eccles ja muut, 2011; Nordea, 2015). Vastuullisesti toimivat yritykset ylittävät vahvasti alhaista vastuullisuutta edustavat yritykset sekä osakemarkkinoiden että kirjanpidollisten mittausten suhteen (Eccles ja muut, 2011). Oxfordin yliopistossa vuonna 2015 tehty metatutkimus tukee näitä tuloksia: tutkimus osoittaa yli 200 eri tuloksen avulla selkeän yhteyden pitkäkestoisten kestävän kehityksen liiketoimintakäytäntöjen ja taloudellisen suorituskyvyn välillä (Clark ja muut, 2015).

Jatkona näille tuloksille huomattiin vastuullisten yritysten lisäksi omaavan paremmat hallintorakenteet vastuullisuuden hallitsemiseksi, sitouttavan sidosryhmänsä paremmin rakenteellisesti, hallitsevan paremmin pitkän aikavälin aikatauluja ja pitkäaikaisia sijoittajia sekä tarjoavan laadukkaampaa tietoa ympäristö- ja sosiaaliraportoinneissaan (Van Der Kaaij, 2011).

2.2.2 Läpinäkyvyys

Viestintätoimisto Milttonin tekemän mielipidetutkimuksen (2015) mukaan enemmistö suomalaisista ei saa tarpeeksi tietoa yritysten vastuullisuudesta. Suomalaiset kaipaavat läpinäkyvyyttä ja tietoa medialta sekä yrityksiltä itseltään.

Tämä on nähtävissä ongelmana myös globaalisti. Tutkimuksen alussa viitattu yritysten hiilijalanjälkeä seuraava Taylorin ja Wattsin tutkimus (2019) osoittaa vakavia haasteita yritysten toiminnan läpinäkymättömyydessä. Vuodesta 1965 nykypäivään fossiilisia polttoaineita valmistavat yritykset tiesivät, että heidän tuotteensa vaikuttivat ilmastomuutokseen. Sen sijaan, että yritykset olisivat varoittaneet yleisöä tai muuttaneet tuotantoaan tai tuotteitaan, nämä aktiivisesti yrittivät vakuuttaa kansalaisia siitä, että ilmastomuutos ei ole todellinen. Asia on tullut esille yrityksen entisen konsultin kautta, joka nyt haastaa yrityksen oikeuteen vastuuttomuudesta ilmastonmuutosta kohtaan. (Savage, 2019: Climate Accountability Institute, 2019).

Vastuullisuutta tutkitaan yhä kattavammin ja kokonaisvaltaisemmin. Esimerkiksi ympäristövaikutuksia tarkkaillaan koko elinkaaren laajuudelta tuotekehityksestä kierrätykseen. Toimitusketjun vastuullisuutta tarkastellaan myös alihankkijoiden osalta (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2018b). Yhtenä keinona vastuullisuuden läpinäkyvyyden vahvistamiseksi on sertifiointien ja toiminnan standardisointijärjestelmien käyttäminen.

"Sertifikaatit, valmistusmaa ja elinkaaren läpinäkyvyys kertovat kuluttajille yrityksen vastuullisuudesta ja vaikuttavat yhä useammin ostopäätökseen." (Miltton, 2015.)

Sertifikaattien käyttö on usein yritykselle perusteltavaa niiden tunnistettavuuden vuoksi (kuvio 6). Toinen olennainen syy niiden käyttöön on toiminnan vastuullisempi johtamiseksi vakiintuneiden prosessien avulla. Sertifikaatin tarkoituksena on edustaa yrityksen tai ratkaisun vastuullisia ominaisuuksia. Yksi esimerkki sertifikaatista on WWF:n, maailman vaikuttavimman ympäristöjärjestön, myöntämä *Green Office* -sertifikaatti.

Green Office -sertifikaatin kriteereihin kuuluu muun muassa Green Office -vastaavan valitseminen ja -tiimin nimeäminen, käytännönläheisemmän ympäristöohjelman laatiminen ja tuloksien mittaaminen (WWF, 2019). *ISO-standardisointijärjestelmä* on maailmalla hyvin tunnettu sertifikaatti standardoidusta johtamisesta. ISO-”standardiperheet” kertovat esimerkiksi laatujohtamisen tasosta (ISO 9000 -sarja, tunnetuin) ja toiminnan vastuullisuudesta ympäristöä kohtaan (ISO 14001 -sarja) (ISO, 2020). ISO-standardien tarkoituksena on ohjata yrityksiä laadukkaampaan toimintaan organisaatiotasolla ja viestiä toiminnan kehityssuunnasta ja arvoista muille sidosryhmille.



Kuvio 6. Esimerkkejä kansainvälisistä ja kansallisista tunnetuista sertifikaateista (vas. alkaen: The Global Compact, YK; ISO 14001 -johtamisstandardi ympäristöasioille; Joutsen-merkki; Green Office -sertifikaatti, WWF).

Sertifikaattien avulla kuluttajat tunnistavat, mitkä yritykset, ratkaisut, palvelut tai tuotteet huomioivat vastuullisuuden toiminnassaan tai elinkaarensa. Ne auttavat myös yrityksiä parantamaan sosiaalista, ekologista ja taloudellista suorituskykyään (Carrero ja Valor, 2012). Esimerkkien kaltaiset tunnustukset auttavat yrityksiä toimimaan vastuullisemmin ja tarjoavat kuluttajille läpinäkyvyyttä: saatavilla on standardisoitua ja

luotettavaa tietoa yrityksen toimintaperiaatteista, tuotteen laadusta tai terveydellisistä vaikutuksista (Zepeda ja muut, 2013).

2.3 Yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuus

”Jokaista suurta yritystä on pidettävä sosiaalisena hankkeena; kyseessä on kokonaisuus, jonka olemassaolo ja päätökset voidaan perustella siltä osin kuin ne palvelevat julkisia tai sosiaalisia tarkoituksia.” (Dahl, 1972.)



Kuvio 7. Yhteiskunta- ja ympäristövastuun sisäisiä ja ulkoisia vipupisteitä.

(Strandberg, 2020.)

Yhteiskunta- ja ympäristövastuullinen yritys pyrkii liittämään vastuullisuuden vapaaehtoisesti osaksi yrityksen päivittäistä liiketoimintaa ja kanssakäymisiä sidosryhmiensä kanssa (Lehtonen, 2002). Tärkeä osa yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuuden arvon kehittämisessä on organisaatioiden kokonaisvaltaisempi ymmärrys vastuullisten toimien merkityksestä yritykselle. Tämä voi käytännössä tarkoittaa epävastuullisten ja tehottomien vaiheiden eliminoimista (automaatio, robotiikka ja tekoäly merkittävänä tässä osassa), lahjoitusten tekemistä hyväntekeväisyysjärjestöille, yleishyvää tuottavien hankkeiden ja tapahtumien järjestämistä tai henkilöstön kannustamista päivittäisiin kestävämpiin valintoihin (Lotila, 2004; CGI, 2019a).

Yhteiskunta- ja ympäristövastuun toteuttaminen organisaation laajuisesti voi olla vaativaa työtä – erityisesti suurille yrityksille. Prosessit ovat pitkäkestoisia, tulokset näkyvät harvoin lyhyellä aikavälillä ja toiminnan täytyy olla johdonmukaista sekä jatkuvaa kestävän ja luotettavan mielikuvan luomiseksi. Strandberg (2020) havainnollistaa kuviossa 7 sisäisten ja ulkoisten vipupisteiden avulla, kuinka organisaation eri osa-alueet voidaan huomioida yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuuden sitouttamisessa. Tässä oleellista on huomioida kehitys sekä sisäisesti että ulkoisesti.

2.3.1 Vastuullisuudesta viestimisen haasteet

Yritysten vastuullisuusviestinnän tavoitteena on tarjota sidosryhmille avointa ja totuudenmukaista tietoa yrityksen yhteiskunta- ja ympäristövastuullisesta toiminnasta. Vastuullisuusmainontaan ja -viestintään liittyy usein skeptinen suhtautuminen markkinointilähtöisen tyylin vuoksi. Tämän taustalla on ajatus, että yritykset saattavat käyttää enemmän rahaa vastuullisuuden mainontaan, kuin itse yritysvastuun toteuttamiseen tai kehittämiseen (Saat ja Selamat, 2014).

Villagran ja muiden (2016) tulokset viittaavat samankaltaisiin tuloksiin. Tutkimuksessa esitetään jatkumoksi Saatin ja Selamat (2014) tuloksille, ettei vastuullisuusviestintä aina johda myönteisiin tuloksiin. Viestinnässä saatetaan kohdata skeptisyyttä ja hylkäämistä kuluttajilta. On melkein yhtä tärkeää tiedottaa vastuullisuudesta oikein, kuin tehdä strategisesti yrityksen identiteettiä rakentavia valintoja. Oikeanlaisella viestinnällä skeptisyys vähentyy ja kuluttaja voi olla sitoutuneempi (Saat ja Selamat, 2014; Villagra ja muut, 2016). Oikeanlaisen viestin välityksessä eri kanavien tasapaino on ratkaisevassa roolissa. Kun ulkoisen viestinnän lisäksi sisäinen viestintä toimii rakenteellisesti hyvin, välittyy sanoma paremmin. Tämä voi näkyä käytännössä esimerkiksi konsultin tavasta keskustella asioista asiakkaan kanssa.

1900-luvun loppupuolella heräsi ajatuksia, ettei yritysten tulisi uhrata panoksiaan liikevoittoa tukemattomiin toimintoihin omistajien kustannuksella. Käytännössä tämä

usein tarkoitti hyväntekeväisyyttä tai muita yritysvastuun toimia. Nykyään tämän on osoitettu olevan vääristynyt kuva, joka ei huomioi vastuullisten toimien pitkäaikaisia vaikutuksia osana liiketoimintaa (Lii ja muut, 2011; Nordea, 2015). Dahl (1972) toteaaakin, että ”jokaista suurta yritystä on pidettävä sosiaalisena hankkeena; kyseessä on kokonaisuus, jonka olemassaolo ja päätökset voidaan perustella siltä osin kuin ne palvelevat julkisia tai sosiaalisia tarkoituksia”.

2.4 Yritysidentiteetin elementit

Yritysidentiteetti nähdään monitieteellisenä käsitteenä (Balmer, 2006). Sen yksiselitteinen määrittely on puutteellista, mikä heijastuu yritysmaailmaan (Melewar, 2003). Melewarin tutkimuksen (2003) mukaan useiden yritysten avainhenkilöiden tieto identiteetin hallitsemisesta ja käsitteen määrittelemisestä on vähäistä. Yritysidentiteetti sisältää yrityksen ainutlaatuisia piirteitä, kuten historian, filosofian, kulttuurin, viestinnän ja toimialan, jossa yritys toimii (Balmer, 1988). Näiden perusteella Balmer (2006) tunnistaa yritysidentiteetin yrityksen olemuksena, jonka rooli on ainutlaatuisen tärkeä: se kertoo yrityksen kiistattomasta olemuksesta ja luo yritykselle karaktääriin. Merkittävä osa tätä persoonallisuutta ovat yrityksen jäsenet, joihin kulttuuri ja historia ovat juurtuneet (Van Riel ja Balmer, 1997).

Seuraavaksi esitellään, miten tasapainoisen identiteetin muodostavia tekijöitä voidaan mallintaa. Tutkimuksessa yritysidentiteetin mallintamisessa käytetään Melewarin ja Karaosmanoglun (2004) seitsemää eri ulottuvuutta: yritysviestintä, yrityksen design, yrityskulttuuri, käyttäytyminen, yritys rakenne, toimialaidentiteetti ja yritysstrategia (kuvio 8).



Kuvio 8. Yritysidentiteetin seitsemän ulottuvuutta. (mukaillen Melewarin ja Karaosmanoglun mallia, 2004.)

Seitsemää eri identiteetin ulottuvuuden avulla yritys voi rakentaa vahvan ja kestävä identiteetin, joka erottaa sen kilpailijoista. Malli auttaa analysoimaan monenlaisia yritysidentiteettiin liittyviä komponentteja (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004).

Viestintä on peruspohja identiteetin rakentamiselle. Vahvan identiteetin kehittämisessä viestinnän merkitystä korostavat useat akateemiset tutkimukset (Cornelissen ja Harris, 2001; Van Riel, 1995; Varey ja Lewis, 2000). Organisaation arvoista ja visiosta viestiminen oikein keinoin on lähes yhtä tärkeää, kuin oikeiden valintojen tekeminen (Saat ja Selamat, 2014; Villagra ja muut, 2016).

Yrityksen designiä käytetään kuvaamaan suurta määrää visuaalisia merkkejä ja ominaisuuksia, jotka liittyvät organisaatioon. Tämä auttaa yritystä luomaan tunnistettavuutta esimerkiksi muotoilun, mainonnan ja tuotepakkauksien avulla. Erityisesti aloilla, jossa kilpailevat tuotteet eivät sisältönsä puolesta eroa suuresti – kuten pyykinpesuneste tai maito – korostuu visuaalisten ”vihjeiden” merkitys (Balmer, 2001). Yrityksen visuaalinen identiteettisysteemi (*Corporate Visual Identity System*) koostuu

aikaisempien tutkimusten mukaan viidestä päätekijästä: organisaation nimi, slogan, logo tai symboli, väri ja organisaation typografia (Dowling, 1994; Melewar ja Saunders, 1998; Topalian, 1984). Melewar ja Saunders (1999) korostavat designin tuovan yritykselle tavan ilmaista vahvuuksiaan ja ominaispiirteitään.

”Yrityksen design antaa työntekijöille käsityksen siitä, mitä heiltä odotetaan, sekä asiakkaille käsityksen yrityksestä, ammattitaidosta ja palvelun tasosta.” (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004.)

Kolmas osa yritysidentiteettiä on **yrityskulttuuri**, joka suureksi osin muodostuu työntekijöiden kautta: millaisia arvoja työyhteisössä jaetaan ja kehitetään toiminnalla, millaisia tapoja ja rituaaleja (esimerkiksi tapahtumat) yrityksellä on sekä ”miten asiat hoidetaan yrityksessä”. (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004; Peter ja Waterman, 1982). Melewarin ja Karaosmanoglun (2004) tutkimukset osoittavat identiteetin ja kulttuurin välisen suhteen jakavan mielipiteitä. Osa työntekijöistä löytää selkeää eroa yrityskulttuurin ja yrityksen identiteetin välillä. Niiden luonnehditaan olevan erillisiä osia, eikä yrityksen sisällä kehitetty kulttuuri välttämättä näy samankaltaisena markkinoinnissa ja viestinnässä ulkopuolisille sidosryhmille. Osa taas kokee niiden rakentuvan symbioosimaisessa sidoksessa, jossa identiteetti voi olla itseasiassa jopa tulos kulttuurin kehittymisestä. Yleisesti yhteinen lähestyminen näiden väliseen suhteeseen on, että vahva kulttuuri on perustavanlaatuinen resurssi vahvan identiteetin rakentamisessa (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004).

Yrityksen **käyttäytyminen** koostuu toteutettavista toimenpiteistä sisältäen sekä suunnitellut ja yhdensuuntaiset toimet yrityskulttuurin kanssa että spontaanisti tapahtuvat asiat. Tutkimukset osoittavat yrityskäyttäytymisellä olevan usein pitkäaikaisia vaikutuksia organisaatioiden identiteetin kokonaiskuvaan (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004). Tässä oleellisena osana on yrityksen johdon käyttäytyminen, joka tutkitusti vaikuttaa huomattavasti identiteetin muodostumisessa (Hatch ja Schultz, 1997).

Yritysrakenne voidaan jakaa kahteen osaan: brändirakenne ja organisaatorakenne. *Brändirakenne* perustuu organisaatioiden kilpailuun toisiaan vastaan, jossa strategisesti pyritään erottautua kilpailijoista, esimerkiksi hyödyntämällä johdonmukaisesti nimeä ja visuaalista tyyliä, tai erottamalla tuotteet omilla brändinimillä, kuten esimerkiksi Unilever sekä Procter ja Gamble ovat onnistuneesti toteuttaneet. Vahvat brändit tuovat kestäväää kilpailuetua identiteetin luomisessa sekä asiakasuskollisuuden vahvistamisessa. *Organisaatorakenne* puolestaan keskittyy organisaation hierarkiaan, viestintälinjoihin ja raportointivastuuseen. Oleellista rakenteen kannalta on, toimiiko organisaatio keskitetysti vai hajautetusti, niin maantieteellisesti kuin tuotteittain (Cornelissen ja Harris, 2001; Van Riel, 1995; Varey ja Lewis, 2000). Yritykset, joilla on korkea keskittymisaste kieltäytyvät todennäköisemmin tytäryhtiöiden itsenäisyydestä. Kun taas rakenne on hajautettu, tytäryhtiöt kehittävät usein hyvin erilaisia identiteettejä. (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004).

Toimialaidentiteetti sisältää ominaisuuksia, kuten kilpailukyky, yrityksen koko ja muutosnopeus (Balmer, 1997). Samalla toimialalla toimivat yritykset, joilla on selkeä ja vahva identiteetti, voivat omaksua hyvin samankaltaisia strategioita yritysidentiteetin hallinnassa. Tästä johtuen myös identiteetit saattavat hyvin kehittyä samanlaisiksi (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004). Seitsemäs identiteetin ulottuvuuksista on **yritysstrategia** eli suunnitelma yrityksen perustavoitteista ja strategioista kilpailla markkinoillaan. Strategialla pyritään muun muassa määrittämään yrityksen tuotantoa, tavoitellun voiton tasoa ja sidosryhmien käsityksiä yrityksestä (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004).

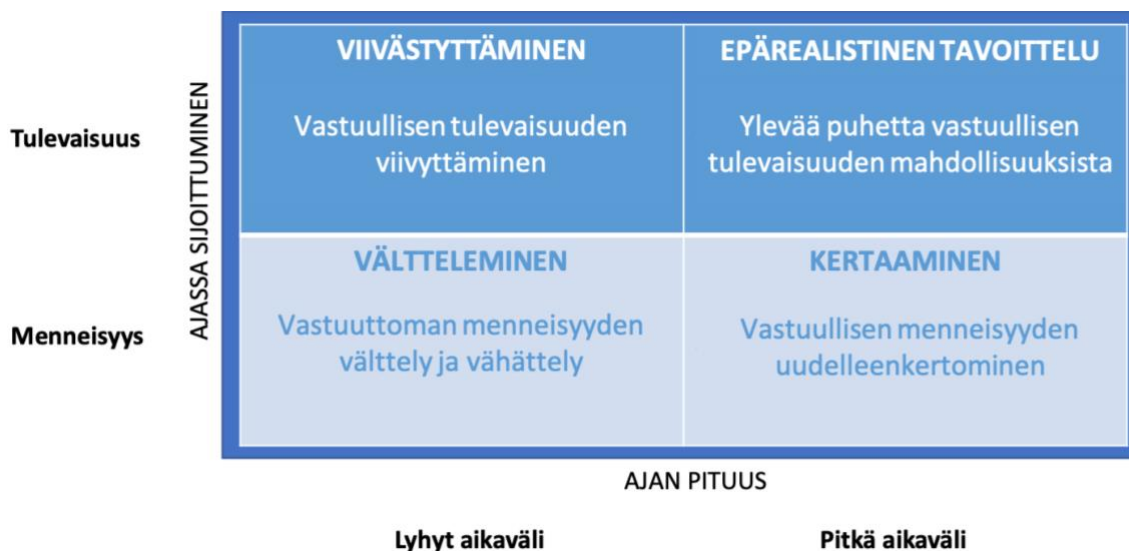
2.4.1 Yritysidentiteetin rakentaminen vastuullisesti

Visuaalinen olemus on yksi päätekijöistä, jonka avulla brändi voidaan tunnistaa (Balmer, 2001). Kun esimerkiksi tarkastellaan Ikean tai Applen menestystä, voidaan molempien nähdä olevan alansa johtavia yrityksiä vahvalla identiteetillä. Näiden yritysten mielikuva on liitetty designiin, väreihin, logoon ja fonttiin. Näitä esimerkkejä tukien, Leinwand ja

Mainardi (2014) kertovat tutkimustulosten osoittavan vahvan identiteetin omaavien yritysten suoriutuvan 25 % kilpailijoita paremmin. Tutkimus osoittaa myös vahvan identiteetin yhdistävän kolme oleellista asiaa liiketoiminnassa: arvolupauksen asiakkaille, järjestelmät ja ominaisuudet, joilla arvo luodaan, sekä tuote- ja palvelujoukon, jotka järjestelmiä hyödyntämällä toimittavat arvolupauksen (Leinwand ja Mainardi, 2014).

Balmer (2001) nostaa tutkimuksessaan visuaalisen identiteetin yhdeksi liike-elämän identiteetin rakentumisen tasapainosta; kommunikoivatko organisaation visuaaliset vihjeet *"mitä ja kuka se on"*? Vaihtoehtoisesti yritys on saattanut ajautua tilanteeseen, jossa visuaaliset elementit kertovat *"mitä ja kuka se oli"* tai *"mitä ja kuka se haluaisi olla"*. Vastuullisen yritysidentiteetin rakentaminen voi usein olla moniselitteinen ja epälooginen prosessi. Kehitys ei välttämättä etene suoraviivaisesti tai johdonmukaisesti, jonka vuoksi yrityksen sanoma voi olla sekoitus menneestä, nykyhetkestä ja tulevasta sekä yrityksen visiosta (Christensen ja muut, 2019; Balmer 2001). Heikosti tai epäjohdonmukaisesti kommunikoiva yritys vaikeuttaa tavoiteltujen assosiaatioiden muodostumista kohderyhmissä. Myös yrityksen luotettavuus on sidoksissa kommunikointiin.

Esimerkkinä luottamuksen menetyksestä voidaan tarkastella vuonna 2015 tapahtunutta autoilualan skandaalia. Tapahtuma koskee Volkswagenin huijausskandaalia, joka johtui ajoneuvoihin asennetusta väärentävistä laitteesta. Ne pystyivät havaitsemaan saastuttamispäästötestit ja vääristämään tuloksia testaushetkellä. Jäätyään kiinni, yritys ensin myönsi Yhdysvalloissa väärennettyjen ajoneuvojen määrän olevan 500 000, ja menetti täysin luottamuksensa vastuullisena toimijana ilmoittaessaan maailmanlaajuisesti vähintään 11 miljoonaa ajoneuvoa olevan varustettu väärentävillä laitteilla (Balmer, 2001; Medium, 2017; Hotten, 2015;). Arvioiden mukaan yritys kärsi vastuuttoman ja epärehellisen toimintansa vuoksi 78 miljardin euron tappiot, osakearvon laskiessa pahimmillaan jopa 40 % (CNN, 2015; Fortune, 2015). Tämä on kärjistetty esimerkki, miten tekopyhällä ja mielikuvia vääristävällä toiminnalla identiteetin rakentamisessa voidaan epäonnistua.



Kuvio 9. Yritysvastuun tekopyhyys tarkasteltuna eri ajallisista näkökulmista (mukaillen Christensen ja muut, 2019).

Tekopyhyys on vakava syytös organisaatioille. Julkisessa keskustelussa epäily teeskentelystä tai vastuullisen toiminnan laiminlyönnistä on usein ristiriidassa yrityksen oman sanoman ja uskomusten kanssa. Koska epäjohtonmukaisuuksia voi esiintyä eri vastuullisuuden ulottuvuuksissa (talous, ympäristö, sosiaalinen), ovat organisaation pyrkimykset välttää tekopyhää mainetta usein monimutkaisia (Christensen ja muut, 2019).

Christensenin (2019) malli (kuvio 9) esittää neljää skenaarioita, joissa tarkastellaan eri tavoin ajallisesti yritysten tekopyhyiden esiintymistä ja organisaation yrityksiä käsitellä vastuullisuuttaan. Halu ja tarkoitus parantaa mainettaan ja motivoida omaa työyhteisöään kohti parempia käytäntöjä eivät aina riitä. Christensen ja muut (2019) huomauttavat organisaatioiden visionääristen tulevaisuuden kuvauksien olevan usein rohkeampia, kuin yrityksen olemassa olevat käytännöt ja mahdollisuudet kehittyä. Tällaisia pyrkimyksiä voidaan siksi pitää todennäköisesti tekopyhinä.

Vastuullisuus yrityksen toiminnassa on usein tulos jommastakummasta seuraavista: yritys haluaa itse toimia vastuullisesti tai heidän on pakko toimia vastuullisesti (Spaeth,

2008). Vaikka monet organisaatiot soveltavat yritysten sosiaalisen ja ympäristövastuun puolia kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, eivät eettinen käyttäytyminen ja sen kehittäminen ole aina päätavoitteita. Vastuullisuus saattaa olla osana toimintaa, jotta yritys ei assosioitu negatiivisesti. Tällöin tavoitteita voivat olla muun muassa riskien parempi hallinta ja julkisessa kuvassa vahinkojen välttäminen (Spaeth, 2008).

2.4.2 Nykytilanne: vastuullisuus valttina

Visser (2011) korostaa kirjassaan *The Age of Responsibility* miten osa yrityksistä on markkinoilla vastakkaisilla tarkoituksilla, kuin minimoida vastuuttoman imagon aiheuttamat vahingot. 1960-luvun lopulta lähtien tasa-arvoisten yhteiskunnallisten tarpeiden ja henkilökohtaisten halujen ajamana vastuullisuus liiketoiminnassa sai uutta merkitystä. Syntyi yrityksiä, jotka eivät olleet vain ansaitsemassa rahaa. Vastuullisuuden pioneerit, kuten The Body Shop, Ben ja Jerry's ja Seventh Generation, olivat tulleet muuttamaan perusteellisesti tapaa, jolla asiat toimivat markkinoilla. (Visser, 2011.)

Näiden yhtiöiden perustavanlaatuisen osa identiteettiä oli luoda erilainen toimintamalli yritysyhteisölle. He rakensivat *Social Venture Network* -verkoston, joka sai aikaan arvoa yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuudelle liiketoiminnassa. Yritykset aloittivat vuosikymmeniä kestävästä keskustelusta liiketoiminnan roolista yhteiskunnassa. Avaamalla uusia mahdollisuuksia yrittäjille, nämä toimijat herättivät odotuksia suurten yritysten tapaamisista vastuullisuuden kehittämisen vuoksi. Tämä oli alkua muokkaamaan tapaa, jolla yritykset Googlesta Walmartiin toimivat nykyään. (Visser, 2011.)

Vastuullisuus tulee merkitsemään yhä enemmän tulevaisuudessa. On syytä muistaa, että pelkästään vastuullisten elementtien kehittäminen ja vastuullisuuden arvojen nostaminen keskusteluun ei tee yrityksestä vastuullista. Yhtenä esimerkki vastuullisen yrityksen mainetta kehittävästä toimijasta on suomalaisille tuttu Finnair-lentoyhtiö. Finnair luultavasti on omalla alallaan montaa muuta toimijaa vastuullisempi. Joten jos aikoo lentää, on Finnair tähän todennäköisesti hyvä vaihtoehto. Finnair yrittää omalla toiminnallaan ja viestinnällään koko ajan näyttää vastuullisemmalta, kun lopullinen

tavoite on kuitenkin tuottaa lisää kysyntää lentoalalle. Suuremmalla markkinaosuudella Finnair pystyy luomaan positiivisempaa mielikuvaa toiminnalleen, eli käytännössä ratkaista *miten voidaan saada ihmiset lentämään ilman huonoa omaatuntoa*. Mikäli Finnair tai muu vastuuttomalla alalla toimiva yritys haluaa todella olla vastuullinen, tulee oman toiminnan aiheuttama hiilijalanjälki pystyä neutralisoimaan. Seuraava askel tästä on toimia hiilinegatiivisesti, kompensoiden omaa toimintaa suuremman määrän päästöjä.

2.4.3 Vastuullisuuden integrointi toimintaan ja arvoihin

Vastuullisuuden integrointi toimintaan on jokaisen yrityksen kohdalla ainutlaatuinen prosessi. Parhaimmillaan organisaatio on syntynyt toteuttaakseen vastuullista visiota, ja toiminta perustuu arvonluontiin vastuullisuuden avulla. Usein tämä voi haastaa alan perinteisen toiminnan, kuten esimerkiksi sähköautoja valmistava Tesla.

Kuvio 10 havainnollistaa vastuullisen toiminnan integroimista kolmen tason avulla. Muodostaakseen kestävästä kilpailuetua vastuullisen yritysidentiteetin avulla, organisaation on ensin *löydettävä* nykyiset identiteettiä ja toimintaa ohjaavat arvonsa. Arvojen löytämiseksi organisaation on tarkasteltava menneisyyttään sekä tulevaisuuttaan. Tämä onnistuu tekemällä arvoarvioinnin johtoryhmän kanssa.



Kuvio 10. Vastuullisen toiminnan integroimisen tasot. (Global Tolerance, 2015.)

Arvoarvioinnissa tulee huomioida organisaation historia, päätavoitteet, ainutlaatuisuus sosiaalisessa vaikuttavuudessa sekä pyrkimykset.

Organisaation tulee tämän jälkeen *toteuttaa* arvonsa kaikissa toiminta-alueissaan, vaatien panostusta jokaiselta organisaation osastolta. Toteutuksen onnistuminen vaatii yksilötason halua ”elää” yrityksen arvojen kautta. Näiden kahden tason jälkeen organisaatio voi *sitouttaa* kansalaisia, työntekijöitä, asiakkaita ja toiminnan tukijoita organisaation arvomaailmaan, kulttuuriin ja lupauksiin. Tämän kaltaiset prosessit tulee aloittaa sisäpuolelta; identiteetti alkaa työntekijöiden sitouttamisella, jonka onnistuttua he voivat toimia organisaation ”sanansaattajina”. Tällaista toimintatapaa hyödyntämällä ulkoisesta viestinnästä ja markkinoinnista voi tulla autenttista ja uskottavaa sekä aiempaa tehokkaampaa (Global Tolerance, 2015).

2.5 Case-ala: ICT ja vastuullinen identiteetti

Viime vuosikymmenten aikana maailma on kohdannut ennennäkemättömiä haasteita, jotka vaativat ennennäkemättömiä ratkaisuja. Globaalien ongelmien ratkomisessa keskeistä on teknologian kehitys. Vastuullisuus jatkuvana megatrendinä ja sen merkitys globaalille kehitykselle on tunnistettu ICT-alalla. ICT-alalla tarkoitetaan tieto- ja viestintäteknologiaa tai -palveluita ja liiketoimintaprosessien kehittämistä.

Alan yritykset keskittyvät yhä enemmän eettisesti kestävien teknologioiden kehittämiseen ja investoivat kehitystyöhön merkittäviä osia budjeteistaan. IT-järjestelmät ja datan kehitys voidaan nähdä mukana kaikessa: terveydenhuolto ja hyvinvointi, kaupunkien kehitys ja liikenne, energian tuotanto, rakentaminen, kasvatus ja koulutus, ruoan tuotanto ja ruokailu, turvallisuuspalvelut, media sekä ihmisten vapaa-aika. (CGI, 2020a ja b.) Vastuullisemman tulevaisuuden kehittämisessä ja avaintekijöiden löytämisessä ICT-alan merkitys on erityinen.

”IT-järjestelmien ja datan kehitys ovat mukana kaikessa” (CGI, 2020a).

Sosiaalisilla innovaatioilla yhdistetään teknologia ja sosiaaliset infrastruktuurit. ICT-alan suurimmat toimijat käyttävät miljardeja dollareita vuosittain tuotekehitykseen, jotta ihmiskunnan ongelmia voidaan ratkaista. Oikein käytettynä datasta luodaan näkemyksiä ja innovaatioita, jotka mahdollistavat tulevaisuuden ongelmien ratkaisemisen. Datan johtaminen on mahdollisuus resurssien parempaan kohdistamiseen tulevaisuudessa, jossa keskiössä tulee olla kestävä kehitys. Ciscon teknologiajohtaja Janne Tägtström kuvailee tätä käytännön tasolla: ”Ennen 150 wattia energiaa kuluttanut reititin kuluttaa nyt enää 10 wattia”. (CGI, 2020a.) Usein pieneltä näyttävä kehitys voi suuremmissa kuvassa tarjota merkittäviä kustannussäästöjä sekä ekologisempia toimintatapoja.

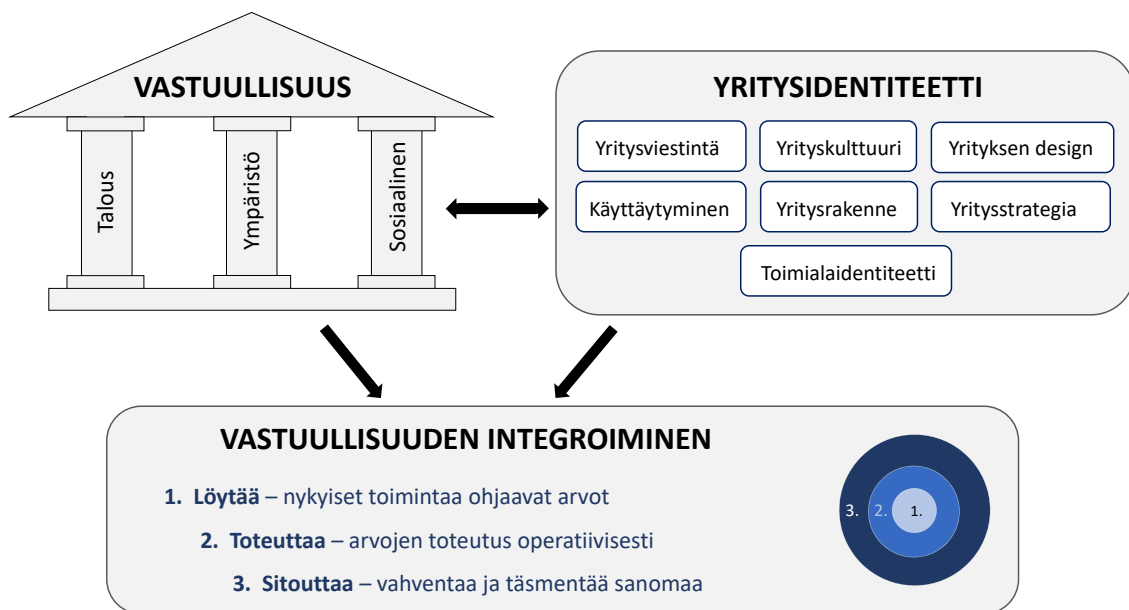
Digitalisaatiossa kaikki lähtee datasta ja osaamisesta. Data pitää saada yhteismitalliseen näkymään, jolloin kaikilla on sama näkemys datasta, päätöksenteon välineistä ja syistä, miksi päätöksiä tehdään. (CGI, 2020a.) ICT-alan käsittely vastuullisuudessa on ajankohtaista ja poikkeuksellista, sillä maailman arvokkaimpana pidetty resurssi ei välttämättä enää ole öljy vaan data (The Economist, 2017). Maailman arvokkaimpien yritysten listaa hallitsevat dataa louhivat ja välittävät jätit, kuten Google, Facebook ja Amazon, jotka kaikki toimivat miljardien liiketoiminnalla datamaailmassa. Dataa jalostamalla sitä voidaan hyödyntää tarkasti lähes mihin tahansa tarkoitukseen: ihmisten liikkeitä ja persoonallisuuksia pystytään määrittelemään, ja datan ”omistajat” luovat kuluttajille profiileita preferenssien, käytöksen ja taustan perusteella (Fauerbach, 2019). Ongelmana on, että kehitys tapahtuu niin nopeasti, etteivät tavat, lait ja instituutiot pysy muutoksessa mukana. Esimerkiksi oman datan hallinnasta on tullut internetin käyttäjille eli lähes kaikille ihmisille suuri ongelma. ICT-alalla vastuullisuudessa voidaan nähdä datan hallitsemisen kaltaisia uniikkeja yritysvastuun elementtejä, joihin on tärkeää kiinnittää organisaatiotasolla huomiota.

2.6 Teoreettisen viitekehysten yhteenveto

Tämä kappale on käsitellyt vastuullisuuden ja yritysidentiteetin teoreettista viitekehystä ja elementtejä aikaisempien tieteellisten tutkimusten kautta. Kuvio 11 osoittaa yritysidentiteetin ja vastuullisuuden mallien sijoittuvan rinnakkain viitekehystä

rakennettaessa. Vastuullisuuden ulottuvuuksia ovat kuvion mukaiset kolme pylvästä ja identiteetin elementtejä Melewarin ja Karaosmanoglun (2004) seitsemän rakennusosaa. Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu vaikuttavat painollaan yritysidentiteetin osa-alueisiin ja toisin päin. Jokin kolmesta ulottuvuudesta voi näkyä vahvemmin tietyssä yritysidentiteetin elementissä, kuten sosiaalinen vastuu käyttäytymisessä tai taloudellinen vastuu yritysstruktuurissa ja toimialaidentiteetissä. Viitekehyksessä huomioitavaa on, etteivät vastuullinen toiminta ja identiteetin osat rakennu koskaan toisistaan erillään.

Viitekehksen yhteenveto on visualisoitu kuviossa 11, yhdistäen tutkimuksen kannalta tärkeä mallit. Vastuullisuuden integroimista yrityksen toimintaan mallinnetaan kuviosta 10 löydettyjen kolmen tason avulla. Vastuullisuuden integroiminen alkaa arvojen *löytämisestä*. Koska tämä on vahvasti sidoksissa yrityksen historiaan ja tavoitteisiin, tulee yrityksen tässä kohtaa tarkastella yritysstrategiaan, toimialaidentiteettiään ja yrityskulttuuriaan. Arvojen löytäminen liittyy taloudellista vastuullisuutta vahvemmin sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Sosiaalinen vaikutus yrityksen historian aikana on yleinen arvoarvioinnin keino (Global Tolerance, 2015).



Kuvio 11. Viitekehys vastuullisuuden yhdistämiseksi osaksi yritysidentiteettiä.

Vastuullisuuden *toteuttaminen* identiteetin rakennuksessa tapahtuu kokonaisvaltaisen arvototeutuksen kautta, jossa myös taloudellisen vastuun ulottuvuus on yhtä lailla tärkeä. Arvoarvioinnin kautta tuotetun organisaatiostrategian tulee näkyä kaikissa toiminnan osissa: tässä kiinnostus kohdistuu yritysstrategian kehittämisen lisäksi yritysviestintään ja yrityksen designiin – mitä kerrotaan ja miten yrityksen halutaan assosioituvan – sekä käyttäytymiseen. *Sitouttaminen* tapahtuu näiden jälkeen omalla painollaan. Se kuinka syvästi arvoja on kyetty toteuttamaan yrityksen sisällä, näkyy kaikessa ulkoisessa toiminnassa. Sitouttamisen onnistumisessa kaikkien elementtien ja vastuulottuvuuksien merkitys on oleellinen, strategisella painoarvolla. Esimerkiksi sosiaalisesti poikkeuksellisen vastuullinen yritys, kuten Nike (Kaepernick esimerkki, kappale 2.2.1), puhuttelee sidosryhmiä sitouttamisessa kyseisen ulottuvuuden kautta muita vahvemmin.

3 METODOLOGISET VALINNAT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen empiiristä toteutusta ja perustelut valinnoille. Tutkimuskysymyksiin (esitellään johdannossa tutkimustavoitteina) vastaaminen on mahdollista ymmärtämällä tarkasteltavia ilmiöitä laajemmassa kuvassa – toisiinsa sidoksissa olevina tutkimuskohteina. Tämä voidaan toteuttaa laadullisen tutkimuksen avulla valitussa tarkastelukontekstissa eli tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen luonteenomaisesti tässä keskitytään yrityksen tai yrityksen osan tutkimiseen (Koskinen ja muut, 2005). Tutkimuksessa voidaan tarkastella valitussa osassa tiettyä prosessia, toimintoa tai tapahtumasarjaa (Stake, 2015). Tässä tutkimuksessa tapausyritykseksi on valittu CGI Suomi (tulee sanoista *Conseillers en Gestion et Informatique* eli hallituksen ja teollisuuden konsultit). Tutkimuksessa tarkastellaan maantieteellisesti Suomea ja tutkittavana alana ICT-alaa (ks. lyhenteet).

Ottaen huomioon sekä vastuullisen toiminnan että yritysidentiteetin rakentuvat jokaisen yrityksen tapauksessa hieman eri tavalla, on syytä yrittää ymmärtää elementtejä ja oletuksia ilmiöissä. Laadullinen tutkimus rakentaa tutkittavasti asiasta teoriaa, jolloin tutkimuksen loppupäätelmät ovat propositioita eli ehdotelmia ilmiön luonteesta tai teoreettisia yleistyksiä (Creswell, 2007). Tutkimalla aikaisempaa tietoa ja teoreettisia malleja tutkimuskysymyksestä, voidaan luoda tutkimusrakenteita ja toisistaan eroteltavia teemoja empiiristä tutkimusta varten. Tarkoituksena on näiden avulla jäsenellä uutta tietoa tapauksesta.

Kaksi tieteen tyypillistä päättelymallia ovat induktiivinen ja deduktiivinen. Kun deduktiivisessa päättelyssä hypoteeseja voidaan luoda testaamalla teoriaa uudella empirialla, rakennetaan induktiossa teoria empirian kautta. Näitä kahta on kutsuttu ”ideaalisiksi malleiksi”, joilla tutkimus on rakenteeltaan luokiteltu. Tosi asiassa ne esiintyvät vain harvoin puhtaasti yksin. Useat tutkijat käyttävät näitä molempia tapoja päättelyssä, jota kutsutaan abduktioksi. Abduktiivisessa etenemisessä tutkitaan

jokapäiväisiä selityksiä ja merkityksiä, ja johdetaan näistä kategorioita ja konsepteja. Tutkimuksessa tarkoitus on abduktiivisen päättelyn avulla löytää parhaita saatavilla olevia selityksiä vastuullisen identiteetin rakentamiseen. (Eriksson ja Kovalainen, 2008.)

3.1 Tutkimusasetelma ja lähestymistapa

Tutkimuksessa tarkastellaan yritysidentiteetin rakentumista yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan kautta. Tämä on toteutettu tutkimuksen ajan tutkimalla ja seuraamalla yhteyksiä yritys vastuun ja yrityksen identiteetin rakentamisen välillä CGI Suomen tapauksessa. Yrityksen kautta tuotetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, jotka ovat tiivistetysti:

1. Mistä elementeistä yritys vastuun ja yritysidentiteetti koostuvat?
2. Miten yritysidentiteetti rakentuu ja vaikuttaa yrityksen toimintaan?
3. Miten vastuullisuus voidaan yhdistää osaksi yrityksen identiteettiä?

Tapaustutkimus on yleinen menetelmä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Lähestymistavan ydin on keskittyä valittuun tapaukseen, ja analysoida sitä moniulotteisesti (Koskinen ja muut, 2005). Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkittavasta tapauksesta kootaan monipuolisesti ja eri keinoja käyttäen tietoa (Syrjälä, 1994). Prosessiin sisältyy tiedonkeruu useista lähteistä, kuten haastatteluista, tutkijan havainnoista toimintaympäristössä sekä erilaisista raporteista. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa keskitytään nykyiseen, ei-historialliseen ilmiöön. Sitä hyödynnetään usein, kun nykyinen teoria on riittämätöntä tai ei huomioi nykyistä näkökulmaa tarkasteltavaan tapaukseen (Ghuri ja Gronhaug, 2005).

"Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka tutkii nykyajan ilmiötä tosielämän yhteydessä. Tyypillistä tutkimukselle on, etteivät ilmiön ja kontekstin rajat ole ilmeiset ja useita lähteitä käytetään datan keräämiseen." (Yin, 2002.)

3.2 Aineiston esittely ja aineistonkeruumenetelmät

Usein liiketoimintaa tutkivat keräävät empiiristä dataa useista eri lähteistä. Tapaustutkimukselle on luontaista hyödyntää sekä laadullista että tilastollista dataa tutkittavasta ilmiöstä (Yin, 2003). Tyypillistä on myös käyttää erilaisia keinoja datan keräämiseen (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Jotta ilmiötä voidaan selittää kattavasti ja realistisesti, aineistonkeruumenetelmien valinta tulee tehdä harkiten vertaamalla valittuja menetelmiä tavoitteisiin. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on selittää tarkastelukontekstissa yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan yhdistyminen yritysidentiteettiin, ovat käytetyt menetelmät kohdistettu CGI Suomen henkilöstöön. Tutkimuksessa tarkasteluaineistoiksi on valittu laadullisten haastattelujen lisäksi myös kvantitatiivista aineistoa. Tutkimuksen aikana CGI:n sisäisesti toteutettu kysely (2020 alkuvuosi) koostuu 28 eri kysymyksestä, joista seitsemän ovat laadullisia ja 21 määrällisiä. Kyselyyn vastasi 207 työntekijää.

Empiirinen data koostuu kolmesta osasta, joista kaksi ensimmäistä ovat tutkijan itse toteuttamia haastattelukokonaisuuksia, ryhmä- ja yksilöhaastatteluja. Yhdessä nämä tarjoavat tutkittavasta ilmiöstä moniulotteisemman kuvauksen. Tutkittavalla ilmiöllä tarkoitetaan yritysidentiteetin rakentumista, jossa tarkastellaan yritys vastuun elementtien roolia. Kolmas osa empiriaa on yrityksen sisäisen kysely. Kysely on tuotettu erillisenä pro gradu -tutkimuksesta, mutta tulokset ovat kerätty samaan aikaan kuin tässä tutkimuksessa käytetyt haastattelut. Eriksson ja Kovalainen (2008) korostavat useiden erilaisten lähteiden käyttämisen tarjoavan moniulotteisemman kuvan tutkitusta ilmiöstä.

Haastattelut toteutettiin huolellisesti etukäteen suunniteltuna puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Sekä haastattelija että haastateltavat olivat tutustuneet käsiteltäviin teemoihin ennen haastattelua. Teemojen kautta haastattelun etenemisen tarkoituksena oli antaa keskustelulle vapaata tilaa kehittyä: haastateltava itse voi vapaasti luoda uusia haaroja, yhteyksiä ja merkityksiä käsiteltävistä teemoista (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Jokaisessa haastattelussa keskityttiin vastuullisen toiminnan kokonaisuuden jakamiseen kolmeen osaan, jotka olivat tutkimukselle tyypillisesti

sosiaalinen, ympäristöllinen ja taloudellinen painopiste. Haastattelujen tyyli oli vuorovaikutteinen ja informatiivinen. Yksi merkillepantava ominaisuus oli jokaisen haastattelun tuoneen esille selkeästi toisistaan erilaisen näkökulman ilmiöön, johtuen haastateltavien taustojen eroavaisuudet. Kuusi haastateltavaa valittiin tarkasti, joista jokainen pääsi osallistumaan mukaan prosessiin (yksi puhelimitse), joka mahdollisti monipuolisen aineistonkeruun. Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut osoittautuivat toimivaksi ja tehokkaaksi aineistonkeruumenetelmäksi: tutkija pystyi ohjaamaan haastatteluja toivottuun suuntaan kuitenkin kontrolloimatta niitä kokonaan. Tämä on tavoiteltava tilanne, kun haastateltavalta halutaan kerätä merkityksiä arvojen tai muiden abstraktien asioiden (kuten identiteetin) rakenteesta (Hirsjärvi ja Hurme, 2000).

Haastatteluiden rakenne ja toteutustavat ovat esitelty tässä kappaleessa mahdollisimman tarkasti, tarjoten lukijalle läpinäkyvyyttä aineistonkeruuvaiheeseen. Jokainen haastattelujen oleellinen vaihe on kuvattu realistisesti, jotta tutkimusprosessia on helppo seurata. Tutkimuksessa haastatteluista kerätty data on ensisijainen aineisto ja CGI:n sisäinen kysely näitä täydentävä. Empiria voidaan jakaa kolmeen osaan seuraavalla tavalla.

Ensimmäinen empiirinen aineisto koostuu kuudesta yksilöhaastattelusta, jotka toteutettiin CGI:n henkilöstön kanssa. Kaikki haastattelut toteutettiin helmimaaliskuussa 2020. Haastatellut olivat kestoiltaan 30-40 minuuttia ja toteutettiin yhtä lukuun ottamatta kasvotusten CGI:n Helsingin ja Tampereen toimistoilla, yksi puhelimitse. Haastatellut henkilöt edustavat eri tason johtoryhmää ja työskentelevät osittain eri aloilla (muun muassa telekommunikaatio ja media, toiminnanohjaus, laatu- ja ympäristöjohtaminen, henkilöstönjohtaminen). Jokainen yksilöhaastatteluihin valituista on ollut organisaatiossa töissä yli kymmenen vuotta ja toiminut eri rooleissa. Yksilöhaastatteluissa haastateltavat kertoivat vapaamuotoisesti, miten kokevat yrityksen identiteetin, miten se on rakentunut, millaisia tavoitteita ja kehitystä tähän liittyy sekä miten vastuullisuus näkyy yrityksessä ja sen toiminnassa. Keskustelujen aikana teemojen

väliltä pyrittiin löytämään merkityksiä: miksi tämä on tehty ja miten asiat ovat kehittyneet? Onko näitä mitattu, miksi tai miksi ei?

Toinen osa empiriaa koostuu ryhmähaastattelusta, johon osallistui neljä yrityksessä työskentelevää konsulttia. Kestoltaan haastattelutilanne oli noin 3 kertaa pidempi, kuin aikaisemmat yksilöhaastattelut (1,5 tuntia). Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada identiteetistä ja yritysvastuun merkityksestä tuoretta näkökulmaa, sillä jokainen tähän valituista on työskennellyt yrityksessä 2–7 vuotta ja on iältään 25–35 vuotta. Kaikki ryhmähaastatteluun valitut tunsivat toisensa jo ennestään, ja kolme heistä on työskennellyt samassa tiimissä aikaisemmin. Ryhmähaastattelussa haluttiin rakentaa merkityksiä keskustelun aikana käsitellyistä teemoista ja tuoda sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä esille, muun muassa non-verbaalisen viestinnän avulla. Ryhmässä tärkeää osallistujien kannalta oli avoimen ilmapiirin luominen keskustelulle. Tämän onnistuessa asioista voidaan puhua realistisesti ja tuoda esille kehityskohteita sekä asioita, jotka eivät haastateltavien mielestä toteudu yrityksessä odotettavalla tavalla (Eriksson ja Kovalainen, 2008). Vastuullisuus voi olla herkkä aihe niin nuorille kuin vanhemmille ihmisille. Keskusteluiden käyminen haastateltavan mukavuusalueella ja luotettavan ilmapiirin luominen olivat oleellisia tekijöitä merkitysten löytämiselle, joissa onnistuttiin hyvin.

Molemmissa haastattelukokonaisuuksissa (yksilö- ja ryhmähaastattelut) pystyttiin ylläpitämään tarvittava strukturoimattomuus. Tämän ansiosta jokainen haastateltava pystyi keskustelun loppuun jatkamaan haastattelun alussa esitettyihin kysymyksiin uusia näkökulmia identiteetin rakentumisesta yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan kautta. Haastateltavat rakensivat aktiivisesti merkityksiä puhuessaan, ja tutkimusdatan tuottaminen tapahtui vuorovaikutteisesti, mikä mahdollistaa laadukkaan aineiston sisällön (Silverman, 2006). Myöhemmin haastattelujen litteroinnissa nousi esille ajoittain haaste keskustelun liiallisesti suuntaamisesta. Liian johdattelevien kysymysten vastauksia ei ole analysoinnissa hyödynnetty.

Kolmas aineiston osa koostuu CGI:n sisäisestä kyselystä, johon tammi–maaliskuun välisenä aikana vastasi 207 työntekijää. Kysely toteutettiin anonyymisti (ei mainittuna ikää, sukupuolta, titteliä). Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka hyvin sisäisesti vastuullisista toimista tiedetään, minkälaiset tapahtumat ja tempaukset ovat olleet kiinnostavia ja saaneet osallistumista sekä mitä kehitysehdotuksia sisäisesti on yritys vastuun alueella. Kuten haastattelut, myös kysely koostui kolmesta osa-alueesta: sosiaalinen (*tech for communities*), ekologinen (*tech for climate*) ja taloudellinen (*tech for careers*). Jokainen vastaaja antoi kyselyssä 21 määrällistä (numeroarvostelua tai kyllä/ei-tyyppistä) ja seitsemän laadullista (avoin teksti) vastausta CGI:n yritys vastuusta. Kyselyssä tarkasteltiin CGI Suomen toiminnan kannalta laajasti yritys vastuun toteutumista ja kehitysehdotuksia, joista osa palvelee tämän tutkimuksen tarkoitusta. Kyselyn 28 kysymyksestä hyödynnettiin 16:ta. Tässä esimerkkejä tutkimuksessa hyödynnetyistä kysymyksistä:

- *Onko yritys vastuun tullut esille asiakkaan kanssa keskustellessa?*
- *Kuinka tyytyväinen olet siihen, mitä CGI tekee yritys vastuun saralla? (1 = erittäin tyytymätön, 10 = erittäin tyytyväinen)*
- *Kolmas painopistealue on Tech for Climate, jonka puitteissa tarjoamme ympäristöystävällisiä ratkaisuja asiakkaille ja vähennämme omaa ympäristökuormitustamme. Onko sinulla ideoita ympäristöystävällisistä ratkaisuista CGI:lle tai asiakkaalle?*

Kysely julkaistiin CGI:n intrasivuilla, josta henkilöstön jäsenille lähetettiin kutsu osallistua ja päästä vaikuttamaan jatkokehitykseen. Tutkimuksen tulosten analysoinnissa erotetaan selkeästi, kun johtopäätöksillä viitataan kyselystä saatuun dataan, eikä tutkijan itse keräämään aineistoon.

3.3 Aineiston analyysimenetelmä

Jotta aineistoa voidaan tulkita, tulee sen olla jäsenelty loogisesti ja systemaattisesti. Tätä kutsutaan empiirisessä tutkimuksessa koodaukseksi, jonka tarkoituksena on

helpottaa tiettyjä aiheita käsittelevien kohtien poimimista suuresta aineistosta ja mahdollistaa asiayhteyksien löytäminen (Eskola ja Suoranta, 2000; Flick, 1988).

Yhteiskunta- ja ympäristövastuullisen toiminnan yhteyden löytäminen yritysidentiteetin elementeistä vaatii omalaatuista analysointia, jonka vuoksi ennalta määritettyä systemaattista koodausta ei ole syytä käyttää. Tässä tutkimuksessa datan keräämisen ja litteroinnin jälkeen kerätty data on luokiteltu tutkimuksen luonteen mukaisiin kategorioihin. Empiirisen datan perusteella oman koodaussysteemin järjestäminen on luonteista tutkimusilmiölle, jolle ei löydy valmista teoriapohjaa (Eriksson ja Kovalainen, 2008; Shank, 2002).

Tapaustutkimuksessa aineiston tulkinta on merkittävässä roolissa. Sisällönanalyysi on tälle tutkimukselle optimaalinen tapa järjestellä tietoa. Sen avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään muodostamaan tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheita koskeviin muihin tutkimustuloksiin (Tuomi ja Sarajärvi, 2002). Tapaustutkimuksen kannalta on järkevää, ettei analysointi perustu millekään muodolliselle mallille vaan myötäilee tutkimusmateriaaleja (Yin, 2002; Stake, 1995).

Useat liiketutkijat puoltavat tulkitsevaa strategiaa analysoinnissa (Eisenhardt, 1989; Dyer ja Wilkins, 1991; Fox-Wolfgramm, 1997). Tämä valinta tukee ajatusta, että tutkimusaineiston analysoinnissa edetessä voidaan prosessin aikana löytää teemoja, kategorioita, aktiviteetteja ja polkuja, joiden avulla johtopäätöksiä tehdään (Eriksson ja Kovalainen, 2008). On tärkeää muistaa myös tutkimuskysymysten uudelleenasettelu, mikäli tutkimusta varten suunniteltu viitekehys ei enää palvele prosessin edetessä (Stake, 1995). Hyvässä tutkimuksessa pystytään yksinkertaistamaan monimutkaisia asioita.

Jotta yritysidentiteetin ja yritysvastuun yhteyksiä voidaan löytää ja teoriaa näiden yhteiskehittämiselle ilmentää, tulee tärkeimmät elementit pystyä erottamaan. Ajatusmallin yksinkertaistaminen on yksi tutkimuksen keskeinen tavoiteltava tulos. Tapaustutkimuksen tilanteessa löydetyt tulokset ja elementit on johdettu kyseisestä

toimintaympäristöstä, eivätkä ne välttämättä päde muihin tapauksiin samalla tavalla. Yhtenä johtopäätöksen tarkoituksena on tästä huolimatta tarjota yleisesti hyödynnettävää tietoa identiteetin ja yritysvastuun yhteiskehityksestä, määrittää eroteltavia elementtejä aineistosta sekä ehdottaa, miten näitä voisi strategisesti hyödyntää.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta lukijalle välittyy tutkimuksen uskottavuus ja tutkimus on kokonaisuutena luotettava, tulee tutkimuksen laatuun kiinnittää huomiota. Klassinen konsepti luotettavalle tutkimukselle on seuraavan kolmen tekijän varmistaminen: validiteetti reliabiliteetti, ja tutkimustulosten yleistettävyys. (Patton, 2002; Yin, 2002.) Tutkimuksen yleistettävyys voidaan sisällyttää validiteettiin, jonka vuoksi seuraavaksi erillisinä käsitteinä tarkastellaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ja Hurme, 2000): *mittaako tutkimus sitä, mitä halutaan selvittää?* Esimerkiksi tässä työssä tutkitaanko yritysidentiteettiä eikä yrityksen imagoa tai brändiä. Tutkimuksen kannalta tämä tarkoitti oikean kohderyhmän valitsemista ja oikeiden asioiden kysymistä haastatteluissa. Korkean validiteetin toteuttamiseksi kohderyhmään valittiin eri rooleissa toimivia, eri paikkakunnilla työskenteleviä ja eri ikäisiä henkilöitä. CGI:n aloittaessa yrityskaupan jälkeen toimintansa Suomessa vuonna 2013, jokainen yksilöhaastatteluihin valituista henkilöstä on ollut jo mukana yrityksessä.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, pysyvätkö tulokset samana, jos tutkimus toistetaan (Hiltunen, 2009). Tässä tutkimuksessa erityisesti yhteiskunta- ja ympäristövastuullisuuden ymmärtäminen on aihe, jonka pysyvyys voi olla heikko: tutkimusvaiheessa toistuvasti esille tuli yritysvastuun nopea kehittyminen viimeisten vuosien aikana. Jos samat kyselyt olisivat toteutettu vuosi sitten tai vuoden päästä, mielikuva yritysvastuusta olisi

luultavasti erilainen. On myös huomioitava laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tulosten sisältävän aina tulkintaa: tutkija on tutkimusinstrumentti.

Muita tutkimuksen luotettavuuden elementtejä ovat muun muassa kiinnittyvyys (*dependability*), uskottavuus (*credibility*), vahvistettavuus (*confirmability*), objektiivisuus ja herkkyys ilmiölle. Onko tutkija tarjonnut lukijalle tarpeeksi tietoa prosessin loogisesta etenemisestä? Missä määrin tulokset ovat vahvistettavia ja päätelmät seurattavia? Tämä vaatii selkeää linkkiä tulosten ja tulkintojen välille, joiden tulee olla loogisia tutkimuksen lähestymistavan kannalta. Koska objektiivisuus ei laadullisen tutkimuksen kannalta ole täysin mahdollista, tarkoittaa tämä tutkimusvaiheessa esimerkiksi haastattelijan taitoa olla johdattelematta haastattelua, joka tutkimuksessa koettiin ajoittain haasteena aineistonkeruuvaiheessa.

Läpinäkyvässä tutkimuksessa lukija voi seurata tutkijan päättelylogiikkaa ja ymmärtää tuloksia toimintaympäristöön sidottuina. Tämän onnistuessa tutkimuksessa tarkastellusta kohderyhmästä ja -ympäristöstä saatuja tuloksia on mahdollista siirtää myös toiseen organisaatioon. Avaintekijänä teorian pätevyyteen tutkimuskontekstin ulkopuolella on ymmärtää mistä elementeistä tapahtumat, toimet tai strategiat koostuvat, ja minkälaisia organisaatorakenteita ja -kulttuuria ne ovat vaatineet. Yritysvastuun kokonaisuus sisältää useita inhimillisen pääoman osia, jotka vaativat onnistuakseen aikaa ja organisaatiolle sopivaa lähestymistapaa. Tapaustutkimuksen kannalta on aiheellista tarkastella mahdollisia rajoitteita ja tulosten luotettavuutta omassa kappaleessa. Nämä esitellään tutkimuksen lopussa tulosten jälkeen luvussa 5.3.

3.5 Case: CGI Suomi

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia ja ymmärtää, miten yrityksen identiteetin rakentamisessa voidaan hyödyntää yhteiskunta- ja ympäristövastuullista toimintaa. Tutkimuskysymyksiin vastataan hyödyntämällä case-yritystä. CGI Suomen käsittely rikastaa ilmiön kuvausta, syventää näkökulmaa ja tuo konkreettisempaa

ymmärrettävyyttä tutkimukseen (Norrgrann, 2018). Tässä kappaleessa esitellään CGI Suomi yrityksenä, sen toimintaa ja miten vastuullisuus näkyy yrityksessä.

CGI on IT-palveluita ja liiketoimintaprosessien kehittämisen konsultointia tarjoava kanadalainen yritys. Suomessa yritys toimii omana liiketoimintayksikkönään nimellä CGI Suomi. Yrityksen tarkoituksena on luoda sidosryhmilleen tuloksellista toimintaa palvelujen ja ratkaisujen avulla. Ratkaisukokonaisuuteen kuuluu sekä yrityksen omia että kumppaneiden, kuten Microsoftin ja Oraclen tuotteita. CGI Suomi toimii useilla toimialoilla, joista suurimpina mainittakoon energia ja vesi, kauppa, kunnat, liikenne ja logistiikka, pankki, sosiaali- ja terveystalvelut, telecom ja media, teollisuus, vakuutus sekä valtio (CGI, 2020b).

Yksi yrityksen kuudesta arvosta on *vastuullisuus*, joka näkyy monella tavalla CGI:n toiminnassa, niin ulkoisesti kuin sisäisesti. CGI itse kuvailee identiteettiään näin: ”Kannamme vastuuta sekä asiakkaistamme, henkilöstöstämme että ympäristöstämme. Tavoitteenamme on olla henkilöstömme ja työnhakijoiden mielestä kiinnostava yritys, jossa voi luoda uraa, ja josta voi olla ylpeä. Haluamme, että yhteisömme tunnistavat meidät välittävänä ja vastuullisena yrityskansalaisena.” (CGI, 2020b.)

CGI tarjoaa yrityksille ja kunnille useita erilaisia ratkaisujaan, joiden avulla edellä mainitut voivat toimia vastuullisemmin. Yksi esimerkki näistä ratkaisuista on Aromiruokapalveluratkaisu, jolla voidaan tuottaa ruokaa tarkasti, terveellisesti ja ekologisesti. Ratkaisu myös vähentää ruokahävikin määrää, ja satokausikalenterin avulla ruoan tuottamisen hiilijalanjälkeä voidaan pienentää huomattavasti. Muita esimerkkejä CGI:n vastuullisia ratkaisuja ovat muun muassa Titania-työvuorosuunnitteluratkaisu – eettinen optimointi työvuorojen suunnittelussa, jolla voidaan kehittää työhyvinvointia, saada tehokkuutta toiminnan suunnittelun avulla ja parantaa työergonomiaa – sekä CGI:n Verkkolasku, jolla laskujen käsittelystä tehdään päästötöntä. CGI Suomi on näkyvissä yhteiskunnan tasolla ICT-alalla esimerkiksi kyberturvallisuuspelin kehittämiseksi.

Ilmaiseksi ladattava *Spoofy*-peli opettaa lapsille tärkeitä nettiturvallisuustaitoja, kuten suojautumista nettikiusaamiselta ja huijausviesteiltä (CGI, 2020b).

Yritysidentiteettiin kuuluu omasta toiminnasta viestiminen sidosryhmille. Yksi edistyksellisistä osoituksista vastuullisesta toiminnasta on ISO14001-ympäristösertifikaatti. Sertifikaatti auttaa muuttamaan ympäristöasiat sanoista teoiksi ja hallitsemaan toimintojen, tuotteiden ja palveluiden elinkaaren ympäristönäkökohtia. Sertifioituna yrityksenä CGI Suomi vahvistaa henkilöstön ympäristötietoisuutta ja osallistumista. (CGI, 2020b.)

Edellä esitellyt toimet kuvaavat CGI Suomen toimintaa ja vastuullisuusarvoa ulkoisesti. Yksittäisten ratkaisuiden lisäksi CGI työllistää lähes 4 000 suomalaista ympäri maata. Sisäisesti vastuullisuus näkyy lisäksi lähes päästöttömien toimistojen ja etätöiden muodossa. (CGI, 2020b.) Pörssiyrityksenä CGI:llä on vastuu toimia myös osakkeenomistajiensa näkökulmasta vastuullisesti (osakeyhtiölaki (Finlex, 2020)). Tämä tarkoittaa, että vastuullisuus pitää pystyä tuomaan osaksi tuloksen muodostumista.

Sisäisessä viestinnässä pyritään luomaan valmiita toimintamalleja, joilla henkilöstö voi huomioida ympäristöä omassa toiminnassaan arjessa. Tässä viisi asiaa, joita henkilöstöä kannustetaan kokeilemaan:

1. *Muista hyödyntää CGI:n työmatkasetelit ja tule huomenna julkisilla töihin!*
2. *Hyödynnä käytettävissä olevia etätyökaluja ja vähennä matkustelua.*
3. *Käy testaamassa Karvaamokujalla (pääkonttori) Amican uusi kasvistori ja ota vaikka vegaanihaaste vastaan.*
4. *Juo kahvit posliinimukista ja vie jätteet niille kuuluviin astioihin.*
5. *Tulosta vain tarvittaessa ja sammuta laitteet ja valot käytön jälkeen. Myös näytöstä!*

3.5.1 Identiteetin kehittäminen työhyvinvoinnin kautta

Ennen tulosten esittelyä käsitellään lyhyesti CGI Suomen vastuullisen identiteetin rakennusta kuvaavaa esimerkkiä. Kyseessä on teknologia, jota yritys on hyödyntänyt vuodesta 2019 lähtien työhyvinvoinnin kehittämisessä.

CGI Zense on kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin edistämiseen ja seurantaan luotu ratkaisu. Zensessä hyödynnetään puettavaa teknologiaa, kuten aktiivisuusrannekkeita, jolla saadaan lääketieteellistä tietoa elimistön toiminnoista seuraamalla aktiivisuutta, sykettä ja unta. Analytiikan lisäksi ratkaisulla kerätään käyttäjien palautetta päivittäistä tunnetiloista. Sillä voidaan täten ennustaa työuupumuksen merkkejä, ylikuormitusta tai stressiä muilta elämän osa-alueilta ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyystilanteita. Huomioimalla yksilölliset tarpeet ja eroavaisuudet, jokaisen jäsenen arkea voidaan helpottaa, ja tiimin johtajat sekä esimiehet saavat reaaliaikaista käsitystä hyvinvoinnista. Ratkaisu kerää dataa, jonka avulla hyvinvointia on helppo seurata pitkältä ajalta. Zense mahdollistaa kokonaiskuvan hahmottamisen ja luo työntekijöiden hoitamisesta personoidumpaa sekä ennaltaehkäisevää. (CGI, 2020b.)

”Vastuullisuutta on myös pitää huolta omistaan: jotta voidaan kehittyä organisaationa ja luoda parempaa toimintaympäristöä yhteisölle sekä mahdollisuuksia kehittyä, tulee työpaikalla voida hyvin.” – Ryhmähaastattelu

Vastuullisuutta on ymmärtää työntekijöiden arvo ja kehittää työympäristö ja -yhteisö, jossa ihmiset voivat hyvin. Ihmisoikeuslakien noudattaminen on ensiaskele työntekijöiden hyvinvointiin, jonka jälkeen organisaatiolla on itsellään vastuu päättää toiminnan suunnasta. IT-talojen tilanteessa teknologiaa, osaamista ja alustoja uusien innovaatioiden kehittämiseksi ja hyödyntämiseksi usein löytyy. Kysymys on, kuinka paljon hyvinvointiin ollaan valmiita investoimaan? Identiteetin yksi vahvoista elementeistä on kulttuuri, joka perustuu työyhteisöön. Sen sijaan, että yhteisölle kertoo kulttuurin kehittyvän vastuullisemmaksi, tulee työnantajan näyttää tämä tekojen avulla. Hyvinvoiva yhteisö kertoo tarinaa eteenpäin luonnostaan.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa analysointikeinona käytetään sisällönanalyysiä. Aineiston analysointi perustuu kategorisointiin, jossa tuloksia kerätään teemoittain. Tutkimuksen tulokset esitellään teemojen mukaisesti, jotka ovat 1) identiteetin osat, 2) toimintatavat ja kehitys, 3) vastuullisuus, 4) vastuullisuuden yhdistäminen identiteettiin sekä 5) tulevaisuuden näkymät. Teemojen käsittelyssä esitellään tuloksia haastatteluista sekä sisäisesti tuotetusta kyselystä. Näiden erottelu toisistaan tuodaan selvästi esille, jotta lukija voi tunnistaa tutkijan omat empiiriset tulokset ja yrityksen keräämän aineiston kautta löydetyt tulokset. Kappaleessa hyödynnetään haastatteluiden henkilökohtaisia lainauksia, joita edustavat aakkoset A:sta G:hen (haastateltava A on ensimmäinen, B toinen ja niin edespäin). Ryhmähaastattelun lainaukset ovat ilmaistu ”ryhmähaastattelulla”, sillä nämä ovat luotu synergisesti.

4.1 Identiteetin osat

Tutkimuksessa yritysidentiteettiä eli yrityksen ”yksilöllisyyden tarinaa” mallinnetaan seitsemän eri osan mukaisesti, joita ovat yrityskulttuuri, käyttäytyminen, yritysstrategia, yritys rakenne, yritys viestintä, toimialaidentiteetti ja yrityksen design (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004).

4.1.1 Yrityskulttuuri ja käyttäytyminen

Koska yrityskulttuuri kertoo työyhteisön jakamista arvoista ja toimintatavoista (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004; Peter ja Waterman, 1982), tärkeä osa tätä on tarkastella kriittisesti nykyistä toimintaa ja nostaa esille kehitystä vaativia kohtia. Kehittäminen on mielekästä, kun toimintaa mitataan ja tuloksia verrataan tavoitteisiin. Haastatteluissa tulee vahvasti esille henkilöstön olevan kulttuurin keskipisteenä: kulttuuri ei tule johdolta vaan ihmisistä. Jos kulttuuriin halutaan vaikuttaa, tulee henkilöstölle pystyä puhumaan ja vaikuttaa ensin ihmisiin.

Erityinen osa CGI:n kulttuuria ja tapaa toimia on omistajuusohjelma. Jokainen työyhteisön jäsen on myös yrityksen omistaja halutessaan. Yrityskulttuurissa kannustetaan tähän tuplaamalla jäsenten yritykseen kuukausittain sijoittamat varat. Tämä antaa arvoa molemmille osapuolille. Osana CGI:n yhteisomistajuuskulttuuria on myös tapa kutsua työntekijöitä membreiksi eli jäseniksi.

”Sitoutumisaste on korkeampi, kun ollaan yhdessä omistajia, ja yhteisöllisyys kasvaa, kun membreillä on oma lehmä ojassa.” – Haastateltava A

CGI on perheyritys, joka on poikkeava yksityiskohta vahvasti kasvavalle IT-yritykselle. Yrityksellä on näkyvät kasvot ja selkeistä, inhimillisistä arvoista muodostunut identiteetti ja kulttuuri. ”Se, että meillä on toiminnan takana kasvot, on kilpailijoihin verrattuna meille vain vahvuus, myös kannattavuudessa. Ihmislähtöisyys ja yhteiskuntavastuu eivät ole ristiriidassa tehokkaan liiketoiminnan kanssa”, tuo haastateltava D esille haastattelun aikana. Kasvullinen omistaja on luonut henkilöstölle ja muille sidosryhmille globaalisti kuvaa toiminnan perustasta. Vuosittaisella organisaation yhteisellä Annual Tour - tapahtumalla (virtuaalinen yhteys, samaan aikaan globaalisti) halutaan vahvistaa sidosta Pohjois-Amerikan ja muiden maanosien välillä.

”Jos emme olisi perheyritys, niin emme olisi varmaan yhtä yhteiskuntavastuullinen. Uskon että se tulee omistajien henkilöitymisen kautta: meillä on vahva omistajuus ja suunta kehitykselle.” – Haastateltava D

Käyttäytyminen ja kulttuuri kulkevat käsi kädessä identiteetin rakentumisessa. Kun sekä johdon että muun henkilöstön käyttäytyminen on yhtenäistä yrityskulttuurin kanssa, sitouttaa toiminta todennäköisesti myös yhteisön jäseniä vahvemmin. Tämä vaikuttaa merkittävästi ulkoisesti lähtevään kuvaan yrityksestä. CGI haluaa globaalisti näyttää yhtenäiseltä yritykseltä ja luoda yhteisöllisyyttä maasta riippumatta henkilöstölle. Haastatteluissa nousi esille yrityksen tavoittelevan asemaa, jossa sen 80 000 *memberiä* globaalisti luovat saman, luotettavan mielikuvan asiakkailleen ja kumppaneilleen.

”Ulkoisella viestinnällä halutaan voimistaa lähtevää viestiä, ei rakentaa merkityksiä. Asiakkaan tulisi tunnistaa ”cgiläinen” vahvasta identiteetistä jo ennen tarjouksen esittelyä.” – Haastateltava D

Yrityksen käyttäytyminen osana identiteettiä korostuu, kun niin henkilöstö kuin johto haluaa olla mukana identiteettiin liittyvässä toiminnassa, esimerkiksi yrityskulttuuria vahvistavissa tapahtumissa. Haastatteluissa nousi esille CGI:n kulttuurissa tapahtumien merkityksien olevan tärkeä. Henkilöstölle tarjotaan erilaisia vaihtoehtoja osallistua identiteetin vastuullisuutta vahvistavaan puoleen. Yleishyvää tuottaviin tapahtumiin, kuten hyväntekeväisyys keräyksiin, urheilutapahtumiin ja verenluovutukseen osallistuvat monet henkilöstön jäsenet vuosittain. Tämä on kulttuuria arkeen tuovaan käyttäytymistä, johon jokainen voi osaltaan osallistua.

Tapahtumat ovat henkilöstölle arvokkaita ja merkityksiä luovia osia kulttuurissa. Esimerkiksi Pelastakaa Lapset ry:n joulujuoksu on sisäisen kyselyn mukaan tuttu tapahtuma noin 75 prosentille, ja johon osallistuu useita henkilöstön jäseniä vuosittaisena tapana. Vaikka tapahtumiin eivät kaikki osallistu, on näillä vaikutusta sisäisen mielikuvan kehityksessä ja identiteetin vahvistamisessa. Kun henkilöstö osallistuu vastuullisuutta edustaviin tapahtumiin, tietoa kulkee oikeita kanavia pitkin ja asiat nähdään kaikkien yhteisinä. Tämä auttaa henkilöstöä ymmärtämään arvoja ja periaatteita aidosti.

”Vuosittaiset hyväntekeväisyys- ja yritysvastuutapahtumat ovat tärkeä osa yhteisöllisyyttä: ne vahvistavat arvomaailmaa sisäisesti ja antavat meistä tavoiteltavaa kuvaa ulkoisesti.” – Haastateltava B

4.1.2 Yritysstrategia

CGI:n identiteetissä on vahvasti nähtävissä kasvu osana strategiaa: tämä tarkoittaa sekä tuloslähtöisyyttä yksiköissä että markkinoiden hallitsemista yhdistämällä kilpailijoita CGI:n organisaatioon ja ratkaisukokonaisuuteen. CGI Suomi on rakentunut historiaan katsoen usean eri yrityksen yhdistymisestä, ja nyt jokainen toimii yhdessä osana samaa

yhteisöä. Uuden yritysoston tapahtuessa uusi lisäys halutaan välittömästi liittää yhtenäiseksi osaksi globaalia identiteettiä. CGI:n kasvu takaa asiakkaille vahvemman ja moniulotteisemman ratkaisukokonaisuuden, joka on nähtävissä yritysstrategiassa. Yrityksen kasvaessa nykyisiä ja uusia asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin. Vakaampi toiminta markkinajohtajana tuo turvaa henkilöstölle ja monipuolinen osaaminen asiakkaille enemmän vaihtoehtoja. Tämä on yksi CGI vastuullisuudesta strategisesti: yritys kasvaa vahvasti niin orgaanisesti kuin fuusioiden kautta, mutta ei itse ole kaupan. Moni työntekijä voi joutua vaihtamaan työnantajaa useampaan kertaan yritysfuusioiden vuoksi, joka loppuu CGI:n tullessa kuvaan. Tämä on lupaus yhteisölle vastuusta tarjota vakautta ja selkeyttä.

”Yrityksen sisäinen lupaus on, ettei CGI ole kaupan. Tällä on arvoa kaikille yhteisön jäsenille.” – Haastateltava A

Yritykselle identiteetin rakentamisessa yhtenäisen sisäisen kuvan onnistuminen on pohjana identiteetin välittymisessä ulkopuolisille sidosryhmille oikein. Yhtenäisen identiteetin strategisia elementtejä CGI:lle ovat muun muassa globaali ymmärrys ja lokaali osaaminen. Tällä tarkoitetaan, että yritys toimii kohdemaassa – kuten Suomessa – lähellä asiakkaita ja tuntee markkinat hyvin, mutta pystyy samalla hyödyntämään globaalisti muiden maiden ideoita. Innovaatioiden lisäksi osaamista voidaan saada muista maista: globaalina toimijana CGI pystyy hyödyntämään off shore -strategiaa, jossa esimerkiksi Intian liiketoimintayksikkö työskentelee yhteistyössä Suomen yksiköiden kanssa.

4.1.3 Yritysrakenne

CGI:n identiteettiin on iskostettu ajatus yhteisön merkityksestä ratkaisuiden kehittäjille ja konsulteille. CGI haluaa olla osa sitä yhteisöä, joka käyttää palveluita. Kun johto ja työntekijät kokevat olevansa osa yhteisöä ja tuovat sen esille ratkaisuisaan, autetaan yhteisöä menestymään parhaiten. Nykymaailmassa tarvitaan ekosysteemiajattelua: yhteisön hyvinvointia osataan kehittää kumppanuuksien avulla.

Oman tuotoksen lisäksi voidaan hyötyä integraatiokumppanuuksista, joka on vahvasti näkyvillä yritysrakenteessa CGI:n identiteetissä. Kaikki yrityksen tarjoamat tuotteet eivät ole omia, vaan myös muiden kansainvälisten IT-talojen, kuten Microsoftin, SAPin, Oraclen, Ciscon ja Hitachin ratkaisuja pystytään hyödyntämään (CGI, 2020b). Laaja tarjonta tuo ratkaisuvaihtoehtoja valinnanvaraa. Usein standardimaiselta tuntuvasta järjestelmästä, kuten palkanmaksusta, voi olla paljon erilaisia versioita liittyen tiettyyn toiminnan piirteeseen (yrityksen koko, toimiala, lakisäännökset, integrointi muihin järjestelmiin, toiminnan laajuus, budjetti, kasvu). CGI:n yritysidentiteetin yksi avaintekijöistä on olla luotettava kumppani ja tarjota kattavasti vaihtoehtoja asiakkaan tarpeeseen. Luotettavuus näkyy myös lupauksien toteuttamisena.

"Kun luvataan jotain, pysytään myös siinä. Tämä tarkoittaa, ettei voida luvata kuuta taivaalta ja alkaa miettimään tämän jälkeen, miten toteutus onnistuisi."

– Haastateltava G

CGI:lle yritysrakenteen voimavara on globaali johdonmukaisuus brändin ulkoasussa ja visuaalisessa tyyliässä. Jokainen yrityksen toimintamaa tukeutuu samaan johtamismalliin, joka vaikuttaa lähes kaikkeen toimintaan ulospäin. Keskittymisaste on korkea ja nimellä, logolla, muilla visuaalisilla elementeillä ja viestintälinjoilla luodaan yhtenäistä rakennetta globaalisti. Jokaisen toimintamaan ja näiden jäsenen toimiessa johdonmukaisesti ja tunnistaen yhteisiä tavoitteita, voidaan yrityksenä kehittää vahvaa ja yhtenäistä yritysrakennetta identiteetille.

"Kun saadaan globaalisti meidän 80 000 memberiä toimiaan identiteetin sanansaattajina, niin se on huomattavasti vahvempi viesti kuin ulkoisella markkinoinnilla tuotettu." – Haastateltava D

4.1.4 Yritysviestintä

Asiakkaiden kanssa toimiminen vaatii vastuullisuutta muille sidosryhmille lähtevän viestin ja assosiaatioiden luomisen kannalta. Jokainen haluaa kumppaneita ja palveluntarjoajia, joiden kanssa he voivat kehittää toimintaa vastuullisemmaksi.

Asiantuntijan on vaikeaa tehdä uskottavaa ja luotettavaa työtä, jos edustettava yritys ei ole asiakkaan silmissä vastuullinen.

"CGI:n tulee sopia kuvaan, jota asiakkaat haluavat viestiä itsestään." –Haastateltava B

Kun tarjontaan kuuluu erilaisia ratkaisuja ja palveluita, tulee viestintä näistä olla kokonaisvaltaista. Haastatteluiden kautta selvisi tämän aiheuttavan tiettyjä haasteita. Yksi näistä on, että CGI yhdistetään usein vain tietojärjestelmiin ja niiden toimittamiseen. CGI:n tarjontakokonaisuus on huomattavasti tätä laajempi, josta viestiminen vaatii paikoittain kehitystä. Osa vastuullista yritysidentiteettiä ja sen kehitystä on CGI:n tunnistaminen kokonaisuudeksi, joka tarjoaa ratkaisuja monipuolisesti asiakkaiden kehitystä vahvistaen.

"Meidät tulee nähdä suurempana toimijana kuin vain tietojärjestelmien toimittajana. CGI:ltä löytyy robotiikkaa, analytiikkaa, kybertuntemusta ja paljon muuta, mitä usean asiakkaan näkemys ei kata." – Haastateltava B

Viestinnässä tulee aina huomioida ulkoisen ja sisäisen viestinnän tasapaino. Viestintä arvoista ja innovatiivisuudesta ulospäin on merkityksellistä, kun sisäinen viestintä toimii yhtenäisesti tämän kanssa. Ilman yhtenäisyyttä näiden välillä, toiminnasta saatetaan viestiä eri tavalla, kuin se työyhteisössä koetaan. Jos sisäisesti oikeaa tietoa ei ole toiminnasta, esimerkiksi omia ratkaisuja ei tunneta, saattaa asiakas päätyä toimimaan kilpailijan kanssa. Haastatteluista nousee esille sisäisen tiedon jakamisen luovan haasteita tietyissä kohdissa. Esimerkiksi vastuullisuustiimin luomia elementtejä, kuten erilaisia materiaaleja vastuullisuudesta, ei kaikissa toiminnan osissa osata käyttää. Tätä yleisempää on, ettei asiakkaalle välttämättä osata konsultoida muista yrityksen omista tai kumppaneiden ratkaisuista, jotka palvelisivat asiakkaan muita tarpeita.

"Kun halutaan kehittää identiteettiä, tulee miettiä innovatiivisia keinoja saada kaikille membereille selkeä sanoma mihin suuntaan ollaan menossa." – Haastateltava C

Christensenin ja muiden (2019) mukaan on useita syitä, miksi saatetaan kohdata haasteita yhtenäisen sisäisen ja ulkoisen kuvan viestinnässä. Koska organisaatiot joutuvat palvelemaan eri sidosryhmiä, joilla on yhteensopimattomia arvoja ja odotuksia, saatetaan lähettää ristiriitaisia viestejä tai toimia harhaanjohtavasti. Laaja-alaisesti toimivalle yritykselle, kuten CGI:lle, viestinnällä on identiteetin johdonmukaisessa rakentamisessa ratkaiseva rooli. Usealla alalla toimivan organisaation tulee kyetä lähettämään kuvaa yrityksestä kokonaisuutena. Tässä sisäisen viestinnän merkitys on elintärkeää, johon palataan analysoinnissa myöhemmin.

CGI toimittaa omia sekä kumppaneiden ratkaisuja, jonka vuoksi tarjontaa kohdistuu usealle alalle. Tämä tarkoittaa, että yhteisen brändikommunikaation tulee palvella kaikkia sidosryhmiä. Kestävän identiteetin kehittämisessä ei voida keskittyä yhteen alaan muiden kustannuksella. Myös vastuullisuus painottuu eri tavalla eri aloilla, joka tulee huomioida identiteetin kehittämisessä viestinnän kautta. Yhteisessä viestinnässä, kuten CGI:n mainoksissa tai yrityksen medianäkyvydessä, eri sidosryhmien näkökulmat tulee huomioida, ja identiteetistä viestiä eri osapuolien (eri alojen tai eri kokoisten yritysten) kannalta kannattavasti.

4.1.5 Toimialaidentiteetti

Globaalin toimijan kaikki suuret muutokset tehdään keskitetysti, jotta yhteinen kehityksen suunta säilyy. CGI:n globaali eettinen ohjeistus antaa viitteitä, kenen kanssa halutaan toimia. Tämän kautta voidaan kertoa, millainen identiteetti ja arvomaailma yrityksellä on. Toinen puoli on näyttää omilla teoilla, kenen kanssa halutaan toimia. Tähän palataan tarkemmin analysoitaessa identiteetin yhdistymistä vastuulliseen toimintaan. Toimialaidentiteettiä lopulta kuvaa parhaiten halu ymmärtää itse toimintaympäristöä ja sen elementtejä.

”Ei haluta, että ihmiset vain noudattavat jotain yleistä prosessikirjaa automaattisesti, vaan enemmän että he ymmärtävät CGI:n arvomaailmaa ja periaatteita, pystyvät toimimaan niiden mukaisesti ja kehittämään eteenpäin.” – Haastateltava D

Koska CGI:n toiminta ei keskity vain tiettyihin aloihin, näkyy tämä myös toimialaidentiteetin rakentamisessa. Haastattelut tuovat esille CGI:n haluavan Suomessa luoda identiteettiä, joka kertoo vahvoista ominaisuuksista kehittyä osana yhteisöä, luoden samalla vakautta työntekijöille.

”Kolikossa on kaksi puolta, kun tarjoama on usealla eri alalla: voidaan olla tietyllä alalla todella hyvä asiantuntija, tunnetaan kaikki alaan liittyvä ja sitoudutaan tähän alaa. Tällöin identiteetti rakentuisi sen asian ympärille. Kun sitä yhtä yhdistävää tekijää ei ole, meidän yhteinen identiteetti kasvaa arvoista, unelmasta ja siitä, että haluamme luoda yhdessä ympäristön, jossa kaikki nautimme työn teosta yhdessä.” – Haastateltava F

4.1.6 Yrityksen design

Globaalin toimijan design eli visuaaliset merkit ja ominaisuudet ovat oleellisessa osassa yhtenäisyyttä ja saman identiteetin tunnistettavuutta maasta riippumatta. Haastatteluiden aikana nimeen, logoon tai väreihin ei otettu kantaa, mutta yksi visuaalinen elementti nousi keskusteluissa esille: sertifikaatit ja niillä viestiminen. CGI:n toimintaa ohjataan eri standardoimisjärjestelmien ja sertifikaattien avulla, ja niillä viestitään visuaalisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti arvoista ja toiminnasta. Esimerkkejä visuaalisista merkeistä ovat Top Employer -sertifikaatti (yritys ansaitsee tämän tiettyjen kriteerien täytyessä; Top Employer, 2020) – visualisoiden työnantajana vastuullisuutta – ja ISO-sertifikaatit – viitaten laatu- ja ympäristöasioiden johtamiseen arjessa.

Jokainen CGI:n toimintamaista noudattaa ISO9000-sarjan laatujohtamisen standardeja, joka on viesti asiakkaille, kumppaneille ja työntekijöille yhtenäisyydestä vastuullisena toimijana kansainvälisesti. Suomessa tämä on lähes itsestäänselvyys, mutta esimerkiksi Aasiassa tällaisilla sertifikaateilla voidaan osoittaa edistyksellisyyttä ja että vastuullisuuteen ollaan valmiita panostamaan.

4.2 Toimintatavat ja kehitys

Haastatteluissa tulee vahvasti esiin yksilöiden merkitys tapausyrityksen kehityksessä. Toiminnan kehittäminen lähtee aina ihmisistä, ja parhaiten kehitystä saadaan aikaan, kun henkilöstö tuntee voivansa vaikuttaa asioihin. Jokainen yksilö on tärkeä osa yhteisöä, jossa yksilöiden uniikkisuus ja heterogeenisyys ovat voimavaroja. Diversiteetti työntekijöiden taustan, iän, sukupuolen ja kulttuurin kannalta on tavoiteltavaa yrityksen sisällä, joka näkyy monella tavalla CGI Suomen toiminnassa.

”Kun meillä on heterogeenisesti yksilöitä, jotka toimivat keskenään yhdessä, saadaan parhaat tulokset.” – Haastateltava D

Diversiteetti on perusarvona funktionaaliselle liiketoimintayksikölle yrityksessä. Tämän lisäksi on tärkeää kehittää ympäristö, jossa jokainen tuntee voivansa vaikuttaa. Valta ja vastuu tehdä uusia asioita ja muutoksia on kaikilla. Kun aikaisemmin keskusjohtoisesti on kerrottu mitä tehdään, annetaan nyt raamit toiminnalle. Kehityksessä pystytään hyödyntämään laajempaa näkökulmaa kuin aikaisemmin, kun henkilöstöllä tarjotaan enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa. Tähän liittyy yksilöiden ymmärrys omasta toiminnasta ja roolista organisaatiotasolla.

”Jotta toimintaa voidaan oikeasti kehittää kestävästi, tulee ymmärtää mikä on syy, että toimitaan tietyllä tavalla. Tämä koskee johtoa, konsultteja ja ensimmäistä päivää CGI:llä aloittavaa uutta memberiä.” – Haastateltava D

4.2.1 Kehitystä henkilöstöä kuuntelemalla

Jotta 80 000 *memberiä* saadaan globaalisti toimimaan samalla sekä luovasti ja innovatiivisesti että yhtenäisesti, tulee heidän tuntea johtamismalli. Globaalisti suunniteltu johtamismalli tulee osata jalkauttaa henkilöstölle roolista riippumatta. Mittaamalla paikallisesti asiakaskyselyillä johtamismallin toteuttamista ja onnistumista – sekä sisäisesti että ulkoisesti – voidaan löytää yrityksen vahvuusalueita ja kilpailijoista erottavia tekijöitä. Globaalille toimijalle on tärkeää huomioida kaikessa toiminnassa

viime kädessä paikallisuus: mitä asiakkaat haluavat Suomessa ja miten kulttuuri- ja toimintatapaerot vaikuttavat toimintaan.

Vaikka vastuullisuuden nähdään olevan mukana toiminnassa ja kehityksessä lähes aina, haasteita kohdataan useiden haastateltavien mukaan viestimisessä tästä ulkoisesti.

”Emme koe aina vastuullisuuden olevan mikään erityinen asia. Se on niin tärkeä osa meille, osa meidän DNA:ta, että siitä ei välillä puhuta tarpeeksi ulospäin.”

– Haastateltava D

”Ne asiat mitä meillä tehdään, voisivat olla toiselle yritykselle kovin vastuullista ja jopa edistyksellistä. Kun se meillä on osa arkea, niin aina näistä ei osata viestiä muille.”

– Haastateltava C

Vastuullisuutta organisaatiotasolla tarkastellessa on huomioitavaa, etteivät kaikki toimijat noudata samoja vastuullisuusteemoja. Esimerkiksi maanosien välillä ihmisoikeuksien noudattaminen ja korruption torjunta on eri tasolla. Suomessa asiat ovat lähtökohtaisesti hyvin, mutta globaalisti eroja on paljon.

”CGI Suomi on lopulta vain muutama prosentti CGI:n koko henkilöstöstä. Suuressa kuvassa tehdyillä vastuullisuus teoilla on paljon merkitystä, vaikka ne eivät täällä tuntuisi merkittävältä ja edistyksellisiltä aina.” – Haastateltava D

Toiminnan kehittämisessä on tärkeää rakentaa asioita sisäisesti ja antaa henkilöstölle mahdollisuus tuoda esille päivittäisessä käytöksessä olevia kehityskohtia pieniä ja suuria. CGI on vastannut tähän järjestelmällä kuukausittain yhteisiä innovointihetkiä, kahvitaukioita tiimien rajojen yli ja keräämällä yksikön jäsenet paikkakunnittain yhteen joka kuukauden alussa. Henkilöstön lisäksi asiakkaiden, kumppanien ja muiden sidosryhmien tarpeita, vaatimuksia ja ehdotuksia tulee huomioida.

”Kuunnellaan eri sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä, ja oikeasti keskitytään kerätyn palautteen analysointiin. Asioita ei saa unohtaa.” – Haastateltava C

Tärkeätä palautteen saamisessa on luoda toimiva alusta kommunikaatiolle, johon yrityksessä on kehitetty omat työkalut. Näiden avulla kerätään säännöllisesti asiakkailta ajatuksia, ja palkitaan yhteiseen innovointiin osallistuvat asiakkaat. Loppujen lopuksi asiakasyritysten käyttäjät tuntevat parhaiten ratkaisut käytännössä.

4.3 Vastuullisuus

Ryhmähaastattelussa tuli esille vahvasti ICT-alan ja CGI:n ratkaisuiden olevan jo lähtökohdiltaan ympäristöystävällisiä: tuotantoon ei kuulu raaka-aineiden jalostamista, energiankulutus työpaikalla tapahtuu lähes täysin ekologisesti ja asiakkaille tarjottavat ratkaisut ja palvelut koostuvat enenevässä määrin pilvipalveluista, tietojärjestelmistä ja konsultoinnista. Konkreettisia tuotteita ei siis tarvita, eikä luontoa näin ollen kuormiteta esimerkiksi teollisuuden aloihin verrattavalla tavalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei parannettavaa olisi.

4.3.1 Asiakkaiden osallistaminen

CGI Suomi pystyy itse tarjoamaan ympäristövastuullisia ratkaisuja, kuten Aromiruokapalvelu, verkkopalkkaratkaisut ja useat mobiiliratkaisut. Eniten vaikutusta ympäristöystävällisempään toimintaan yhteisössä voidaan saada aikaan vaikuttamalla asiakkaiden toimintaan. CGI auttaa eri toimialojen organisaatioita löytämään digitalisaation ja ekotehokkuuden tuoman kilpailuedun ja säästöpotentiaalin. Esimerkkejä asiakkuuksien avulla saatavista hyödyistä ovat toiminnohjausjärjestelmät, kuljetusalan- ja liikenteen ympäristöystävälliset ratkaisut, smart city -hankkeet sekä erilaiset kehittyvät teknologiat ja alustat, joiden avulla uutta tekniikkaa tai tietoa voidaan käyttää paremmin hyödyksi, esimerkiksi Itämeren suojelemiseksi (CGI, 2020b).

"Meidän toiminta IT-talona on erittäin vihreää jo. Meillä pyritään tietenkin päästöttömään toimintaan (kaikki energia vihreää, tehokkaat työmuodot), mutta tätä suurempi painopiste tulee jatkossa olla asiakkaiden toimintaan vaikuttaminen: miten voimme omien ja kumppaniemme ympäristöystävällisten ratkaisuiden ja palvelujen

avulla parantaa meidän asiakkaitamme sekä asiakkaidemme asiakkaita toimimaan vihreämmin.” -Ryhmähaastattelu

Yrityksen identiteetin rakentamisen kannalta tärkeää on pystyä kertomaan ja näyttämään, miten toiminta on vastuullista. Yksi osa tätä on myös perustella valintoja, ”miksi toimimme näin?”. Tähän liittyvät isot ja pienet teot, kuten toimistojen suunnittelu energiatehokkaasti, tulostamisen vähentäminen tai yhteiskunnan tasolla lasten kybertaitoja kehittävän pelin kehittäminen.

Asiakkaiden sitouttaminen prosessiin ja arvon konkretisoiminen on iso askel kohti ekologisesti kehittyvää ekosysteemiä. Toinen askel on näyttää omistajille, että vastuullisuuteen kannattaa sijoittaa yhä enemmän. Vastuullinen toiminta tulee tuottamaan vastuutonta toimintaa paremmin tulevaisuudessa, oli kyse sitten tehokkuudesta, kasvusta, riskien eliminoimisesta tai brändimielikuvan kehittämisestä.

4.3.2 Vastuullisuus tekoja arkeen

CGI:n eettinen säännöstö tuo arkeen henkilöstölle toiminnan puitteet, jotka perustavanlaatuisesti ovat kaikille samat. Kun 40 eri maata pystyy näiden kautta kehittämään omaa toimintaansa, jokainen oman toimintaympäristönsä ja kulttuurinsa tavoin, saadaan yhdessä paljon mahdollisuuksia kehittyä vastuullisemmaksi. Erityisesti niissä maissa implementointi on toteutettavissa, joissa lähtötilanne ja yhteiskunnan rakenteet ovat samankaltaisia. Näitä voisivat olla CGI:n tapauksessa Pohjoismaat, Iso-Britannia ja Pohjois-Amerikka. Toisaalta myös muut maat voivat hyödyntää yhteisiä kehitysideoita tavallaan. Vaikka esimerkiksi ISO14001-järjestelmän tuominen ei moniin maihin vielä on käytännössä mahdollista, voidaan ISO9000-johtamismallin ympäristöpuoliin kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä näistä tapoja. Jokainen CGI:n liiketoimintayksikkö toimii ISO9000-laadunhallintajärjestelmän mukaisesti, eli toimintaa johdetaan kaikkialle yhteisesti hyväksytyjen standardien mukaisesti.

”Vaikka kehitettävää on paljon vielä, on hienoa nähdä organisaatiossa yhteistyön toimivan jo hyvällä tasolla ja eri osastojen puhuvan samaa ”vastuullisuuden kieltä”.”

– Haastateltava C

Kun mietitään CGI:n vastuullisuutta yrityksenä, pitää ajatella kahta eri asiaa: kuinka vastuullista toiminta on ja miten vastuullisuus näkyy yrityksen sidosryhmille. Nämä ovat liiketoiminnan kannattavuuden ja tehokkuuden kannalta tärkeitä erillisiä osa-alueita, jotka tulee ymmärtää osana toiminnan kehittämistä. Haastatteluissa nousee esille sisäisen yhteistyön ja osastojen välisen kommunikoinnin olevan merkittävässä roolissa myös tässä.

”Rajallisilla resursseilla yhteistyö on hienoa markkinoinnin, vastuullisuustiimin, HR:n ja legalin kesken.” – Haastateltava C

CGI:llä on herätty viimeisten vuosien aikana uudella tasolla mukaan vastuullisuuden kehittämiseen kaikessa toiminnassa. Alusta alkaen se on ollut arvona, mutta lähivuosien aikana keskustelu on lisääntynyt vahvasti, ja myös asiakkaat haluavat nähdä enemmän vastuullisuutta ratkaisuisissa. Tämä on mahdollisuus CGI:lle erottua joukosta ja kehittää kestävä kilpailuetua. Haastatteluissa selkeimpänä tekijänä vastuullisena toimijana erottautumiseen toistuu konsulttien ja muiden työntekijöiden oma toiminta. Tällä tarkoitetaan vahvemmin vastuullisuuskeskusteluiden tuomista asiakasprojekteihin ja muuhun toimintaan asiakasrajapinnassa.

”Meidän pitää olla lähellä arkea vastuullisten tekojen kanssa, ja saada memberit elämään arvojemme mukaan, esimerkiksi vastuullisessa toiminnassa.” – Ryhmähaastattelu

4.3.3 Vaikutus yhteiskunnan tasolla

Aikaisemmin analysoinnissa esiteltiin globaaleista yhteisistä malleista riippumatta jokaisen yksikön toimivan lopulta maakohtaisesti, erityisesti vastuullisessa toiminnassa. Yhteisesti vastuullisuuden ymmärtäminen ja perustoiminta, kuten lapsityövoiman ja korruption torjunta, täytyy olla samalla tasolla. Maittain kulttuuri, lainsäädäntö ja liiketoiminnan toimintatavat vaikuttavat mahdollisuuksiin toteuttaa vastuullisuutta.

Esimerkiksi Suomen ja Intian yritysvastuu eroaa luonnollisesti toisistaan monella tavalla. Suomessa asiakkaat odottavat toiminnan olevan erilaista kuin monessa muussa maassa. Tällöin yrityksen ei tule tyytyä helppoon ratkaisuun, vaan jatkaa globaalia mallia maan toimintaympäristön mukaisesti eteenpäin.

”Yrity maailmassa ollaan herätty vastuullisuuden tuomiseen liiketoimintaan myöhässä, vaikka asioista ollaan tiedetty jo pitkään. Nyt toiminnassa pitää olla halua olla muita askeleen edellä ja tunnistaa heikkoja signaaleita: keskustellaan asioista, kokeillaan uutta eikä pelätä epäonnistua.” – Haastateltava F

Yhteiskunnallisesti tarkasteltuna CGI on iso työllistäjä Suomen tasolla. Epävarmuuden (esimerkiksi koronaviruksen vaikutukset) ja muuttuvien tekijöiden (esimerkiksi digitalisaation kuormittavuus) aikana laadukas ja vakaa työnantaja on yhä useammalle suomalaiselle elintärkeä osa arkea. Kun organisaationa pidetään huolta taloudellisesta vastuusta, voidaan yhteiskuntaa ja yhteisöjä auttaa suuressa kuvassa. Yrityksen toimiessa vakavaraisesti ja tasaisesti kasvaen, työpaikkoja syntyy ja henkilöstön hyvinvoinnista voidaan pitää huolta. Tämä on yksi merkittävä osa CGI toiminnan vastuullisuutta. CGI on palkittu jo seitsemän kertaa Top Employer -sertifikaatilla, jolla arvioidaan johtamista, osaamista, kehittämistä ja koulutusta, uramahdollisuuksia, palkkausta ja palkitsemista, työolosuhteita ja yrityskulttuuria (Top Employers, 2020).

Esimerkiksi kunnilla ja kuntajohtajille CGI on tärkeä vastuullisuuden elementti ja työväline. Kunnanjohtajien tärkeä nykyinen osa-alue on yritysten menestyminen kunnassa. CGI:llä on merkittävä vaikutus työllistämiseen, tarjoten kuntalaisille hyviä työpaikkoja. Pienet kunnat alkavat olla heikossa tilanteessa, ja harva haluaa muuttaa sinne. Toimiminen paikallisesti auttaa kuntia työllistämään enemmän, ja mahdollistaa tasavertaisempia mahdollisuuksia asua Suomessa haluamallaan paikkakunnalla, koosta riippumatta. CGI on Suomessa lähes jokaisessa kunnassa palvelun- tai ratkaisuntarjoajana. Kaikki käytännössä hyötyvät CGI:n ratkaisuista jollain tavalla Suomessa, oli se sitten julkishallinnon toiminnanohjausta, palkanmaksua kuukausittain tai potilastietojärjestelmän tuottaminen sairaalaan. Jos yhteiskunnan toimivuutta

tarkastellaan systeeminä, CGI:n rooli tässä on oleellinen. Tämän konkretisoiminen CGI mielikuvassa on merkittävä askel identiteetin rakentamisessa.

“Työnantajana CGI on merkittävä Suomen tasolla. Voitaisiin puhua ulkoisesti enemmän tästä: luodaan työpaikkoja ja tarjotaan uramahdollisuuksia eri ikäisille ja taustaisille. Suomen kielikään ei ole rajoittava tekijä.” – Ryhmähaastattelu

Sosiaalisella tasolla vastuullisuutta on olla mukana tapahtumissa, kampanjoissa ja pitkäkestoisissa tai jatkuvissa projekteissa, joilla kehitetään tasa-arvoisuutta, nuorten työllistymistä, vähävaraisten asemaa, työn rasittavuutta ja tiedon tuomista yhteiseen käyttöön. Tämä voi toteutua investoimalla tapahtumiin, tutkimuksiin ja muuhun toimintaan, jonka avulla voidaan valmistaa yhteisöä vastaamaan nykyajan haasteisiin paremmin, esimerkiksi digitalisaatioon ja työn murrokseen. Suoran taloudellisen hyödyn sijaan aktiivisuudella vastuullisessa toiminnassa tavoitellaan pitkän aikavälin tuloksia.

CGI:llä nämä ovat nähtävissä esimerkiksi Future Talent -trainee-ohjelmalla, jonka avulla tuhat nuorta osaajaa palkataan eri paikkakunnilla Suomessa. Toinen esimerkki on Women in Tech -ohjelma, jolla naisia kannustetaan ICT-alalle jatkuvana toimintamallina. Muita vastuullisia tapoja edistää työskentelykulttuuria ovat turhien rajoitteiden poistaminen etätyöskentelylle ja mahdollisuus käyttää englantia työkielenä. Työtä voi tehdä missä päin Suomea tahansa, eikä suomen kielen osaamattomuus vaikuta työskentelyyn useissa rooleissa. Luomalla vastuullista työnantajamielikuvaa, houkutellessa työnhakijoita, erityisesti nuoria. Samalla rekrytointia voidaan tehostaa: uusia työntekijöitä palkattaessa saadaan todennäköisemmin CGI:n yrityskulttuuriin sopivia.

”Palkkaamalla nuoria luodaan valmiuksia kehittää yhteiskuntaa: kaikki voivat oikeasti vaikuttaa täällä omalla panoksellaan ja rohkeudella haastaa ja ehdottaa uutta.”

– Haastateltava G

Kun työntekijöille annetaan tilaa kehittää toimintaa ja osallistua mukaan kiinnostaviin projekteihin, luo se samalla vastuuta. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on vastuu viedä

toimintaa eteenpäin ja ymmärtää omien toimien arvo osana identiteetistä viestimistä ja imagon vahvistamista. Kun jäsenet osallistuvat vastuullisuutta edustaviin tapahtumiin, tietoa kulkee oikeita kanavia pitkin ja asiat nähdään kaikkien yhteisinä. Tällä tavoitellaan sitä, että henkilöstö ymmärtää toiminnan arvoja ja periaatteita aidosti.

Toinen merkittävä osa vastuullisuuden kehityksessä on johtaminen. Kuten CGI:n työn murroksen tutkimus esittää "johtaminen on tärkeämpää kuin koskaan ennen". Tämä tarkoittaa kommunikointia, asioista keskustelua, analysointia, tavoitteiden asettamista ja tulosten mittaamista. Osana jokapäiväistä toimintaa tulee olla vastuullisuus, ja tieto tästä reaaliaikaisesti kaikilla.

"Kun tieto on hajallaan ja vastuullisuudesta viestiminen ei ole henkilökohtaisella tasolla kenenkään tavoitteissa, vastuullisuus jää edelleen irralliseksi prosesseista."

– Ryhmähaastattelu

4.4 Vastuullisuuden yhdistäminen identiteettiin

Haastatteluiden läpi nousi esille CGI:llä olevan tarkkaan suunniteltu johtamismalli, jolla halutaan suunnata toimintaa vastuullisempaan suuntaan. Tämä sisältää perehdytystä arvoihin ja kulttuuriin, koulutuksia johtamismallin ymmärtämiseksi sekä lisäkoulutusta työkuvaan laajentuessa. Jotta yrityksessä voidaan ymmärtää, miten identiteetin rakentamisessa hyödynnetään yhteiskunta- ja ympäristövastuullista toimintaa, tulee tiedon olla kaikkien saatavilla. Henkilöstön tulee tämän lisäksi itse haluta käyttää tietoa hyväkseen. Tässä kohtaa kohdataan kysymys "miten yritykseen löydetään tämänkaltaisia ihmisiä?"

Vastuullisen toiminnan yhdistäminen yritysidentiteettiin ja näiden kehittäminen yhdessä vaatii tiedon saavutettavuutta ja tavoitteellisuutta jokaiselta. Johtajien vastuulla on tuoda vastuullisuuden merkitysti prosesseihin esille. Kun vuosisuunnittelusta asti vastuullisuus on mukana osallaan, voidaan se saada näkyvämmiin esille myös arkipäivään. Haasteena usein on, ettei kiireen keskellä ole tarpeeksi aikaa miettiä liitettäviä osia tai

lisätä tarjouspohjaan, esittelyyn tai keskusteluihin uutta osaa. Kun konsultit ja myyjät tietävät, miten vastuullisuus liittyy prosesseihin, ratkaisuihin ja omaan identiteettiin, voidaan keskustelua käydä asiakkaiden kanssa, ja identiteetin tarinaa välittää ulospäin. Tarjouksen esittelemisessä tai keskustelussa projektin sisällöstä asiakkaan kanssa vastuullisuutta ei pidä joutua liimamaan päälle. Tietämällä yritys vastuun paikka ja tehtävä kokonaisuuksista voidaan saada eheitä. Tämän avulla vastuullisuus ei jää irralliseksi osaksi prosessia, vaan se näkyy omalla painoarvolla kaikkialla. Paljon toimintaa ja kehitystä on jo, mistä ei vielä osata viestiä tai tuoda arvoa asiakkaiden esille oikeilla keinoilla.

”Yksi selkeä tavoite on lähentää sisäistä ja ulkoista kuvaa meistä yrityksenä: vastuullisuus identiteetissä pitää välittyä vahvemmin tulevaisuudessa ulkoisille sidosryhmille.”

– Ryhmähaastattelu

Kuvan kirkastaminen asiakkaille on tärkeää. CGI Suomi haluaa olla kehittämässä vastuullisesti ratkaisuja, joilla asiakkaat voivat menestyä ja yhteisö kehittyä. Laajasta ratkaisukokonaisuudesta löytyy paljon työkaluja asiakkaiden toiminnan kehittämiseen, ja tulevaisuudessa hankkeet toteutetaan yhä lähemmin yhteistyössä. Myös ICT-palveluiden ulkoistaminen on tilanne, johon yritykseltä löytyy erikoisosaamista: OP:n ja LähiTapiolan kanssa perustetut yhteisyritykset, Finanssi Kontio ja LTC Otso, ovat osoitus toiminnan kestävydestä ja luottamuksesta ulkoistamisen onnistuvan vastuullisesti.

Asiakkailla on usein itse mahdollisuus valita vastuullisempi vaihtoehto. Tulevaisuudessa on yhä tärkeämpää tuoda esille valintojen merkitys ja antaa asiakkaille välineitä kehittää toimintaa. Asiakkaat haluavat viestiä omille asiakkailleen ja verkostoilleen vastuullisesta toiminnasta. Luottamusta voidaan luoda esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille tietoa vastuullisuudesta sekä valmiita materiaaleja, joilla he voivat kertoa omasta toiminnastaan. Nostamalla esille keskustelua vastuullisemmista valinnoista ja miten yhdessä yhteisönä voi kehittyä, luodaan arvoa. Tämä pätee myös sisäisesti.

4.4.1 Yhteinen identiteetin kehitys

”Johtamismallin kaikkiin ”frameworkkeihin” pitäisi vielä saada selvemmäksi yritysvastuun osa, että se jalkautuu arkeen membreille.” – Haastateltava C

Monissa haastatteluissa tuli esille yllä oleva siteeraus. *Frameworkilla* viitataan rakenteisiin, jotka luodaan globaalisti organisaatiossa ohjaamaan toimintaa. Johtamismallissa kaikki rakenteet suunnitellaan yhteisiksi, jotka näin ollen ovat teoreettinen perusta identiteetille. Niiden mukaan toimitaan ja ohjataan jäseniä. Kun toimintaa halutaan kehittää tai muuttaa, tulee näitä rakenteita tarkastella ja lopullisten tavoitteiden kautta miettiä, mitä mallissa ei vielä ole huomioitu tai mikä ei lopulta toteudu halutulla tavalla. Esimerkiksi jääkö vastuullisuus irralliseksi osaksi kokonaisuutta.

Kun halutaan kehittää identiteettiä, tulee miettiä innovatiivisia keinoja saada kaikille selkeä sanoma, mihin suuntaan ollaan menossa. Sanoma ei tule vain yritykseltä ja johdolta, vaan kehitystä varten tarvitaan oikeat työvälineet. Yrityksen nimen mukaisesti CGI:llä on näille lyhenteensä, tuttavallisemmin CSAP, MSAP, VOC ja VOM. C viittaa sanaan *“client”* ja M sanaan *“member”*. SAPEilla (*Satisfaction Assessment Program*) voidaan asteittain arvioida, kuinka tyytyväisiä yrityksen toimintaan ollaan. VOCilla ja VOMilla eli Voice of Our Client tai Member -kyselyillä luodaan keskustelualusta, jolla asiakkaat ja henkilöstö osallistetaan kehitykseen. Nämä mahdollistavat asiakkaiden ja henkilöstön kuuntelemisen, ja luovat tavoitellun mielikuvan yhteiskehityksestä.

Mielipide- ja arviointikyselyt ovat myös strategisia mittareita: kun kehitystä halutaan tietyllä osalla, lisätään uusi kohta tai tuodaan nykyisiä esille eri tavalla. Tätä kohtaa seuraamalla seuraavissa tuloksissa ja vertaamalla aikaisempiin tuloksiin, voidaan arvioida kehitystä. Tyytyväisyyskyselyissä on yritysvastuu kohta, jolla omaa kehitystä voidaan mitata: miten tavoitteissa on onnistuttu ja kohtaavatko sisäinen ja ulkoinen mielikuvan. Näiden avulla voidaan löytää *“toiminnan kuiluja”*.

Yksi haastatteluissa esille noussut tärkeä yksityiskohta on, ettei asioita saa unohtaa. Tällä on yhtä tärkeä rooli jatkuvassa kehityksessä, kuin palautteen keräämisellä, arviointien toteuttamisella, kehityskohteiden tiedostamisella ja mallien sekä prosessien rakentamisella. Kehittämisessä pitää olla tarpeeksi aikaa analysoida SAPIen ja mielipidekyselyiden tuloksia: missä eroja on nähtävillä ja minkälaista kehitystä odotetaan. Asiakkaat harvoin osaavat suoraan pyytää tarvittavia toimintoja, mutta he tietävät mitkä asiat ovat tärkeitä ja miten arkipäiväisiä toimia voi tehostaa. Innovatiivisuus ei asiakkaiden näkökulmasta tarkoita välttämättä uutta teknologiaa tai monimutkaisia työkaluja. Usein innovatiivisuus voi olla täysin arkipäiväisen toiminnon yksinkertaistamista tai käytön kehittämistä aikaasäästävään, kustannustehokkaampaan ja vastuullisempaan muotoon.

"Vastuullisuuden ei pitä tulla esille pieninä nostoina vaan jatkuvana sanomana."

– Haastateltava B

Keskustelu vastuullisuudesta on kasvanut ja kehittynyt jo paljon. Jokaisen yksilöhaastattelun kautta nousee esille ymmärrys vastuullisen toiminnan olevan huomattavasti enemmän, kuin vain tukitoiminto. Yhtenä merkinä tästä on jatkuvien vastuullisten projektien määrän lisääntyminen. Säännöllisesti löydetään uusia malleja, joita jatkamalla voidaan sekä tuoda arvoa yhteiskunnalle, ympäristölle ja taloudelle että kehittää omaa toimintaa. Future Talent -ohjelman avulla nuoria ja työmaailmassa kokemattomia löydetään ja heille tarjotaan tilaisuus saada oppia alasta. Samalla he voivat osoittaa olevansa arvokkaita CGI:lle. Osana vastuullisuuden merkityksen kasvua myös heterogeenisyys on tärkeämpi voimavara yritykselle – tässä tilanteessa nuorten ja kokeneiden työntekijöiden tasapaino.

"Asenteiden muuttaminen aikaisemmassa vaiheessa voi olla tulevaisuuden kehityksen avaintekijä." – Haastateltava F

CGI brändiä ohjataan suuressa kuvassa tiettyyn suuntaan. Viime kädessä kulttuuri ja ihmiset kuitenkin rakentavat sen, ja asiat näyttäytyvät ihmisten mukaisesti. Kulttuuriin sopivat ihmiset haluavat luoda kehitystä, ja jokaisella on oma roolinsa tässä. Minkä

tahansa alan asiantuntija ja kuinka korkeassa roolissa oleva voi itse olla kehittämässä toimintaa. Asiakkaiden sitouttaminen on pörssiyhtiön kannalta ehdottoman tärkeää, sillä eurot painavat päätöksissä. Kun vastuullisia ratkaisuja suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä, voi toiminta kehittyä kestävästi. Tämän toteuttaminen edellyttää aktiivisesti vastuullisuuden tuomista oman toiminnan ja identiteetin kautta näkyviin.

4.5 Tulevaisuuden näkymät

Vastuullisuudella on useat kasvot. Jollekin toimijalle tietty vastuullisuus on lähes itsestään selvää, kun se toiselle voi vaatia vuosikymmenien kehitystä. ICT-alalla prosessien ympäristöystävällisyys on erittäin hyvällä tasolla yleisesti. Kehittämistä on aina, mutta ympäristövastuun sijaan yhteiskunnan ja talouden vastuun kantaminen ovat selkeitä kehityskohtia. CGI työn murros tutkimus (2019) nostaa esille yhteiskunnan tasolla vakavan sosiaalisen vastuun haastekohdan, joka liittyy työn rasittavuuteen ja muutokseen. Väestön ikääntyminen, työvoiman saatavuuden heikkeneminen, lisääntynyt liikkuvuus, lisääntynyt tietoisuus sosiaalisesta vastuusta sekä erityisesti nuorempien sukupolvien muuttunut arvomaailma ja odotukset työtä kohtaan ovat tekijöitä, jotka ovat muuttaneet ja muokkaavat myös jatkossa työelämää ja sen rasittavuutta työntekijöitä kohtaan. Ratkaisuja tarvitaan ihmisten hyvinvoinnin parantamiseen, kuten myös hyvin konkreettisena esimerkkinä COVID-19-epidemia on osoittanut.

Jotta organisaatiotasolla voidaan vastata vastuullisemman identiteetin rakentamiseen, henkilöstön täytyy elää näiden arvojen kautta ja johtajien olla mukana osana muutosta. Ei tuoteta järjestelmiä järjestelmien vuoksi, vaan ajatellaan, keskustellaan ja kehitetään yhdessä. Ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien kuunteleminen on keskeisessä roolissa kehityksen onnistumisessa.

“CGI haluaa olla osa sitä yhteiskuntaa ja yhteisöä, joka käyttää ratkaisuita ja palveluitamme.” – Haastateltava F

Tärkeä tekijä identiteetin rakentamisessa ja oikeiden toimien kehittämisessä on CGI:n oma yhteisö. Jos toiminnassa halutaan saada muutosta aikaan, täytyy henkilöstöllä olla itse halua viedä niitä eteenpäin. Parhaat ideat eivät tule johdolta ja globaaleista malleista, vaan kehittyvät rajapinnassa ongelmakohtia ja haasteita pohdittaessa sekä asiakkaiden ja kumppanien kanssa tavoitteista keskustellessa.

”Tarvitaan ihmisiä, jotka vievät eteenpäin vastuullisia projekteja ja kehittävät niitä asiakkaiden kanssa eteenpäin.” – Haastateltava G

Vastuullisuuden merkitys kasvaa koko ajan – tämä nähtävissä poikkeuksetta kaikessa toiminnassa. Asiakkaat odottavat enemmän, työntekijät etsivät arvoaan edustavia työnantajia ja yhä enemmän tutkimustietoa on saatavilla. Liiketoiminnan vastuullisuus ja kannattavuus eivät ole ristiriidassa keskenään, vaan päinvastoin: yhä useammat vastuullisesti toimivat yritykset kehittyvät resurssien käytössä ja riskien hallinnassa, tuottavat enemmän innovaatioita, parantavat asemaa rahoituksen saamisessa ja asiakkaiden lojaaliudessa, houkuttelevat parhaimmat työntekijät ja kasvattavat työntekijöiden motivaatiota (Laurila, 2019).

”Selkeää on se, ettei tämä ole mikään piikki: kehitytään tasaisesti ja asiakkaiden kasvavat vaatimukset työllistävät meitä enemmän jatkossa.” – Haastateltava C

Yksi keskeinen analysoinnin tulos on, että osallistamalla nuoria mahdollisuuksia on paljon. Työuraansa aloittavat ja jopa koulujen penkeillä istuvat yliopisto-opiskelijat, lukiolaiset tai peruskoululaiset voivat olla merkittävä osa kehitystä. CGI on mukana jo toiminnassa järjestämällä IT-alasta kiinnostuneille työttömille nuorille tutustumiskursseja ICT-alaan, hackathoneja ja muita tapahtumia, kannustaen nuoria työelämään sekä jakamalla alan tietoa ja osaamista yhteiskunnan tasolla. Tämän kaltaisella toiminnalla nuoret ymmärtävät millaisia taitoja ja valmiuksia heiltä vaaditaan. He voivat löytää myös kiinnostavia ammatteja ja aloja ennen koulutusputken alkua ja tapahtumilla luodaan alustoja työllistää helpolla tavalla ja oikeaan aikaan. Kestävän rekrytoinnin ja työvoiman riittävyyden kannalta näkyvyys ja oikeanlainen mielikuvan opiskelijoiden ja nuorten kohderyhmässä on tärkeää.

”Nuorille suunnatuilla tapahtumilla on monitasoista vastuullista merkitystä: sen lisäksi että niillä voidaan opettaa nuoria ja löytää lahjakkuuksia jo aikaisin, ne ovat tärkeässä asemassa vastaanottavan yrityskulttuurin luomisessa ja sanoman välittämisessä. Sellaisen, jossa nuoret uskaltavat tuoda esille näkökulmansa ja heitä kuunnellaan.” – Ryhmähaastattelu

Kantamalla riskiä osana nuorten kehitysprosessia ja luomalla ”oppikenttää”, voidaan kehittää yhteiskunnan ja ekosysteemien rakennetta. Asenteiden muuttaminen aikaisemmassa vaiheessa voi olla tulevaisuuden kehityksen avaintekijä. Lisäksi luomalla assosiaatioita vastuullisesta työnantajasta, saadaan todennäköisemmin yritykseen sopivia työntekijöitä. Tämä tuo rekrytointiin resurssitehokkuutta ja yritykselle kilpailuetua.

”Luomalla vastuullista työnantaja mielikuvaa houkuttelee samalla työnhakijoita. Näin saadaan todennäköisemmin yrityskulttuuriin sopivia työntekijöitä.” – Haastateltava F

Sen lisäksi, että tiedetään mihin suuntaan toimintaa kehitetään, henkilöstön tulee haluta toimia yrityksen arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Osana vastuullisen toiminnan kehitystä tule tarkastella kysymystä ”mitä vastuullisuudessa tapahtuu seuraavaksi”. Seuraava suuri askel ei pitäisi tulla yllätyksenä. CGI:n osaaminen IT-talona on maailman huippuluokkaa, ja käytössä on hyvin laajasti eri teknologiaa terveydenhuollosta kyberturvallisuuteen ja avaruusohjelmiin. Löytämällä oma kestävyys ja jatkuvuus vastuullisessa toiminnassa, voidaan erottautua kilpailijoista.

Tunnistamalla heikkoja signaaleita, keskustelemalla asioista tiimien ja yksiköiden rajojen yli ja kokeilemalla uutta, voidaan vastuullisuudesta tehdä yrityksen tavaramerkki. Keskeinen osa on jo aiemmin esille tuodun kannustavan yrityskulttuurin kehitys, jossa epäonnistumista ei tulisi pelätä. Vastuullisempien toimintatapojen kehittämisessä tämä tarkoittaa hankkeiden tai projektien aloittamista, jotka eivät välttämättä herätä asiakkaisissa toivottua kiinnostusta. Kun vastuullisuus tuodaan esille kaikessa toiminnassa

luonnollisesti, asiakkaat yhdistävät sen lopulta CGI:hin ilman erillistä mainintaa ratkaisun tai tuotteen erityisestä vastuullisuudesta.

4.6 Sisäisen kyselyn tulokset

Viimeinen tutkimuksen tuloskappale käsittelee CGI:n sisäisen kyselyn tuloksia vastuullisuudesta. Osassa kappaleita näitä on sivuttu jo aikaisemmin. Sisäisen kyselyn kokonaiskuvaa verrataan haastatteluihin, ja näiden välisiä yhtenäisyyksiä nostetaan esille. Tässä kokoava katsaus 207 henkilöstön jäsenen näkemykseen nykytilanteesta. Kyselyn 28 kysymyksestä hyödynnettiin 16:ta tutkimuksen kannalta oleellista tietoa tarjoavaa kysymystä. Sisäisen kyselyn tulosten vaikutus analysoinnissa on suhteellisen pieni koko empiirisestä datasta, arviolta noin 10 %.

Kyselystä saadaan määrällistä dataa kysymyksillä *"kuinka tyytyväinen olet CGI:n yritysvastuu toimintaan?"*, *"kuinka paljon tiedät CGI:n yritysvastuu toiminnasta?"* ja *"onko yritysvastuu tullut esille keskusteluissa asiakkaan kanssa?"*. Laadullista dataa saatiin mielipiteistä toiminnasta ja kehitysehdotuksista kolmen *Tech*-painopisteen (vastuullisuuden ulottuvuudet) parantamiseen; *tech for careers*, *tech for communities* ja *tech for climate*.

Tyytyväisyys ja tietämys toiminnasta arvosteltiin asteikolla 1-10, joista tyytyväisyys yritysvastuutoimintaan sai hieman paremman arvosanan. **Tyytyväisyys** koetaan 6,8 arvoiseksi, joka kouluarvostelululla vastaisi arvosanaa **8,08** (muunnettuna 4-10 arvostelun mukaiseksi). Toiminta on siis hyvällä tasolla, mutta selkeästi parannettavaa löytyy vielä. 207:stä 17 antoi yritystoiminnalle arvosanaksi alle 5. Tämä tarkoittaa, että noin 8 % kyselyyn vastanneista on tyytymättömiä CGI:n yritysvastuu toimintaan. Sisäisen kysely osoittaa laadullisten ja määrällisten tulosten perusteella, ettei tieto välity paikkakuntaakohtaisesti tasavertaisesti. Kyselyyn arvosanan yksi (1) vastanneet (noin 3 %) tuovat esille samantyyllisesti oman paikkakuntansa fasiliteettien, esimerkiksi pyörävaraston ja -huollon, tiedottamisen ja johtamisen olevan heikolla tasolla. Vastaukset ovat yhteneväisiä myös tapahtumien, tiedon välittymisen ja ehkä tästä

johtuen myös oman kiinnostuksen osalta: tapahtumista ei ole kuultu, yritysvastuu-sivuja ei löydetä tai osata käyttää ja kiinnostusta tapahtumiin ei ole kovin paljoa.

Oma tietoisuus yritys vastuusta on hieman tyytyväisyyttä matalampi, 5,8 vastaten kouluarvostelulla **7,48** arvosanaa. Asioista tiedetään hieman tyydyttävää paremmin, mutta ei kuitenkaan vielä hyvin. Tässä parannettavaa on selvästi aikaisempaa enemmän, sillä 52 vastanneista eli noin 25% kokee oman tietoisuutensa olevan alle tyydyttävän tason. Tutkimuksen tuloksissa esille nousut haastatteluiden analysointi on keinona yksi keskeisimmistä sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tiedon tarjoaminen kaikille kattavasti ja reaaliaikaisesti tulee olla sisäisen viestinnän tavoitteena sijainnista riippumatta. Vastuullisten tapahtumien ei tule tapahtua keskitetysti, vaan kaikkien toimipisteiden tulee voida osallistua resurssiensa mukaisesti toimintaan. Kun vastuullisuus tuodaan esille jatkuvana sanomana, ja jokainen yhteisön jäsen kokee voivansa osallistua kulttuurin luomiseen, pystytään henkilöstön tietoisuutta ja kiinnostusta kehittämään.

Vastuullisuuden esille tuominen asiakkaiden kanssa on ehdottoman tärkeää. 55 kysymykseen vastanneista ei ole asiakastyössä, jonka vuoksi heitä ei huomioida tässä. Toisaalta, vaikka suora asiakasyhteyttä ei olisi, on usein mahdollisuus itse vaikuttaa asiakkaiden mielikuvaan esimerkiksi verkoston kautta (tapahtumat, oma käytös, some ja muu media, keskustelut). 21 % lopuista vastanneista kertoo hyödyntävänsä yritys vastuun teemoja keskusteluissa asiakkaiden kanssa. Vastauksissa kerrotaan vastuullisuuden näkyvän keskusteluissa tyytyväisyydessä, ratkaisuiden sertifikaateissa ja erilaisissa tapahtumissa. Kuitenkin lähes neljä viidestä ei vielä tuo yritys vastuuta esille keskusteluissa asiakkaan kanssa.

Vastuullisuuskeskusteluiden tuominen vahvemmin asiakkaan tietoisuuteen on selkeä kehityskohta. Tämä koskee sekä niitä konsultteja ja jäseniä, jotka ovat asiakkaiden kanssa, että niitä, jotka eivät toimi suoraan asiakkaiden kanssa. Oma toimintaa voi tarkastella ja pohtia, miten itse voi olla aktiivisempi, vaikka suora "vastuuta" ei ole. Tämä on yksi vastuullisen yrityksen kulttuurin piirteistä: asioita ei tehdä pakosta, vaan siksi että

toimintaa voidaan kehittää ja olla osana yhteisön kehitystä. CGI haluaa olla osa sitä yhteiskuntaa ja yhteisöä, joka käyttää ratkaisuita ja palveluita.

Sisäinen tutkimus kertoo, että kehitettävää riittää. Se kuitenkin myös näyttää positiivista ennustetta kehitykselle: kyselyyn vastanneet antoivat *Get Involved* -hankkeeseen osallistumiselle arvosanaksi 6,84. Ollaan taas yli *hyvän* rajan (8,10), eli henkilöstöä itseään kiinnostaa globaalisti suunniteltuihin yritysvastuutapahtumiin osallistuminen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa vastataan tutkimuskysymyksiin, päätellään tutkimuksen johtopäätökset, esitellään käytännön vaikutuksia ja ehdotetaan lisätutkimusideoita. Kappaleessa esitellään myös tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät sekä rajoitukset tutkimukselle.

5.1 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimuksessa on rakennettu aikaisempien tieteellisten tutkimusten avulla tarkasteltavaa ilmiötä kuvaava teoreettinen viitekehys, ja havainnoitu haastatteluiden ja sisäisen kyselyn kautta, miten CGI Suomen tapauksessa identiteettiä on rakennettu yritysvastuun kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on yritysidentiteetin ja vastuullisen toiminnan välisen suhteen tutkiminen, joka on toteutettu vastaamalla tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäinen kysymys: mistä elementeistä vastuullisuus ja yritysidentiteetti koostuvat?

Vastuullisuuden ja yritysidentiteetin termit ovat avattu tutkimuksen alussa, ja molempiin on valittu teoreettiset mallit kuvaamaan ilmiöiden rakennetta kattavasti. Vastuullisuuden mallintaminen on tehty tyypillisesti kolmen ulottuvuuden kautta, joita ovat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu (Barbier, 1987; YK, 1987). Yritysidentiteetti puolestaan on avattu seitsemän ulottuvuuden kautta: yritysviestintä, yrityksen design, yrityskulttuuri, käyttäytyminen, yritys rakenne, toimialaidentiteetti ja yritysstrategia (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004).

Vastuullisen yrityksen, kuten CGI Suomen, tulee toiminnassaan kiinnittää huomiota yritys vastuun tasapainoon. Globaalin yrityksen toimintaan vaikuttavat lukuisat eri asiat. Usein päätöksiä tehtäessä joudutaan tulla vastaan toisessa osassa: esimerkiksi työhön liittyvän autoilun vähentäminen vaikuttaa eri tavalla pienillä paikkakunnilla asuviin ja lapsiperheisiin kuin muihin. Jotta kolmen ulottuvuuden tasapaino voi toteutua, eri tahot tulee huomioida ja ratkaisut on mietittävä kaikkia palvelevasti.

Vastuullisen toiminnan ja identiteetin rakentamisen yksi yhteisistä elementeistä on viestintä. Vastuullisen toiminnan toimivuus sekä sisäisesti että ulkoisesti perustuu oikeiden kanavien käyttöön ja selkeästi välitettyyn sanomaan. Näistä kahdesta sisäisen viestinnän merkitys korostuu, kun kyseessä on suuri yritys ja henkilöstö on sijoitettu eri paikkoihin. CGI Suomen tapauksessa vastuullisen toiminnan keskeinen elementti on myös organisaatiossa globaalisti suunniteltava johtamismalli. Esimerkiksi yritysvastuun painopisteet (communities, careers, climate) ja yritysvastuutapahtumat suunnitellaan keskitetysti. Nämä ovat keskeisiä yritysvastuun kehittämisessä jokaisessa organisaation toimintamaassa. Toimivaan viestintään liitettynä sertifikaatit tai toiminnan standardisointijärjestelmät, kuten ISO9000 ja -14000 tai Suomalaisen Työn Liiton Avainlippu, auttavat toimien yhtenäisyyden ja selkeä viestin välittämisessä.

Kansainväliselle yritykselle oleellista on tarkastella yrityksen lokaalia ja globaalia toimintaa, sekä niiden suhdetta: onko strategiana toimia yhtenäisesti maasta riippumatta vai toimivatko maata itsenäisesti. CGI:n tapauksessa toiminta on erittäin yhtenäistä, tarkoittaen myös identiteetin rakentuvan yhdessä. Johtamismalli on identiteetin kannalta tärkeä elementti, jolla kulttuuriin, käyttäytymiseen ja strategiaa vaikutetaan. Yritysrakenteeseen ja strategiaan liittyy myös tavoitteellinen kasvu. CGI Suomen keinoina ovat tasainen orgaaninen kasvu ja yritysostot.

Toimialaidentiteetin elementeistä voidaan erotella sitoutuminen tiettyyn alaan, teknologiaan tai kohderyhmään sekä rooliekosysteemissä. CGI Suomen tapauksessa integraatiokumppanuus on oleellinen elementti identiteetissä. Identiteetistä viestimisessä tulee määrittää sisäisen ja ulkoisen viestinnän suhde sekä resurssien käyttö. Kuinka vahvasti yritys viestii ulkoisille sidosryhmille vastuullisesta toiminnastaan, vai painotetaanko resurssien käytössä sisäisen viestinnän ja toiminnan kehittämistä. Viimeiseksi identiteetin elementeistä esille voidaan nostaa eettinen suuntaus: kenen kanssa halutaan toimia, minkälaisiin arvoihin ratkaisut perustuvat ja miten vastuullisuutta kehitetään yhteisössä ja yritysmaailmassa. Esimerkkinä tästä voidaan

tarkastella ihmisarvoja ja korruptiota: millainen suuntaus yrityksellä on näihin ja miten käytännössä tavoiteltavaa suuntaa vahvistetaan (alueilla toimiminen, joissa haasteita on, kuten Aasia ja Afrikka).

Toinen kysymys: miten yritysidentiteetti rakentuu ja vaikuttaa yrityksen toimintaan?

Yrityksen identiteetti kertoo omaa tarinaa ja muodostuu täten myös omalaatuisesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esittänyt identiteetin rakentumiseen liittyviä erilaisia ominaisuuksia. Näitä ovat tavaramerkit, logo, tuotemuotoilu, design, viestintä ja mainostaminen, tapahtumat sekä tiedotus- ja suhdetoiminta (Knapp ja muut, 2001). Suurilla organisaatioilla, kuten CGI:llä, identiteetin rakentaminen lähtee keskitetysti liikkeelle. Tietty suunta määritellään, jota toteutetaan liiketoimintayksiköittäin. Rakentaminen tapahtuu käytännössä aina kulttuurin, maan tai alueen toimintatapojen, lakien ja sääntöjen sekä asiakkaiden preferenssien mukaisesti. Identiteetin avulla voidaan yhdistää arvolupaus, järjestelmät ja ominaisuudet sekä tuote- ja palvelujoukot, jotka CGI Suomessa rakentuvat ihmisten ja kulttuurin kautta (Leinwand ja Mainardi, 2014). Brändiä ohjataan tiettyyn suuntaan suuressa kuvassa, mutta lopulta kehitys on kiinni paikallisista ihmisistä.

Identiteetin rakentumisessa tärkeää on saada henkilöstö haluamaan toimia arvojen ja periaatteiden mukaisesti. Kulttuuri ei tule johdolta vaan ihmisistä; jos halutaan vaikuttaa kulttuuriin, tulee osata puhua henkilöstölle ja vaikuttaa ihmisiin. Kun henkilöstö tuntee olevansa arvostettuja ja voivansa vaikuttaa asioihin, rakentuu identiteetti heidän kauttaan aidosti (Melewar ja Karaosmanoglu, 2004; Peter ja Waterman, 1982). Vahvan yritysidentiteetin rakentuessa vaikutusta tapahtuu yksilöiden tavassa toimia. Tuntemalla yrityksen oma tarina ja tavoitteet, osataan kohdata asiakkaat sekä kumppanit ja annetaan yhtenäistä kuvaa yrityksestä ulospäin. Kun identiteetti tunnetaan, on yksilöiden vastuulla toimia sanansaattajina.

Vahva rakentaminen kumpuaa ymmärryksestä: ei haluta henkilöstön vain noudattavan jonkinlaista prosessiohjetta, vaan ymmärtävän arvomaailmaa ja periaatteita. Tämän

kautta voidaan saada aikaan yhtenäistä toimintaa identiteetin suuntaisesti ja kehittää tavoitellusti sitä eteenpäin. Identiteetin lopullinen tulos on jokin sekoitus suunnitelmallista kehitystä ja henkilöstön aktiivista osallistumista. Toiminnan kehittymisen lisäksi vahvalla identiteetillä houkuttelevat parhaimmat ja yrityskulttuuriin sopivat työntekijät ja voidaan kasvattaa työntekijöiden motivaatiota. Kun henkilöstö uskoo omaan tarinaan ja haluaa kehittää sitä, työn teosta nautitaan ja työpaikalle syntyy merkitystä. CGI:n oma unelma on luoda yhdessä ympäristö, jossa kaikki voivat nauttia työn teosta yhdessä.

Kolmas kysymys: miten vastuullisuus voidaan yhdistää osaksi yrityksen identiteettiä?

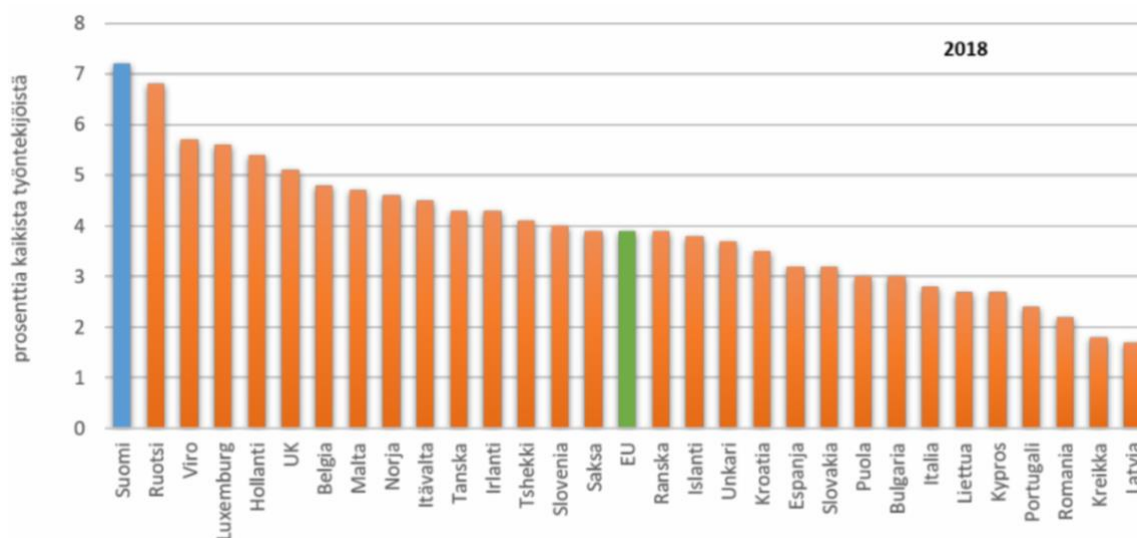
Tämä tutkimuskysymys kokoaa kahta edellistä yhteen, pohtien elementtien käyttöä osana tarinan kertomista yrityksestä. Koska yhteisön hyvinvoinnin kehittäminen on lopullisena tavoitteena, on eri sidosryhmien huomiointi identiteetin rakentamisen kannalta tärkeää. Pörssiyhtiön kannalta asiakkaiden osallistaminen on yksi ratkaisevista keinoista. Tämän toteuttaminen vaatii viestinnässä sisäisen ja ulkoisen kuvan lähentämistä: miten yritys toimii tällä hetkellä ja miksi? Mitä arvoa toiminnasta on asiakkaille? Asiakkaat tulee voida sitouttaa mukaan kehitykseen, ja pohtia haasteita yhdessä: miten asiakkaat ja asiakkaiden asiakkaat voisivat toimia vastuullisemmin? Mitä hyötyä tästä on heille? Vastuullisuuden tuominen keskusteluihin ja sen luonnollisuus sekä jatkuvuus ovat oleellisia tekijöitä, jotta ulkoinen ja sisäinen kuva kehittyvät yhtenäisesti.

Useat toimet vaativat pitkän aikavälin toteutusta, eikä taloudellisia hyötyjä synny välttämättä heti. Viestinnän merkitys on yritysvastuun yhdistämisessä oleellinen niin ulkoisesti kuin sisäisesti: kun jäsenet itse puhuvat asioista ja ovat kiinnostuneita, välittyy se myös asiakkaille. Tärkeää vastuullisuuden vahvistamisessa arjessa on nähdä se jokaisen työyhteisön jäsenen työvälineenä ja voimavarana, ei pakotteena. Tiedon saavutettavuus mahdollistaa yhtenäisen kehityksen ja saman suunnan. Tapahtumien järjestäminen ja näihin osallistuminen puolestaan vahvistaa yhteisiä arvoja ja luo yhteisölle rituaaleja. Myös kolmannessa tutkimuskysymyksessä johtamismallin vaikutus on merkittävä. Kun yritysvastuun osuus tulee selkeämmin esille globaaleissa rakenteissa,

nousee vastuullisuus johdon keskusteluihin, ja tästä edelleen tiimien käsittelyyn. Tämä on tärkeä työväline vastuullisuuden jalkautuksessa jatkuvana sanomana päivittäiseen toimintaan. Jokaisen yhteisön jäsenen tulee tuntea kulttuuri, eettinen ohjeistus ja kehityksen suunta sekä uskaltaa vaikuttaa näihin itse.

Koska identiteetin osien, kuten kulttuurin, merkittävänä lähteenä ovat ihmiset, on identiteetin rakentamisen taustalla oikeiden ihmisten löytäminen ja sitouttaminen. Vastuullisuuden näkyminen ja kehitys osana identiteettiä tulee vastuullisia arvoja, ratkaisuja ja projekteja kehittävien jäsenten kautta. Heterogeenisuus tämän kaltaisen kulttuurin luomisessa on yritykselle tärkeä voimavara, jossa nuorten ja kokeneiden työntekijöiden tasapainolla on vahva merkitys. Asenteiden muuttaminen aikaisin on yksi osa tätä kehitystä; minkälainen rooli nuorilla on yrityksessä ja toiminnan kehityksessä.

Urallaan alussa olevien merkitystä tukevat tilastot ICT-alan työllistymisen kasvusta: työntekijöiden määrä ICT-alalla on kasvanut kuusi kertaa EU-maiden työllistymistä enemmän viime vuosina; 39,1 % vuosina 2011–2018 (Eurostat, 2018).



Kuvio 12. EU-maiden vertailussa Suomen suhteellinen osuus ICT-asiiantuntijoina työskentelevästä työvoimasta on korkein. (Eurostat, 2018.)

Suomessa tilanne on suhteellisesti korkein (kuvio 12). Suomen 182 000 ICT-asiiantuntijana työskentelevää henkilöä edustaa 7,2 % kokonaistyöllisyydestä (Eurostat, 2018). Suomessa alan yritykset ovat työllistäneet noin 76 000 uutta työntekijää vuosien 2010–2018 välisenä aikana (Tilastokeskus, 2010). Näin suuren kasvun takana on oleellisesti myös urallaan alussa olevia työntekijöitä. Tätä ihmisryhmää voidaan kuvata milleniaaleiksi eli Y-sukupolveksi (suurpiirteisesti 1980–1995 syntyneet), joille työnantajan arvomaailma on usein rahaa tärkeämpää (Yle, 2019; Strauss ja Howe, 2012).

Työntekijämarkkinoiden ymmärtäminen on olennaista vastuullisen yritysidentiteetin rakentamisessa tulevaisuudessa. CGI:n tuoreen tutkimuksen mukaan työvoiman saatavuudessa tullaan kohtaamaan yhä enemmän haasteita, ja yrityksen nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen tulee keskittyä vahvemmin (CGI, 2019b). Onnistuessaan rakentamaan vastuullista yritysidentiteettiä, yritys luo parempia mahdollisuuksia edellä mainittujen haasteiden voittamiseksi. Ymmärtämällä markkinatilannetta, ja myötävaikuttamalla tämän mukaisesti yrityskulttuurin kehitykseen, yritys vahvistaa omaa kilpailukykyään. Usein vastauksena kysymykseen ”*miten vastuullisuus voidaan yhdistää osaksi yrityksen identiteettiä*” on oikeiden ihmisten avulla. Käytännön ratkaisuja yhteisön kehittämiseen esitellään seuraavan kappaleen toimenpiteiden kautta.

5.2 Käytännön toimenpiteet yrityksille

Vastuullisuuden yhdistämistä yritysidentiteettiin syvennetään esittelemällä toimenpiteitä yrityksille. Näillä tutkimuksen teoreettis-empiirinen osuus liitetään case-yrityksen ja -alan toimintaan vahvemmin. Kaikki tutkimuksen aikana kerätty tieto viittaa samaan: vastuullisuus kiinnostaa, ja sen tuominen lähemmäksi arkea liiketoiminnassa on arvokasta kaikille toiminnan osapuolille. Selkeä yhteys vastuullisuuden ja kannattavuuden välillä on nähtävissä (Eccles ja muut, 2011; Clark ja muut, 2015; Nordea, 2015). Yrityksen ei siis tule harkita, kannattaako vastuullisuus omassa toiminnassa, vaan miten sen toteuttaa. Kuvio 13 konkretisoi käytännön ehdotuksia, joilla yritysvastuu voidaan yhdistää yritysidentiteettiin.



Kuvio 13. Yritysvastuun yhdistäminen yritysidentiteettiin.

Vastuullisuuden ymmärtäminen

Asioiden ymmärtäminen luo perustan vastuullisen identiteetin rakentamiselle: miksi toimitaan näin ja mitä toimilla tavoitellaan. Ei toimita vain siksi, että sanotaan näin tai jollain tavalla on tehty ennenkin. Henkilöstön tulee ymmärtää arvojen ja kulttuurin merkitys ja haluta itse olla osana kehitystä. Vastuullisuuden ei pidä tulla esille pieninä nostoina, vaan jatkuvana sanomana arjessa.

Yhteiskehitys

Vastaanottavan yrityskulttuurin luominen ja sanoman välittäminen luo kaikille tittelistä, kokemuksesta ja taustasta riippumatta tunteen voivansa vaikuttaa ja olla osana kehitystä. Vastuu on jokaisella yhteisön jäsenellä, jonka vuoksi kehityksestä tulee keskustella yhdessä. Vastuullisuus ei saa jäädä irralliseksi osuudeksi liiketoimintaa.

Asioiden toteutus

Kun dataa saadaan (tässä tapauksessa MSAP, CSAP, VOM, VOC, sisäiset kyselyt...), analysointi tehdään huolella ja eri sidosryhmät huomioidaan. Hyödynnetään alustoja

palautteen ja arviointien keräämiseen, sisäisesti ja ulkoisesti, ja näistä saatuja ideoita ei jätetä odottamaan sopivaa hetkeä tulevaisuudessa.

Kannustetaan muita omalla esimerkillä

Toimistojen toimiminen 100 prosenttisesti vihreällä energialla ja kierrätyksen kehittäminen ovat esimerkkejä käytännön toiminnasta. Sertifikaateilla toiminnan laatu voidaan varmistaa ja näyttää suuntaa muille toimijoille. Työnantajan kannustukset päivittäisiin valintoihin antavat yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja, kuten julkisen liikenteen käyttö ja kasvisruoan nostaminen esille työpaikalla.

Sisäisen ja ulkoisen kuvan lähentäminen

Puhutaan asioista asiakkaille tapaamisissa, ja viestitään ulkoisesti toiminnasta, tavoitteista ja kehityksestä. Jatkuvuus ja luonnollisuus keskusteluissa ja viestinnässä lähentävät ulkoista ja sisäistä kuvaa. Vastuullisuutta ei pidä liimata projektien päälle, vaan ymmärtää se osana prosesseja.

Tiedon saavutettavuus ja oikeat kanavat

Vastuullisen toiminnan viestintä pitää olla hyvin rakennettu sisäisesti. Varmistetaan sisäisesti tiedon liikkuvuus sijainnista riippumatta (tapahtumat, ohjelmat ja muut aktiviteetit jokaisella toimistolla tiedossa) ja tietoa jaetaan sopiva määrä (ei turhaa täytettä). Jakamisen lisäksi käytetään oikeita kanavia (mitataan mitkä kanavat toimivat) ja kuunnellaan henkilöstöä (näytetään saatujen ideoiden vaikutus). Tiedon jakaminen ei pidä olla vain yleisellä tasolla; tarvitaan keskustelua tiimeissä ja yhdessä asioiden edistämistä.

Johtamismallissa vastuullisuuden vahvistaminen

Organisaatiotasolla vahvistetaan vastuullisuuden osuutta johtamismallissa. Tämä ei saa jäädä taka-alalla tai tukitoiminnoksi: osataan hyödyntää vastuullisuutta voimavarana ja työkaluna. Toimintamallien tulee konkretisoida, miten henkilökohtaisissa tavoitteissa

voidaan huomioida vastuullisuus (keskustelujen avaus, asiakkaan kanssa haasteisiin vastaaminen, jatkokehitys, ajankäyttö).

Vahvistetaan hyvinvointia yhteisössä

Luomalla ympäri Suomea työpaikkoja ja palkkaamalla nuoria sopiviin rooleihin, voidaan vaikuttaa yhteiskunnan tasolla hyvinvointiin. Hyvinvoinnin varmistaminen ja kehittäminen omalla työpaikalla ovat vahvan identiteetin perustekijöitä. Vastuullinen identiteetti näkyy ajatuksista ja puheista yrityksen brändin ympärillä. Jotta organisaationa voidaan kehittyä ja luoda parempaa toimintaympäristöä ja kehitystä yhteisölle, tulee työpaikalla voida hyvin henkisesti (yhteiset tapahtumat, ryhmäytymistä, keskustelua ja kuuntelemista) fyysisesti (tapahtumat ja teknologian hyödyntäminen, kuten CGI Zense) ja taloudellisesti (tasavertainen palkkaus ja osakesäästöohjelman kaltaiset kannusteet).

”Kaiken muutoksen keskellä on hyvä muistuttaa, että työn tekeminen pitää olla hauskaa.”

– Ryhmähaastattelu

Toimitaan osana yhteisöä ja näytetään välittäminen

Ollaan vahvemmin esille projekteissa, jotka auttavat yhteiskuntaa ja ihmisiä ilman suoraa taloudellista höytyä. Monipuolisuus tekemisessä: heikko-osaisten auttaminen, tapahtumat, näkyviin haasteisiin vastaaminen käytännössä (työn murros, digitalisaation haasteet, koronavirus), yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Tapahtumissa tulisi olla myös asiakkaita sitouttavia osuuksia, kuten yhteisiä teemoja käsitteleviä työpajoja.

Investoidaan innovatiivisuuteen

Hiilijalanjäljen mittaamisen tuominen yritysten arkeen, videoanalytiikan ja muun teknologian hyödyntäminen vastuullisen liiketoiminnan kehityksessä tulee nähdä mahdollisuutena: kehitysmahdollisuuksia on loputtomasti. Investoidaan vastuullisuuteen ja luodaan tämän avulla vahvaa identiteettiä kehittyvästä yrityksestä. CGI:n Zense on osoitus, miten innovatiivisuus ja kehittyvät teknologiat voivat näkyä arjessa osana henkilöstön hyvinvointia.

Strategian kehittäminen kulttuurin kautta

Ollaan vahvempia, kun uskalletaan käyttää yhteisön kulttuuria voimavarana. Yritysvastuun systemaattista kehittämistä varten luodaan uusia vastuullisuustitteileitä ja operatiivisia tiimejä. Annetaan globaaleissa organisaatioissa vastuullisuuden edetä toimintaympäristön mukaisesti, ja pyritään implementoimaan muihin maihin toimivia toimintatapoja mahdollisuuksien mukaisesti. Kehitystä varten tarvitaan ihmisiä, jotka vievät eteenpäin vastuullisia projekteja, ja haluavat kehittää niitä asiakkaan kanssa.

”Täytyy olla hereillä siitä, millaisia teemoja on nyt esillä ja niistä teemoista, jotka tulevat kehittämään jatkossa.” – Haastateltava F

5.3 Tulosten luotettavuus ja rajoitukset

Tapaustutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuus on aina sidonnainen tarkastelukontekstiin, samoin kuin laadullinen tutkimus on tutkijaan. Vaikka läpinäkyvyyttä on korostettu läpi tutkimuksen, ovat tulokset yhteydessä Suomeen, maan yrityskulttuuriin sekä tapausyritykseen ja -alaan. Näistä lähtökohdista tarkasteltuna tutkimuksen luotettavuuteen liittyy seuraavan kaltaisia rajoituksia. Haastatteluiden toteutus kasvotusten oli puolistrukturoiduille teemahaastatteluille ideaalinen valinta. Vastuullisuus voi olla kuitenkin vastaajalle herkkä aihe (ilmastonmuutos, epätasa-arvo, taloudelliset erot, korruptio, työn rasittavuus...), josta keskustelu kasvotusten saattaa olla 30 minuutin aikana haastavaa. Haastateltava ei välttämättä ole kyennyt kertomaan itseään painavia asioita tai sellaisia, joita ei huomioida tarpeeksi tällä hetkellä, lyhyen ajan tai haastattelutilanteen vuoksi. Haastattelutilanne oli tämän vuoksi suunniteltu turvallista ja lämmintä mielikuvaa mukaillen (rauhallinen ja yksityinen tila, käsitteiden selkeä selitys).

Toinen huomioitava rajoite haastatteluissa on tutkijan oma arvomaailma. Olenko tutkijana valinnut tiedostamatta mielestäni haastatteluun sopivia persoonia siksi, että pidän heidän työskentelytavastaan? Onko työskentelytavan ja arvomaailman välillä

yhteys? Haastateltavat edustavat jokaista ikäluokkaa, yrityksen eri toimialoja ja eri sukupuoliä, mutta heitä ei ole valittu satunnaisesti. On mahdollista, että itseäni miellyttävät kollegat jakavat kanssani samoja arvoja, edustaen näin vinoutuneesti tapausyrityksen arvomaailmaa. Tätä skenaariota todennäköisempää voisi olla, että haastatteluiden aikana tutkija on tahattomasti ohjannut kysymysten esittämisessä tai jatkokysymyksillä haastattelun etenemistä tai vastauksia. Ohjaavien kysymysten vastaukset oli helppo erotella litteroinnissa, eikä näitä ole käytetty analysoinnissa. Näiden lisäksi on mahdollista, että haastatteluja olisi ohjattu non-verbaalisesti tai muuten litteroinnissa huomaamattomasti vastuullisia toimintatapoja korostavaan suuntaan (kuten tulevaisuuden tavoitteita).

Kolmannella rajoitteella on pienempi merkitys tutkimuksen luotettavuuden kannalta, liittyen sisäiseen kyselyyn. Tämän osuus lopullisesti tutkimusdatasta on arviolta noin 10 %. Koska sisäinen kysely oli sekundaarinen lähde, ei tutkimuksessa käytetty resursseja tämän vastausten luotettavuuden arvioitiin. Kysely on toteutettu luotettavasti yritysten jäsenten keskuudessa (ei ulkopuolisia), mutta mittareita tai muuttujia ei ole arvioitu muulla tavalla, kuin lopullisten tulosten tarkastelulla (esimerkiksi ovatko vastaukset oikeaan kysymykseen).

Lopuksi on huomioitavaa, että vastuullisuus näyttää erilaiselta eri toimijoille. Vastuullisuuden integroiminen hallintoon ja päivittäisiin operatiivisiin päätöksiin ei toteudu käytännön liiketoiminnassa minkään todistetun mallin perusteella (Strandberg, 2020). Tutkimuksessa käytetyt viitekehykset ja esiteltyt ratkaisuehdotukset tarjoavat tapausyrityksestä kerätyn datan ja aikaisempien tutkimusten perusteella näkökulmia vastuullisuuden yhdistämiseksi yritysidentiteetin rakentamisessa.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Vastuullisuuden merkitys liiketoiminnassa on vahvasti näkyvillä, ja akateemisesti kiinnostusta aiheeseen on paljon. Case-tapauksia vertaillaan, teknologian kehitystä pohditaan (esimerkiksi tekoälyä ja lohkoketjutekniikkaa) ja johtamisen roolia

tarkastellaan. Kuten CGI:n työn murros tutkimuksessa (2019) tuodaan esille, työn luonne on muutosvaiheessa. Useille työssä käyville tämä tarkoittaa vanhojen totuttujen työtapojen vaihtumista ja kokonaisten työroolien korvaantumista. Robotiikka saattaa toteuttaa rutiininomaisia töitä, ja työntekijät siirtyvät inhimillisiä ominaisuuksia vaativiin tehtäviin (CGI, 2019b; Springer, 2013; PwC, 2018). Vastuullisuuden kannalta tämä tarkoittaa erityisesti sosiaalisen puolen huomioimista: miten muutos ja kuormitus osataan käsitellä ilman hyvinvoinnin heikentymistä? Sosiaalinen vastuullisuus Suomen kaltaisissa maissa vaatii jatkotutkimusta ja kehityksen seurantaa.

Globaalin ympäristöhaasteen ratkaiseminen ja muihin vastuullisuuden ulottuvuuksien haasteisiin vastaaminen ovat tulevaisuudessa yhä enemmän kiinnostusta herättäviä aiheita. Tieto lisääntyy ja dataa saadaan yhä tarkemmin ratkaisuiden vaikutuksista ongelmakohtiin. ICT-alan ratkaisuissa on paljon potentiaalia: *kehittyvän teknologian implementointi arkeen ja parhaat tavat löytää nykyisistä ratkaisuista vastuullisuutta* ovat tutkimusaiheita, joita on syytä laajentaa markkinoinnin ja viestinnän näkökulmasta. Pyörää ei tarvitse kehittää uudelleen, sillä usein parhaat ideat löytyvät läheltä arkista toimintaa. Haastetta tulisi lähestyä yhteisön potentiaalin hyödyntämisen näkökulmasta: miten yhteisön jokainen jäsen saadaan osaksi jatkuvaa innovointiprosessia?

LÄHTEET

- Abratt, Russell (2011). *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations: Reconciliation and Integration*.
- Aras, Güler & Crowther, David (2012). *Business Strategy and Sustainability*. ProQuest Ebook Central.
- Autoalan tiedotuskeskus (2018). *Autoalan ilmastostrategia*. Saatavilla internetistä: http://www.aut.fi/files/1940/Autoalan_ilmasto_strategia_2018.pdf. Noudettu 2020-02-15 osoitteesta.
- Balmer, J.M.T. (1998). "Corporate identity and advent of corporate marketing". *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, pp. 963-96.
- Balmer, J. M. T. (2006). *Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation*.
- Barbier, E. B. (1987) The concept of sustainable economic development. *Environ Conserv* 14:101.
- Barrabi, Thomas (2019). *Colin Kaepernick and Nike: A timeline of ex-NFL QB's relationship with brand*. Saatavilla internetistä: <https://www.foxbusiness.com/retail/colin-kaepernick-nike-timeline>. Noudettu 2020-03-31 osoitteesta.
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Basiago, A. (1999). *Economic, social, and environmental sustainability in development theory and urban planning practice*.

Berger & Luckmann (1994). Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma.

Borowy, Iris (2014). Defining Sustainable Development: The World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission).

Burr (2003). An Introduction to social constructionism. Routledge: London.

Carrero, I. & C. Valor (2012). CSR-labelled products in retailers' assortment. *International Journal of Retail & Distribution Management* 40:8.

Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.

CBS (2018). Nike stock price reaches all-time high after Colin Kaepernick ad. Saatavilla internetistä: <https://www.cbsnews.com/news/nike-stock-price-reaches-all-time-high-despite-colin-kaepernick-ad-boycott/>. Noudettu 2020-03-31 osoitteesta.

CGI (2019a). Corporate Social Responsibility. Saatavilla internetistä: <https://www.cgi.com/en/corporate-social-responsibility>. Noudettu 2019-10-15 osoitteesta.

CGI (2019b). Työn murros Suomessa: Tutkimus tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. Saatavilla Internetistä: <https://www.cgi.fi/fi/lataa/tutkimus-tyon-murroksesta-suomessa>. Noudettu 2019-10-15 osoitteesta.

CGI (2020a). Ratkaisulehti 1/2020. Saatavilla internetistä: https://www.cgi.fi/sites/default/files/2020-01/ratkaisu_1-2020.pdf. Noudettu 2019-11-25 osoitteesta.

CGI (2020b). Kotisivut. Tietoa muun muassa seuraavista: toimialat, yrityksen tarkoitus, toiminta, henkilöstö. Saatavilla internetistä: <https://www.cgi.fi/en/node/57506>. Noudettu 2020-01-15 osoitteesta.

Christensen, Lars Thøger, Morsing, Mette & Thyssenc, Ole (2019). Timely hypocrisy? Hypocrisy temporalities in CSR communication.

Clark, Gordon, Feiner, Andreas & Viehs, Michael (2015). Arabesque ja Oxfordin yliopisto: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance.

Climate Accountability Institute (2019). Carbon Majors: Updating activity data, adding entities, & calculating emissions.

CNN (2015). Volkswagen scandal may cost up to \$87 billion. Saatavilla internetistä: <https://money.cnn.com/2015/10/02/news/companies/volkswagen-scandal-bp-credit-suisse/>. Noudettu 2020-03-15 osoitteesta.

Cornelissen, J. & Harris, P. (2001), "The corporate identity metaphor: perspectives, problems and prospects", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17 Nos 1/2, pp. 49-71.

Crane, Andrew & Dirk, M. (2010). *Business Ethics*. 3. ed. New York: Oxford University Press Inc. 614 p. ISBN 978-0-19-956433-0.

Creswell (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Crouch, David (2018). The Swedish 15-year-old who's cutting class to fight the climate crisis. *Guardian*, 1.9.2018. Saatavilla internetistä:

<https://www.theguardian.com/science/2018/sep/01/swedish-15-year-old-cutting-class-to-fight-the-climate-crisis>. Noudettu 2020-04-08 osoitteesta.

Crowther, David & Aras, Güler (2008). Corporate Social Responsibility.

Dahl, R. A. (1972). A prelude to corporate reform. *Business & Society Review* Spring 1972 pp 17-23.

Dowling, G.R. (1994). *Corporate Reputations*, Kogan Page, London.

Ducker, Peter (1950). *The New Society: The Anatomy of Industrial Order*.

Dyer, W. & Wilkins, A. (1991). Better stories, not better construct, to generate better theory.

Eccles, Robert G., Ioannou, Ioannis & Serafeim, George (2011). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance.

The Economist (2017). The world's most valuable resource is no longer oil, but data. Saatavilla internetistä: <https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data>. Noudettu 2019-11-15 osoitteesta.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4).

Ekokompassi (2020). Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu. Saatavilla internetistä: <https://ekokompassi.fi/yritysvastuu/>. Noudettu 2020-04-10 osoitteesta.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2018a). Vastuullisuuden suunnannäyttäjät. Saatavilla internetistä: https://ek.fi/wp-content/uploads/EK_Vastuullisuusjulkaisu_final_net_11.9.2019.pdf. Noudettu 2020-01-30 osoitteesta.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2018b). Vastuullisuus liiketoiminnan ytimessä. Saatavilla internetistä: <https://ek.fi/mita-teemme/energia-liikenne-ja-ymparisto/vastuullisuus/>. Noudettu 2020-01-30 osoitteesta.

Elinkeinoelämän keskusliitto (2018c). Vastuullisen yrityksen neljä perustoimintamallia. Saatavilla internetistä: <https://ek.fi/vastuullisuus/vastuullisen-yrityksen-nelja-perustoimintamallia/>. Noudettu 2020-02-10 osoitteesta.

Etheridge, D.M., Steele, L.P., Langenfelds, R.L., Francey, R.J., Barnola, J.M. & Morgan, V.I. (2008). "Natural and anthropogenic changes in atmospheric CO₂ over the last 1000 years from air in Antarctic ice and firn".

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). Qualitative Methods in Business Research. SAGE Publications.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri (2005). Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisu 4: 2005.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Euroopan komissio (2016). Non-financial reporting. Saatavilla internetistä: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en. Noudettu 2019-10-22 osoitteesta.

Euroopan komissio (2017). Commission takes further steps to enhance business transparency on social and environmental.

Eurostat (2018). ICT specialists in employment. Saatavilla internetistä: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/ICT_specialists_in_employment. Noudettu 2019-11-10 osoitteesta.

Fauerbach, Therese (2019). The Northridge Group: More Valuable than Oil, Data Reigns in Today's Data Economy. Saatavilla internetistä: <https://www.northridgegroup.com/blog/more-valuable-than-oil-data-reigns-in-todays-data-economy/>. Noudettu 2019-11-01 osoitteesta.

FCG (2012). Strauss & Howe: Millenials. Saatavilla Internetistä: <https://www.theatlantic.com/national/archive/2014/03/here-is-when-each-generation-begins-and-ends-according-to-facts/359589/>. Noudettu 2019-12-05 osoitteesta.

Finlex (2020). Osakeyhtiölaki. Saatavilla internetistä: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>. Noudettu 2020-04-06 osoitteesta.

Finlex, (2020). Hallituksen esitys eduskunnalle Pariisin sopimuksen hyväksymisestä ja sopimuksen lainsäädännön alaan kuuluvien määräysten voimaansaattamisesta. Saatavilla internetistä: <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2016/20160200#idp446049760>. Noudettu 2020-04-07 osoitteesta.

Flick, Uwe (1998). Introduction to Qualitative Research. London: Sage.

Fortune (2015). Here's a timeline of Volkswagen's tanking stock price. Saatavilla internetistä: <https://fortune.com/2015/09/23/volkswagen-stock-drop/>. Noudettu 2020-01-30 osoitteesta.

Fox-Wolfgramm, S. (1997). Towards developing a methodology for doing qualitative research: the dynamic-comparative case study method. *Scandinavian journal of management*.

Gaia Consulting (2018). CGI:n tekemä ympäristöraportti. Aromi satokausikalenteri: Vaikuttavuus myynnin tukena.

Ghauri, Pervez & Grønhaug, Kjell (2005). *Research Methods in Business Studies*.

Global Tolerance (2015). The Values Revolution. Saatavilla Internetistä: <http://crnavigator.com/materialy/bazadok/405.pdf>. Noudettu 2019-11-15 osoitteesta.

Gunther, Marc (2013). Sustainability pioneers: who are the trailblazers? *The Guardian*. Saatavilla internetistä: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/sustainability-who-are-pioneers-trailblazers>. Noudettu 2019-11-10 osoitteesta.

Halonen, Tarja (2003). Tasavallan presidentti Tarja Halosen puhe YK:n tietoyhteiskuntahuippukokouksessa Genevessä 10.12.2003. Saatavilla internetistä: <https://www.presidentti.fi/halonen/public/default5657.html?contentid=174589&nodeid=41417&contentlan=1&culture=fi-FI>. Noudettu 2020-04-08 osoitteesta.

- Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Talentum media Oy. Helsinki.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). "Relations between organisational culture, identity and image". *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 5, pp. 356-65.
- Hiltunen, Leena (2009). Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hoffman, Andrew J. (2018). The Next Phase of Business Sustainability. *Stanford Social Innovation Review*. Saatavilla internetistä: https://ssir.org/articles/entry/the_next_phase_of_business_sustainability. Noudettu 2020-04-09 osoitteesta.
- Hotten, Russell (2015). BBC News: Volkswagen: The scandal explained. Saatavilla internetistä: <https://www.bbc.com/news/business-34324772>. Noudettu 2020-03-10 osoitteesta.
- IPCC (2018). Special report: global warming of 1.5 °C. Summary for Policymakers <https://www.ipcc.ch/sr15/chapter/spm/>. Noudettu 2019-11-19 osoitteesta.
- Juneja, Prachi (2015). Management Study Guide Content Team. Saatavana Internetistä: <https://www.managementstudyguide.com/identity-vs-image.htm>
- Jussila, M. (2010). Yhteiskuntavastuu. Nyt. 1. painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kates, Robert W., Clark W.C. & Corell R. ym. (2001). Sustainability science.

Kates, Robert W., Parris, Thomas M., & Leiserowitz, Anthony A. (2005). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values, and Practice, *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47:3, 8-21

Knapp, Pat Matson, Evans, Judith & Cullen, Cheryl Dangel (2001). *Designing Corporate Identity: graphic design as a business strategy*. Rockport Publishers.

Kujala, Johanna & Kuvaja, Sari (2002). *Välittävä johtaminen - sidosryhmät eettisen toiminnan kirittäjinä*

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Laurila, Anni (2019). *Avainlippu-tilaisuus – Tampere: suomalainen työ ja maailman pelastaminen, Mitä luot muovataksesi yhteistä tulevaisuuttamme? –esitys, 22.10.2019.*

Lehtonen, Jaakko (2002). *Julkisuuden riskit*.

Leinwand, Paul & Mainardi, Cesare (2014). *The 3 Elements of a Strong Corporate Identity*. Harvard Business Review.

Lii, Yuan-Shuh, Wu, Kuang-Wen & Ding, May-Ching (2011). *Doing Good Does Good? Sustainable Marketing of CSR and Consumer Evaluations*.

Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Lotila, Pia (2004). *Communicating Corporate Social Responsibility: reporting practice in retailing*. Turku: Turku School of Economics and Business Administration.
- Luthi, D., Le Floch M., Bereiter, B., Blunier, T., Barnola, J. M., Siegenthaler, U., Raynaud, D., Jouzel, J., Fischer, H., Kawamura, K. & Stocker, T. F. (2008). High-resolution carbon dioxide concentration record 650,000–800,000 years before present. *Nature*, Vol. 453, pp. 379-382, 15 May 2008.
- Martin, Diane & John Schouten (2012). *Sustainable marketing*. Ensimmäinen painos. New Jersey: Pearson Education.
- Mbare, O. (2004). The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy. *EJBO - Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol. 9 (1).
- Medium (2017). What Is Brand Equity and Why Is It Valuable in Business? Saatavilla internetistä: <https://medium.com/@inkbotdesign/what-is-brand-equity-and-why-is-it-valuable-in-business-a2f875b5e13>. Noudettu 2019-12-10 osoitteesta.
- Melewar, T. C. & Karaosmanoglu, Elif (2006). Seven dimensions of corporate identity A categorisation from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, July 2006.
- Melewar, T. C. & Saunders, J. (1998). "Global corporate visual identity systems: standardisation, control and benefits". *International Marketing Review*, Vol. 15 No. 4, pp. 291-308.
- Melewar, T. C. & Saunders, J. (1999). "International corporate visual identity: standardization or localization?". *Journal of Business Studies*, Vol. 30 No. 3, pp. 583-98.

NASA (2019). Earth Observatory: How is Today's Warming Different from the Past? Saatavilla internetistä:

<https://earthobservatory.nasa.gov/features/GlobalWarming/page3.php>.

Noudettu 2019-11-19 osoitteesta.

Nordea (2015). Vastuullisesti toimivat yhtiöt tuottavat paremmin. Saatavilla internetistä:

<https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2015/2015-09-29-vastuullisesti-toimivat-yhtiot-tuottavat-paremmi.html>.

Noudettu 2019-11-10 osoitteesta.

Norrgrann, Anu (2018). Tapaustutkimus markkinoinnissa – case-tutkijan kokemuksia.

Hanken school of economics, Vaasa.

Olins, W. (1986). "The strategy of design". Management Today. May, pp. 52-5.

Omar, Williams ja Lingelbach, 2009

Oxford Studio (2010). *What is company identity?* Saatavilla internetistä:

<https://www.oxfordwebstudio.com/en/did-you-know/what-is-company-identity>.

Noudettu 2020-02-10 osoitteesta.

Patton, Michael Quinn (2001). Qualitative Research and Evaluation Methods, 3rd ed.

Porter, Michael E. (2016). The New Competitive Advantage: Creating Shared Value.

Harvard Business School, HBS Lectures of a Lifetime - Speaker Series Harvard Business School March 24th, 2016.

Purvis, Ben, Mao, Yong & Robinson, Darren (2018). Three Pillars of Sustainability: in search of conceptual origins. Sustainability Science.

PwC (2018). Will robots really steal our jobs? Saatavilla internetistä: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/impact_of_automation_on_jobs.pdf. Noudettu 2020-03-30 osoitteesta.

Rankinen, Lea (2016). Eettinen liiketoiminta kannattaa. Saatavilla internetistä: <https://kauppapolitiikka.fi/eettinen-liiketoiminta-kannattaa/>. Noudettu 2019-12-17 osoitteesta.

Rantavaara, Minja (2019). Helsingissä koululaiset saavat osallistua ilmastolakkoon ensi perjantaina luvan kanssa. Julkaistu Helsingin Sanomissa 22.9. Saatavilla internetistä: <https://www.hs.fi/kaupunki/art-2000006247714.html>. Noudettu 2019-11-12 osoitteesta.

Rohweder, L. (2004). Yritysvastuu. Kestävää kehitystä organisaatiotasolla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Routledge, Chris Galea (2004). Teaching Business Sustainability: From Theory to Practice. ProQuest Ebook Central.

Saat, Rafaeh Mat & Selamat, Mohamad Hisyam (2014). An Examination of Consumer's Attitude towards Corporate Social Responsibility (CSR) Web Communication Using Media Richness Theory.

Savage, Karen (2019). New Research Tying 20 Companies to One-Third of Global Emissions Aids Liability Argument. Saatavilla internetistä: <https://www.climateliabilitynews.org/2019/10/09/global-emissions-carbon-majors-richard-heede/>. Noudettu 2019-11-20 osoitteesta.

Schick, H., Marxen, S. & Freimann, J. (2002). Sustainability Issues for Start-Up Entrepreneurs. June 2002. Greener Management International 38(38).

Serafini, Paolo, Guazzelli, Elisabeth, Schrefler, Bernhard, Pfeiffer, Friedrich & Rammerstorfer, Franz G. (1973). On Theory and Practice of Robots and Manipulators. International Centre for Mechanical Sciences Inter.

Silverman, D. (2006). Interpreting Qualitative Data, 3rd.

Spaeth, Tony (2008). A stitch in time. *The Economist*, 386:8563, 12-14.

Spangenberg, Joachim (2005). Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators.. *International Journal of Sustainable Development* 8 (1-2).

Stake, Robert (1995): *The art of case study research*. Sage Publications.

Stirling, A. (1999). The appraisal of sustainability: some problems and possible responses. *Local Environ* 4:111–135.

Strandberg (2020). Sustainability, CSR, ESG Integration tool. Saataville internetistä: <https://corostrandberg.com/publication/sustainability-csr-esg-integration-tool/>. Noudettu 2020-04-10 osoitteesta.

Suomalaisen Työn Liitto (2016). Koskisen Oy:n puutuotteille Avainlippu. Saatavilla internetistä: <https://suomalaintyoy.fi/2016/07/01/koskisen-oy-n-puutuotteille-avainlippu/>. Noudettu 2019-11-10 osoitteesta.

Suomalaisen Työn Liitto (2019). Avainlippu-merkin säännöt. Saatavilla internetistä: <https://suomalaintyoy.fi/yrityksille/avainlippu/avainlipun-saannot/>. Noudettu 2019-11-10 osoitteesta.

Syrjälä, L. (1994). *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*. Helsinki: Kirjayhtymä.

TAT (2018). Vastuullisuus on nyky-yritykselle sekä arvo että kilpailuetu. Saatavilla internetistä: <https://www.tat.fi/vastuullisuus-on-nyky-yritykselle-seka-arvo-etta-kilpailuetu/>. Noudettu 2019-12-09 osoitteesta.

Tench, R., W. Sun & B. Jones (2014). Introduction: CSR Communication as an Emerging Field of Study. *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice. Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* 6, 3-21.

Tilastokeskus (2010). Työpaikat toimialoittain sekä ikäryhmien ja miesten osuudet (%) 2010. Saatavilla internetistä: https://www.stat.fi/til/tyokay/2010/03/tyokay_2010_03_2012-09-04_tau_001_fi.html. Noudettu 2019-10-18 osoitteesta.

Tilastokeskus (2012). Suuret ikäluokat eläkeiässä. Saatavilla internetistä: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_001.html. Noudettu 2019-10-18 osoitteesta.

Top Employers (2020). CGI Suomi Oy was awarded the Top Employers Finland and Top Employers Europe certification. Saatavilla internetistä: <https://www.top-employers.com/en/companyprofiles/fi/cgi-finland/>. Noudettu 2020-01-09 osoitteesta.

Topalian, A. (1984). "Corporate identity: beyond the visual overstatements", *International Journal of Advertising*, Vol. 3 No. 1, pp. 55-62.

Työ- ja elinkeinoministeri (2015). Yhteiskuntavastuu ja lainsäädäntö: Katsaus yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyviin lainsäädäntökehityskulkuihin eri puolilla maailmaa. TEM 57/2015.

Van Der Kaaij, Jan (2011). Impact Of A Corporate Culture Of Sustainability.

Van Riel, C.B.M. (1995), Principles of Corporate Communication, Prentice-Hall, London.

Van Riel, C. B. M. & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. European Journal of Marketing.

Varey, R.J. & Lewis, B.R. (2000), Internal Marketing: Directions of Management, Routledge, London.

Villagra, Nuria, Cárdbaba, Miguel A. M., San Román & José A. Ruiz (2016). Communicating Corporate Social Responsibility: re-assessment of classical theories about fit between CSR actions and corporate activities.

Visser, Wayne (2011). The Age of Responsibility : CSR 2.0 and the New DNA of Business, John Wiley & Sons, Incorporated, New York.

WWF (2019). Green Office -sertifikaatti. Saatavilla internetistä:

https://wwf.fi/app/uploads/d/g/f/moz3amraijl2iljfuucvsgg/go_esitys_web.pdf.

Noudettu 2019-12-09 osoitteesta.

Wells, Harwell (2014). The Purpose of a Corporation: A Brief History. Temple's Business Law Magazine, 16/2014. Saatavilla internetistä:

<https://www2.law.temple.edu/10q/purpose-corporation-brief-history/>.

Noudettu 2019-12-09 osoitteesta.

Wright, G. N. & Phillips, L. D. (1979). Personality and probabilistic thinking: An exploratory study.

Yin, Robert K. (2002). Case Study Research. Design and Methods. 3th Edition.

Yin, Robert K. (2003). Case Study Research: Design and Methods. 4th Edition.

YK (1987). Our Common Future, From One Earth to One World. Saatavilla Internetistä:
<http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#1.2>. Noudettu 2019-11-09 osoitteesta.

YK (2012). Kestävän kehityksen paneelin raportti. Saatavilla internetistä:
<https://www.presidentti.fi/halonen/public/default0400.html?contentid=239970>.
Noudettu 2019-11-09 osoitteesta.

YK (2015). Sustainable Development Goals. Saatavilla internetistä:
<https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>. Noudettu 2019-11-09 osoitteesta.

YK (2019). Global Compact. Saatavilla internetistä:
https://www.ykliitto.fi/sites/ykliitto.fi/files/global_compact_1.pdf. Noudettu 2019-12-12 osoitteesta.

YK (1987). Brundtlandin komission raportti: Yhteinen tulevaisuutemme.

Yle Areena (2019). Kuinka parhaita ovat milleniaalit ja Y-sukupolvi? Saatavilla Internetistä:
<https://areena.yle.fi/1-50298889>. Noudettu 2019-11-29 osoitteesta.

Zepeda, L., Sirieix, L, Pizarro, A., Corderre, F. & Rodier, F. (2013). A conceptual framework for analyzing consumers' food label preferences: An exploratory study of sustainability labels in France, Quebec, Spain and the US. *International Journal of Consumer Studies* 37.

LIITTEET

Liite 1. Yksilöhaastattelupohja

Esittely: Kuka olet, mikä roolisi on CGI Suomessa ja kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?

Teema 1: Yritysidentiteetti

1. Miten kuvailisivat CGI:n yritysidentiteettiä?
2. CGI on toimialariippumaton toimija, vaikuttaako tämä identiteettiin?

Teema 2: Vastuullinen yritys

3. Kun ajattelet CGI:tä Suomessa, kuinka vastuulliseksi toimijaksi näet yrityksen ICT-alalla? Miksi?
4. Miten CGI on kehittänyt identiteettiään vastuullisemmaksi yritykseksi?
5. Miten CGI käyttää resursseja identiteetin rakentamiseen?
6. Onko vastuulliselle kehitykselle asetettu tavoitteita?

Teema 3: Viestintä

7. Miten CGI on viestinyt vastuullisuudesta?
8. Miten CGI käyttää resursseja identiteetin viestimiseen?

Teema 4: Toiminta

9. Tutkimuksessa yhteiskunta- ja ympäristövastuullinen toiminto jaotellaan kolmeen osa-alueeseen: ympäristö-, sosiaalinen ja taloudellinen vastuu. Miten CGI:n vastuullisuustoimet jakaantuvat näiden osa-alueiden kesken?
10. Pitäisikö CGI:n tuottaa enemmän ratkaisuja ilmastonmuutoksen ehkäisemiseen?

Teema 5: Tulevaisuus

11. Miten CGI voisi kehittää edelleen yritysidentiteettiään vastuullisemmaksi?
12. Onko haastattelun jälkeen itsellesi tullut lisättävää CGI identiteetin kuvailuun?

Liite 2. Ryhmähaastattelupohja

Ryhmähaastattelu koostui aluksi tutkimuksen ja aiheen esittelystä, vapaasta keskustelusta osallistujien välillä sekä yksilöhaastatteluiden teemojen mukaisesta puolistrukturoidusta keskustelun vastuullisesta identiteetistä.

Pohjustus tutkimuksesta:

- Tutkimuskysymys ja ajatuksia nykyhetkestä yhdessä
- Yritysentiteetin rakentaminen yhteiskunta- ja ympäristövastuullisella toiminnalla
- Nykytilanne: IPCC ja YK:n SDG ovat osa globaalia tavoitetta

Vapaamman keskustelun teemat:

- Vastuullisuus ja identiteetti
- Resurssit
 - Sisäisesti
 - Ulkoisesti
- Vastuullisuuden merkityksen korostumiseen
 - Miten CGI on vastannut?
- Läpinäkyvyys
- Yrityskulttuuri
- Kolme vastuullisuuden ulottuvuutta (tech for careers / communities / climate)
- Kehitys, tavoitteet ja mittaaminen

Lopuksi haastattelussa käytiin ryhmässä läpi yksilöhaastatteluissa käytetyt viisi teemaa kysymyksineen pääosin samalla tavalla.