



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Veera Ahonen

Tasapainoinen vastuullisuusviestintä organisaatioiden kilpailukeinona

Tapaus: Suomessa toimivat Big Four -yhteisöt

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

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Veera Ahonen		
Tutkielman nimi:	Tasapainoinen vastuullisuusviestintä organisaatioiden kilpailukeinona: Tapaus: Suomessa toimivat Big Four -yhteisöt		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Oma koulutusohjelmasi		
Työn ohjaaja:	Minna-Maarit Jaskari		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	113

TIIVISTELMÄ:

Vastuullisuusviestintä ei ole enää vain yrityksen nykytilan ja saavutusten esittelyä, vaan sillä on merkittävä vaikutus vastuullisemman liiketoiminnan edistämiseksi ja sidosryhmien odotusten täyttämiseksi. Big Four -yhteisöillä on vahva yhteys vastuullisuuteen, sillä niiden toiminta pohjautuu yhteiskunnallisten velvoitteiden täyttämiseen ja yleisen edun edistämiseen. Jotta yhteisöt voivat vastata näihin sidosryhmien kasvaviin tarpeisiin ja minimoida toiminnastaan aiheutuvia negatiivisia vaikutuksia, vastuullisuusviestinnän tulee olla tasapainossa: sen tulee olla tavoitteellista, todenmukaista ja läpinäkyvää ilman vähättelyä tai liiallisia lupauksia.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa vastuullisuusviestinnän tapoja, joilla voidaan tukea organisaation mainetta ja menestystä markkinoilla. Teoreettinen viitekehys ehdottaa keskeisiä tekijöitä, jotka muodostavat tasapainoisen vastuullisuusviestinnän. Aikaisempi tutkimus korostaa tarvetta motiivien, strategioiden ja viestisisältöjen tasapainottamiseen, vastuullisuusviestinnän ja -työn välisen suhteen optimaalisen määrän löytämiseen sekä sidosryhmien osallistamiseen. Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena, jossa tapausyrityksiä edustaa Suomessa toimivat Big Four -yhteisöt Deloitte, EY, KPMG ja PwC. Tutkimuksen empiirisenä aineistona on tapausyritysten verkkosivujen sisällöt vuosien 2023–2024 ajalta. Empiirinen tutkimus toteutettiin sisällönanalyysillä, jonka kautta aineistosta tunnistettiin teoreettisen viitekehysten keskeisiä elementtejä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintä on hyvin samankaltaista ja keskittyy pääosin vastuullisuusraporttien sisältöihin. Tutkimuksen keskeiset tulokset paljastavat Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnän painottuvan informoivaan strategiaan ja konkreettisiin tekoihin. Samalla viestinnässä korostuvat itsepalvelumotiivit, kuten oman maineen ja kilpailuedun korostaminen, kun taas osallistava strategia, rehellisyys ja yhteiskuntaa palvelevat motiivit jäävät viestinnässä vähemmälle huomiolle. Analyysiin perusteella vastuullisuusviestinnän tasapainoisuuden lisääminen, erityisesti yhteiskuntaa palvelevien motiivien, osallistavan strategian ja rehellisyyden osalta tarjoaa yrityksille mahdollisuuden erottautua markkinoilla. Tämän lisäksi tutkimus ehdottaa tarkemman sidosryhmäanalyysin toteuttamista ydinsidosryhmien priorisoimiseksi ja niiden keskeisimpien tarpeiden ymmärtämiseksi. Tutkimuksessa tehdyt testit ja niiden tulokset auttavat ymmärtämään, että tasapainoinen vastuullisuusviestintä voi toimia yrityksille potentiaalisena strategisena kilpailukeinona.

AVAINSANAT: Vastuullinen liiketoiminta, vastuullisuus työ, vastuullisuusviestintä, yrityksen maine

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	10
1.2	Tutkimusote	11
1.3	Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	12
1.4	Tutkimusten keskeisten käsitteiden määrittely	14
2	Teoriakatsaus	16
2.1	Vastuullinen liiketoiminta	16
2.1.1	Toimintaympäristön muuttuvat odotukset	20
2.1.2	Vastuullisuuden tuomat liiketoiminnalliset hyödyt	23
2.1.3	Sidosryhmien merkitys	25
2.2	Vastuullisuusviestintä	27
2.2.1	Sidosryhmien osallistaminen	29
2.2.2	Yrityksen maine	31
2.2.3	Tavoitteellinen tarinankerronta	34
2.2.4	Tavoitteista tekoihin	36
2.3	Tasapainoinen vastuullisuusviestintä	39
3	Metodologia	42
3.1	Metodologiset valinnat	42
3.2	Monitapaustutkimuksen kohteet	43
3.2.1	Deloitte Oy	43
3.2.2	Ernst & Young Oy	44
3.2.3	KPMG Oy Ab	44
3.2.4	PwC Oy	45
3.3	Tutkimusaineiston hankinta	45
3.4	Aineiston analysointi	47
3.5	Tutkimuksen luotettavuus ja laatu	48
4	Tutkimuksen tulokset	51
4.1	”Luomme merkittävää vaikutusta” – Case Deloitte Oy	51

4.1.1	Asiakaskeskeinen lähestymistapa	51
4.1.2	Oma etu asiakkaiden tarpeita hyödyntämällä	54
4.1.3	Tekojen korostaminen	57
4.2	”Rakennamme paremmin toimivaa maailmaa” – Case Ernst & Young Oy	60
4.2.1	Strateginen yhteistyö	60
4.2.2	Oman edun palvelu ja yhteiskunnallinen hyöty	63
4.2.3	Runsaat teot	66
4.3	”Muutoksen mahdollistaminen” – Case KPMG Oy Ab	69
4.3.1	Työntekijät yhteisen arvonluonnin pääkumppanina	70
4.3.2	Omien tavoitteiden ehdoilla	72
4.3.3	Tulokset edellä	76
4.4	”Rakennamme luottamusta yhteiskuntaan ja ratkaisemme merkittäviä ongelmia” – Case PwC Oy	79
4.4.1	Sidosryhmien eriävät roolit	79
4.4.2	Oman aseman vahvistaminen ja yhteisöllinen vaikuttaminen	81
4.4.3	Tekoihin keskittyvä tarinankerronta	85
4.5	Tapausyritysten välinen analyysi	87
5	Johtopäätökset	94
5.1	Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista	94
5.2	Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset	96
5.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja rajoitukset	99
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	100
	Lähteet	102
	Liitteet	112

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustavoitteet havainnollistettuna.	10
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.	13
Kuvio 3. Triple bottom line.	17
Kuvio 4. Dynaaminen ja vastuullinen yritys sekä sen sidosryhmäsuhteet (soveltaen Rodriguez ja muut, 2002).	26
Kuvio 5. Vastuullisuusviestinnän motiivit ja strategiat.	32
Kuvio 6. Optimaalinen määrä vastuullisuusviestintää suhteessa vastuullisuustyöhön (soveltaen Viererbl & Koch, 2022).	37
Kuvio 7. Tasapainoinen vastuullisuusviestintä organisaation kilpailukeinona.	40
Kuvio 8. Yhteenveto Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.	57
Kuvio 9. Yhteenveto Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.	59
Kuvio 10. Yhteenveto EY Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.	66
Kuvio 11. Yhteenveto EY Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.	69
Kuvio 12. Yhteenveto KPMG Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.	75
Kuvio 13. Yhteenveto KPMG Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.	78
Kuvio 14. Yhteenveto PwC Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.	84
Kuvio 15. Yhteenveto PwC Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.	87
Kuvio 16. Yhteenveto Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnässä käyttämistä motiiveista ja strategioista.	88
Kuvio 17. Yhteenveto Big Four -yhteisöjen sijoittumisesta vastuullisuusviestinnän ja -työn välisen suhteen matriisiin.	91

Taulukot

Taulukko 1. Vastuullisuuden ulottuvuudet ja mittarit (Elkington, 1997; Boyd, 2012; Księżak & Fischbach, 2017).	18
Taulukko 2. Yritysten vastuullisuuden kehitys.	22
Taulukko 3. Esimerkkejä sidosryhmien kanssa tehdyn yhteistyön keinoista.	30
Taulukko 4. Tutkimusaineisto	46
Taulukko 5. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit (soveltaen Tuomi & Sarajärvi, 2018).	49
Taulukko 6. Yhteenveto ja aineistoesimerkit Deloitte Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.	53
Taulukko 7. Yhteenveto ja aineistoesimerkit EY Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.	62
Taulukko 8. Yhteenveto ja aineistoesimerkit KPMG Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.	71
Taulukko 9. Yhteenveto ja aineistoesimerkit PwC Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.	80

1 Johdanto

Yritysten toiminnalla on huomattava vaikutus sekä EU:n että maailman kansalaisten elämään. Ympäristöhaasteet, kuten ilmastonmuutos ja biodiversiteetin väheneminen sekä sosiaaliset kysymykset, kuten köyhyys, terveysongelmat ja ihmisoikeuksien laiminlyönti ovat vaikuttaneet yhteiskunnan vaatimuksiin ja tarpeisiin (Euroopan komissio, n.d.). Tämän seurauksena EU:n kansalaiset odottavat oikeutetusti, että yritykset integroivat vastuullisuusongelmien ratkaisemisen strategioihinsa ja toimintaansa. Kuluttajien ja työntekijöiden kasvava vastuullisuustietoisuus sekä kiristynyt sääntely tuovat yrityksille haasteita, mutta tarjoavat myös mahdollisuuksia vaikuttaa yhteiskuntaan ja sidosryhmiin (Euroopan komissio, n.d.).

Vastuullisuusmurroksen myötä lukuisat yritykset joutuvat sopeutumaan uudenlaisiin sääntely-ympäristön vaatimuksiin, jotka eivät perustu enää organisaatioiden vapaaehtoisuuteen. Viime vuosina useat eri viranomaiset ovat säätäneet uusia asetuksia organisaation muulle kuin taloudellisen tiedon raportoinnille - esimerkiksi vuonna 2022 Euroopan komissio laati CSR-direktiivi (Corporate Sustainability Reporting Directive) velvoittaa yritykset raportoimaan säännöllisesti toimintansa vaikutuksista ympäristöön ja yhteiskuntaan (Euroopan parlamentti, 2022). Vaikka säännösten ja standardien noudattaminen on keskeinen osa siirryttäessä kohti vastuullisempaa liiketoimintaa, vastuullisuuden tulee ilmetä enemmän kuin pelkkänä raportointina – siitä tulee käydä avointa keskustelua (Christensen ja muut, 2015).

Yritysten viestintä on perinteisesti liitetty vastuullisuuteen yhteiskuntavastuuraportoinnin kautta. Kun vaatimukset kohti vastuullisempaa liiketoimintaa ovat kasvaneet eri sidosryhmien parissa, monet yritykset ovat alkaneet hyödyntämään entistä enemmän viestintää ja tarinankerrontaa maineen rakentamisessa, brändin suojelemisessa ja kilpailuedun luomisessa (Dutot ja muut, 2016). Nämä yritykset ovat kehittäneet proaktiivisesti toimintaansa ja siirtyneet pois hiljaisesta ja puolustavasta lähestymistavasta kohti avoimempaa viestintää. Hiljainen lähestymistapa ei tuo näkyvyyttä yrityksen ponnisteluille ja monille sidosryhmille hiljaisuus saattaa näyttää

siltä, ettei yritys integroi lainkaan vastuullisuutta strategioihinsa, tai että yrityksellä on jotain salattavaa (Viererbl & Koch, 2022). Suurin osa sidosryhmille suunnatuista vastuullisuustyön saavutuksista ja julkaisuista perustuvat yrityksen itse esittämiin tietoihin. Yritysten ei tulekaan turvautua odottamaan, että toiset kertovat nämä asiat heidän puolestaan, vaan kaikki lähtee oman vastuullisuustyön viestinnästä. Yritysten tulee ottaa vastuu omista toimistaan ja avata keskustelu.

Vastuullisuus on monimutkainen aihe eikä siitä viestiminen ole helppoa. Viestinnän asiantuntijoiden on jatkuvasti löydettävä oikea tasapaino yrityksessä tehdyn vastuullisuustyön ja tavoitteisiin tähtäävän vastuullisuusviestinnän välillä. Christis ja Wang (2021) ovat tutkineet, että liiallinen lupailu ja nopeasti kasvanut viestintä yrityksen vastuullisuusponnisteluista voi johtaa syytöksiin viherpesusta. Tällaiset haastavat tekijät ja syytökset viherpesusta pitävät yritykset varuillaan ja saattavat johtaa jopa liialliseen varovaisuuteen viestinnässä. Viererblin ja Kochin (2022) mukaan kumpikaan näistä lähestymistavoista ei rakenna luottamusta sidosryhmien keskuudessa, vaan yritysten on pyrittävä löytämään tasapaino vastuullisuusviestinnässään. Haastavasta viestintäympäristöstä huolimatta yritykset tunnistavat vastuullisuuden tärkeyden sekä taloudellista arvoa että kilpailuetua tuottavana tekijänä.

Täyttämällä eri sidosryhmien vastuullisuuskysymyksiin liittyvät odotukset, organisaatio voi rakentaa vahvempia yrityssuhteita ja parantaa mainettaan. Yritykset kilpailevat keskenään maineesta, ja toisen menestyminen tai epäonnistuminen markkinoilla vaikuttaa yrityksen omaan asemaan. Parempi maine vähentää huolta palveluiden laadusta ja motivoi asiakkaita maksamaan korkeampia hintoja palveluista, mikä voi johtaa organisaation kasvaneeseen liikevaihtoon. (Duff, 2016). Tämä osoittaa, että yritykset pystyvät hyödyntämään vastuullisuutta kilpailuedun saavuttamiseksi. Dutot ja muut (2016) kuitenkin toteavat, että vastuullisuuden hyödyntäminen kilpailukeinona on mahdollista vasta, kun siitä on viestitty tehokkaasti ja kattavasti eri sidosryhmille.

Big Four -yhteisöillä on luontainen yhteys vastuullisuuteen, sillä niiden toiminnan perustana on ensisijaisesti yhteiskunnallisten veloitteiden täyttäminen ja yleisen edun palveleminen. Big Four -yhteisöillä tarkoitetaan markkinaosuudeltaan maailman neljää suurinta asiantuntijaorganisaatiota, jotka ovat Deloitte, Ernst & Young (EY), Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) ja PrivatewaterhouseCoopers (PwC). Nämä yhteisöt toimivat kansainvälisesti yli 150 maassa ja tarjoavat kattavan valikoiman palveluita tilintarkastuksen, veroneuvonnan, liikkeenjohdon konsultoinnin sekä yritysjärjestely- ja lakipalveluiden aloilla. (Duff, 2016). Big Four -yhteisöt tuottavat viisi kertaa enemmän liikevaihtoa kuin markkinoiden seuraavat kuusi johtavaa yritystä – määritellen siten säännöt toimialallaan. Vuonna 2023 Big Four -yhteisöjen liikevaihto oli yhteensä 202,9 miljardia euroa. Näiden yhteisöjen rooli globaalissa taloudessa on huomattava ja niiden asiakaskunta koostuu pääasiassa maailman suurimmista pörssiyrityksistä. (Gordieva & Tsaturian, 2023). Voidaan siis todeta, että Big Four -yhteisöillä on merkittävä vaikutusvalta markkinoilla niiden johtoaseman ja brändäyksen ansiosta, joten yhteisöjen viestinnällä on laaja vaikutus yhteiskuntaan.

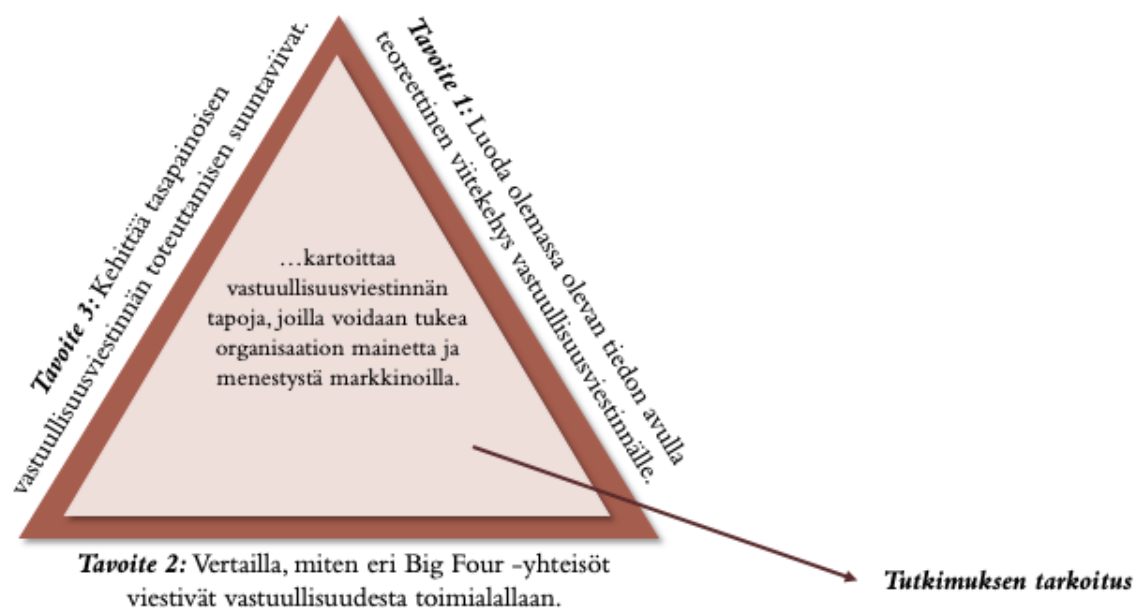
Vastuullisuus ja sen johdonmukainen viestiminen ovat Big Four -yhteisöjen liiketoiminnan uskottavuuden kulmakiviä, sillä yhteisöt myyvät omaa vastuullisuusasiantuntemustaan asiakasorganisaatioille. Listerin ja muiden (2020) tutkimuksen mukaan yrityksen vahva maine ja legitimizeetti lisäävät sidosryhmien uskollisuutta ja näin helpottaa kilpailuedun saavuttamista markkinoilla. Läpinäkyvyys ja luottamuksen rakentaminen ovatkin äärimmäisen tärkeitä Big Four -yhteisöjen maineen ja legitimizeetin säilyttämisen kannalta niiden toimiessa suunnannäyttäjinä muille organisaatioille ja yhteiskunnalle.

Aikaisemmat tutkimukset tunnistavat vastuullisuusviestinnän mahdollisena kilpailukeinona, mutta sen suunnitteluun ja erityisesti tasapainottamiseen liittyy edelleen haasteita. Olemassa oleva tieto keskittyy vain yhteen tiettyyn tekijään, kuten vastuullisuustyön motiiveihin tai viestinnän ja tekojen välisen optimaaliseen tasapainoon. Kuitenkin kokonaisvaltainen näkökulma, jossa vastuullisuusviestintää

tarkastellaan strategisena ja johdonmukaisena kilpailukeinona, on jäänyt vähäiselle huomiolle. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tähän tutkimusaukkoon tarjoamalla syvällisemmän kokonaisuuden tasapainoisen vastuullisuusviestinnän tekijöistä. Tasapainoista vastuullisuusviestintää tarkastellaan Big Four -yhteisöjen näkökulmasta, joiden vaikutus ulottuu laajalle niin asiakkaiden kuin yhteiskunnan asenteisiin vastuullisuutta kohtaan.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on *kartoittaa vastuullisuusviestinnän tapoja, joilla voidaan tukea organisaation mainetta ja menestystä markkinoilla*. Tutkimuksen tarkoitusta lähestytään kolmen eri tavoitteen kautta.



Kuvio 1. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustavoitteet havainnollistettuna.

Ensimmäisenä tavoitteena on luoda olemassa olevan tiedon avulla teoreettinen viitekehys vastuullisuusviestinnälle. Teoriakatsauksessa selvitetään, miten vastuullisuusviestintää tulee toteuttaa, ja millaista lähestymistapaa tulee hyödyntää. Tämän avulla teoreettisessa viitekehyksessä pyritään tunnistamaan keskeiset tekijät,

jotka muodostavat tasapainoisen vastuullisuusviestinnän. Lisäksi teoriakatsauksessa perehdytään aikaisempaan kirjallisuuteen Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnästä.

Toisena tavoitteena on vertailla, miten eri Big Four -yhteisöt viestivät vastuullisuudesta ja millaisina toimijoina ne esittelevät itsensä. Jos organisaation arvot ja missio näyttävät vastuuttomilta, se voi heikentää merkittävästä organisaation brändiä sidosryhmien näkökulmasta (Štreimikienė & Ahmed, 2021). Teoreettisessa viitekehyksessä tunnistettuja tasapainoisen vastuullisuusviestinnän keskeisiä tekijöitä pyritään löytämään Big Four -yhteisöjen julkisten verkkosivujen sisällöistä. Nämä sisällöt muodostavat tutkimuksen empiirisen aineiston. Empiirisestä aineistosta pyritään myös analysoimaan, millaisia mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnässä on.

Kolmantena tavoitteena on kehittää tasapainoisen vastuullisuusviestinnän toteuttamisen suuntaviivat. Tutkimukset korostavat, että toivottujen tulosten, kuten positiivisen maineen edistämisen saavuttamiseksi, organisaatioiden on toteutettava strategisesti vastuullisuusviestintäänsä (Ajalyi & Mmutle, 2020). Tämä vaihe suoritetaan vasta aineiston keräämisen ja analysoinnin jälkeen, jotta voidaan tuottaa relevantteja liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia.

1.2 Tutkimusote

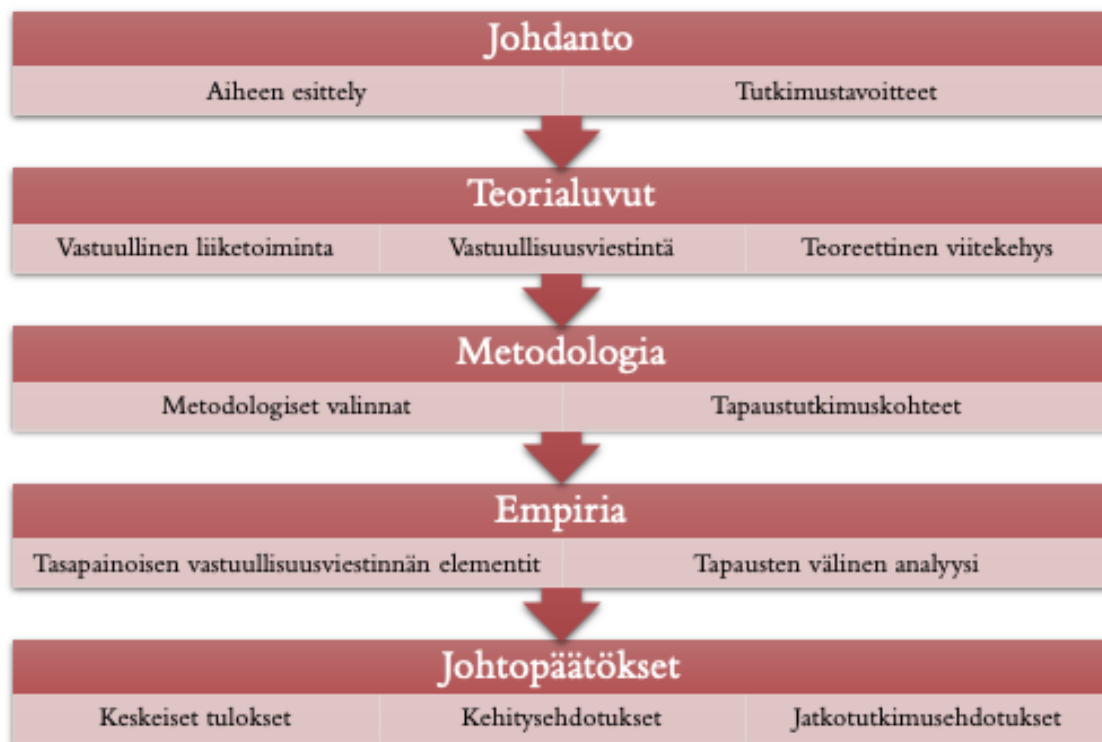
Tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta aiemman kirjallisuuden sekä kerätyn aineiston ja sen analysoimisen avulla. Tämän takia tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivinen tutkimusote on valittu siksi, että laadullisin menetelmin analysoidut tiedot ovat luonteeltaan kuvailevia ja antavat mahdollisuuden tarkastella tutkimuksen tarkoitusta kokonaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä pelkästään kuvailemaan ilmiötä vaan myös ymmärtämään ilmiön taustalla vaikuttavia syitä ja motiiveja. (Eriksson & Kovalainen, 2015, s. 4–6).

Tutkimus toteutetaan monitapaustutkimuksena, koska tutkimuksessa on useampia tutkittavia tapausyhteyksiä eli Suomessa toimivat Big Four -yhteisöt. Eisenhardtin (1989) mukaan tutkimuksen syvällisyyttä voidaan parantaa tarkastelemalla useampia tapauksia, jotka mahdollistavat vertailun ja sitä kautta yhteneväisyyksien sekä eroavaisuuksien tutkimisen niiden välillä. Tapaustutkimus on yleisesti hyvä lähestymistapa, kun tarvitaan perusteellinen ymmärrys halutusta tilanteesta ja pyritään tarjoamaan kehitysedotuksia. Eriksson ja Koistinen (2014) määrittelevät tapaustutkimuksen menetelmäksi, jonka käyttöä suositellaan, kun halutaan vastauksia muun muassa ”mitä” ja ”miten” kysymyksiin. Tapaustutkimus on nousemassa yhä merkittävämmäksi laadullisen tutkimuksen menetelmäksi, sillä se ei ole tiukasti sidottu ennalta määriteltyihin teorioihin tai malleihin. Sen sijaan se kykenee soveltamaan niitä tavalla, joka on relevantti tutkittavan tapauksen kannalta. (Eriksson & Koistinen, 2014).

Tutkimuksen aineisto on kerätty Big Four -yhteisöjen verkkosivustojen sisällöistä; yritysesittely, vastuullisuusosion julkaisut, vastuullisuusraportit ja uutishuoneen julkaisut. Tutkimusaineisto on kerätty vuosien 2023–2024 aikaisista julkaisuista. Tutkimusaineistoa analysoidaan laadullisella sisällönanalyysillä, jonka avulla muodostetaan selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, järjestämällä aineisto informatiiviseen muotoon.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta, jotka on havainnollistettu kuviossa 2. Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään aiheen taustaa ja avataan tutkimustavoitteita.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne.

Tutkimuksen toisessa osassa keskitytään teoriaan ja tarkastellaan aiheeseen liittyvien aikaisempien tieteellisten julkaisujen tuloksia. Teorialuvussa käsitellään ensin vastuullisuutta ja sen vaikutusta organisaatioiden liiketoimintaan. Seuraavaksi teoriassa syvennytään tarkemmin, miten vastuullisuusviestintää tulee toteuttaa organisaation suorituskyvyn ja maineen tukena. Lopuksi rakennetaan tasapainoisen vastuullisuusviestinnän teoreettinen viitekehys.

Kolmannessa osiossa keskitytään tutkimuksen metodologisiin valintoihin; laadulliseen tutkimukseen, tapausyritysten esittelyyn ja laadulliseen sisällönanalyysiin. Metodologialuvussa esitetään myös Big Four -yhteisöjen tutkimusaineisto sekä aineiston rajaukset ja analyysimenetelmä. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen neljännessä osiossa esitetään tutkimustulokset ja analysoidaan Big Four -yhteisöjen verkkosivustojen sisällöistä kerättyä materiaalia. Tuloksissa tarkastellaan, miten Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnässä toteutuu teoreettisen viitekehysten keskeiset tekijät. Lisäksi vertaillaan Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnän

mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Näiden tulosten pohjalta tutkimuksen viidennessä ja viimeisessä osiossa esitetään johtopäätökset: vastaukset tutkimuksen tarkoitukseen, yhteenveto keskeisimmistä tuloksista, liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset, näkökulmat tutkimuksen hyödynnettävyydestä ja rajoituksista sekä jatkotutkimusaiheista.

1.4 Tutkimusten keskeisten käsitteiden määrittely

Tässä kappaleessa avataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä (4), joita ovat: *vastuullinen liiketoiminta*, *vastuullisuustyö*, *vastuullisuusviestintä* ja *yrittäjän maine*. Valitut käsitteet ovat keskeisiä, sillä ne kuvaavat tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä.

Vastuullinen liiketoiminta

Tässä tutkimuksessa vastuullista liiketoimintaa lähestytään triple bottom line -periaatteen näkökulmasta. Vastuullisella liiketoiminnalla viitataan prosessiin, jolla varmistetaan nykyisen toimintakyvyn jatkuvuus ilman, että rajoitetaan jälkipolvien taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä resursseja (Elkington, 1997). Triple bottom line -periaatteen mukaan yritykset voivat saavuttaa pitkän aikavälin menestystä markkinoilla ja vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan, kun ne pitävät tasapainon taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen suorituskyvyn välillä (Sánchez-Chaparro ja muut, 2022). Yhteenvetona voidaan todeta, että näiden ulottuvuuksien ollessa tasapainossa, organisaatiot voivat harjoittaa vastuullista liiketoimintaa, joka johtaa myös taloudellisiin hyötyihin.

Vastuullisuustyö

Yritysten vastuullisuustyö tarkoittaa toimintaa, jossa yritykset huomioivat liiketoimintansa ohella myös laajemmat yhteiskunnalliset ja ympäristölliset velvoitteensa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi vastuullista päätöksentekoa, reiluja toimintatapoja, sidosryhmien odotusten huomioimista sekä läpinäkyvää raportointia konkreettisista teoista (Książak & Fischbach, 2017). Useimmat yritykset ovat alkaneet tunnustamaan, että vastuullisuuteen panostaminen voi tuoda merkittäviä etuja, kuten

parempaa mainetta, sidosryhmien luottamusta ja kilpailuetua markkinoilla (Štreimikienė & Ahmed, 2021). Vastuullisuustyön sisällyttäminen strategiaan voi myös auttaa yrityksiä ennakoimaan riskejä, vastaamaan lainsäädännöllisiin muutoksiin ja reagoimaan nopeasti muuttuviin odotuksiin (Carroll, 2016). Yritysten vastuullisuustyö on siis keino varmistaa, että niiden toiminta ei tuota pelkästään taloudellista hyötyä vaan rakentaa myös vastuullista tulevaisuuteen tähtäävää liiketoimintaa.

Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä on organisaation keino jakaa tietoa vastuullisuustyöstään ja -saavutuksistaan sidosryhmille ja yleisölle. Tämä viestintä muodostaa keskeisen osan organisaation kokonaisvaltaisesta vastuullisuustyötä ja sidosryhmäsuhteista. (Ajalyi & Mmutle, 2020). Vastuullisuusviestinnän tarkoituksena on varmistaa organisaation julkisen hyväksynnän, luottamuksen ja uskottavuuden ylläpitäminen. Vastuullisuustyö sekä siihen liittyvä viestintä ovat avainasemassa organisaation legitiimiyden vahvistamisessa. Sen toteuttaminen kuitenkin edellyttää viestinnän asiantuntijoilta merkittävää osaamista ja sekä huolellista suunnittelua. (Dudenhausen ja muut, 2020). Näin ollen vastuullisuusviestintä on kriittinen osa organisaation vastuullisuusstrategiaa.

Yrityksen maine

Yrityksen maine syntyy sidosryhmien ja yleisön kokemuksista sekä arvioista, jotka he muodostavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Baumgartner ja muut (2022) toteavat, että se on kokonaisvaltainen käsitys, joka heijastaa yrityksen vetovoimaa ja kykyä erottautua kilpailijoistaan. Vaikka yritys voi pyrkiä vaikuttamaan maineeseensa viestinnällä, maineen täydellinen hallinta on mahdotonta. Työntekijöiden käyttäytyminen ja yleinen keskustelu yrityksestä muokkaavat myös merkittävästi mainetta (Ajalyi & Mmutle, 2020). Dutot ja muut (2016) korostavat, että käsitykset yrityksen maineesta ovat henkilökohtaisia ja syntyvät kunkin yksilön omista kokemuksista ja vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Näin ollen yritysten on jatkuvasti panostettava kaikkien sidosryhmiensä luottamuksen ja positiivisten kokemusten vahvistamiseen, sillä aito ja vastuullinen maine syntyy vain pitkän aikavälin toiminnalla.

2 Teoriakatsaus

Tämä luku vastaa tutkimuksen *ensimmäiseen tavoitteeseen*. Luvun ensimmäisessä kappaleessa tarkastellaan aluksi vastuullista liiketoimintaa ilmiönä ja sen ulottuvuuksia taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä näkökulmasta. Lisäksi syvennyttään siihen, miten vastuullisuus vaikuttaa organisaatioiden liiketoimintaan. Luvun toinen kappale keskittyy vastuullisuusviestintään organisaation taloudellisen suorituskyvyn ja maineen tukemisen välineenä. Vastuullisuusviestintää tarkastellaan yleisestä näkökulmasta sekä tarkemmin Big Four -yhteisöjen kontekstissa. Luvun kolmas ja viimeinen kappale toimii yhteenvetona eli teoreettisena viitekehyksenä, jossa ehdotetaan tasapainoista vastuullisuusviestintää organisaatioiden kilpailukeinona.

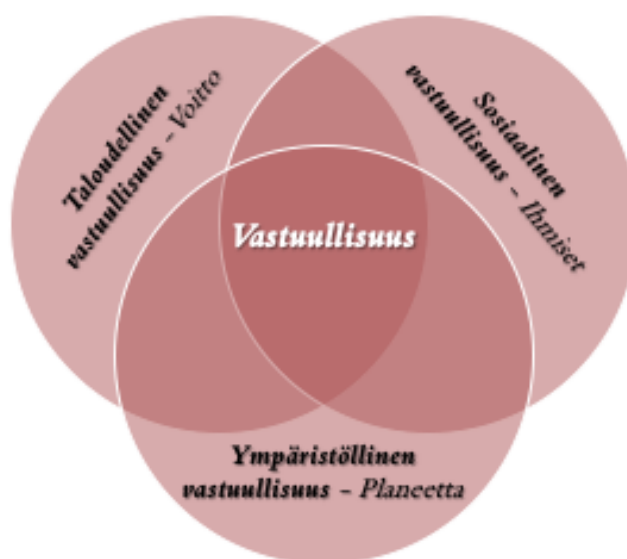
2.1 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisuus yritysten liiketoiminnassa on käsite, joka ymmärretään aikaisemmissa tutkimuksissa monesta eri näkökulmasta ja ulottuvuudesta. Yleisimpiä vastuullisuutta kuvaavia käsitteitä ovat ESG (ympäristöllinen ja sosiaalinen vastuullisuus sekä hallintotavat), CSR (yhteiskuntavastuu), sekä yritysvastuu, joka määritellään triple bottom line -mallin kautta (Carroll, 2021; Kim & Lee, 2018; Murphy & McGrath, 2013; Sánchez-Chaparro ja muut, 2022). Ympäristölliseen vastuullisuuteen liittyviä tekijöitä ovat ilmastonmuutos, luonnonvarojen kestävä käyttö ja saastumisen ehkäisy. Sosiaalinen vastuullisuus liittyy ihmisoikeuksiin, työoloihin ja yhteisön hyvinvointiin. Taloudellinen vastuullisuus keskittyy organisaation kannattavuuteen ja resurssien tehokkaaseen käyttöön. Hallintotapa puolestaan määrittelee, kuinka näitä eri osa-alueita johdetaan ja valvotaan. (Visser, 2011).

Sijoittaja- ja tilintarkastusyhteisöissä sekä muussa kuin taloudellisessa raportoinnissa hyödynnetään yleisesti ESG-lähestymistapaa, joka kattaa ympäristölliset, sosiaaliset ja hallinnolliset ulottuvuudet. Murphy ja McGrath (2013) kuitenkin huomauttavat, että ESG-viitekehyksen painopiste on usein ympäristöllisissä ja sosiaalisissa kysymyksissä, jolloin taloudellinen näkökulma voi jäädä vähemmälle huomiolle. Mahdollinen ristiriita

voi olla ongelma sijoittajille ja muille sidosryhmille, jotka pyrkivät ymmärtämään organisaation kokonaisvaltaista suorituskykyä, sillä vastuullisuus ja taloudellinen menestys ovat usein kytkeytyneitä toisiinsa (Dmuchowski ja muut, 2023).

Carrollin yritys vastuupyramidissa yritysten yhteiskuntavastuu (CSR) jaetaan neljään eri ulottuvuuteen: taloudellinen, oikeudellinen ja eettinen vastuullisuus sekä hyväntekeväisyyttä koskevat odotukset (Carroll, 2016). Pyramidi korostaa ensisijaisesti organisaatioiden velvollisuutta noudattaa lakeja ja säädöksiä, hoitaa liiketoimintaansa eettisesti sekä osallistua hyväntekeväisyystoimintaan (Hörisch ja muut, 2014). Carrollin malli ymmärtää vastuullisuuden enemmänkin veloitteena eikä mahdollisuutena integroida vastuullisuusperiaatteita osaksi liiketoimintaa, jota kautta edistää kilpailukykyä ja pitkän aikavälin menestystä.



Kuvio 3. Triple bottom line.

Elkingtonin vuonna 1994 kehittämä triple bottom line -viitekehys (kuvio 3) esittää vastuullisuuden yhtenäisenä konseptina, joka käsittää ympäristölliset, sosiaaliset ja taloudelliset ulottuvuudet – planeetta, ihmiset ja voitto. Elkington (1997) määrittelee vastuullisuuden periaatteena, jolla varmistetaan nykyisen toimintakyvyn jatkuvuus ilman, että rajoitetaan jälkipolvien taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä resursseja.

Tällä lähestymistavalla viitataan siihen, että organisaatioiden tulee huomioida taloudellisen suoriutumisen lisäksi myös sosiaaliset ja ympäristölliset ulottuvuudet menestyäkseen markkinoilla (Sánchez-Chaparro ja muut, 2022).

Taulukko 1. Vastuullisuuden ulottuvuudet ja mittarit (Elkington, 1997; Boyd, 2012; Księżak & Fischbach, 2017).

Vastuullisuuden ulottuvuus	Kuvaus	Esimerkkejä mittareista
Ympäristöllinen vastuullisuus	Organisaatioiden toiminnan haitallisten ympäristövaikutusten minimoinen.	Resurssien käyttö, jätteiden kuormitus, tuotantoprosessien optimointi, elinkaarisuunnittelu.
Sosiaalinen vastuullisuus	Ihmisten hyvinvoinnin edistäminen, monimuotoisuuden tukeminen ja perusihmisoikeuksien turvaaminen.	Työntekijöiden olosuhteet ja koulutusmahdollisuudet, oikeudenmukainen kohtelu, asiakastyytyväisyys, vaikutus yhteisöihin.
Taloudellinen vastuullisuus	Liiketoiminnan kannattavuuden varmistaminen ja järkevä voiton käyttö.	Voitto, markkinaosuus, myyntikate, liikevaihto, markkinasuorituskyky, maine.

Organisaatioilla on merkittävä vaikutus *planeetan* hyvinvointiin, ja ne ovat usein suurimmat syylliset sen tuhoon. **Ympäristöllinen vastuullisuus** tarkoittaa organisaatioiden toiminnan haitallisten ympäristövaikutusten minimoimista. Tämä saavutetaan esimerkiksi tarkastelemalla resurssien käyttöä, vähentämällä jätteiden kuormitusta, optimoimalla tuotantoprosesseja, sitoutumalla eri ympäristötavoitteisiin sekä suunnittelemalla elinkaariviisaita tuotteita ja palveluita. (Elkington, 1997). Ympäristötoimien sisällyttäminen organisaation liiketoimintaan edistää mainetta ja tarjoaa kilpailukykyä, joka samanaikaisesti hyödyttää niin organisaatioita kuin ympäristöä ja yhteiskuntaa (Księżak & Fischbach, 2017).

Ihmiset ovat organisaation elinehto. **Sosiaalinen vastuullisuus** tarkoittaa ihmisten hyvinvoinnin edistämistä, monimuotoisuuden tukemista sekä perusihmisoikeuksien turvaamista kaikille niille, joihin organisaation toiminta vaikuttaa (Elkington, 1997).

Sosiaalinen vastuullisuus kattaa asiakkaat, työntekijät ja yhteisön. Asiakkaat odottavat laatua ja palvelua, ja heidän luottamuksensa on organisaation menestyksen kannalta keskeistä. Työntekijöille tulee puolestaan taata turvalliset työolosuhteet, mahdollisuudet kouluttautumiseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Organisaation sosiaalinen menestys voi vaikuttaa myönteisesti muun muassa paikallisyhteisöihin ja muihin sidosryhmiin esimerkiksi mahdollistamalla korkeammat palkat, jotka puolestaan edistävät paikallista taloutta. (Księżak & Fischbach, 2017).

Voitto on organisaation liiketoiminnan kannattavuuden kannalta välttämätön edellytys. **Taloudellinen vastuullisuus** ei tarkoita vain voiton tuottamista, vaan sen järkevää käyttämistä. Taloudellinen vastuullisuus käsittää organisaatioiden liiketoiminnan kilpailukyvyyn, kannattavuuden sekä omistajien ja sijoittajien tuotto-odotuksiin vastaamisen. (Elkington, 1997). Lisäksi organisaation maine ja kyky hoitaa luottamustehtäviä ovat olennaisia menestystekijöitä. Menneet skandaalit, kuten Nestlén 1970-luvun äidinmaitokorvike tapaus voivat pitkällä aikavälillä vaarantaa organisaation uskottavuuden ja taloudellisen aseman (Boyd, 2012; Księżak & Fischbach, 2017).

Yritysvastuun alati muuttuva sääntely-ympäristö edellyttää syvällistä ymmärrystä sen monista ulottuvuuksista. Aikaisempi kirjallisuus ja yritysten raportit esittävät eri käsitteitä ja mittareita, mutta useimmat niistä perustuvat samoihin periaatteisiin. Triple bottom line -viitekehys pyrkii tasapainottamaan taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden ulottuvuudet, mikä tekee vastuullisuudesta konseptina helpommin ymmärrettävän. Vaikka triple bottom line -viitekehys on esitelty noin 30 vuotta sitten, sen merkitys ja käyttö ovat edelleen vahvasti läsnä vastuullista liiketoimintaa koskevissa keskusteluissa. (Księżak & Fischbach, 2017). Esimerkiksi Yhdistyneiden kansakuntien (YK) vuonna 2015 hyväksymä ”vuoden 2030 agenda” perustuu triple bottom line -viitekehukseen. YK on painottanut, että organisaatioilla on keskeinen rooli tämän agendan toteuttamisessa. (Yhdistyneet kansakunnat, 2015). Uudet vastuullisuuteen liittyvät käsitteet kehittyvät jatkuvasti, mutta triple bottom line -viitekehysten ulottuvuudet säilyvät keskeisinä useissa tutkimuksissa, korostaen voiton,

ihmisten ja planeetan yhteiselo. On kuitenkin tärkeää huomioida, ettei triple bottom line -viitekehys ota riittävästi kantaa kulttuurilliseen vastuullisuuteen, sillä se ei huomioi esimerkiksi paikallisia arvoja, perinteitä tai sosiaalisia normeja.

2.1.1 Toimintaympäristön muuttuvat odotukset

YK:n 193 jäsenvaltiota hyväksyivät vuonna 2015 kestävän kehityksen 17 Sustainable Development Goals (SDG) tavoitetta, joiden noudattamisella pyritään suojelemaan planeettaa ja ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia, kuten köyhyyttä (Yhdistyneet kansakunnat, 2015). Vaikka YK:n jäsenvaltiot ja yhä useammat yritykset sitoutuvat näihin tavoitteisiin niiden käytännön toteutus on usein puutteellista. Suomalaiset yritykset, kuten Kesko, Metso ja Suominen valitsevat tyypillisesti vain muutaman tavoitteen, joihin ne väittävät voivansa vaikuttaa eniten ja raportoivat näistä saavutuksista vastuullisuusraporteissaan (Kesko, 2022; Metso, n.d.; Suominen, n.d.). Tämä voidaan kuitenkin tulkita viherpesuksi, jossa yritykset keskittyvät parantamaan imagoaan ilman aitoja laaja-alaisia toimia.

Yleinen tietoisuus sosiaalisista, ympäristöllisistä ja yhteiskunnallisista kriiseistä kasvaa. Lakien ja asetusten noudattaminen sekä yritysten liiketoiminnasta aiheutuvien haittojen minimointi eivät enää täytä yhteiskunnan nykyisiä odotuksia. Dutot ja muiden (2016) mukaan yritysten on aktiivisesti kehitettävä tapoja ylittää lainsäädäntöön liittyvät asetukset osoittaakseen todellista sitoutumistaan vastuulliseen toimintaan. Nykypäivänä yritysten rooli ei rajoitu enää vain osakkeenomistajien arvon kasvattamiseen, vaan organisaatioilla on yhteiskunnassa laajempia vastuita, jotka vaativat huomiota. Carroll (2021) toteaa, että vastuullisuus on korostumassa entistä olennaisemmaksi osaksi organisaatioiden strategioita, toimintaa sekä arvonluontia. Yritysten tuleekin ymmärtää vastuullisuus strategisena lähestymistapana, mikäli ne haluavat säilyttää kilpailukykyä ja liiketoimintansa jatkuvuuden tulevaisuudessa.

Organisaatioiden toiminta vaikuttaa merkittävästi paikallisyhteisöihin. Tähänastiset tutkimukset ovat osoittaneet, että vastuullisuus mahdollistaa positiivisia ratkaisuja, joilla

voidaan lieventää yhteisöön ja planeettaan kohdistuvia haitallisia vaikutuksia (Kim & Lee, 2018). Yhteisöt odottavat yritysten hallitsevan koko arvoketjunsä haitat, jotka kohdistuvat ihmisten hyvinvointiin ja ympäristöön (Moliner ja muut, 2019). Yritykset kohtaavat usein haasteita yrittäessään tasapainottaa liiketoiminnan tavoitteet ja yhteisöjen odotukset. Vaikka yritysten liiketoiminta leimataan usein syylliseksi yhteisöjen ongelmiin, se voi samanaikaisesti olla olennainen osa niiden ratkaisua. Organisaatioiden resurssit, asiantuntemus ja vaikutusvalta antavat niille mahdollisuuden edistää vastuullisempaa toimintaa. (Hörisch ja muut, 2014). Organisaatiot voivat johtaa positiivisen muutoksen aikaansaamista ja investoida uusiin ympäristöystävällisiin teknologioihin tai edistää kumppanuuksien kautta ihmisoikeuksia.

Vastaavanlaisesti myös viranomaisilla ja poliittisilla päätöksentekijöillä on merkittävä rooli vastuullisemman tulevaisuuden rakentamisessa. Księżak ja Fischbach (2017) painottavat tutkimuksessaan, että hallitusten ja kansalaisjärjestöjen on uudistettava ajattelutapojaan ja keskityttävä enemmän arvon yhteisluomiseen organisaatioiden kanssa. Onnistunut yhteistyö vaatii kuitenkin yrityksiltä muutakin kuin vain keskittymistä jatkuvaan talouskasvuun, nimittäin viime aikoina suurin osa yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisusta on jäänyt hallitusten ja kansalaisjärjestöjen vastuulle (Euroopan komissio, n.d.). Vastuu tästä siirtyy suoraan sääntelyviranomaisille ja standardien asettajille, joiden tehtävänä on kehittää sääntöjä, jotka luovat oikeat olosuhteet edistämään yhteistä vastuullisuustyötä (Hörisch ja muut, 2014). Tämä muutos edellyttää kuitenkin uudenlaista lähestymistapaa, jossa korostuu yhteistyön merkitys ja arvon jakaminen kaikkien osapuolten kesken.

Osa raportointivelvoitteista ei enää perustu organisaatioiden vapaaehtoisuuteen, vaan vastuullisuusraportointi on muuttunut lakisääteiseksi vaatimukseksi. Organisaatioiden odotetaan raportoivan taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä vaikutuksistaan (Księżak & Fischbach, 2017). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, ettei yritysten raportoima tieto ole riittävää ja raportit jättävät usein pois tiedot, joita sijoittajat ja muut sidosryhmät pitävät tärkeinä. Lisäksi raportoitujen tietojen vertailu eri yritysten välillä

voi olla haastavaa ja tiedon käyttäjät epäroivät usein, voiko yritysten kertomien tietojen oikeellisuuteen edes luottaa. (Euroopan komissio, 2021). Hallitukset ja sääntelyviranomaiset ovat kuitenkin lisänneet vaatimuksia näihin epäkohtiin. Euroopan parlamentti säätöi vuonna 2022 uuden kestävyysraportointidirektiivin (CSRD), joka velvoittaa EU:ssa toimivia yhtiöitä raportoimaan ensimmäistä kertaa tietoja yhteiskunnallisesta ja ympäristöllisestä vaikutuksestaan uusien standardien mukaisesti. Raportointimuutoksen tavoitteena on tehdä vastuullisuustiedot vertailukelpoisiksi sekä varmistaa raporttien riippumaton tilintarkastus luotettavuuden takaamiseksi (Euroopan parlamentti, 2022). CSRD:n myötä raportointivelvollisten yritysten määrä kasvaa noin 12 000 yrityksestä yli 50 000 yritykseen vuosina 2024–2028. (Euroopan parlamentti, 2022; Euroopan unioni, 2022).

Taulukko 2 tiivistää, miten yritysten vastuullisuutta koskevat odotukset ja vaatimukset ovat kehittyneet eri vaiheiden kautta, jotka ovat muovanneet nykyisiä näkemyksiä yritysten roolista yhteiskunnallisesti vastuullisina toimijoina.

Taulukko 2. Yritysten vastuullisuuden kehitys.

Vaihe	Aikakausi	Keskeiset painotukset
1. Vastuullisuuden integrointi	2000-luku	Vastuullisuus tulee osaksi yritysstrategioita ja -toimintoja (Carroll, 2021).
2. Yhteiskunnalliset innovaatiot	2010-luku	Yritykset tunnistavat globaalit ongelmat ja etsivät ratkaisuja (Visser, 2011).
Kestävän kehityksen tavoitteet (SDG)		193 YK:n jäsenvaltiota hyväksyi kestävän kehityksen tavoitteet (SDG) vuonna 2015 (Yhdistyneet kansakunnat, 2015).
3. Raportoinnin standardisointi	2020-luku	Raportointivelvollisuuksien laajeneminen ja standardisointi esimerkiksi kestävyysraportointidirektiivi (CSRD) (Euroopan komissio, 2022).
4. Tulevat kehityssuunnat	2030-luku	Uudenlaiset liiketoimintamallit ja laajempi yhteistyö (Carroll, 2021).

Vastuullisuus on kehittynyt vuosien varrella imagon rakentamisesta suorituskykyyn keskittyväksi, strategiseksi ja integroiduksi osaksi liiketoimintaa, joka huomioi laajemmin

globaalin näkökulman. Carrollin (2021) mukaan tulevien vaiheiden tulee keskittyä tarkoituslähtöiseen uuden liiketoiminnan kehittämiseen sekä yhteistyön laajentamiseen sidosryhmien kanssa.

2.1.2 Vastuullisuuden tuomat liiketoiminnalliset hyödyt

Vaikka vastuullisen liiketoiminnan harjoittaminen on haastavaa ja vaatii yrityksiltä merkittäviä investointeja, tutkimukset osoittavat, että se tarjoaa samalla lukuisia etuja.

Tutkimuksissa on korostettu erityisesti:

- Työntekijöiden sitoutumista ja parhaiden osaajien rekrytointia,
- Rahoituslaitosten ja sijoittajien luottamusta,
- Kuluttajien uskollisuutta ja asiakastyytyväisyyttä,
- Taloudellista suorituskkyä,
- Maineen edistämistä ja tukemista sekä
- Kilpailuetua markkinoilla.

Vastuullisuus on olennainen tekijä työntekijöiden sitoutumisen edistämisessä. Työ, joka resonoi henkilökohtaisten arvojen kanssa ja tarjoaa syvällistä merkityksellisyttä lisää työntekijöiden motivaatiota sekä tyytyväisyyttä työhönsä (Moliner ja muut, 2019). Vastuullisuuteen sitoutuneet yritykset mahdollistavat henkilöstölleen osallistumisen toimiin, jotka edistävät paremman maailman rakentamista (Ajalyi & Mmutle, 2020). Tämä puolestaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yrityksen arvoihin ja lisää heidän ylpeyttä työpaikastaan. Lisäksi vastuullisuuden vaikutus työvoiman laatuun ja rekrytointiin on merkittävä, sillä nykyään vastuullisuus on entistä tärkeämpi kriteeri työpaikan valinnassa. (Lister ja muut 2020). Aikaisemmat tutkimukset viittaavat siihen, että vastuullisuus liittyy korkealaatuisten työntekijöiden houkuttelemiseen (Duff, 2017). Siksi yritysten, erityisesti Big Four -yhteisöjen, joilla on jatkuva tarve korkeasti koulutetuille työntekijöille henkilöstön korkean vaihtuvuuden vuoksi, on varmistettava, että ne näyttävät houkuttelevina potentiaalisille työnhakijoille. Osaaminen onkin yksi merkittävä kilpailuedun tekijä.

Vastaavanlaisesti sijoittajat ja rahoituslaitokset suosivat sijoituksissaan yrityksiä, jotka ovat sitoutuneet vastuullisiin käytäntöihin, koska vastuullisuus liitetään parempaan riskienhallintaan ja tehokkuuteen (Euroopan komissio, 2021). Näin ollen yritykset, jotka eivät osoita harjoittavansa vastuullista liiketoimintaa voivat menettää paikkansa sijoitusportfoliossa, joka puolestaan voi johtaa vaikeuksiin kerätä rahoitusta.

Capgeminin (2020) uusi kansainvälinen tutkimus paljastaa, että lähes puolet vastaajista (42 %) valitsee tällä hetkellä tuotteita ja palveluita yrityksiltä, joiden he uskovat toimivan vastuullisesti. Yhä useammat asiakkaat suosivat vastuullisia tuotteita sekä palveluita ja ovat valmiita maksamaan niistä korkeampaan hintaa, mikä voi näkyä taloudellisessa suorituskyvyssä yrityksen liikevaihdon kasvuna. Yrityksen toiminnan eettisyyteen kohdistuvat epäilykset voivat heikentää asiakastyytyväisyyttä, vaikka tuote tai palvelu ovat teknisesti moitteettomia. Vahva asiakastyytyväisyys puolestaan edistää usein kuluttajien brändiuskollisuutta, sillä tyytyväiset asiakkaat palaavat todennäköisemmin ostamaan lisää ja suosittelevat yritystä muille, mikä vahvistaa yrityksen mainetta markkinoilla. (Capgemini, 2020; Moliner ja muut, 2019).

Yrityksen maine on keskeinen tekijä sen menestykselle markkinoilla. Parempi maine vähentää huolta laadusta, motivoi asiakkaita maksamaan korkeampia hintoja, luo kilpailuetua ja kasvattaa kannattavuutta (Duff, 2016). Aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat ja muut sidosryhmät arvostavat yrityksiä, jotka noudattavat korkeita eettisiä standardeja ja toimivat vastuullisesti. Tämä voi johtaa positiiviseen käsitykseen yrityksestä ja vahvistaa sen asemaa markkinoilla.

Kilpailuedun saavuttaminen ja säilyttäminen ovat ehtoja yrityksen liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Vastuullisesti toimivat yritykset voivat erottua kilpailijoistaan ja houkutella asiakkaita, sijoittajia ja työntekijöitä, jotka arvostavat vastuullisia käytäntöjä (Štreimikienė & Ahmed, 2021). Samaan tapaan vastuullista liiketoimintaa harjoittavat yritykset voivat kehittää innovatiivisia tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden ja sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin (Euroopan komissio, n.d.).

Vastuullisuus ei ole enää vain eettinen velvoite, vaan tekijä, joka edistää organisaation elinvoimaa.

2.1.3 Sidosryhmien merkitys

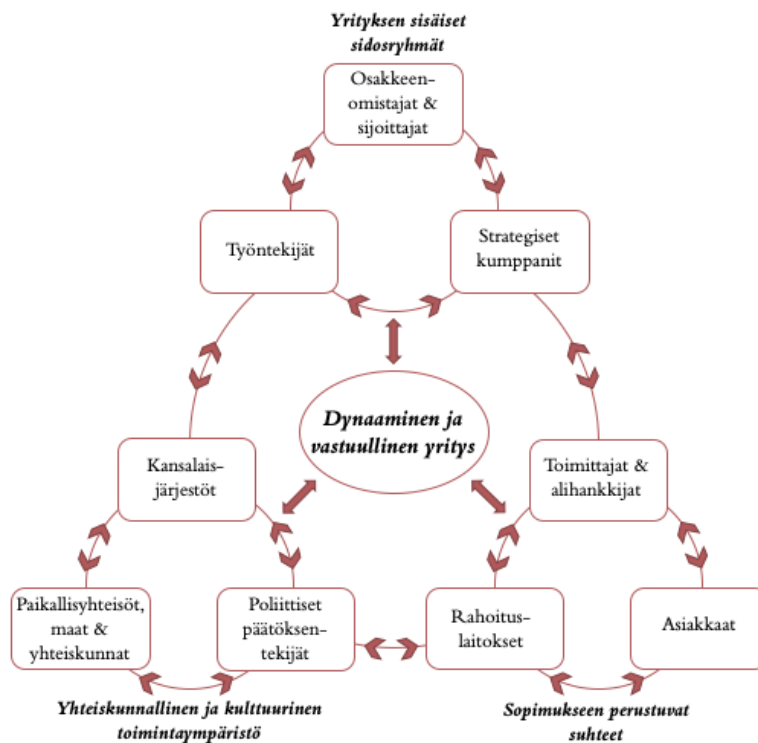
Sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, joilla on merkittävä vaikutusvalta yrityksen toimintaan ja vastaavasti yrityksen toimet vaikuttavat myös niihin. Mikäli yritys haluaa harjoittaa vastuullista liiketoimintaa, sen on elintärkeää tunnistaa ja ymmärtää ydinsidosryhmät, kuten työntekijät, asiakkaat, kansalaisjärjestöt, poliittiset päätöksentekijät, sijoittajat ja muut rahoituslaitokset (Hörisch ja muut, 2014; Rodriguez ja muut, 2002). Monet vastuullisuutta käsittelevät akateemiset tutkimukset jättävät kuitenkin huomioimatta, että luonto itsessään voidaan nähdä yhtenä tärkeänä sidosryhmänä yrityksille. Esimerkiksi Hörisch ja muut (2014) huomauttavat, että luonto vaikuttaa yritysten resursseihin ja toimintaedellytyksiin, kuten muutkin sidosryhmät.

Aikaisempien tutkimusten mukaan vastuullista toimintaa ei voida saavuttaa yksin; se vaatii tiivistä yhteistyötä ja jatkuvaa vuoropuhelua yrityksen koko arvoketjun kanssa (Carroll, 2021; Rodriguez ja muut, 2002). Kaikkien sidosryhmien tarpeet ja odotukset eivät kuitenkaan ole aina linjassa. Hörischin ja muiden (2014) mukaan yritysten on pyrittävä tasapainottamaan kaikkien sidosryhmien hyödyt niin, etteivät vaikutusvaltaisimmat ryhmät ole aina ensisijaisessa asemassa. Monet sidosryhmät voivat kuitenkin asettaa toisistaan poikkeavia odotuksia yrityksen toiminnalle, mikä luo haasteita tähän tasapainotteluun. Ajalyi ja Mmutlen (2020) näkevät, ettei kaikkia sidosryhmiä pystytä kohtelemaan tasapuolisesti, vaan on tärkeintä tunnistaa ne ydinsidosryhmät, joihin keskitytään.

Muuttuneet odotukset ja toimintaympäristö sekä uudet lait ja säädökset ovat johtaneet siihen, että sidosryhmät vaativat yhä enemmän tietoa yritysten käytännöistä ja toiminnasta. Läpinäkyvyyden lisääminen voi vahvistaa yrityksen legitimitettä ja edistää yhteisten tavoitteiden saavuttamista. (Dudenhause ja muut 2020). Erityisesti Big Four - yhteisöjen kohdalla tarve näyttäytyä legitimiinä sidosryhmien silmissä on välttämätöntä,

sillä Rodriguen ja muiden (2023) tutkimuksen mukaan yhteisöt korostavat asemaansa yhteiskunnallisesti vaikuttavina johtajina vastuullisuusriskien hallinnassa.

Rodriguez ja muut (2002) esittävät kuviossa 4 kattavan näkemyksen yrityksen ja sen sidosryhmien välisestä dynaamisesta suhteesta, joka on keskeinen kilpailuedun ylläpitämiseksi. Malli havainnollistaa, miten yritysten on jatkuvasti mukauduttava monien sidosryhmien tarpeisiin sekä odotuksiin.



Kuvio 4. Dynaaminen ja vastuullinen yritys sekä sen sidosryhmäsuhteet (soveltaen Rodriguez ja muut, 2002).

Yhteenvetona voidaan todeta, etteivät sidosryhmät ole vain passiivisia tarkkailijoita, vaan aktiivisia osallistujia, jotka muokkaavat yrityksen strategioita ja toimintatapoja. Sidosryhmien osallistaminen ja jatkuva vuoropuhelu on siten olennainen osa vastuullista liiketoimintaa. Aikaisempien tutkimusten perusteella ymmärrys kunkin sidosryhmän roolista auttaa kehittämään vastuullisuustyötä ja kohdennettua viestintää, joka lisää

arvoa ydinsidosryhmille ja liiketoiminnalle. Tässä yhteydessä vastuullisuusviestintä nousee keskeiseksi tekijäksi.

2.2 Vastuullisuusviestintä

Vastuullisuusviestintä käsittää yrityksen yhteiskunnallisten vaikutusten viestinnän sidosryhmien kanssa. Se on olennainen osa yrityksen kokonaisvaltaista vastuullisuustyötä sekä sidosryhmäsuhteita (Ajalyi & Mmutle, 2020). Strategisen vastuullisuusviestinnän tavoitteena on julkisen hyväksynnän, luottamuksen sekä uskottavuuden ylläpitäminen ja vahvistaminen. Vastuullisuustoimia ja viestintää käytetään laajasti legitimizeetin vahvistamiseen. (Dudenhausen ja muut, 2020). Vastuullisuusviestintä on esimerkki strategisesta mahdollisuudesta, ja sen tulee olla keskeinen osa yrityksen strategista: se edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja sidosryhmien odotusten täyttämistä (Kim & Lee, 2018).

Zerfass ja muut (2018) määrittelevät strategisen viestinnän kaikeksi viestinnäksi, joka on olennaista yrityksen selviytymiselle ja vastuulliselle menestykselle. Tämä määritelmä korostaa strategisen viestinnän keskeistä roolia yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja liiketoiminnassa. Strateginen viestintä ei tarkoita kaiken esiin tulevan käsittelemistä, vaan se edellyttää tarkkaan harkittuja valintoja ja priorisointeja yritykselle strategisesti tärkeistä aiheista (Heide ja muut, 2018). Tämä edellyttää ymmärrystä jatkuvasti muuttuvasta viestintäympäristöstä ja kykyä kuunnella sidosryhmiä. Koska strateginen viestintä on pitkäjänteistä, sen vaikutukset eivät usein näy heti, vaan ne luovat perustan yrityksen tulevalle menestykselle ja maineelle pitkällä aikavälillä. (Zerfass ja muut, 2018). Näin ollen on ratkaisevaa erottaa, milloin viestintä on aidosti strategista ja milloin sitä käytetään vain kohottamaan yrityksen imagoa.

Vastuullisuusviestintä ja sen strategiset hyödyt on nousseet keskeiseksi teemaksi yritysmaailmassa, erityisesti Big Four -yhteisöissä (Deloitte, EY, KPMG ja PwC), joiden toiminta perustuu julkisen edun palvelemiseen (Duff & Guo, 2010). Vastuullisuusviestintä antaa johtaville asiantuntijaorganisaatioille mahdollisuuden

rakentaa kuvaa itsestään vastuullisena johtajana ja ohjata huomiota pois kritiikistä, kuten jatkuvasta finanssikriisistä ja sääntelyn tehottomuudesta. Big Four -yhteisöjä on toisinaan syytetty siitä, että ne auttavat asiakkaitaan näyttämään vastuullisemmilta kuin ne todellisuudessa ovat. (Duff, 2017). Tämä herättääkin kysymyksen siitä, kuinka paljon vastuullisuusraportit ja -julkaisut heijastavat todellista vastuullisuutta verrattuna pelkkään imagon rakentamiseen.

Lähtökohtaisesti Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnän tavoitteena on houkutella korkealaatuisia työntekijöitä sekä viestiä yrityksen erinomaisuudesta (Duff, 2017). Yhteisöt voivat näin säilyttää ja parantaa mainettaan sidosryhmien silmissä, mikä on erityisen tärkeää kilpailijoista erottautumisen kannalta. Rodrigue ja muut (2023) korostavat tutkimuksessaan Big Four -yhteisöjen strategioita vastuullisuusriekistä viestimisessä. He havaitsivat, että yhteisöt pyrkivät esittämään vastuullisuusriskit hallittavina taloudellisina ongelmina, jotka ovat ennakoitavissa ja mitattavissa. Lister ja muut (2020) puolestaan tutkivat Big Four -yhteisöjen vastuullisuusraportointia sekä sen kehitystä ja huomioivat, että yhteisöt ovat kehittäneet raportointiaan erityisesti monimuotoisuuden, tasa-arvon ja ympäristöasioiden osalta.

Vaikka Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintä on kehittynyt, se on usein pintapuolista ja keskittyy enemmän symboliseen legitimizeettiin kuin todellisiin muutoksiin. Lister ja muut (2020) toteavat, että vastuullisuustoimista viestiminen ei aina heijasta todellisia toiminnallisia muutoksia ja yhteisöt ovat saaneet kritiikkiä viherpesusta. Vaikka Big Four -yhteisöt käyttävät monenlaisia viestintäkanavia, kuten verkkosivuja ja rekrytointimateriaaleja, niiden viestinnän yhdenmukaisuudessa on puutteita. Rodrigue ja muut (2023) huomauttavat, että vastuullisuusriskien määrittely taloudellisiksi ongelmiksi voi olla harhaanjohtavaa ja vähentää sosiaalisten ja ympäristöllisten kysymysten painoarvoa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastuullisuusviestintä on olennainen osa yrityksen strategista viestintää, mutta sen tulee perustua todelliseen ja mitattavaan

vastuullisuustyöhön. Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintä tarjoaa mahdollisuuden kehittää käytäntöjä, mutta samalla korostaa tarvetta varmistaa, että viestintä heijastaa aitoa sitoutumista vastuullisuuteen.

2.2.1 Sidosryhmien osallistaminen

Viestintä on elintärkeää, sillä se mahdollistaa yritykselle kyvyn jakaa tietoa työstään sekä vastata joustavasti muuttuviin vaatimuksiin ja vastuullisuuden tuomiin haasteisiin. Yritykset ovat maailmanlaajuisesti alkaneet ymmärtää tämän: vastuullisuuteen liittyvän viestinnän määrä ja sen merkitys ovat kasvaneet (Ajalyi & Mmutle, 2020). Sitran vastuullista tulevaisuutta käsittelevän raportin (2022) mukaan vastuullisuus on noussut yhdeksi tärkeimmiksi strategisen viestinnän aiheiksi viime vuosina.

Jotta vastuullisuusviestintä johtaa todellisiin toimiin organisaatioissa, sen on oltava tärkeää ja kiinnostavaa yleisölle. Sidosryhmät ovat vastuullisuusviestinnän peruspilareita, minkä takia organisaatioiden tulee panostaa niiden osallistamiseen. Organisaatioiden tulee ymmärtää sen keskeisimmät ydinsidosryhmät sekä niiden tarpeet ja odotukset, jotta vastuullisuusviestintä resonoi ja todella sitouttaa sidosryhmiä (Ajalyi & Mmutle 2020). Jotkut sidosryhmät haluavat osallistua vuoropuheluun ja haastaa yritysten nykyisiä näkemyksiä, mikä voi olla vaativaa ja viedä yrityksiltä runsaasti aikaa. Jatkuva uudelleenarviointi ja sidosryhmiltä saadut palautteet voivat kuitenkin johtaa uusiin käytäntöihin ja innovaatioihin, kun yritysten nykyisiä näkökulmia haastetaan (Hörisch ja muut, 2014). Mikäli yritykset haluavat pysyä dynaamisena ja kehityksen kärjessä, niiden tulee rohkaista ja kutsua sidosryhmiään julkisiin keskusteluihin kehittämään parempia ratkaisuja yhdessä, jopa koko toimialaa koskeviin haasteisiin (Christensen ja muut, 2015). Aikaisemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että sidosryhmien kanssa tehty **yhteistyö** on tärkeä tapa saada heidät osallistumaan. Taulukossa 3 on tehty yhteenveto yhteistyön keskeisistä keinoista.

Taulukko 3. Esimerkkejä sidosryhmien kanssa tehdyn yhteistyön keinoista.

Yhteistyö	Lähestymistapa
Sidosryhmien moninaisten tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen, jotta vastuullisuusviestintä on tehokasta ja vaikuttavaa.	Sidosryhmien tunnistaminen ja kuunteleminen. Vastuullisuusviestinnän mukauttaminen sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. (Ajalyi & Mmutle, 2020).
Avoin ja jatkuva vuoropuhelu sidosryhmien kanssa mahdollistaa yritysten näkökulmien haastamisen ja uudenlaisten ratkaisujen syntymisen.	Sidosryhmien osallistuminen julkisiin keskusteluihin. Palautteen saaminen ja nykyisten käytäntöjen haastaminen. Avoin ja vuorovaikutteinen viestintästrategia. (Hörisch ja muut, 2014).
Sidosryhmien kutsuminen parempien ratkaisujen kehittämiseen yhdessä.	Sidosryhmien osallistaminen päätöksentekoon. Yhteinen arvonluonti. Pitkän aikavälin kumppanuuksien luominen. (Christensen ja muut, 2015).

Työntekijät nousevat yrityksen vastuullisuusviestinnässä tärkeimmäksi sisäiseksi sidosryhmäksi. Ajalyin ja Mmutlen (2020) tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden sitoutuminen kasvaa huomattavasti, kun heillä on mahdollisuus ilmaista omia arvojaan ja identiteettiään työpaikalla. Vastuullisuuden ei pidä olla vain yksi monista työtehtävistä, vaan sen tulee antaa työntekijöille keinoja vaikuttaa ja edistää heille merkityksellisiä arvoja. (Moliner ja muut, 2019). Työ, joka vastaa työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja, voi lisätä kokemusta työn merkityksellisyydestä, mikä puolestaan voi heijastua suoraan parempaan sitoutumiseen. Vastuullisuustyöhön panostavat yritykset luovat työpaikan, jossa työntekijät voivat tuntea olonsa suojatuksi ja saada tunnustusta. (Księżak & Fischbach, 2017). Jos yritys ei kykene tehokkaasti välittämään tietoa tekemästään vastuullisuustyöstä, se voi kohdata ongelmia työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kanssa, joka voi vaikuttaa haitallisesti sen yleiseen suorituskykyyn.

Christensen ja muut (2013) korostavat, että yritysten tulee kehittää selkeä vastuullisuusohjelma ennen kuin ne pyytävät sidosryhmiä osallistumaan keskusteluun ja vastuullisuustyöhön. Jos yrityksellä ei ole selkeää vastuullisuusstrategiaa, se voi joutua tilanteeseen, jossa vastuullisuusviestintä ulkoistetaan muille tahoille, joka ei ole ihanteellista (Christensen ja muut, 2013). Kun yritys on tehnyt huolellista perustyötä, se pystyy paremmin välttämään mainehaittoja ja sillä on enemmän kykyä esittää keskusteluissa omia käytännön ratkaisujaan ja kokemuksiaan vastuullisuustyöstä.

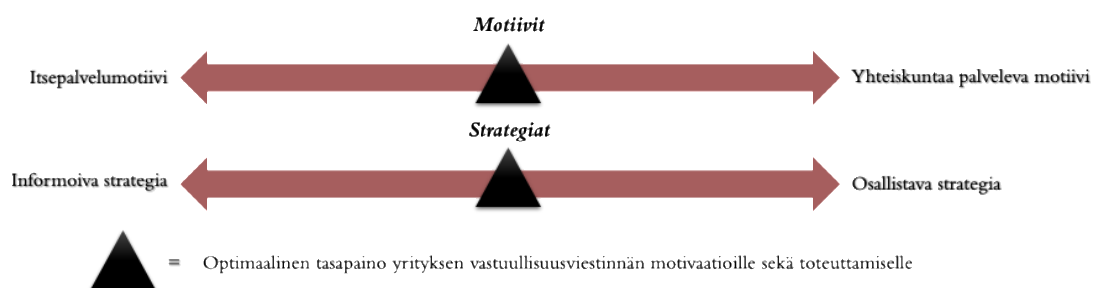
On kuitenkin tärkeää, että yritys on valmis avoimeen keskusteluun myös niistä asioista, joissa on vielä kehitettävää. Keskustelun tulee olla aitoa ja avointa sen sijaan, että tietoa kerrotaan vain yhteen suuntaan yrityksen toimesta – sen tulee olla vuorovaikutteista (Christensen ja muut, 2015). Tämä vuorovaikutteinen ja kritiikille avoin keskustelu edellyttää kuitenkin, että yritykset kokoavat kaikki arvoketjunsä jäsenet neuvottelemaan ja etsimään ratkaisuja, jotka voivat koskea koko toimialan ongelmia.

2.2.2 Yrityksen maine

Vastuullisuusviestintä on keskeinen tekijä positiivisen maineen ja luottamuksen rakentamisessa. Yritykset pyrkivät toiminnallaan edistämään hyviä tekoja ja osoittamaan näin ”hyvyyttään” (Sánchez-Chaparro ja muut, 2022). Sidosryhmät odottavat yrityksiltä luotettavuutta ja rehellisyyttä, joita voidaan myös pitää hyvän maineen keskeisinä piirteinä. Vastuullisuus voi erottaa yrityksen kilpailijoista, kunhan sen toiminta vastaa sidosryhmien odotuksia ja arvoja. (Ajalyi & Mmutle, 2020). Useat tutkimukset ovat korostaneet, että hyvä maine ja legitimizeetti tarjoavat mahdollisuuden nousta johtavaan asemaan vastuullisuuteen liittyvissä keskusteluissa. Vastuullisuus ja maine ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa – yrityksen jo olemassa oleva maine on tärkeä tekijä, kun yleisö arvioi, kuinka hyvin yrityksen vastuullisuustoimet täyttävät heidän odotuksensa. (Baumgartner ja muut, 2022). Vastuullisuusviestinnällä on siis kaksisuuntainen vaikutus: se ei vain rakenna yrityksen mainetta, vaan yrityksen jo olemassa oleva maine vaikuttaa myös siihen, miten vastuullisuusviestintä vastaanotetaan.

Vuoden 2024 Global RepTrak -tutkimus tarjoaa laajan katsauksen yritysten maineeseen globaalilla tasolla ja osoittaa, että vastuullisuuden ja maineen välillä on yhteys. Tutkimus osoittaa, että yritysten ESG-pisteet saavuttivat 69,1 arvon ja nousivat viimeisen kahden vuoden laskusuunnan jälkeen, mikä voi heijastaa sidosryhmien kasvavaa painotusta vastuullisuustyölle. Tutkimuksen mukaan yritykset, jotka onnistuvat integroimaan vastuullisuustyön osaksi ydinliiketoimintaansa ja päätöksentekoaan, hyötyvät merkittävästi sekä maineensa että liiketoimintansa kannalta. (RepTrak Company, 2024). Negatiivinen vastuullisuusmaine ja toteutumatta jääneet lupaukset voivat puolestaan johtaa julkiseen turhautumiseen, joka heikentää yritysten uskottavuutta markkinoilla (Viererbl & Koch, 2022). Toisaalta tämä voi kuitenkin kannustaa yrityksiä kehittämään toimintaansa ja vastuullisuusviestintäänsä.

Aiemmat tutkimukset ovat tutkineet vastuullisuusviestinnän vaikutusta yritysten maineeseen, ja niissä on tarkasteltu monia hyvän maineen saavuttaneita yrityksiä sekä niiden viestintämateriaaleissa esitettyjä **motiiveja** ja **strategioita**. Tutkimuksissa on tunnistettu käytäntöjä, jotka tukevat maineen rakentamista, ja antavat suosituksia siitä, miten vastuullisuusviestintää kannattaa toteuttaa strategisesti. Kuviossa 5 esitetyt motiivit ja strategiat ovat merkittävässä roolissa vastuullisuusviestinnän onnistumisessa. (Ajalyi & Mmutle, 2020; Lim & Greenwood, 2017; Luo ja muut 2023). Yrityksen motiivit voidaan ymmärtää syinä vastuullisuustyön toteuttamiselle. Strategiat puolestaan edustavat käytännön keinoja, joilla vastuullisuustyöstä viestitään sidosryhmille.



Kuvio 5. Vastuullisuusviestinnän motiivit ja strategiat.

Ajalyi ja Mmutle (2020) sekä Luo ja muut (2023) nostavat tutkimuksissaan esiin kaksi keskeistä motiivia: *yhteiskuntaa palveleva motiivi* (ulkoinen) ja *itsepalvelumotiivi* (sisäinen). Yhteiskuntaa palvelevat motiivit viittaavat siihen, että vastuullisuusviestintää toteutetaan yhteiskunnan hyödyksi eli yritykset haluavat edistää vastuullisuustyöllään yhteiskunnan hyvinvointia ja ympäristön suojelua. Itsepalvelumotiivit liittyvät siihen, että yritys pyrkii edistämään omaa etuaan, esimerkiksi maksimoimaan voittonsa ja vastaamaan sidosryhmien paineisiin. (Ajalyi & Mmutle, 2020; Luo ja muut, 2023). Ajalyin ja Mmutlen (2020) mukaan tasapainon löytäminen näiden motiivien välillä on osoittautunut menestyksekkääksi tekijäksi positiivisen maineen omaavien yritysten kohdalla. Näin ollen voidaan päätellä, että motiivien viestiminen samanaikaisesti parantaa yrityksen mainetta ja vähentää skeptisyyttä yrityksen vastuullisuustyötä kohtaan.

Tutkituista strategioista korostuu kaksi keskeisintä löydöstä: *informoiva strategia* ja *osallistava strategia* (Ajalyi & Mmutle, 2020; Lim & Greenwood, 2017). Informoivassa strategiassa organisaatiot tiedottavat sidosryhmilleen vastuullisuustyöstään ilman mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Tämä perinteinen ja laajalti käytetty strategia perustuu siihen, että yritykset jakavat konkreettisia todisteita teoistaan yhteiskunnan hyväksi. (Lim & Greenwood, 2017). Osallistavassa strategiassa yritykset kutsuvat sidosryhmät mukaan kehittämään vastuullisuustyötä. Tämä strategia korostaa kaksisuuntaista viestintää ja keskustelevaa lähestymistapaa. (Ajalyi & Mmutle, 2020). Tutkimuksissa havaittiin, että useimmat tarkastellut organisaatiot suosivat informoivaa strategiaa osallistavan sijaan, sillä yritykset pelkäävät mahdollisen negatiivisen palautteen vaikuttavan haitallisesti maineeseensa. Tutkimukset viittaavat myös siihen, että osallistavan strategian käyttö on tehokkain tapa viestiä vastuullisuustyöstä. On kuitenkin tärkeää huomata, että monet positiivisen maineen omaavat yritykset perustavat vastuullisuusviestintänsä yksinomaan informoivan strategian varaan, mikä osoittaa tämän lähestymistavan tehokkuuden. (Ajalyi & Mmutle, 2020; Lim & Greenwood, 2017).

Aikaisempien tutkimusten mukaan yrityksen maine rakentuu vahvasti vastuullisuusviestinnän kautta, joka tasapainottaa motiivit ja strategiat. Yrityksen oma etu ja yhteiskunnallinen hyöty eivät sulje toisiaan pois, vaan päinvastoin: tasapainoisesti toteutettu vastuullisuusviestintä on keskeisessä roolissa yleisön luottamuksen saavuttamisessa ja sen ylläpitämisessä.

2.2.3 Tavoitteellinen tarinankerronta

Vastuullisuusviestinnän tavoitteellisuus tarkoittaa sisältöä, jossa tulevaisuuden toiveet ja tavoitteet esitetään ikään kuin ne olisivat jo osittain toteutuneet. Christensen ja muut (2017) painottavat, että strategisesti suunniteltu vastuullisuusviestintä on avainasemassa vastuullisuusaloitteiden käynnistämisessä ja niiden tehostamisessa. Limin ja Greenwoodin (2017) mukaan perinteinen vastuullisuusviestintä keskittyy usein jo saavutettuihin toimiin, mutta sen tulee myös heijastaa yrityksen tulevaisuuden pyrkimyksiä ja tavoitteita.

Tavoitteelliset lupaukset voivat olla tehokkaita, kun yritys on julkisen paineen kohteena. Julkiset sitoumukset asettavat yritykselle odotuksia ja luovat painetta sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien suunnalta, mikä voi kannustaa yritystä toimimaan lupaustensa mukaisesti (Christensen ja muut, 2013). Esimerkiksi Volkswagen joutui valtavan julkisen paineen kohteeksi vuonna 2015, kun paljastui, että se oli manipuloinut dieselautojensa päästötestejä. Tämä "Dieselgate" -skandaali loi valtavan paineen Volkswagenille niin asiakkaiden, viranomaisten kuin sijoittajienkin taholta. Skandaalin tultua ilmi Volkswagenin johto antoi useita julkisia lausuntoja, joissa lupasivat korjata ongelman sekä parantaa toimintatapojaan. Julkinen paine ja yrityksen julkiset lupaukset pakottivat Volkswagenin toteuttamaan merkittäviä muutoksia toiminnassaan. (Boiral ja muut, 2022). Tämä korostaa tavoitteellisten viestien merkitystä yrityksen toiminnan muutoksessa, sillä julkiset lausunnot eivät ainoastaan luo painetta toimia, vaan ne myös ohjaavat työntekijöitä ymmärtämään oman roolinsa ja toimimaan uusien tavoitteiden mukaisesti. Tällainen viestintä voi auttaa yrityksiä saavuttamaan

vastuullisuustavoitteensa ja kannustaa niitä asettamaan entistä korkeampia standardeja, jotka hyödyttävät koko yhteiskuntaa.

Vaikka tavoitteellisten lupauksen asettaminen on tärkeää, vastuullisuusviestintä edellyttää myös avoimuutta käydä avointa keskustelua tehdyistä toimista sekä valmiutta vastaanottaa ja käsitellä kritiikkiä. Yrityksen vastuullisuustyö kehittyy jatkuvassa vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa (Viererbl & Koch, 2022). Tavoitteelliset lupaukset voidaan tulkita helposti vastuullisuustyön kaunisteluksi eli viherpesuksi. Visser (2011) tekee selvän eron virheellisen tekopyhyden ja tavoitteellisten lupauksen välillä; missä ensimmäinen viittaa valheellisuuteen, jälkimmäinen edustaa motivaatiota parempaan. Tavoitteiden ilmaiseminen ei siis itsessään ole harhaanjohtamista, vaan mahdollisuus sitoutua vastuullisempiin käytäntöihin. Yritysten tulee kuitenkin pitää näistä lupauksista kiinni, sillä epäonnistuminen voi johtaa syytöksiin viherpesusta (Christis & Wang, 2021). Yritysten sidosryhmät ja media seuraavat tarkasti tavoitteellisia lupauksia ja pitävät yritykset vastuussa niiden sanoista (Ajalyi & Mmutle, 2020).

Tavoitteellisista lupauksista huolimatta mikään yritys ei voi toimia täysin vastuullisesti, ja tavoitteet voivat muuttua vastuullisuustyön kehittyessä. Yrityksen suunnitellessa vastuullisuusviestintäänsä, sen on tärkeää sisällyttää viestintään tulevaisuuden visioita, totuudenmukaisuutta ja rehellisiä viestejä (Christensen, 2013; Luo ja muut 2023). Yritysten tulee raportoida tuloksistaan rehellisesti ja läpinäkyvästi, mikä on tärkeää luottamuksen rakentamisessa ja viherpesun kaltaisen kritiikin välttämiseksi.

Christensenin ja muiden (2013) sekä Luon ja muiden (2023) tutkimukset korostavat seuraavia **viestejä**, jotka ovat tärkeitä tasapainoisen vastuullisuusviestinnän kannalta:

- **Rehellisyys:** Myönnetään, että vastuullisuustyö ja sen kehittäminen ovat monimutkaisia tehtäviä, ja on haastavaa toimia aina täysin vastuullisesti. Omien virheiden myöntäminen ja rehellisyys lisäävät luottamusta ja luovat avoimemman ilmapiirin, jossa useammat yritykset uskaltavat osallistua keskusteluun.

- **Tavoitteellisuus:** Viestitään toivotusta tulevaisuudesta ja visioista, mikä inspiroi ja luo yritykselle paineita toimia tavoitteiden saavuttamiseksi. Keskeiset vastuullisuussitoumukset esitetään viestinnässä esimerkiksi lukuina ja mitattavina tavoitteina. Tavoitteiden julkistaminen asettaa yrityksille paineita toteuttaa tarvittavat toimenpiteet ja edistää muutosta.
- **Konkreettisuus:** Selkeä yhteys yrityksen asettamien tavoitteiden ja sen käytännön toiminnan välillä on tärkeää. Konkreettiset esimerkit ja tarinankerronta auttavat viestimään saavutuksista sekä meneillään olevasta vastuullisuustyöstä. Tarkat tiedot tavoitteiden toteuttamisesta teoista varmistaa uskottavuuden ja auttaa välttämään epäjohtonmukaisuutta ja liiallisia lupauksia. Raportoidut tulokset tulee sisällyttää useisiin viestintäkanaviin, kuten verkkosivustoille, sosiaaliseen mediaan sekä sisäisiin ja ulkoisiin raportteihin.

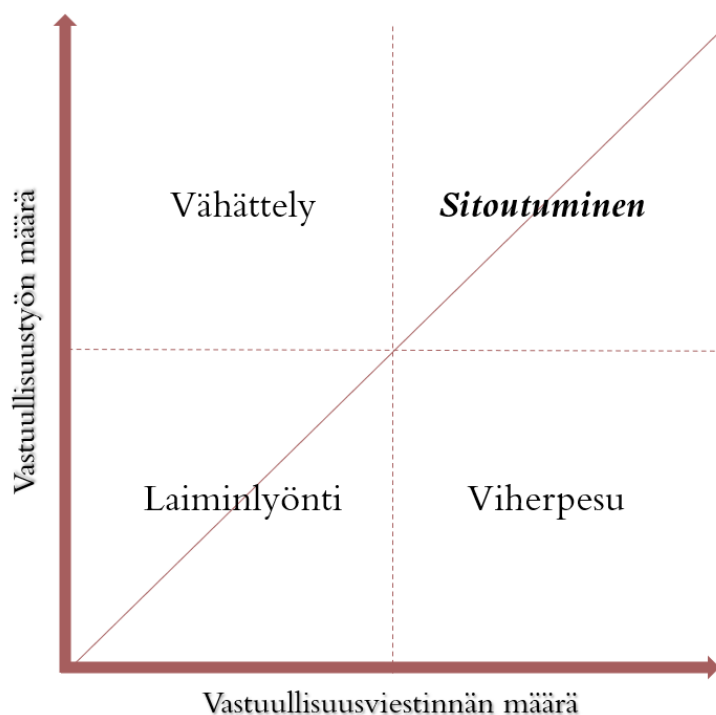
Tarinankerronta auttaa ymmärtämään muiden yritysten näkökulmia, muuttamaan asenteita ja hyödyntämään muiden yritysten vastuullisuustyön tuottamia mahdollisuuksia (Christensen ja muut, 2013). Tasapainoinen viestintä auttaa yrityksiä saavuttamaan tavoitteensa, inspiroimaan sidosryhmiä ja kasvattamaan luottamusta.

2.2.4 Tavoitteista tekoihin

Vastuullisuusviestintä vaatii organisaatioilta pitkäaikaisia toimenpiteitä, sillä useimmat ympäristölliset ja sosiaaliset tavoitteet eivät ole saavutettavissa lyhyellä aikavälillä. Pitkäaikaisten vastuullisuustavoitteiden viestiminen voi olla haastavaa, koska yleisö ei aina ymmärrä yrityksen tavoitteiden laajuutta ja merkitystä. (Christensen ja muut, 2013). Samanaikaisesti vastuullisuusviestinnän tulee onnistua ylläpitämään mielenkiintoa, jotta yrityksen vastuullisuussaavutukset eivät jää huomioimatta (Viererbl & Koch, 2022). Christensen ja muut (2013) korostavat, että erityisesti tässä tilanteessa on vaarana, että yritysten tavoitteet ja teot voivat näyttää olevan ristiriidassa keskenään. Sidosryhmät odottavat johdonmukaisuutta yritysten tavoitteiden ja konkreettisten tekojen välillä ja voivat helposti suhtautua epäluuloisesti yritysten vastuullisuusviestintään, mikäli se ei

ole linjassa tehdyn vastuullisuustyön kanssa (Viererbl & Koch, 2022). Yrityksille on siten tärkeää arvioida vastuullisuusviestinnän **optimaalinen määrä** suhteessa toteutettuun vastuullisuustyöhön.

Vaikka vastuullisuustyöstä viestiminen on tärkeää sidosryhmien informoimiseksi, liiallinen viestintä voi johtaa kielteisiin seurauksiin, kuten sidosryhmien lisääntyvään epäluottamukseen (Viererbl & Koch, 2022). Tämä vastuullisuusparadoksi kuvaa tilannetta, jossa yritykset tasapainottelevat yleisön kasvavien viestintävaatimusten ja lisääntyneen vastuullisuusviestinnän aiheuttamien negatiivisten vaikutusten välillä (Christensen ja muut, 2013).



Kuvio 6. Optimaalinen määrä vastuullisuusviestintää suhteessa vastuullisuustyöhön (soveltaen Viererbl & Koch, 2022).

Viererbl ja Koch (2022) korostavat, että vastuullisuusviestinnän määrän tulee olla suhteutettu yrityksen tekemään vastuullisuustyöhön. Yritys voi valita olla osallistumatta tai osallistua vain vähäisesti vastuullisuustyöhön ja siitä viestimiseen (laiminlyönti), mikä voi aiheuttaa haitallisia seurauksia yrityksen maineelle, jos se ei vastaa sidosryhmien

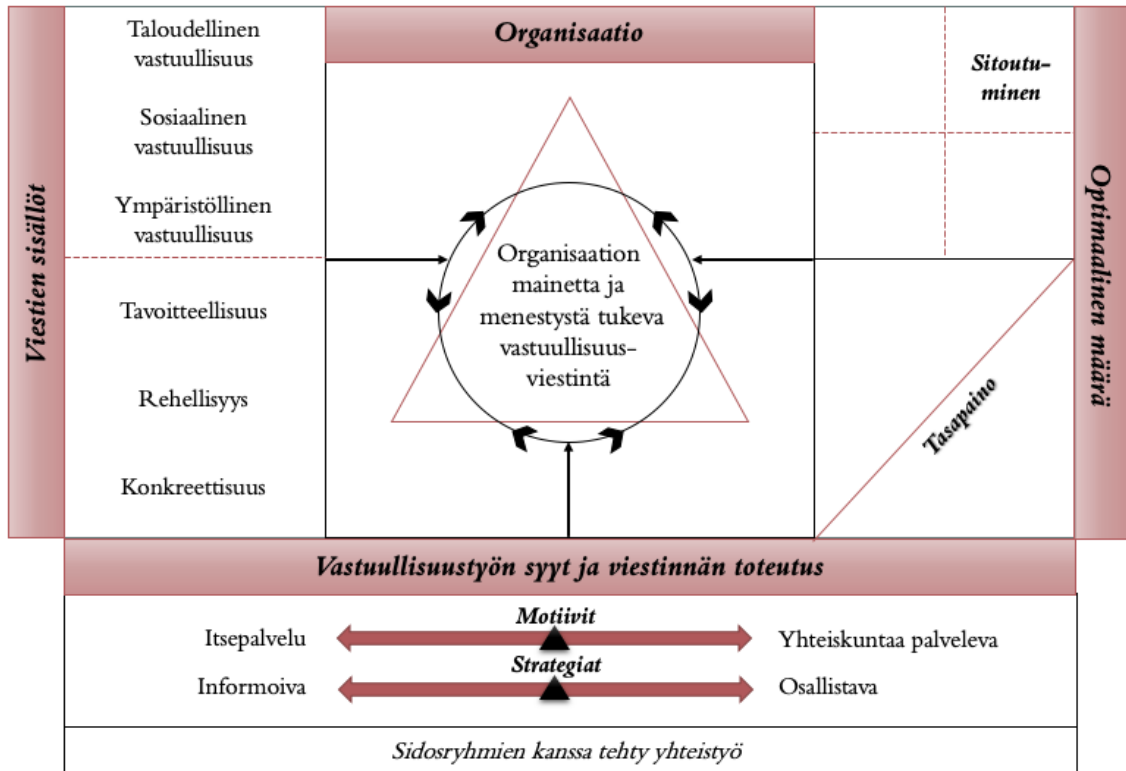
odotuksiin (Viererbl & Koch, 2022). Liiallinen vastuullisuusviestintä, joka ei vastaa todellista vastuullisuustyötä (viherpesu), voi johtaa syytöksiin viherpesusta, kun yritys ei tosiasiaassa toimi väitteidensä mukaisesti (Christis & Wang, 2021). Toisaalta, jos yritys toteuttaa laajasti vastuullisuustoimia, mutta ei viesti niistä riittävästi tai lainkaan (vähättely), se voi heikentää näiden toimien vaikutusta yleiseen käsitykseen yrityksestä (Christensen ja muut, 2013). Laaja panostaminen vastuullisuustyöhön ja siitä viestimiseen (sitoutuminen) osoittaa aitoa sitoutumista ja parantaa yrityksen mainetta vastuullisena toimijana (Viererbl ja Koch, 2022). Dutot ja muut (2016) kuitenkin huomauttavat, että tarkasti harkittu määrä vastuullisuusviestintää yhdistettynä vastuullisuustyöhön voi olla yhtä optimaalinen, kun nämä kaksi ovat tasapainossa toisiinsa. Tämä edellyttää, että tavoitteiden ja tekojen tulee olla määrältään lähes yhtä suuret, jotta ne ovat täydellisessä tasapainossa keskenään. Kuvion 6 matriisi perustuu aikaisempiin tutkimuksiin ja tiivistää vastuullisuusviestinnän ja -työn optimaalisen määrän suhteessa toisiinsa. Sitoutuminen on korostettu matriisissa lihavoidulla tekstillä, ja matriisin halki kulkeva viiva korostaa vastuullisuusviestinnän ja -työn tasapainoa.

Yritykset suhtautuvat harkinnanvaraisesti vastuullisuusviestintään, koska pelkäävät syytöksiä viherpesusta sekä tavoitteiden ja tekojen välisestä ristiriidasta (Christensen ja muut, 2013). Erityisesti kesken olevista vastuullisuusprojekteista ja -hankkeista viestiminen voi joskus aiheuttaa epäluottamusta ja vaikuttaa kielteisesti asiakkaiden ostopäätöksiin (Christis & Wang, 2021). Tästä syystä vastuullisuusviestinnän tulee perustua konkreettisiin tekoihin eikä vain tavoitteelliseen viestimiseen. Christensen ja muut (2013) kuitenkin korostavat, että tavoitteiden ja konkreettisten tekojen välinen ero ei aina johda negatiivisiin vaikutuksiin. Joissain tapauksissa ero voi jopa inspiroida yritystä kehittämään toimintaansa kohti asetettuja tavoitteita. Viestintä ei ainoastaan kuvasta yrityksen nykyistä tilaa, vaan sillä on myös voima muuttaa sitä ja synnyttää uusia käytäntöjä. Viestinnän ja vastuullisuuden ytimessä ovat visiot, jotka molemmat suuntaavat tulevaisuuden kehitykseen (Visser, 2011). Vaikka vastuullisuusviestintä ei aina olekaan yhteneväinen organisaation nykyisten toimien kanssa, se voi toimia välineenä, joka kannustaa toteuttamaan konkreettisia toimenpiteitä.

2.3 Tasapainoinen vastuullisuusviestintä

Tässä osiossa kootaan yhteen luvuissa 2–2.2.4 esitetty aikaisempi tieto ja esitetään teoreettinen viitekehys aikaisemman kirjallisuuskatsauksen perusteella. Tasapainoinen vastuullisuusviestintä kilpailukeinona edellyttää organisaatiolta kokonaisvaltaista ymmärrystä sidosryhmien tarpeista ja muuttuvasta liiketoimintaympäristöstä. Aikaisemman kirjallisuuden perusteella on muodostettu yleiskuva siitä, mitä vastuullisuus, sen monet määritelmät ja termit kattavat. Lisäksi on tutkittu, miten odotukset ja eri sidosryhmien paineet ovat kehittyneet sekä selvitetty, millaisia liiketoiminnallisia etuja vastuullisuus voi tuoda.

Kaiken lähtökohdaksi korostetaan sidosryhmien merkitystä ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä, jotta vastuullisuusviestintä on mahdollisimman resonoivaa (Ajalyi & Mmutle, 2020; Christensen ja muut, 2015; Hörisch ja muut, 2014; Rodriguez ja muut 2002). Vastuullisuusviestintää tulee toteuttaa strategisesti, jotta se vahvistaa sidosryhmien luottamusta ja tukee yrityksen pitkäjänteistä menestystä (Heide ja muut, 2018; Zerfass ja muut 2018). Vastuullisuus vaikuttaa merkittävästi yrityksen maineeseen, joka muodostuu motiiveista ja strategioista (Ajalyi & Mmutle, 2020; Christis & Wang, 2021; Lim & Greenwood, 2017; Luo ja muut, 2023). Viestinnän tavoitteellinen tarinankerronta nähdään keskeisenä inspiraation lähteenä yrityksen vastuullisuusviestinnän kehittämiseksi, mutta tutkijat korostavat konkreettisten tulosten raportoinnin merkitystä, jotta yritysten toiminta on aitoa eikä perustu viherpesuun (Christensen ja muut, 2013; Christis & Wang, 2021; Dutot ja muut, 2016; Viererbl & Koch, 2022).



Kuvio 7. Tasapainoinen vastuullisuusviestintä organisaation kilpailukeinona.

Kuviossa 7 esitetty teoreettinen viitekehys tarjoaa organisaatioille työkalun tasapainoisen vastuullisuusviestinnän suunnitteluun, joka voi toimia kilpailukeinona markkinoilla. Tutkija on itse rakentanut ja visualisoinut tämän kuvion aikaisempien tutkimuksen keskeisten löydösten pohjalta. Kuviossa yhdistyy näiden tutkimusten tarjoama kokonaisvaltainen ymmärrys vastuullisuusviestinnästä kilpailukeinona.

Ensinnäkin organisaatioiden on sitoutettava sidosryhmät yhteistyöhön, jotta vastuullisuusviestintä puhuttelee kohdeyleisöä. Toiseksi organisaatioiden tulee ymmärtää vastuullisuustyön taustalla vaikuttavat syyt eli motiivit, kuten itsepalvelumotiivi ja yhteiskuntaa palveleva motiivi. Kolmanneksi organisaatioiden on määriteltävä vastuullisuustyön toteuttamiseen liittyvät keinot, kuten informoiva ja osallistava strategia, joiden avulla ne voivat kommunikoida motiivinsa sidosryhmille. Neljänneksi viestinnässä on huolellisesti suunniteltava viestisisällöt, jotka kattavat rehellisyyden, tavoitteellisuuden ja konkreettisuuden. Koska tutkimusta lähestytään

taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden näkökulmasta, vastuullisuusviestinnän tulee sisältää kyseiset ulottuvuudet. Lopuksi organisaatioiden on arvioitava vastuullisuusviestinnän optimaalinen määrä suhteessa toteutettuun vastuullisuustyöhön, jotta tavoitteet ja konkreettiset teot ovat tasapainossa. Tämän teoreettisen viitekehyksen mukaan tasapainoinen vastuullisuusviestintä tukee organisaation mainetta ja menestystä markkinoilla. Teoreettista viitekehystä tullaan käyttämään työkaluna analysoidessa tapausyritysten eli Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintää. Empiirisessä osiossa tullaan syventymään siihen, miten tasapainoisen vastuullisuusviestinnän viitekehyksen elementit toteutuvat käytännössä.

3 Metodologia

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen empiirisen osan toteuttamista. Ensimmäisessä kappaleessa kuvataan tutkimuksessa käytetty metodologia. Toisessa kappaleessa esitellään tutkimusaineisto ja sen keräämisen prosessi. Kolmannessa kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevia tapausyrityksiä. Neljännessä kappaleessa käsitellään empiirisen tutkimuksen analysointimenetelmää. Lopuksi viidennessä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua.

3.1 Metodologiset valinnat

Tutkimuksessa tarkastellaan Suomessa toimivien Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintää teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä käytetään monitapaustutkimusta. Monitapaustutkimus mahdollistaa useamman tapauksen tarkastelun omassa kontekstissaan (Eisenhardt, 1989). Tapaustutkimus on yleisesti lähestymistapana hyödyllinen, kun pyritään saavuttamaan syvälinen ymmärrys yrityksen tavoitteista ja tarjoamaan kehitysehdotuksia. Samalla se vastaa kysymyksiin: mitä (kuvailu), miksi (ymmärtäminen) sekä miten ja kuinka (selittäminen). Tapaustutkimuksen ei myöskään tarvitse noudattaa tiukasti teorioita tai malleja, vaan niitä voidaan soveltaa tapaukseen relevantilla tavalla. (Eriksson & Koistinen, 2014).

Monitapaustutkimus on erityisen hyödyllinen, koska Eisenhardtin (1989) mukaan se mahdollistaa useamman tapauksen tarkastelun ja vertailun. Tässä tutkimuksessa vertaillaan neljän eri Big Four -yhteisön vastuullisuusviestintää. Vertaileva tapaustutkimus keskittyy tiettyjen tapausten syvälliseen vertailuun. Tämän lähestymistavan tavoitteena on löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tapausyritysten vastuullisuusviestinnässä ja ymmärtää, miksi ja miten tietyt ilmiöt esiintyvät niissä. Vertaileva tutkimusasetelma tarjoaa kattavan kuvan tapausyritysten vastuullisuusviestinnän nykytilasta ja niiden asemasta kilpailijoihin eli toisiinsa verrattuna. (Eriksson & Koistinen, 2014).

3.2 Monitapaustutkimuksen kohteet

Tähän tutkimukseen valikoitui neljä Suomessa toimivaa Big Four -yhteisöä, jotka ovat tunnettuja laajasta kansainvälisestä toiminnastaan ja merkittävästä roolistaan legitiimeinä julkisen edun palvelijoina liike-elämässä. Nämä tapausyritykset ovat Deloitte, EY, KPMG sekä PwC, ja ne toimivat johtavina asiantuntijaorganisaatioina tilintarkastuksen, konsultoinnin, yritysjärjestelyjen sekä laki- ja veropalvelujen aloilla. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tapausyritysten vastuullisuusviestintää ja selvittää, miten mainetta ja menestystä edistävän teoreettisen viitekehyksen elementit toteutuvat siinä. Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena hyödyntämällä yhteisöjen verkkosivustojen materiaaleja. Tapausyritykset valikoituivat tutkimukseen, koska ne ilmentävät hyvin tutkittavaa ilmiötä eli vastuullisuusviestinnän toteuttamista suurissa asiantuntijaorganisaatioissa. Nämä yhteisöt ovat olleet mukana edistämässä vastuullisuutta sekä omassa toiminnassaan että asiakkaidensa liiketoiminnassa globaalilla tasolla.

Tutkimuksen tavoitteena on havainnollistaa tasapainoisen vastuullisuusviestinnän edellytyksiä näissä merkittävässä yhteisöissä sekä tuoda esiin vastuullisuusviestinnän haasteita ja kehitystarpeita. Tavoitteena on tarjota syvällistä tietoa ja käytännön esimerkkejä siitä, miten vastuullisuusviestintää voidaan tehostaa ja kehittää, ottaen huomioon sidosryhmien näkemykset ja tarpeet.

3.2.1 Deloitte Oy

Deloitte Suomi on ensimmäinen tarkasteltavista tapausyrityksistä ja yksi neljästä suurimmasta tilintarkastus- ja konsultointiyhtiöstä Suomessa. Yhteisö on osa kansainvälistä Deloitte Touche Tomatsu Limited -konsernia. Vuonna 2023 Deloitte Suomen liikevaihto oli noin 154 miljoonaa euroa, ja yrityksessä työskenteli noin 768 henkilöä, mikä tekee siitä neljänneksi suurimman Big Four -yhtiön Suomessa. Deloitte Suomi on erityisen vahva konsultointipalveluissa, jotka muodostavat 118 miljoonaa euroa yhteisön liikevaihdosta. Erityisesti strategia- ja teknologiakonsultointi sekä

riskienhallintapalvelut kuuluvat Deloitte Suomen erityisosaamisalueisiin. Yhteisö tarjoaa asiantuntijapalveluita monille merkittäville suomalaisille yrityksille, kuten Fortumille, Nokialle ja Sampo-konsernille. (Deloitte, 2023). Vaikka Deloitte Suomi sijoittuu neljänneksi Big Four -yhtiöiden joukossa Suomessa, sen vahvuudet korostuvat erityisesti sen laajassa globaalissa verkostossa ja johtoasemassa teknologiapalveluissa.

3.2.2 Ernst & Young Oy

EY Suomi on toinen tarkasteltava tapausyritys ja osa Ernst & Young Global Limited -konsernia, joka on yksi maailman neljästä suurimmasta tilintarkastus- ja konsultointiyrityksestä. Vuonna 2023 EY Suomen liikevaihto oli noin 186,9 miljoonaa euroa, ja yrityksessä työskenteli noin 1172 henkilöä. Tilintarkastuspalveluiden osuus liikevaihdosta oli merkittävä, 60,8 miljoonaa euroa. EY sijoittui toiseksi suurimmaksi Big Four -yhteisöksi Suomessa liikevaihdon ja henkilöstön perusteella. EY Suomi tunnetaan alalla monipuolisesta toimialaosaamisestaan ja vahvasta sitoutumisestaan teknologisiin investointeihin, kuten tekoälyalustoihin. EY Suomella on merkittävä markkinaosuus erityisesti teollisuuden aloilla. Yhteisön asiakkaina on useita merkittäviä suomalaisia pörssiyrityksiä, kuten Cargotec, KONE ja Nokian Renkaat. (EY, n.d.-a).

3.2.3 KPMG Oy Ab

KPMG Suomi on kolmas tutkittava tapausyritys ja osa KPMG International -konsernia, joka kuuluu maailmanlaajuiseen Big Four -yhteisöön. Vuonna 2023 KPMG Suomen liikevaihto oli 241 miljoonaa euroa, ja yritys työllisti 1850 henkilöä, säilyttäen asemansa Suomen suurimpana Big Four -yhteisönä. KPMG Suomen markkinoiden johtoasema perustuu sen poikkeuksellisen laajan asiakasportfolion tilintarkastuspalveluihin, jotka tuottivat noin 103 miljoonaa euroa vuonna 2023. KPMG Suomella on määrällisesti eniten pörssiyrityksiä tilintarkastusasiakkaina verrattuna muihin Suomessa toimiviin Big Four -yhteisöihin. KPMG Suomella on erityisen vahva markkinaosuus energia- ja metsäteollisuuden sekä vähittäiskaupan toimialoilla. Yhteisö palvelee useita merkittäviä kansainvälisiä konserneja; Metsä, Neste ja HOK-Elanto. (KPMG, n.d.-a).

3.2.4 PwC Oy

PwC Suomi on neljäs tutkittava tapausyritys ja osa kansainvälistä PwC-ketjua, joka kuuluu maailmanlaajuisiin Big Four -yhteisöihin. Vuonna 2023 PwC Suomen liikevaihto oli noin 184 miljoonaa euroa, ja se työllisti noin 1353 henkilöä, mikä tekee siitä Suomen kolmanneksi suurimman Big Four -yhteisön. Suurin osa liikevaihdosta, noin 113,4 miljoonaa euroa, koostui liikkeenjohdon konsultoinnista sekä yritysjärjestely- ja veropalveluista. PwC Suomi osti vuonna 2022 vastuullisuuspalveluihin erikoistuneen Mitopro Oy:n, mikä on vahvistanut yhteisön asemaa vastuullisuuspalveluiden, kuten kestävyysraportoinnin sekä ESG-konsultoinnin tarjoajana. PwC Suomi erottuu kilpailijoistaan erityisesti vahvalla panostuksellaan vastuullisuuspalveluihin ja teknologisiin investointeihin. PwC Suomen merkittävimpiä asiakkaita ovat muun muassa Fortum, Stora Enso ja Wärtsilä (PwC, n.d.-a).

3.3 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusta varten kerättiin aineistoa Suomen tasolla toimivien Big Four -yhteisöjen (Deloitte, EY, KPMG, PwC) julkisesti saatavilla olevista verkkosivujen sisällöistä: yrityseshittelyt, vastuullisuusosion julkaisut, vastuullisuusraportit, lehdistötiedotteet sekä uutissivustot (blogit ja artikkelit). Tapaustutkimuksissa monenlaiset aineistot ja aineistolähteet ovat käyttökelpoisia ja niitä käytetään usein myös rinnakkain. Tyypillisiä tapaustutkimusten aineistolähteitä ovat haastattelut, media-aineistot, tilastot, havainnointi, osallistuva havainnointi sekä dokumentit, kuten esitteet, kokouspöytäkirjat, muistiinpanot ja päiväkirjat. (Eriksson & Koistinen, 2014). Kerätyn aineiston avulla voidaan analysoida Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintää tunnistamalla tutkimusaineistosta keskeiset teoreettisen viitekehyksen elementit. Erikssonin ja Koistisen (2014) mukaan eri aineistolähteiden käyttö rikastaa kokonaiskuvaa ja mahdollistaa ristiriitaisuuksien analysoinnin, mikä voi johtaa syvällisempiin tutkimustuloksiin.

Taulukko 4. Tutkimusaineisto

Yritys	Materiaali	Materiaalin määrä	Julkaisuajankohta
Deloitte	Vastuullisuusraportti 2023	42 sivua	N/A
	Vastuullisuusosion julkaisut	0 kpl	-
	Lehdistötiedotteet	3 kpl	5.10.2023 – 31.5.2024
	Yritysesittely	1 kpl	N/A
EY	Vastuullisuusraportti 2023	96 sivua	N/A
	Vastuullisuusosion julkaisut	3 kpl	N/A
	Uutishuone	5 kpl	5.9.2023-14.5.2024
	Yritysesittely	2 kpl	N/A
KPMG	Vastuullisuusraportti 2023	42 sivua	N/A
	Vastuullisuusosion julkaisut	5 kpl	N/A
	Uutishuone	4 kpl	7.11.2023-27.6.2024
	Yritysesittely	1 kpl	N/A
PwC	Vastuullisuusraportti 2023	48 sivua	N/A
	Vastuullisuusosion julkaisut	1 kpl	N/A
	Uutishuone	4 kpl	17.10.2023-16.5.2024
	Yritysesittely	7 kpl	N/A

Taulukossa 4 on esitetty tutkimukset tapausyritykset, tutkimusaineisto sekä sen materiaalien määrät ja julkaisuajankohdat. Kaikki analysoidut materiaalit ovat yritysten omista viestintäkanavista, joten kaupallisia lähteitä ei sisällytetty tutkimukseen. Nämä viestintäkanavat valittiin, koska ne edustavat tapausyritysten keskeisimpiä ulkoisia viestintäkanavia. Ne keskittyvät yhteisöjen vastuullisuustavoitteisiin ja -työhön sekä kuvaavat kattavasti yhteisöjen arvoja. Tapausyritykset käyttävät viestinnässään myös muita kanavia, kuten sosiaalista mediaa (Instagram, LinkedIn ja viestintäpalvelu X), mutta niiden sisältöä ei otettu mukaan tutkimukseen. Kaikki vertailtavat sisällöt tallennettiin PDF-muodossa ajanjaksolla 11.7.2023–11.7.2024, jotta saadaan mahdollisimman tarkka analyysi vastuullisuusviestinnän nykytilasta. Verkkosivumateriaalit koostuvat vähintään etusivusta (tai vastaavasta) sekä lehdistötiedotteiden ja uutishuoneen julkaisujen osalta myös useammista sivuista. Liitteessä 1 on lueteltu tapausyritysten verkkoaineistojen eli tutkimusaineiston URL-osoitteet.

Koska aineisto on laadulliseen tutkimukseen nähden laaja, sille tehtiin rajauksia perustuen julkaisujen sisältöön. Rajauksia tehtiin myös siksi, että aineistosta saatiin

rajattua pois vanhemmat julkaisut edellisiltä vuosilta, jotta saatiin mahdollisimman tarkka kuvaus tapausyritysten vastuullisuusviestinnän nykytilasta. Lisäksi globaalia konsernia koskevia julkaisuja ei sisällytetty aineistoon, koska vastuullisuusviestintää tutkitaan Suomen tasolla. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yhteisöjen tekemästä vastuullisuustyöstä, joten aineistosta karsittiin pois ne julkaisut, jotka eivät suoraan liittyneet siihen. Suurin osa uutishuoneen julkaisuista keskittyi markkinatrendien tiedottamiseen. Kaikista viestintäkanavista, esimerkiksi vastuullisuusosion julkaisuista, ei kuitenkaan löytynyt julkaisuajankohtia, joten niistä valikoitiin vastuullisuustyöhön liittyvät materiaalit.

3.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi suoritetaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi sopii analyysimenetelmäksi, koska kerätty materiaali on tapausyritysten verkkosivustojen kommunikatiivista aineistoa. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysi on hyvä menetelmä tämän tyyppisen aineiston käsittelemiseen, sillä sisällönanalyysin tavoitteena on luoda tiivistetty kuvaus tutkimusaineistosta. Tutkimusta lähestytään abduktiivisesti eli teoriasidonnaisella analyysillä, jossa teoriaa käytetään analyysin apuna. Analyysi ei kuitenkaan pohjaudu suoraan teoriaan, vaan pyrkii yhdistelemään aikaisemman tiedon testaamista aineistoista nousseisiin elementteihin yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien tunnistamiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Analysointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa aineisto koodataan temaattisiin luokkiin. Koodaaminen on keskeinen osa aineiston analyysia, sillä se toimii työkaluna tekstin muistiinpanojen tekemisessä, kuvailussa ja jäsentämisessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Aineiston koodaamisen tavoitteena on tunnistaa toistuvia teemoja ja elementtejä, jotka liittyvät tasapainoisen vastuullisuusviestinnän teoreettiseen viitekehykseen. Erikssonin ja Kovalaisen (2015, s. 120) mukaan kategorialuokat voivat olla teemoja, lauseita ja sanoja. Tutkimusaineiston koodaaminen aloitetaan tutkimukselle merkittävien kategorioiden määrittelyllä, joita tässä tutkimuksessa ovat: yhteistyö sidosryhmien kanssa, motiivit, strategiat, viestisisällöt ja vastuullisuuden ulottuvuudet. Löydetyt

havainnot koodataan ja merkitään aineistoon värikoodeilla kategorioittain. Esimerkiksi itsepalvelumotiivi merkitään sinisellä ja yhteiskuntaa palveleva motiivi punaisella korostusvärillä. Tämän jälkeen tarkastellaan havaintojen määrää sekä niiden välisiä mahdollisia yhtenäisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Analysoinnin ja tulosten raportoinnin tukena tutkimusaineistosta esitetään suoria lainauksia. Puusan ja muiden (2020) mukaan suorat lainaukset voivat rikastuttaa empiirisen tutkimuksen toteuttamista. Tapausryityksiä analysoidaan ensin yksittäin, jotta saadaan selvitettyä tapauskohteiden vastuullisuusviestinnän nykytilanne ja mahdolliset haasteet. Tämän jälkeen tapausryityksiä analysoidaan keskenään, ja pyritään löytämään yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tapausten sekä teorian suhteen.

3.5 Tutkimuksen luotettavuus ja laatu

Tutkimuksen luotettavuus ja laatu voidaan varmistaa monella eri menetelmällä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että tutkijan on esitettävä tutkimusprosessi kattavasti ja avoimesti, jotta tuloksia voidaan arvioida ja parantaa tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimusmenetelmien selkeä ja läpinäkyvä kuvaus on oleellista, jotta esitetyt väittämät eivät ole harhaanjohtavia. Lisäksi on tärkeää osoittaa, mistä tutkimuksessa käytetyt teoriat ovat kerätty ja kunnioittaa alkuperäisiä tutkijoita. Tutkijan on varmistettava tutkimuksen objektiivisuus ja suhtauduttava kriittisesti, jotta omat henkilökohtaiset mielipiteet eivät vaikuta tuloksiin. (Tuomi ja Sarajärvi, 2018). Esimerkiksi tässä Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintää analysoivassa tutkimuksessa tutkijan ennakkoasenteet voivat vaikuttaa analyysiin, jolloin hän saattaa painottaa tiettyjen yhteisöjen vahvuuksia tai sivuuttaa niiden heikkoudet. Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että tutkimuksen luotettavuutta ja laatua voidaan arvioida myös erilaisten käsitteiden kautta.

Taulukko 5. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit (soveltaen Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Kriteeri	Kuvaus
<i>Uskottavuus</i>	Tutkimuksen totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus
<i>Vastaavuus</i>	Tutkijan tuottamat kuvaukset ja analyysit heijastavat tarkasti tutkimuksen alkuperäistä teoriaa
<i>Siirrettävyys</i>	Tulosten siirrettävyys tutkimuskontekstia vastaavaan ulkopuoliseen kontekstiin
<i>Luotettavuus</i>	Tutkimuksen toteuttamisen tarkastaa ulkopuolinen henkilö
<i>Tutkimustilanteen arviointi</i>	Tutkijan on huomioitavat kaikki mahdolliset tuloksiin vaikuttavat ulkoiset sekä tutkimuksesta ja ilmiöistä johtuvat tekijät
<i>Varmuus</i>	Tutkijan pitää huomioida kaikki tekijät, jotka voivat vaikuttaa ennakoimattomasti tutkimuksen tuloksiin
<i>Riippuvuus</i>	Tutkimus on toteutettu noudattamalla tieteellisen tutkimuksen periaatteita
<i>Vakiintuneisuus</i>	Ulkopuolinen henkilö voi arvioida tutkimuksen tuotokset

Tässä tutkimuksessa on pyritty noudattamaan taulukossa 5 esitettyjä luotettavuuden kriteereitä. Tutkimuksen *uskottavuus* ja *vastaavuus* varmistetaan kattavalla teoriakatsauksella ja yhdistämällä löydetty teoria konkreettisiin esimerkkeihin tapausyritysten vastuullisuusviestinnästä. Tutkija on säilyttänyt neutraalin näkökulman koko tutkimuksen ajan. Lisäksi tutkimus on sovellettavissa eri toimialoille ja yritysille, sillä tasapainoisen vastuullisuusviestinnän elementit eivät rajoitu pelkästään asiantuntijaorganisaatioiden toimialaan. Tämä tekee tutkimuksesta *siirrettävän* ja käyttökelpoisen myös muihin ulkopuolisiin konteksteihin.

Tutkimuksen *luotettavuutta* on vahvistettu analysoimalla verkkosivustojen julkista sisältöä, joiden linkit on esitetty liitteessä 1. Tutkimukseen on myös sisällytetty

konkreettisia esimerkkejä tasapainoisen vastuullisuusviestinnän elementeistä alkuperäisistä teksteistä otettujen suorien lainausten muodossa. *Tutkimustilanteen arvioinnissa* on huomioitu aineiston määrään ja verkkosivujen julkaisujen sisältöihin vaikuttavat tekijät. Aineiston keräämisajankohtana sisältöihin on vaikuttanut erityisesti vuonna 2024 voimaan tulevan kestävyysraportointidirektiivin (CSRD) liittyvät aiheet, joka näkyy sosiaalisten ja ympäristöllisten ulottuvuuksien runsautena.

Varmuuden osalta tutkimuksessa on huomioitu mahdolliset ennakoimattomat tekijät, kuten verkkosivustojen tekniset ja sisältöjen saatavuuteen liittyvät ongelmat, jotka voivat estää aineistojen keräämisen ja analysoinnin. Tutkimusaineisto on tallennettu ennalta määrätyltä ajankohdalta PDF-muodossa, jotta kerätty aineisto pysyy saatavilla koko tutkimusprosessin ajan. *Riippuvuuden* osalta tutkimus noudattaa tieteellisiä tutkimusperiaatteita ja teorian löydöksille on annettu asianmukainen tunnustus. Lisäksi lähdeviitteet osoittavat selkeästi teorian alkuperän. Tutkimuksen julkinen saatavuus lisää sen *vakiintuneisuutta*. Tutkimustulokset ja lähdeviittaukset ovat myös helposti saatavilla sekä esitetty selkeästi ja loogisesti, jotta ne ovat löydettävissä esimerkiksi mahdollista jatkotutkimusta varten.

4 Tutkimuksen tulokset

Tämä luku vastaa tutkimuksen *toiseen tavoitteeseen*. Empiirisessä osiossa vertaillaan tutkimukseen valittujen neljän Suomessa toimivan Big Four -yhteisön vastuullisuusviestinnän nykytilaa sekä sitä, miten tasapainoisen vastuullisuusviestinnän viitekehyksen elementit toteutuvat siinä. Ensimmäisissä alaluvuissa käsitellään yhteisöjen sidosryhmien kanssa tehtyä yhteistyötä. Toisissa alaluvuissa syvennytään yhteisöjen vastuullisuustyön motiiveihin ja vastuullisuusviestinnän strategioihin. Kolmansissa alaluvuissa tunnistetaan keskeiset viestit ja analysoidaan vastuullisuustyön ja -viestinnän välistä suhdetta. Lopuksi viimeisessä luvussa arvioidaan tapausyritysten vastuullisuusviestinnän mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia sekä keskinäistä sijoittumista.

4.1 ”Luomme merkittävää vaikutusta” – Case Deloitte Oy

Deloitte Suomi hyödyntää useita eri viestintäkanavia vastuullisuusviestinnässään, mutta kanavien aktiivisuus vaihtelee. Analysoinnin perusteella yhteisö viestii tekemästään vastuullisuustyöstä ainoastaan vastuullisuusraportissaan (Deloitte Impact Report). Deloitte Suomi päivittää myös verkkosivujen, sosiaalisen median (LinkedIn ja viestintäpalvelu X), lehdistötiedotteiden sekä vastuullisuusosion sisältöjä, mutta nämä keskittyvät enemmän ajankohtaisiin tiedotuksiin kuin itse yhteisön vastuullisuustyöhön. Vaikka Deloitte Suomella on erillinen vastuullisuutta käsittelevä sivu, sen julkaisut keskittyvät pääasiassa globaalin konsernin tiedotuksiin. Yhteisö ei ole saanut erityistä kritiikkiä, mutta toisaalta sen vastuullisuustyö tai siitä viestiminen ei ole myöskään saanut julkista tunnustusta.

4.1.1 Asiakaskeskeinen lähestymistapa

Yleisesti ottaen Deloitte Suomi tunnistaa avoimen ja jatkuvan vuoropuhelun tärkeyden sidosryhmien kanssa. Yhteisö toteaa, että liiketoiminnan ja yhteiskunnan vastuullisuusnäkökulmat ovat muuttuneet ja sidosryhmät odottavat yrityksiltä

positiivisempaa roolia yhteiskunnassa. Sidosryhmistä mainitaan kuitenkin suoraan vain 11 kertaa tutkimusaineistossa, joista kaikki esiintyy ainoastaan vastuullisuusraportissa.

Aineistosta ilmenee, että Deloitte Suomi viittaa vastuullisuusviestinnässään sidosryhmiin, mutta tekee sen enimmäkseen epäsuorasti, ilman kattavaa sidosryhmien listausta tai niiden suoraa nimeämistä. Ajalyin ja Mmutlen (2020) mukaan sidosryhmien tunnistaminen ja nimeäminen on keskeistä selkeän ja kohdennetun vastuullisuusviestinnän kannalta. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 1 yhteisö kuitenkin mainitsee, että vastuullisuus on keskeinen huolenaihe, jota ohjaa sääntelyvaatimukset ja eri sidosryhmien, kuten asiakkaiden, sijoittajien ja partnereiden odotukset.

(1) Sustainability has become a paramount concern, driven by regulatory mandates and the expectations of various stakeholders, including end customers, investors and partners (Deloitte, n.d.-a).

Aineistosta voidaan lisäksi tunnistaa muutamia muita keskeisiä sidosryhmiä, vaikka niitä ei suoraan nimetäkään. Taulukossa 6 on esitetty nimettyjen ydinsidosryhmien lisäksi muut tunnistetut ydinsidosryhmät sekä aineistoesimerkit 2–5, yhdessä tehdystä vastuullisuusustyöstä. Valitut aineistoesimerkit kuvastavat keskeisiä teemoja, jotka nousivat esiin kunkin sidosryhmän kohdalla.

Taulukko 6. Yhteenveto ja aineistoesimerkit Deloitte Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.

Ydinsidosryhmä	Aineistoesimerkki yhteistyöstä
<i>Asiakkaat</i>	(2) Together with our clients, we are committed to making Finland a better place for its people. We create value by helping improve public services, which in turn maintains a healthy and safe country. (Deloitte, n.d.-a).
<i>Sijoittajat</i>	-
<i>Partnerit</i>	-
<i>Työntekijät</i>	(3) Our approach includes mentoring programmes and companywide target setting. Another important thing we strive for is the well-being of our professionals - we do our best to support both physical and mental well-being, as well as a sense of purpose. (Deloitte, n.d.-a).
<i>Sääntelijät</i>	(4) We also take pride in shaping a better future through active dialogue with regulators (e.g. auditing and taxation regulators) (Deloitte, n.d.-a).
<i>Yhteiskunta</i>	(5) Most importantly, underpinned by our commitment to making an impact that matters, we deliver solutions for society's environmental, social and governance (ESG) journey (Deloitte, n.d.-a).

Aineistosta ilmenee, että Deloitte Suomi mainitsee *asiakkaat* sidosryhmistä useimmin ja painottaa yleisesti yhteistyötä sidosryhmien kanssa tuotetun lisäarvon näkökulmasta. Yhteisö kertoo asiakkaiden kanssa tehdystä yhteistyöstä kahdesta eri näkökulmasta: asiakkaita hyödyttävästä ja asiakkaiden kanssa yhdessä tehdystä yhteistyöstä. *Työntekijöiden* osalta Deloitte Suomi keskittyy mainitsemaan lähinnä työntekijöille suunnattuja palveluja ja tukitoimia, jonka kautta yhteisö korostaa pyrkimystään pitkäaikaisten kumppanuuksien luomiseen. Christensenin ja muiden (2015) mukaan tämä yhteinen arvonluonti on yksi keskeisimmistä tavoista sitouttaa sidosryhmät yhteisiin vastuullisuustavoitteisiin. *Sääntelijöiden* kohdalla Deloitte Suomi korostaa viranomaisten kanssa käytyjä keskusteluja, joiden tarkoituksena on auttaa organisaatioita ja yhteisöjä navigoimaan vastuullisemmin yhä monimutkaisemmassa sääntely-ympäristössä. Deloitte Suomi käsittelee *yhteiskuntaa* sidosryhmänä melko suppeasti ja laajassa kontekstissa, mutta korostaa sitoutumistaan ESG-viitekehyksen keskeisiin kysymyksiin. Vaikka *sijoittajat* ja *partnerit* on nimetty vastuullisuusraportissa

osaksi yhteisön sidosryhmiä, aineistossa ei kuitenkaan mainita tarkemmin yhteisyyden keinoja heidän kanssaan.

Vaikka Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnästä löytyy teoreettisen viitekehyksen mukaista yhteistyötä, siitä puuttuu tarkempi kuvaus sidosryhmien vastuullisuuteen liittyvien tarpeiden ja odotusten tunnistamisesta. Yhteisö korostaa sitoutumistaan avoimeen vuorovaikutukseen, mutta viestinnästä ei selviä, millä tavoilla näitä odotuksia kartoitetaan lukuun ottamatta asiakas- ja työttyytyväisyyskyselyjä. Edellä mainittujen kyselyiden tuloksia ei kuitenkaan raportoida erikseen, vaan kerrotaan ainoastaan yleisestä toteuttamisprosessista. Sidosryhmien epäsuora tunnistaminen jättää lukijalle runsaasti tulkinnanvaraa siitä, miten tarkasti heidät huomioidaan liiketoiminnassa. Christensenin ja muiden (2013) mukaan yritysten tulee itse vastata vastuullisuusviestinnästään eikä siirtää sen tulkintaa muiden vastuulle. Tämä voi nimittäin johtaa virheellisiin käsityksiin yrityksen todellisesta toiminnasta ja sidosryhmien huomioimisesta.

4.1.2 Oma etu asiakkaiden tarpeita hyödyntämällä

Motiivit: Aineistosta havaittiin, että Deloitte Suomi käyttää vastuullisuusviestinnässään sekä itsepalvelumotiiveja että yhteiskuntaa palvelevia motiiveja. Itsepalvelumotiivit olivat kuitenkin merkittävämmässä asemassa, sillä 63 % (n=132) löydöksistä sisälsi viestejä, jotka liittyivät yrityksen oman edun edistämiseen. Yhteiskuntaa palvelevia motiiveja esiintyi 31 % (n=70) löydöksistä.

Itsepalvelumotiivit liittyvät usein yrityksen strategiaan tavoitteisiin, kuten voiton maksimoimiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen (Ajalyi & Mmutle, 2020; Luo ja muut, 2023). Suurin osa Deloitte Suomen käyttämistä itsepalvelumotiiveista liittyi kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin ja samalla vahvistaa omaa markkina-asemaansa. Deloitte Suomi korostaa vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 6 erityisesti pyrkimystään maksimoida omaa hyötyään asiakassuhteiden kautta. Lisäksi aineistossa oli runsaasti motiiveja, joissa yhteisö korosti kykyään reagoida ja sopeutua markkinamuutoksiin,

kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 7. Deloitte Suomi korostaa useaan otteeseen pyrkivänsä asemoimaan itsensä markkinoiden johtavaksi toimijaksi. Vaikka sitoutumista muuttuvaan toiminta- ja sääntely-ympäristöön voidaan tulkita yhteistä hyvää palvelevana toimintana, yhteisön viestinnässä painottuvat pikemminkin pyrkimykset vastata toiminnalla asiakkaiden sekä sääntelijöiden odotuksiin. Tätä voidaan pitää eräänlaisena piilomotiivina, jossa yhteisö pyrkii esittämään monille tahoille koituvan hyödyn yhteiskunnallisena vaikutuksena. Ajalyin ja Mmutlen (2020) tutkimuksen mukaan sidosryhmäpaine, kuten Deloitte Suomen tapauksessa sääntelijöiden vaatimuksiin vastaaminen, liittyy kuitenkin oman edun tavoitteluun eli itsepalvelumotiiviin.

(6) ...to be the leading and most impactful transformative service provider in Finland (Deloitte, n.d.-a).

(7) As the risk landscape remains volatile, uncertain and complex – with increasing demands from clients and greater scrutiny from regulators, legislators and other governmental authorities (Deloitte, n.d.-a).

Deloitte Suomi käyttää viestinnässään yhteiskunnallisia motiiveja korostaessaan vastuullisuustyönsä laajempaa yhteiskunnallista merkitystä ja sen tuomaa hyötyä ympäristölle sekä yhteiskunnalle. Yhteisö osoittaa vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 8 halun parantaa yhteiskunnan hyvinvointia laajemmin eikä vain pelkkää omaa taloudellista asemaansa. Tämä tukee Ajalyin ja Mmutlen (2020) teoriaa, jonka mukaan yrityksen maine voi hyötyä merkittävästi, kun yritys viestii myös aidosta halustaan sitoutua yhteiskunnan hyvinvointiin. Suurin osa yhteiskunnallisista motiiveista, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 9 keskittyy siihen, että Deloitte Suomi ymmärtää vastuullisuuden osaksi pitkän aikavälin liiketoimintastrategiaa ja painottaa sitoutumistaan ympäristön suojeluun sekä ilmastonmuutoksen torjuntaan. Nämä löydökset heijastavat halua osallistua globaalien haasteiden ratkaisemiseen, mikä on konkreettinen esimerkki yhteiskuntaa palvelevasta motiivista.

(8) Making Finland a better place for its people (Deloitte, n.d.-a).

(9) Deloitte feels responsible to do what is necessary to halt climate change (Deloitte, n.d.-a).

Strategiat: Aineistosta analysoiduista löydöksistä 78 % (n=138) noudatti informoivaa, kun taas 22 % (n=39) löydöksistä osallistavaa strategiaa. Vaikka tasapainoisen vastuullisuusviestinnän teoreettinen viitekehys ehdottaa strategioiden tasapainoista käyttöä, löydökset ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan suurin osa yrityksistä nojaa informoivaan strategiaan (Ajalyi & Mmutle, 2020; Lim & Greenwood, 2017).

Deloitte Suomen vastuullisuusviestintä painottaa siis runsaasti informoivaa strategiaa. Yhteisö tarjoaa yksityiskohtaista tietoa toimistaan ja saavutuksistaan, mutta viestintä on pääosin yksisuuntaista ilman mahdollisuutta vuorovaikutukseen. Tämä näkyy esimerkiksi tavoissa, joissa Deloitte Suomi raportoi kasvustaan, sukupuolten tasa-arvosta sekä ilmastotavoitteiden edistämisestä. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 10 yhteisö kertoo henkilöstönsä monimuotoisuudesta ja tasaisesta sukupuolijakaumasta. Tämä on tyypillinen esimerkki informoivasta strategiasta, jossa yhteisö käyttää konkreettisia lukuja sekä tietoja korostaakseen saavutuksiaan. Lim ja Greenwood (2017) toteavat, että informoiva strategia on yleinen silloin, kun yritykset haluavat näyttää sitoutuneisuutta arvoihin ilman riskiä kohdata mahdollista kritiikkiä tai haasteita.

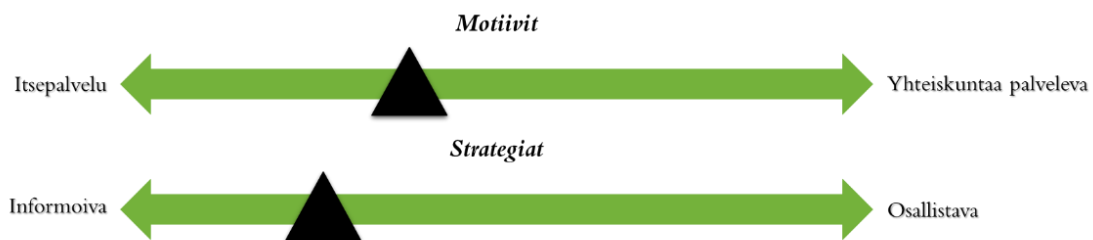
(10) On diversity and inclusion, our gender split is even when we look at the whole of Deloitte Finland at all career levels, and we have professionals from over 30 *nationalities* (Deloitte, n.d.-a).

Deloitte Suomen aineistossa on käytetty myös osallistavaa strategiaa. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkin 11 mukaan yhteisö on tehnyt yhteistyötä Suomen Olympiakomitean kanssa edistääkseen kansalaisten aktiiviliikuntaa, mikä osoittaa sitoutumista sidosryhmien kanssa tehtyyn vastuullisuustyöhön. Yhteistyö eri kumppaneiden kanssa on yksi osallistavan strategian keskeisistä piirteistä, sillä se korostaa yrityksen ja sidosryhmien välistä kaksisuuntaista vuorovaikutusta (Ajalyi & Mmutle, 2020). Tämä näkyy myös vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 12, jossa Deloitte Suomi kertoo osallistumisestaan eri yhteiskunnallisiin aloitteisiin, kuten TET.fi-

alustan kehittämiseen yhdessä nuorisosäätiöiden kanssa. Deloitte Suomi ei kuitenkaan viesti siitä, miten sidosryhmien palaute tai osallistaminen vaikuttaa strategian tai palveluiden muotoutumiseen. Lim ja Greenwood (2017) korostavat, että varsinainen osallistava strategia edellyttää sidosryhmien osallistamista päätöksentekoon, joka ei ilmene Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnässä.

(11) To meet our own and the public's expectations, we want to give back, including giving back through sponsorship. Our collaboration with the Finnish Olympic Committee is focusing on making Finns exercise more as a nation. An active lifestyle improves the quality of life and health, and it supports learning and work ability. (Deloitte, n.d.-a).

(12) Deloitte, together with the Children and Youth Foundation and other corporations, has been involved in developing a new nationwide platform: TET.fi (Deloitte, n.d.-a).



Kuvio 8. Yhteenveto Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.

Kuviossa 8 on esitetty yhteenveto Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnän motiivien ja strategioiden tasapainosta. Vaikka yhteisö käyttää teoreettisen viitekehyksen mukaisesti molempia motiiveja ja strategioita, vastuullisuusviestinnän painotus on selkeästi oman edun edistämässä sekä yksisuuntaisessa tiedottamisessa.

4.1.3 Tekojen korostaminen

Viestit: Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnässä rehellisyyttä käsiteltiin 9 kertaa, mikä vastaa noin 6 % aineiston viestisisällöistä. Tämä viittaa siihen, että yhteisö viestii pidättyväisesti vastuullisuustyön mahdollisista haasteista. Viererbl ja Koch (2022) korostavat, että avoimuus vaikeuksista ja vastuullisuustyön monimutkaisuudesta voi

vahvistaa sidosryhmien luottamusta yritystä kohtaan. Kuitenkin Deloitte Suomen tunnustus vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 13, jossa todetaan, että sukupuolten tasa-arvoa ei ole vielä täysin saavutettu, on askel kohti rehellisempää viestintää. Rehellisyyden puute viestinnässä voi pitkällä aikavälillä heikentää yrityksen mainetta, sillä liiallinen menestyksen korostaminen voi herättää sidosryhmissä epäilyksiä viestien todenmukaisuudesta (Christensen ja muut, 2013).

(13) But when we look at our top leadership and partners, we need to do more. We have not yet reached a balance (Deloitte, n.d.-a).

Tavoitteellisuudesta viestittiin 62 kertaa, mikä vastaa 41 % analysoiduista viestisisällöistä. Yritysesittelyn aineistoesimerkissä 14 ja vastuullisuusraportin aineistoesimerkeissä 15 keskeisimpinä viesteinä olivat kasvun tavoittelu ja ESG-johtajuuden saavuttaminen. Tavoitteiden taustalla on Deloitte Suomen viestinnän mukaan yhteisön halu vahvistaa markkina-asemaansa, mutta toimia samanaikaisesti vastuullisena yhtiönä. Christensenin ja muiden (2013) mukaan tämä toivotun tulevaisuuden viestiminen luo painetta organisaatioille toimia tavoitteiden mukaisesti ja lunastaa lupauksensa. Deloitte Suomen vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 16 yhteisö viestii toivotusta tulevaisuudesta, joka keskittyy ilmastonmuutoksen torjuntaan ja vastuullisuustyöhön. Tavoitteet ilmenevät aineistoissa pääosin joko yksittäisenä toteamuksena tai aiheeseen johdattelevana viestinä. Analyysin löydösten perusteella, vastuullisuusviestinnän tavoitteellisuus jää kuitenkin pinnalliselle tasolle eikä yhteisö kerro konkreettisemmin, mihin näillä tavoitteilla oikeasti pyritään.

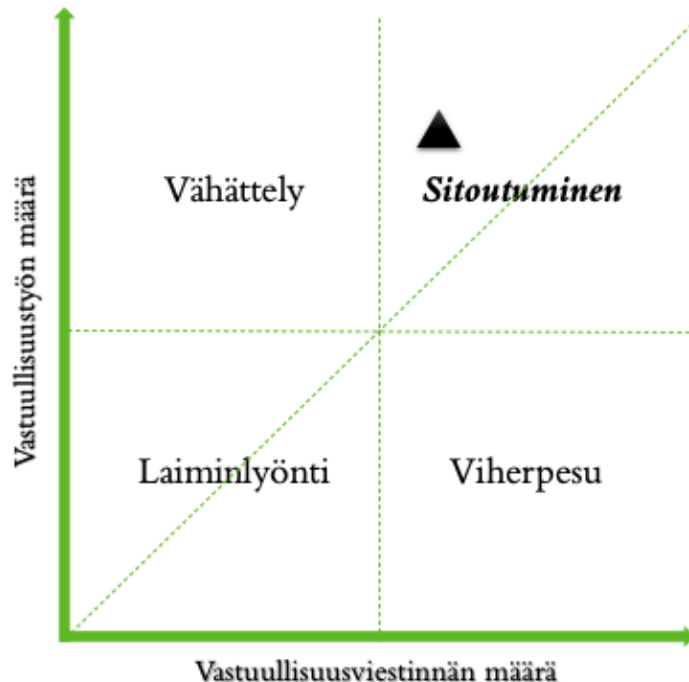
(14) Tavoitteenamme on kasvaa paikallisesti ja kansainvälisesti myös tulevaisuudessa (Deloitte, n.d.-b).

(15) We are committed to running a responsible business, rooted in our purpose: to make an impact that matters to our people, clients and the communities of which we are a part (Deloitte, n.d.-a).

(16) Deloitte's objective worldwide is to achieve net-zero with near-term goals for all Scope 1, 2, and 3 greenhouse gas (GHG) emissions by the year 2030 (Deloitte, n.d.-a).

Teoista raportointiin 82 kertaa, mikä muodostaa 55 % analysoiduista viestisisällöistä. Deloitte Suomen painotus konkreettisiin tuloksiin osoittaa yhteisön vahvan sitoutumisen vastuullisuusviestinnän läpinäkyvyyteen ja vastuullisuustyön tulosten esittelyyn. Christensen ja muut (2017) korostavat, että konkreettisten tulosten raportointi on olennainen osa uskottavaa vastuullisuusviestintää, sillä sen avulla voidaan vahvistaa viestittyjen visioiden toteutumisesta. Deloitte Suomi raportoi eniten ympäristövastuuseen liittyvistä teoista, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 17, jossa korostetaan uusiutuvien energialähteiden suosimista. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkki 17 on esitetty samalla sivulla kuin aineistoesimerkki 14, jossa tuodaan esiin ensin tavoite ja sen jälkeen siihen liittyvä konkreettinen toimenpide. Näin Deloitte Suomi pyrkii yhdistämään tavoitteensa ja tekonsa. Tämä lähestymistapa ei kuitenkaan toteudu johdonmukaisesti kaikissa osioissa, vaan vaikuttaa paikoin hajanaiselta.

(17) We have already ensured that our offices in Finland use 100% renewable electricity and have waste recycling facilities (Deloitte, n.d.-a).



Kuvio 9. Yhteenveto Deloitte Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.

Optimaalinen määrä: Deloitte Suomen tapauksessa vastuullisuusviestinnän inspiroivia tavoitteita löydettiin 62 ja konkreettisia tekoja 82. Mielenkiintoinen havainto aineistosta on se, että tavoitteista viestittiin vähemmän verrattuna konkreettisiin tuloksiin eikä päinvastoin. Vaikka vastuullisuusviestintää onkin vähemmän suhteessa vastuullisuustyöhön, kyseessä ei ole vähättely. Viererblin ja Kochin (2022) mukaan tilanteessa, jossa tavoitteita vähätellään, niistä viestitään selvästi vähemmän verrattuna konkreettisiin tekoihin tai niistä ei mainita lainkaan. Deloitte Suomen tapauksessa tavoitteita on kuitenkin viestitty runsaasti, joten yhteisön vastuullisuusviestintä ja -työ on pohjimmiltaan lähellä tasapainoa ja sijoittuu kuvion 9 matriisissa sitoutumisen alueelle.

4.2 ”Rakennamme paremmin toimivaa maailmaa” – Case Ernst & Young Oy

EY Suomen vastuullisuustyöstä viestitään pääasiassa yhteisön vastuullisuusraportissa (EY Value Realized) sekä uutishuoneen julkaisuissa. Erillisessä vastuullisuusosiossa painotetaan lähinnä yleistä tiedottamista yleisöä konsultoivalla otteella. Vastuullisuusosiossa kerrotaan myös yhteisön itse tekemästä työstä, mutta suurin osa artikkeleista on julkaistu reilu yli vuosi sitten, jonka jälkeen EY Suomi on alkanut painottamaan vastuullisuusviestinnänään uutishuoneen julkaisuja. Yhteisö erottelee vastuullisuuden sivustolla kahteen eri osioon eli kestävään kehitykseen sekä henkilöstön hyvinvointiin ja monimuotoisuuteen. Sosiaalisen median kanavista EY Suomi hyödyntää pääosin viestintäpalvelu X:n alustaa. EY Suomi on palkittu vuonna 2023 Silver-tason EcoVadis-sertifikaatilla vastuullisuustoimenpiteidensä ansiosta (EY, n.d.-b).

4.2.1 Strateginen yhteistyö

EY Suomi kertoo strategiansa ja toimintansa perustuvan sidosryhmien tarpeiden huomioimiseen ja integroimiseen. Viestien perusteella EY Suomen tekemä yhteistyö sidosryhmien kanssa näkyy erityisesti kuuntelemisena, palautteen keräämisena ja näiden pohjalta kehitettyjen toimintatapojen edistämisenä. EY Suomi viestii pääasiassa

sidosryhmien kanssa tehdystä yhteistyöstä vastuullisuusraportissaan. Yhteisö korostaa myös yritysesittelyssään sidosryhmien merkitystä osana sen arvoja. Sidosryhmät mainitaan yhteensä 26 kertaa koko tutkimusaineistossa. EY Suomen ydinsidosryhmäverkosto on laaja ja yhteisö kertoo vastuullisuusraportissaan, miten se pyrkii ymmärtämään ja vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin sekä rakentamaan pitkäaikaisia ja luottamuksellisia suhteita yhdessä. EY Suomi tunnistaa ja erottelee selkeästi ydinsidosryhmänsä, muttei kerro kaikkien kohdalla yhä konkreettisesta tehdystä yhteistyöstä. Esimerkiksi kansalaisjärjestöjen kohdalla yhteisö kertoo tärkeimmät kumppanuutensa, muttei avaa tarkemmin, miten sidosryhmän kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Taulukossa 7 on esitetty yhteisön ydinsidosryhmät sekä vastuullisuusraportin aineistoesimerkit 18–24 yhteistyöstä sidosryhmien kanssa.

Taulukko 7. Yhteenveto ja aineistoesimerkit EY Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.

Ydinsidosryhmä	Aineistoesimerkki yhteistyöstä
<i>Asiakkaat</i>	(18) Client centricity is a key strategic pillar, and we get insights through our close client relationships, input from tender processes and criteria and questionnaires to capture client satisfaction (EY n.d.-b).
<i>EY:n henkilöstö</i>	(19) Our employees rely on EY to ensure their wellbeing, satisfaction and development at work through technology, teaming, challenging assignments, career opportunities, working culture, leadership support and relationships at EY (EY n.d.-b).
<i>Toimittajat</i>	(20) We have a close collaboration with our biggest Nordic vendors, ensuring alignment with values and collaborating to improve our sustainability actions (EY n.d.-b).
<i>Sääntelijät</i>	(21) Regulators set high demands on EY and other players in our industry in terms of quality controls, systems and processes. EY helps build trust and confidence in the capital markets and we offer input on behalf of our industry on policy making. (EY n.d.-b).
<i>Media</i>	(22) Media requires openness and transparency from EY and needs subject matter insights when covering issues concerning the public interest (EY n.d.-b).
<i>Kansalaisjärjestöt</i>	(23) In FY23, EY Finland collaborated with the Helsinki Pride Community, Hope ry, Läpimurtosäätiö, Tukikummit ry, Team Rynkeby and the Finnish Red Nose Day organization (EY n.d.-b).
<i>Partnerit ja muut yhteistyötahot</i>	(24) We leverage the transformative potential of our alliance and ecosystem relationships to help companies rapidly and digitally transform with minimal risk. These relationships help provide technologies and insights to create new forms of client value. (EY n.d.-b).

EY Suomi asettaa *asiakkaat* keskeiseksi sidosryhmäksi ja mainitsee asiakaskeskeisyyden yhtenä strategisena peruspilarinaan. EY Suomi painottaa *työntekijöiden* kohdalla erityisesti hyvinvoinnin edistämistä tarjoamalla myönteisen työskentelykulttuurin ja urakehitysmahdollisuuksia. *Toimittajien* osalta EY Suomi kuvaa tekevänsä tiivistä yhteistyötä suurimpien pohjoismaisten toimittajiensa kanssa varmistaakseen, että koko arvoketjun toiminta on vastuullista ja yhteisten arvojen mukaista. Yritys tunnistaa myös *sääntelyviranomaisten* asettamat korkeat vaatimukset ja korostaa rooliaan pääomamarkkinoiden luottamuksen rakentajana. *Median* osalta EY Suomi korostaa avoimuuden ja läpinäkyvyyden merkitystä julkisissa keskusteluissa. *Kansalaisjärjestöjen* kannalta EY Suomi luettelee keskeiset yhteistyökumppaninsa. Yhteisö korostaa

partnereidensa roolia arvonluonnissa erityisesti teknologian ja innovaatioiden kautta. Christensenin ja muiden (2015) mukaan yhteinen arvonluonti on kattava keino toteuttaa vastuullisuustyötä sidosryhmien kanssa ja samalla vastata koko toimialaa koskeviin haasteisiin.

EY Suomen vastuullisuusraportti on kattava ja kuvaa selkeästi yhteisön ydinsidosryhmät. Vaikka raportissa korostetaan usein asiakkaiden merkitystä yhteisölle, EY Suomi ilmaisee halunsa edistää kaikkien sidosryhmien asemaa. On kuitenkin huomioitava, miten eri tavoin sidosryhmien kanssa toteutetusta yhteistyöstä raportoidaan. Esimerkiksi toimittajien osalta kuvataan laajasti yhteistä toteuttamisprosessia, kuten vastuullisten toimitusketjujen rakentamista, kun taas sääntelijöiden ja asiakkaiden kohdalla keskitytään pääasiassa strategisiin vastuullisuustavoitteisiin ilman tarkempaa erittelyä konkreettisista yhteistyötoimista. Teoreettisen viitekehyksen ja keskeisten löydösten pohjalta tarkasteltuna EY Suomi toteuttaa yhteistyötä sidosryhmiensä kanssa ja kuvaa kattavasti sidosryhmien tunnistamisen ja vuoropuhelun. Viestintä kuitenkin jää osittain pinnalliseksi ja konkreettisten ratkaisujen kehittäminen kuvataan pelkästään partnereiden, työntekijöiden ja toimittajien kanssa. Hörischin ja muiden (2014) mukaan yritysten on tehtävä aidosti yhteistyötä koko arvoketjunsä kanssa löytääkseen yhteisiä ratkaisuja vastuullisuusongelmien ratkaisemiseksi.

4.2.2 Oman edun palvelu ja yhteiskunnallinen hyöty

Motiivit: EY Suomi hyödyntää vastuullisuusviestinnässään molempia motiiveja. Tosin itsepalvelumotiiveja käytetään jokseenkin enemmän, ja 61 % (n=118) löydöksistä sisälsi viestejä, jotka liittyivät yrityksen oman aseman korostamiseen. Yhteiskuntaa palvelevia motiiveja esiintyi 29 % (n=48) löydöksistä.

EY Suomen vastuullisuusviestinnässä itsepalvelumotiivit korostuvat erityisesti strategisissa toimenpiteissä, joissa painotetaan työntekijöiden hyvinvointia, johtamista ja taloudellista menestystä. Yhteisön työntekijöihin kohdistuva huomio ilmenee vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 25. Työntekijöille tarjottavat edut ovat usein

investointeja, jotka parantavat työntekijöiden suorituskykyä ja vähentävät henkilöstön vaihtuvuutta sekä samanaikaisesti tukevat yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamista (Štreimikienė & Ahmed, 2021). EY Suomi painottaa useaan otteeseen vastuullisuusraportin aineistoesimerkin 26 tapaan tavoittelevansa lisäarvon tuottamista markkinoilla.

(25) ...to take parental leave at full pay for three months (EY n.d.-b).

(26) ...to help clients grow, optimize and protect value (EY n.d.-b).

EY Suomen yhteiskuntaa palvelevat motiivit näkyvät erityisesti ympäristöllisten ja yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisen kautta. Yhteisön sitoutuminen ilmastonmuutoksen torjuntaan vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 27 on eniten aineistossa ilmenevä yhteiskuntaa palveleva motiivi. EY Suomi painottaa yhteiskunnallisesta näkökulmasta runsaasti ihmisoikeuksien ja tasa-arvon edistämistä, kuten lehdistötiedotteen aineistoesimerkissä 28 yhteistyötä Helsinki Priden kanssa. Yhteiskuntaa palvelevat motiivit, jotka keskittyvät sosiaaliseen oikeudenmukaisuuteen ja ympäristövastuuseen, ovat keskeisiä tekijöitä, kun yritykset pyrkivät rakentamaan vastuullista mainetta ja pitkäaikaisia asiakassuhteita (Ajalyi & Mmutle, 2020).

(27) Following the footsteps of the global firm, EY Finland continues its work to deliver EY's global commitment to greenhouse gas emission reductions in line with the Paris Agreement 1,5°C goal (EY n.d.-b).

(28) Konsulttiyhtiö EY edistää tasa-arvoa ja ihmisoikeuksia yhteistyössä kansalaisjärjestö Helsinki Priden kanssa (EY, 2024a).

Strategiat: EY Suomi käyttää vastuullisuusviestinnässään selkeästi enemmän informoivaa strategiaa, joka edustaa 80 % (n=170) aineistosta löydetyistä viestintästrategioista. Osallistavaa strategiaa käytettiin 19 % (n=40) löydetyistä tapauksista.

EY Suomen vastuullisuusviestintä painottuu vahvasti faktapohjaiseen tiedottamiseen, sen sijaan että se edistäisi laajempaa yhteiskunnallista keskustelua tai kutsuisi sidosryhmiä osallistumaan vastuullisuustyöhön. Informoivaa strategiaa hyödynnetään

laajalti yhteisön vastuullisuustyön esittelyssä ja saavutusten raportoimisessa. EY hyödyntää informoivaa strategiaa erityisesti strategisten lukujen esittämiseen. EY Suomi esittää vastuullisuusraportin aineistoesimerkeissä 29 ja 30 yhteisön hiilidioksidipäästöjen vähentämisen sekä LEED-sertifioinnin saavuttamisen valmiina faktoina ja konkreettisina toimenpiteinä. Kyseinen tiedottaminen on tyypillistä informoivalle strategialle, jossa yritykset pyrkivät luomaan luotettavuutta ja varmistamaan, että heidän vastuullisuustyönsä tulokset ovat näkyvillä (Ajalyi & Mmutle, 2020).

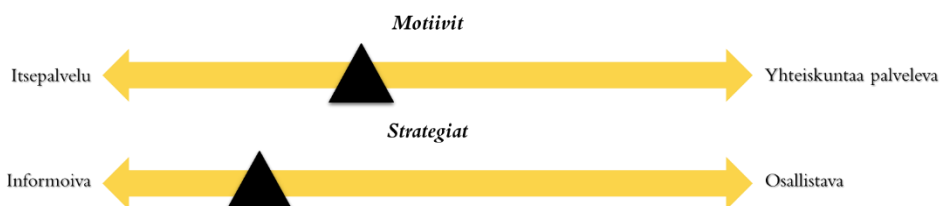
(29) EY follows the Greenhouse Gas Protocol for calculating greenhouse gas emissions (EY n.d.-b).

(30) Our strategy is also to lease facilities that are among the best with respect to the climate and environment, i.e., LEED or BREEAM-certified (or equivalent). The new Helsinki headquarters is LEED Platinum certified. (EY n.d.-b).

EY Suomi hyödyntää osallistavaa strategiaa rajoitetusti ja keskittyy lähinnä sosiaalisiin ja yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Lehdistö tiedotteiden aineistoesimerkeissä 31 ja 32 kerrotaan henkilöstön osallistamisesta uuden työympäristön suunnitteluun sekä yhteistyöstä Hankenin kanssa. TYÖ2030-ohjelman kautta toteutettava vuoropuhelu on esimerkki osallistavasta strategiasta. Tämä vastaa Limin ja Greenwoodin (2017) esittämää osallistavan strategian määritelmää, jossa korostetaan kaksisuuntaista vuoropuhelua ja yhteistyötä. Vaikka osallistavan strategian käyttäminen on aikaisempien tutkimusten mukaan tehokkain tapa viestiä, sen käyttö yhteisön viestinnässä on rajallista. EY Suomi tunnistaa vuorovaikutuksen merkityksen tietyissä yhteyksissä, kuten tasa-arvon ja monimuotoisuuden edistämässä, mutta vastaavaa strategiaa ei ole otettu laajemmin käyttöön muilla vastuullisuuden osa-alueilla, kuten taloudellisissa ja ympäristöllisissä kysymyksissä.

(31) Uudet työskentelytilat tukevat erilaisia työntekemisen tapoja ja ne toteutettiin henkilöstöä kuunnellen (EY, 2024b).

(32) Hanken & SSE, EY ja TYÖ2030-ohjelma käynnistävät toukokuussa laajan vuoropuhelun, jonka tavoitteena on kehittää johtamista ihmislähtöiseksi konkreettisilla teoilla. Yhdessä etsitään konkretiaa siihen, miten voimme kehittää johtajuutta rakentamaan ja tukemaan erilaisten ihmisen välistä yhteistyötä. (EY, 2024c).



Kuvio 10. Yhteenveto EY Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.

Kuviossa 10 on esitetty yhteenveto EY Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista sekä niiden tasapainosta. Vaikka itsepalvelumotiivit ovat hieman näkyvämpiä, yhteiskuntaa palvelevat motiivit ovat myös merkittävä osa vastuullisuusviestintää. Strategioiden kohdalla jakauma on merkittävästi suurempi ja EY Suomen vastuullisuusviestinnässä korostuu selvästi informoiva strategia, erityisesti ympäristöllisissä ja taloudellisissa kysymyksissä. Osallistavaa strategiaa käytetään harvoin, lähinnä sosiaalisten kysymysten kohdalla.

4.2.3 Runsaat teot

Viestit: EY Suomen vastuullisuusviestinnässä rehellisyys oli vähiten esillä, sillä vain 5 % (n=7) löydöksistä käsitteli suoraan haasteita tai puutteita yhteisön toiminnassa. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 33 EY Suomi myöntää, ettei ole vielä linjassa Pariisin ilmastopimuksen kanssa. Tämä viesti on osoitus rehellisyydestä, sillä siinä yhteisö myöntää haasteet ilmastotavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka viestissä ei suoraan myönnetä oman vastuullisuustyön haasteita, EY Suomi tunnistaa toiminnassaan puutteita, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 34 esiin tuodut haasteet naisjohtajien urakehityksen edistämiseksi. Christensenin ja muiden (2013) mukaan avoimuus omien vastuullisuustoimien puutteista voi avata keskustelua ja palvella

tärkeämpää tehtävää: saada sidosryhmät osallistumaan yhteiseen sitoutumiseen kohti vastuullisempaa tulevaisuutta. On kuitenkin huomioitava, onko EY Suomen reflektoinnin taso tarpeeksi syvällistä vai tuleeko vastuullisuustyön puutteita sekä niihin liittyviä ratkaisuja viestiä konkreettisemmin vain ongelmakohtien nostamisen sijaan.

(33) With the FY23 emission levels, EY Finland is currently not on track with our science-based target 1.5C pathway (EY n.d.-b).

(34) One of our biggest challenges is to continue to develop female leaders (EY n.d.-b).

Tavoitteet ovat vahvemmin läsnä EY Suomen vastuullisuusviestinnässä. Aineiston löydöksistä 40 % (n=57) edustaa tavoitteita ja tekoja. Yhteisö kertoo vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 35 asettavansa tavoitteekseen olla edelläkävijä kestävä kehityksen mukaisten käytäntöjen integroimisessa liiketoiminnan kaikkiin osaluoiisiin. Tämä ilmenee myös useista muista aineistolähteistä, joissa korostetaan yhteisön pyrkimyksiä sisällyttää kestävä kehitys kaikkeen toimintaansa. EY Suomi menee tavoitteellisuudessaan myös syvemmälle, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 36, jossa yhteisö korostaa pyrkimystään vaikuttaa myönteisesti yli 500 000 tuhannen ihmisen elämään vuoteen 2025 mennessä. Christensenin ja muiden (2017) mukaan tällaiset tavoitteet, jotka yhdistävät liiketoiminnan vastuullisuuden yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, ovat tehokkaita viestejä sidosryhmien sitouttamisessa. Lisäksi tavoitteellisuus ilmenee aineistossa yleisimmin keskustelua avaavina väitteinä. Tosin on huomionarvoista pohtia, pyrkiikö EY Suomi oikeasti luomaan painetta sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien suuntaan vai korostamaan brändikuvaansa ja vaikuttamaan vastuullisemmalta asiakkaiden näkökulmasta.

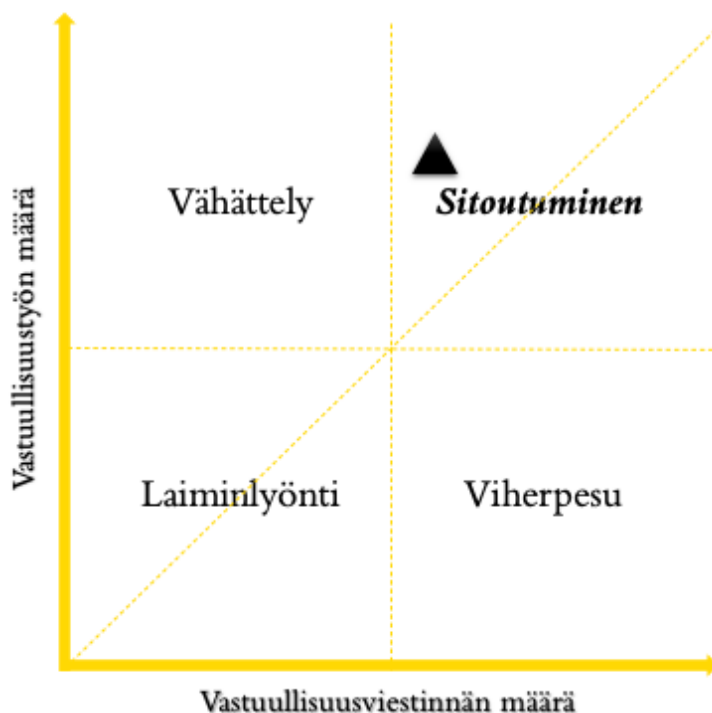
(35) We aim to continue on this path to make sure that we prioritize sustainability and ESG factors in everything we do, starting from our own operations and extending to the way we serve and help our clients (EY n.d.-b).

(36) Our ambition is to positively impact over 500k lives through EY Ripples skill-based volunteering by 2025 (EY n.d.-b.).

Konkreettisista teoista raportointi oli eniten esillä ja edusti 55 % (n=79) löydöksistä. Christensen ja muut (2013) huomauttavat, että tekojen viestinnän tulee olla johdonmukaista ja läpinäkyvää, jotta sidosryhmät voivat seurata edistymistä ja arvioida yrityksen saavutuksia objektiivisesti. EY Suomi hyödyntää suurimmaksi osaksi lukuja ja vertailuja aikaisempien vuosien tuloksiin raportoidessaan tuloksista sekä ilmaisee kehitystään näissä kategorioissa. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 37 EY Suomi kertoo vähentäneensä energian käytöstä aiheutuneita päästöjä, mikä on konkreettinen osoitus ilmastotavoitteiden edistämisestä. Samanaikaisesti yhteisö raportoi läpinäkyvästi myös haasteista ilmasto- ja ympäristövaikutusten hallinnassa vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 38. Vaikka EY Suomi ei myönnäkään tätä omin sanoin haasteeksi, voidaan tämä tulkita epäsuoraksi tunnustukseksi siitä, että vastuullisuustyössä on parannettavaa. Tässä kohtaa on kuitenkin tärkeää erottaa konkreettisten tekojen ja rehellisyyden viestiminen toisistaan. Teot liittyvät konkreettisiin saavutuksiin ja tuloksiin, jotka voidaan mitata ja raportoida, kun taas rehellisyys liittyy enemmän avoimeen tunnustamiseen siitä, että kaikki visiot eivät ole vielä saavutettu (Christensen ja muut, 2013; Luo ja muut, 2023). EY Suomi rakentaa tulosten raportoinnin ikään kuin vastauksena esitettyihin väitteisiin eli tulevaisuuden visioiden kuvauksiin. Yhteisö kuvaa esimerkiksi vuodelle 2023 asetetut keskeiset tavoitteet sekä näiden saavuttamiseksi tehdyt toimenpiteet.

(37) Our energy-related emissions have decreased by 30% since FY19 (EY n.d.-b).

(38) Our business travel emissions have increased by 13% compared to FY19, with air travel being the largest contributor, making up 79% of total travel emissions FY19 (EY n.d.-b).



Kuvio 11. Yhteenveto EY Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.

Optimaalinen määrä: EY Suomen tapauksessa vastuullisuusviestintä painottui ensisijaisesti konkreettisten tekojen viestimiseen (79). Yhteisö kuitenkin käytti useita (59) tavoitteita sisältäviä viestejä, joten EY Suomi asettuu kuvion 11 matriisissa sitoutumisen osioon. EY Suomen vastuullisuusviestinnän tavoitteet ja teot eivät kuitenkaan ole täysin tasapainossa. Täydellisen tasapainon saavuttaminen on kuitenkin Christisin ja Wangin (2021) mukaan haastavaa, ja vaatii yritykseltä jatkuvaa tavoitteiden ja tekojen tarkastelua, jotta ne vastaavat optimaalisessa suhteessa toisiaan.

4.3 "Muutoksen mahdollistaminen" – Case KPMG Oy Ab

KPMG Suomen vastuullisuusviestintä painottuu verkkosivujen vastuullisuusosioon ja -raporttiin. KPMG Suomella on tavanomaisesta poikkeavan runsas blogi- ja uutisiosio, joissa pelkästään uutisiosiossa on noin 65 julkaisua kuluneen vuoden aikana. Yhteisön aktiivisimmat sosiaalisen median kanavat ovat LinkedIn ja viestintäpalvelu X. Vaikka yhteisö on noussut Suomessa Big Four -yhteisöjen markkinajohtajaksi, KPMG Suomen toiminta on herättänyt laajaa keskustelua sen juridisista haasteista ja vastuullisuudesta.

Erityisesti tilintarkastajien suuri työmäärä ja vanhentuneet rekisteritiedot ovat herättäneet huolta tilintarkastuksen laadusta (Pietarinen & Laitinen, 2023). Kritiikkiä on tullut erityisesti siitä, että KPMG Suomen tilintarkastajat eivät ole antaneet huomautuksia useiden konkurssiyhtiöiden tilintarkastuksissa, mikä on lisännyt epäilyksiä työn perusteellisuudesta ja laadusta. KPMG Suomi ei ole julkaissut erillistä vastuullisuus uutista vastauksena tähän kritiikkiin, mutta yhteisön edustaja kommentoi lyhyesti vuonna 2023 esitettyjä huomautuksia. (Pietarinen & Laitinen, 2023).

4.3.1 Työntekijät yhteisen arvonluonnin pääkumppanina

Tutkimusaineiston perusteella KPMG Suomi korostaa sidosryhmäyhteistyössään yhteistä arvonluontia, joka mainitaan myös useaan kertaan aineistossa. KPMG Suomi painottaa yhteistä arvonluontia sidosryhmien kanssa, josta yhteisö kertoo pääosin vastuullisuusraportissaan. Yhteisö tunnistaa erillisessä taulukossa keskeiset ydinsidosryhmänsä ja kertoo kattavasti, miten niiden kanssa kommunikoidaan, ja mitä kautta. Sidosryhmät mainitaan aineistossa suoraan 31 kertaa, ja taulukossa 8 esitetään yhteenveto KPMG Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä sekä heidän kanssaan toteutetusta yhteistyöstä vastuullisuusraportin aineistoesimerkeissä 39–43.

Taulukko 8. Yhteenveto ja aineistoesimerkit KPMG Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.

Ydinsidosryhmä	Aineistoesimerkki yhteistyöstä
<i>Asiakkaat</i>	(39) We work shoulder to shoulder with our clients to understand their expectations and needs (KPMG, n.d.-a).
<i>Työntekijät</i>	(40) We engage with our people using multiple channels with the aim of keeping everyone up to date and ensuring our people can actively participate in the shaping of the workplace for better (KPMG, n.d.-a).
<i>Sääntelijät</i>	(41) As a corporate citizen we share our vast insights to support public policies (KPMG, n.d.-a).
<i>Toimittajat ja alihankkijat</i>	(42) We acknowledge our impact across our value chain and work with our suppliers to ensure they are aligned with our Values and Code of Conduct (KPMG, n.d.-a).
<i>Yhteiskunta</i>	(43) We engage with our surrounding communities to better understand our role in society and our capabilities to help them prosper (KPMG, n.d.-a).

Ensimmäisenä sidosryhmistä mainitaan *asiakkaat*, joiden kohdalla korostetaan vastuullisuusodotusten ja tarpeiden ymmärtämistä. Tämä ilmenee muun muassa yhteisinä asiakastapaamisina, webinaareina ja tapahtumina, joissa keskustellaan vastuullisuuskysymyksistä ja jaetaan asiakkaille parhaita käytäntöjä. *Työntekijöiden* osallistaminen tapahtuu säännöllisten työntekijäkyselyiden, kuten KPMG Global People Survey -tutkimuksen, kautta, jonka tuloksia käytetään strategisessa päätöksenteossa. Lisäksi KPMG Suomi järjestää hyvinvointikampanjoita ja virkistystapahtumia työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Yhteisö toteaaakin vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 44, että työntekijät ovat sen tärkein sidosryhmä.

(44) Furthermore, the standard applies to matters such as the safety and security of our own people, the most important stakeholder group we have (KPMG, n.d.-a).

Sääntelyviranomaisten kohdalla KPMG Suomi kertoo osallistuvansa paikallisiin ja kansainvälisiin keskusteluihin, joissa organisaatio jakaa asiantuntemustaan ja tukee vastuullisuutta edistävää politiikkaa. KPMG Suomi painottaa aineistossa *toimittajien* ja *alihankkijoiden* osalta näiden toiminnan aktiivista seuranta, jota toteutetaan jatkuvan yhteistyön avulla. *Yhteiskunnan* kanssa toteutettu yhteistyö ilmenee esimerkiksi

osallistumisena akateemisten instituutioiden kanssa yhteiskunnallisiin hankkeisiin, kuten KPMG Suomen yhteiskuntapäivään.

Tutkimusaineiston löydökset osoittavat, että yhteisö on sitoutunut yhteistyöhön ydinsidosryhmiensä kanssa. KPMG Suomi mainitsee kuuntelevansa sidosryhmiään ja kertoo mukauttavansa strategiaansa heidän odotusten mukaisesti. Tämä palautteen huomioiminen ja sidosryhmien mahdollisuus vaikuttaa yrityksen nykyisiin käytäntöihin on Hörischin ja muiden (2014) mukaan tärkeimpiä keinoja vaikuttaa yritysten vastuullisuustyöhön ja saada omat tarpeet kuuluviin. Yhteenvetona voidaan todeta, että aineistosta käy tasaisesti ilmi kaikkien sidosryhmien kanssa tehty yhteistyö, vaikka työntekijöitä painotetaankin tärkeämpänä ydinsidosryhmänä. Vaikka Hörischin ja muiden (2014) mukaan yritysten tulee tasapainottaa sidosryhmien edut, Ajalyi ja Mmutlen (2020) huomauttavat, että tasapainottelut eri osapuolten ristiriistaisten etujen välillä voi olla haastavaa ja aikaa vievää, jolloin yritykset saattavat luonnollisesti keskittyä lähinnä ydinsidosryhmiinsä.

4.3.2 Omien tavoitteiden ehdoilla

Motiivit: KPMG Suomi hyödyntää vastuullisuusviestinnässä pääasiassa itsepalvelumotiiveja, jotka muodostavat 74 % (n=128) aineiston löydöksistä. Yhteiskuntaa palvelevat motiivit muodostavat 26 % (n=45) löydöksistä. KPMG Suomen vastuullisuusviestintä nojaa siis omien etujen edistämiseen, vaikka yhteiskunnalliset näkökulmat ovat viestinnässä mukana.

KPMG Suomen vastuullisuusviestinnän itsepalvelumotiivit liittyvät pitkälti yhteisön liiketoiminnan kehittämiseen, työntekijöiden hyvinvointiin ja asiakassuhteiden vahvistamiseen. Vastuullisuusosion aineistoesimerkissä 45 KPMG Suomi ilmaisee, miten työntekijöiden hyvinvointi ja kehitys nähdään keskeisenä yhteisön liiketoiminnan kasvun ja jatkuvuuden kannalta. Luo ja muut (2023) korostavat, että itsepalvelumotiivit ovat usein kietoutuneet yhteen sidosryhmien odotusten täyttämisen kanssa, vaikka viesti vaikuttaisikin palvelevan yhteistä hyvää. Lisäksi KPMG Suomen asiakassuhteisiin liittyvät

viestit, kuten asiakkaiden tukeminen ESG-tavoitteiden saavuttamisessa vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 46, heijastavat itsepalvelumotiivia. Tässäkin tapauksessa itsepalvelumotiivia käytetään monitahoisesti: autetaan asiakkaita ESG-asioissa ja näin ollen vaikutetaan yhteiskuntaan, mutta samalla halutaan vahvistaa omaa markkina-asemaa ja parantaa kilpailukykyä. Monien vastaavien löydösten perusteella voidaan todeta, että KPMG Suomi pyrkii ikään kuin kätkemään itsepalvelumotiivien joukkoon myös yhteiskunnallisia näkökulmia, vaikka vastuullisuustyön taustalla olevat syyt liittyvät pääosin oman edun tavoitteluun.

(45) Haluamme nähdä KPMG:läisten ja liiketoimintamme kasvavan ja kehittyvän (KPMG, n.d.-b).

(46) ...to be a catalyst in helping our clients integrate ESG into their business core and the strategy of the businesses, and not just performing a 'tick-in-the-box' exercise (KPMG, n.d.-a).

Yhteiskuntaa palvelevat motiivit liittyvät KPMG Suomen vastuullisuusviestinnässä pääosin ympäristölliseen vastuullisuuteen, ihmisoikeuksiin ja yhteiskunnallisiin sitoumuksiin. KPMG Suomen vastuullisuusosion julkaisun aineistoesimerkissä 47 sitoutuminen ympäristönsuojeluun ilmenee globaalien hiilidioksidipäästöjen vähentämisen kautta. Yhteiskuntaa palvelevat motiivit näkyvät myös yhteisön toiminnassa hyväntekeväisyyden ja koulutuksen tukemisessa vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 48. Tämän tyyppiset vastuullisuustoimet ovat keskeisiä Viererblin ja Kochin (2022) korostamalle yrityksen legitimitetille ja sen kyvylle rakentaa positiivista mainetta yhteiskunnassa. Yhteiskuntaa palvelevien motiivien osuus KPMG Suomen vastuullisuusviestinnässä on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin itsepalvelumotiivien.

(47) KPMG on maailmanlaajuisesti sitoutunut saavuttamaan nettonollapäästöt vuoteen 2030 mennessä (KPMG, n.d.-c).

(48) To support charities with donations and pro bono work based on our Values and Impact Plan focus areas. To offer trainee programs for many young people as they start their careers. (KPMG, n.d.-a).

Strategiat: KPMG Suomen vastuullisuusviestinnässä käytetään pääosin informoivaa strategiaa, jota havaittiin 77 % (n=225) aineiston löydöksistä. Osallistava strategia esiintyi 23 % (n=66) aineiston löydöksistä. KPMG Suomi korostaa selkeästi yksisuuntaista tiedonvälitystä, mutta hyödyntää myös vuorovaikutuksellista viestintää erityisesti yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

KPMG Suomen käyttämä informoiva strategia keskittyy henkilöstön kouluttamiseen, ympäristösitoumuksiin ja yhteiskuntavastuullisiin projekteihin. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 49 yhteisö raportoi suorittamastaan Double Materiality Assessment -arviosta, joka keskittyy arvioimaan yhteisön toiminnan vaikutuksia taloudellisesta ja vastuullisesta näkökulmasta. Tämän tyylliset tiedonannot ovat esimerkkejä yksisuuntaisesta viestinnästä, jossa yritys pyrkii jakamaan tietoja omasta toiminnastaan, mutta ilman vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa (Ajalyi & Mmutle, 2020). KPMG Suomen tapa korostaa informoivan strategian kautta omia saavutuksiaan, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 51, osallistumista hyväntekeväisyyteen ja henkilöstön kouluttamiseen, vahvistaa entisestään tätä tiedonvälittämiseen keskittyvää viestintää.

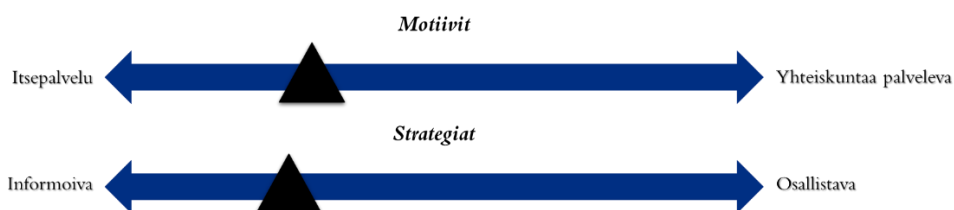
(50) We conducted a local Double Materiality Assessment evaluation, to better understand our most material impacts and engage with our stakeholders on matters related to sustainability (KPMG, n.d.-a).

(51) During the reporting period, our people participated in many firm-wide learning sessions covering a wide range of ESG topics, aiming to upskill everyone's ESG capabilities (KPMG, n.d.-a.).

Vaikka osallistavaa strategiaa esiintyi vain 23 % löydöksistä, sen käyttö painottui erityisesti yhteistyöprojekteihin sidosryhmien kanssa. Lehdistö tiedotteen aineistoesimerkissä 52 KPMG Suomi kertoo osallistumisestaan kaupunkien yritysneuvonnan työpajoihin, joissa sidosryhmät, kuten kaupunkien edustajat ja asiantuntijat osallistuivat palvelumallien kehittämiseen. Limin ja Greenwoodin (2017) mukaan osallistavassa strategiassa sidosryhmät pääsevät osallistumaan yhteiseen päätöksentekoon ja vaikuttamaan kehitystyöhön. Osallistava strategia on erityisen

tehokas silloin, kun yritys haluaa luoda pitkäaikaisia kumppanuuksia ja edistää vastuullisuutta yhdessä sidosryhmien kanssa (Ajalyi & Mmutle, 2020; Lim & Greenwood, 2017). KPMG Suomen osallistuminen työpajoihin, joissa sidosryhmien tarpeet otetaan huomioon, osoittaa yhteisön ymmärtävän osallistavan strategian arvon. Aineiston perusteella saa kuitenkin vaikutelman, että KPMG Suomi käyttää osallistavaa strategiaa pääasiassa valikoiduissa projekteissa, joissa yritys itsekin hyötyy yhteistyöstä.

(52) Rahoituksen loppuessa ja TE24-muutoksen myötä nyt oli otollinen hetki syventää kaupunkien välistä yhteistyötä ja kehittää sitä entistä tavoitteellisemmaksi kaupunkien kumppanina. Yhteistyön kehittämisessä toimi KPMG. Hankkeen työpajoihin osallistui sekä kaupunkien yritysneuvonnan että pääkaupunkiseudun verkostotoimijoiden edustajia. Työpajoissa paneuduttiin asiakkaiden tarpeisiin, kaupunkien vahvuuksiin sekä tunnistettiin, missä asioissa yhteistyötä tulisi tiivistää. (KPMG, 2024).



Kuvio 12. Yhteenveto KPMG Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.

Kuviossa 12 on esitetty yhteenveto KPMG Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista sekä niiden tasapainosta. KPMG Suomi korostaa vastuullisuusviestinnässään selkeästi itsepalvelumotiiveja, mutta mukana on myös yhteiskuntaa palvelevia näkökulmia, kuten sitoutuminen ympäristölliseen vastuullisuuteen ja hyväntekeväisyyteen. Strategioiden osalta informoiva strategia on hallitsevassa asemassa, erityisesti henkilöstön kehittämisen ja liiketoiminnan edistämisen viestinnässä. Osallistavaa strategiaa käytetään harvemmin ja pääasiassa yhteistyöhankeista viestittäessä.

4.3.3 Tulokset edellä

Viestit: KPMG Suomen vastuullisuusviestinnässä rehellisyys muodostaa 3 % (n=5) löydöksistä. Tämä on suhteellisen pieni osuus kaikista viesteistä, joita todettiin aineistosta yhteensä 166 kappaletta. Christensen ja muut (2013) painottavat, että yritysten on tärkeää tunnustaa vastuullisuustyön puutteet, jotta ne voivat välttää mahdolliset viherpesusyytökset. KPMG Suomen aineistossa esitetään kuitenkin joitain viestejä rehellisyydestä, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 53, jossa todetaan sukupuolijakauman epätasapainosta eri uratasoilla. Tällaiset toteamukset kuitenkin osoittavat, että KPMG Suomi tunnistaa kehitystarpeita. Rehellisyys jää kuitenkin pinnallisiksi toteamuksiksi eikä yhteisö viesti tarkemmin ottamastaan vastuusta kehityskohteiden ratkaisemiseksi.

(53) We are moving in the right direction, but recognize that improvement is needed, for example, when it comes to the gender balance in different career levels. At the more experienced career levels, the gaps are more noticeable. (KPMG, n.d.-a).

Tavoitteelliset lupaukset kattavat 29 % (n=48) aineiston löydöksistä. Vaikka yhteisö viestii kunnianhimoisia visioita, niiden osuus on melko rajallinen suhteessa muihin viestisisältöihin eikä KPMG Suomen kohdalla tavoitteellisuus näytä olevan keskeinen osa strategista vastuullisuusviestintää. Pääosa viestityistä tavoitteista keskittyy lähinnä ympäristölliseen ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. KPMG Suomi on määritellyt vastuullisuustyönsä visiot, korostaen vastuullisuusosion ja -raportin aineistoesimerkeissä 54 ja 55 tarvetta muuttaa ajatteluaan ja liiketoimintakäytäntöjään. Yhteisö painottaa jatkuvan parantamisen, yhteistyön tärkeyden ja sidosryhmien hyvinvoinnin turvaamisen tärkeyttä. Vaikka KPMG Suomi esittää visionsa vastuullisuustyölle, viestit jäävät yleiselle tasolle, eikä yritys tarkemmin määrittele, mitä nämä sitoumukset konkreettisesti merkitsevät tulevaisuuden näkökulmasta. Christensenin ja muiden (2017) mukaan tavoitteellisen viestinnän on oltava tarpeeksi konkreettista ja selkeää, jotta se voi luoda sidosryhmille selkeitä odotuksia sekä asettaa yritykselle painetta toimia entistä vastuullisemmin. Aineistoissa tavoitteet esitetään suurimmaksi osaksi hajanaisesti osana

tekstiä, eikä niistä muodostu loogista tarinankerrontaa. Poikkeuksena on erillinen taulukko, jossa tavoitteet on esitetty selkeästi: ensin tuodaan esiin tavoite, sitten konkreettinen tulos ja lopuksi selitys siitä, miten tämä tulos on saavutettu.

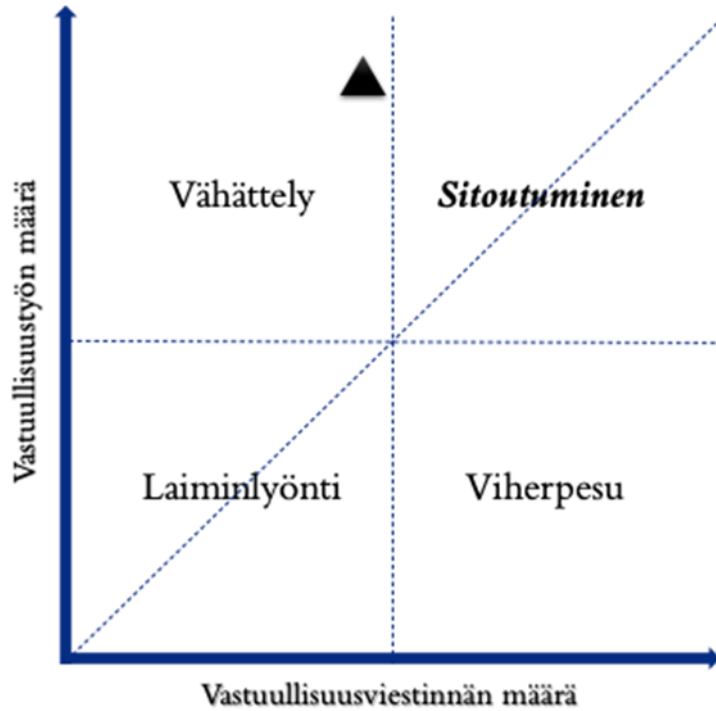
(54) Olemme sitoutuneet toimimaan aina selkeästi tarkoituksen mukaisesti, tekemään merkityksellistä työtä asiakkaidemme hyväksi ja luomaan positiivisen vaikutuksen yhteiskuntaan, jotta voimme kasvattaa liiketoimintaamme merkittävästi (KPMG, n.d.-d).

(55) We strive to create meaningful employment opportunities; we generate wealth and contribute to the economy through growing our business and paying taxes; we provide services for clients and help them drive sustainability (KPMG, n.d.-a).

KPMG Suomi keskittyy viestinnässään eniten tekoihin, joita ilmenee 68 % (n=113) löydöksistä. Yhteisö hyödyntää konkreettisten tulojen raportoinnissa erityisesti määrällisiä esimerkkejä, mitä tekee tulosten tulkinnasta helpommin ymmärrettävää. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 56 KPMG Suomi tuo esille sairauspoissaolojen vähenemisen, mikä samalla mahdollistaa vuosittaisen edistymisen vertailun. Tämä voi vahvistaa sidosryhmien käsitystä yrityksen toiminnan jatkuvasta parantamisesta. Vastaavanlainen raportointi jatkuu myös yhteisön hyväntekeväisyystyön osalta vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 57. Lisäksi vastuullisuusosion ja -raportin löydöksissä yhteisö on otsikoinut ja jaotellut selkeästi kohdat, joissa käsitellään tilikauden aikana saavutettuja konkreettisia tuloksia. Tämä selkeys auttaa jäsentämään raportin sisältöä ja tekee tuloksista helpommin ymmärrettäviä. Christensenin ja muiden (2013) sekä Luon ja muiden (2023) tutkimusten mukaan vastuullisuustyön tarkka tiedotus ja selkeä raportointi auttavat välttämään epäjohtonmukaisuuksia sekä vähentävät epäilyksiä yrityksen liiallisista lupauksista.

(56) Sickness absence rate decreased to 1.47% compared to 1.76% the previous year (KPMG, n.d.-a).

(57) More than 52,000 EUR donated to charities aligned with Our Impact Plan and our Values (KPMG, n.d.-a).



Kuvio 13. Yhteenveto KPMG Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.

Optimaalinen määrä: KPMG Suomi painottaa vastuullisuusviestinnässään huomattavasti enemmän konkreettisia tekoja (113) kuin tavoitteellisia viestejä (48), joista jälkimmäiset jäävät pääasiassa saavutusten esittelyn tueksi. Kuvion 13 matriisissa KPMG Suomi sijoittuu vähättelyn kohtaan, mikä osoittaa, että yritys raportoi merkittävästi enemmän teoista kuin asettamistaan tavoitteista. Viererbl ja Koch (2022) korostavat, että vastuullisuustyöstä viestiminen ilman vastaavaa tavoitteiden viestintää voi johtaa siihen, että yrityksen saavutukset jäävät osittain huomaamatta tai sidosryhmien näkökulmasta vähätellyiksi. KPMG Suomen tapauksessa yli puolet suurempi painotus teoista viestimiseen ilman riittävää tavoitteiden esittämistä voi johtaa siihen, että sidosryhmät kokevat vastuullisuustyön jäävän vajaaksi. Tämä voi estää sidosryhmiä ymmärtämästä yrityksen pitkän aikavälin visiota, vaikka konkreettisia toimenpiteitä toteutetaankin laajasti.

4.4 ”Rakennamme luottamusta yhteiskuntaan ja ratkaisemme merkittäviä ongelmia” – Case PwC Oy

PwC Suomi hyödyntää vastuullisuusviestinnässään monia eri kanavia, kuten verkkosivuilla julkaistavia tutkimuksia, blogeja, lehdistötiedotteita sekä laajaa yrityseshittelyä, johon on sisällytetty erillinen vastuullisuusosio. PwC viestii yrityseshittelyssään poikkeuksellisen avoimesti avainluvuistaan, johtoryhmästään, ydinsidosryhmistään ja strategioistaan, joiden raportoimista edellytetään lähinnä pörssiyhtiöiltä (Finanssivalvonta, n.d.). PwC Suomi tekee myös yrityseshittelyraportointia, joka on yrityseshittelyn ohella sen keskeisin viestintäkanava. Yhteisö viestii aktiivisesti vastuullisuudestaan myös LinkedInissä ja viestintäpalvelu X:ssä. PwC Suomi on palkittu Silver-tason EcoVadis-sertifikaatilla ilmastonmuutoksen hillitsemiseen liittyvistä toimenpiteistään (PwC, n.d.-a).

4.4.1 Sidosryhmien eriävät roolit

Tutkimusaineistosta ilmeni, että PwC Suomi tunnistaa sidosryhmiensä kasvaneet odotukset ja ymmärtää, kuinka sen viestintää ja toimintaa tulee mukauttaa näiden odotusten mukaisesti. Ajalyin ja Mmutlen (2020) mukaan vastuullisuusviestinnän mukauttaminen parantaa yrityksen kykyä jakaa tietoa toiminnastaan ja vastata muuttuviin vaatimuksiin, kuten vastuullisuutta koskeviin haasteisiin. PwC Suomi korostaa, että välittäminen, suoraselkäisyys ja yhteistyö ovat arvoja, jotka ohjaavat koko organisaation toimintaa ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Yhteisön verkkosivuilla esitetään lyhyesti tärkeimmät ydinsidosryhmät, mutta varsinainen yhteistyö kuvataan tarkemmin yhteisön vastuullisuusraportissa. Raportissa eritellään tarkasti sidosryhmäkohtaisesti tehty yhteistyö sekä tulevaisuuden kehityssuunnat. PwC Suomi mainitsee ydinsidosryhmikseen henkilöstön, asiakkaat, yhteistyötahot ja oppilaitokset. Nämä ydinsidosryhmät mainitaan suoraan yrityseshittelyssä ja vastuullisuusraportissa yhteensä 15 kertaa. Taulukossa 9 on esitelty PwC Suomen mainitsemat ydinsidosryhmät sekä vastuullisuusraportin aineistoesimerkit 58–61 toteutetusta yhteistyöstä.

Taulukko 9. Yhteenvedo ja aineistoesimerkit PwC Suomen mainitsemista ydinsidosryhmistä.

Ydinsidosryhmä	Aineistoesimerkki yhteistyöstä
<i>Henkilöstö</i>	(58) Haluamme edelleen olla paras työpaikka asiantuntijoille. Jatkamme työtä mukaan ottavan, kehittymistä tukevan ja ihmisistä välittävän työyhteisön rakentamiseksi koulutuksen, viestinnän, prosessien tarkastelun ja arjen johtamisen keinoin. (PwC, n.d.-a).
<i>Asiakkaat</i>	(59) Panostamme vuorovaikutukseen ja teknologian hyödyntämiseen paremman ja laadukkaamman asiakaskokemuksen tuottamiseksi. Tarkoituksemme mukaisesti haluamme olla asiakkaiden tukena ratkaisemassa merkittäviä ongelmia. (PwC, n.d.-a).
<i>Yhteistyötahot</i>	(60) Jatkoimme pitkäaikaisia kumppanuuksia, kuten yhteistyötä Perheyrittäjien liiton ja Boardmanin kanssa koulutusten sekä yhteistapahtumien merkeissä (PwC, n.d.-a).
<i>Oppilaitokset</i>	(61) Toimimme sekä Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun että Hankenin partner-yrityksenä, ja teimme aktiivista yhteis- työtä myös monien muiden yliopistojen, ylioppilaskuntien ja ainejärjestöjen kanssa ympäri Suomen. Järjestimme useita opiskelijoille suunnattuja tilaisuuksia ja tapahtumia, ja teimme someyhteistyötä oppilaitosten kanssa. (PwC, n.d.-a).

PwC Suomi korostaa vastuullisuusosion aineistoesimerkissä 62, että henkilöstö ja asiakkaat ovat sen tärkeimmät sidosryhmät, joiden kanssa yhteistyö on jatkuvaa ja monipuolista. Muiden ydinsidosryhmien, kuten oppilaitosten ja yhteistyötahojen, merkitys liittyy pääosin strategiaan hyötyihin, kuten myynnin ja markkinoinnin edistämiseen sekä rekrytointiin. *Henkilöstön* hyvinvointi ja sitouttaminen ovat PwC Suomen aineistossa keskeisiä teemoja. *Asiakkaiden* kohdalla PwC Suomi painottaa vahvasti liiketoiminnan tukemista taloudellisen vastuullisuuden näkökulmasta.

(62) Sidosryhmistämme keskeisimpiä ovat asiakkaat ja henkilöstö. Muut sidosryhmämme liittyvät ensisijaisesti myynnin ja markkinoinnin tai rekrytoinnin edistämiseen (esim. yhteistyökumppanit ja oppilaitokset) tai edunvalvontaan (Suomen Tilintarkastajat ry) (PwC, n.d.-b).

PwC Suomi painottaa *oppilaitosten* kohdalla rekrytointia ja hyvän työnantajamielikuvan edistämistä, mutta viestii myös tarjoamistaan työmahdollisuuksista opiskelijoille, kuten vastuullisuusosion aineistoesimerkissä 63. Christensen ja muut (2015) korostavat, että yhteisen arvonluonnin tulee hyödyttää molempia osapuolia sen sijaan, että vain toinen

osapuoli hyötyy. *Yhteistyötahojen* osalta PwC Suomen viestintä keskittyy pitkälti strategiaan hyötyihin, joita saavutetaan yhteisissä projekteissa, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 64 ilmenee.

(63) Tarvitsemme jatkuvasti uusia osajia riveihimme, minkä takia oppilaitosyhteistyö on meille tärkeää. Yhteistyöllä on merkittävä vaikutus työnantajamielikuvan ylläpitämiseen ja rakentamiseen. Haluamme vastavuoroisesti jakaa osaamistamme opiskelijoille sekä tuoda esiin mahdollisuuksia, joita pystymme työnantajana tarjoamaan. (PwC, n.d.-b).

(64) Jatkoimme pitkäaikaisia kumppanuuksia, kuten yhteistyötä Perheyrittäjien liiton ja Boardmanin kanssa koulutusten sekä yhteistapahtumien merkeissä (PwC, n.d.-a).

PwC Suomi korostaa ydinsidosryhmistään erityisesti asiakkaita ja henkilöstöä, joita yhteisö osallistaa aktiivisesti yhteisten ratkaisujen kehittämiseen. Muiden ydinsidosryhmien, kuten oppilaitosten, kohdalla yhteistyö painottuu strategisten hyötyjen korostamiseen. Vaikka yritys esittelee opiskelijoille tuottamia hyötyjä, yhteistyö keskittyy ensisijaisesti uusien asiantuntijoiden rekrytointiin ja sen merkitykseen liiketoiminnan kehittämisessä. PwC Suomi esittää oppilaitosten ja yhteistyötahojen liittyvän enemmän myyntiin ja markkinointiin. Tämä herättää kysymyksen siitä, ovatko nämä aidosti ydinsidosryhmiä vai ainoastaan välineitä yhteisön tavoitteiden edistämiseksi. Rodriguez ja muut (2002) huomauttavat, että toimiakseen aidosti vastuullisesti ja läpinäkyvästi, yritysten tulee ylläpitää tiiviitä suhteita kaikkiin ydinsidosryhmiinsä.

4.4.2 Oman aseman vahvistaminen ja yhteisöllinen vaikuttaminen

Motiivit: Aineiston analyysin perusteella itsepalvelumotiiveja ilmeni 69 % (n=100) löydöksistä, kun taas yhteiskuntaa palvelevia motiiveja esiintyi 31 % (n=46) löydöksistä. PwC Suomi hyödyntää vastuullisuusviestinnässään sekä itsepalvelumotiiveja että yhteiskuntaa palvelevia motiiveja.

Itsepalvelumotiivit muodostavat suuremman osan PwC Suomen vastuullisuusviestinnästä. PwC Suomen yritysesityksen aineistoesimerkissä 65 esitetty

toteamus, jossa se kuvaa itseään luotettavimpana ESG-neuvonantajana, heijastaa yhteisön pyrkimystä vahvistaa omaa asemaansa vastuullisuusasioissa. Vastuullisuusosion aineistoesimerkissä 66 viestitty henkilöstön hyvinvointi ja sitoutuminen ovat keskeisiä itsepalvelumotiiveja, joissa PwC Suomi korostaa jokaisen työntekijän merkitystä työyhteisössä. Näiden keskeisten teemojen lisäksi PwC hyödyntää itsepalvelumotiiveja vastuullisuusviestinnässään erityisesti maineen hallinnassa ja riskien minimoinnissa, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 67. Ajalyin ja Mmutlen (2020) mukaan itsepalvelumotiiveja käytetään tyypillisesti osoittamaan yrityksen tietoisuus sidosryhmien odotuksista ja vahvistamaan asemaa vastuullisena toimijana reagoimalla näihin odotuksiin.

(65) Haluamme olla luotettavin ESG-neuvonantaja (PwC, n.d.-b).

(66) PwC:llä pyrimme siihen, että jokainen kokee kuuluvansa joukkoon ja olevansa arvostettu omana itsenään (PwC, n.d.-c).

(67) Tavoitteenamme on vastata asiakkaisen kokonaisvaltaisempiin haasteisiin. Autamme asiakkaitamme luomaan kestäviä ratkaisuja sekä rakentamaan luottamusta. (PwC, n.d.-a).

PwC Suomen vastuullisuusviestinnässä yhteiskuntaa palvelevat motiivit keskittyvät pääasiassa ilmastonmuutoksen torjuntaan ja sosiaaliseen vastuullisuuteen. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 68 PwC Suomi sitoutuu saavuttamaan hiilineutraaliuden vuoteen 2030 mennessä ja vähentämään päästöjä. Tällaiset toimet viestivät organisaation halusta ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia ja toimia vastuullisena yrityskansalaisena, mikä on tyypillistä yhteiskuntaa palvelevien motiivien käytössä (Ajalyi & Mmutle, 2020). Lisäksi PwC Suomi korostaa vastuullisuusviestinnässään pyrkimyksiään vaikuttaa laajempiin sosiaalisiin kysymyksiin. Lehdistötiedotteen aineistoesimerkissä 69 yhteisö kertoo osallistuvansa vapaaehtoistyöhön ja tukevansa lasten ja nuorten hyvinvointia. Ajalyin ja Mmutlen (2020) mukaan tällaisten toimien viestiminen tukee organisaation mainetta jaa vastaa myös suoraan yhteiskunnan tarpeisiin, kuten vähävaraisten ryhmien tukemiseen.

(68) PwC-ketju on sitoutunut Yhdistyneiden kansakuntien Race To Zero -kampanjaan ja Pariisin ilmastopöytäkirjaan ilmaston lämpenemisen pysäyttämiseksi 1,5 asteeseen (PwC, n.d.-a).

(69) Pitkällä aikavälillä haluamme moninkertaistaa nuorten ja lasten hyväksi kerättävän summan ja kasvattaa Tukikummeista Suomen suurimman lasten ja nuorten harrastustoimintaa rahoittavan säätiön (PwC, 2023).

Strategiat: PwC Suomi hyödyntää vastuullisuusviestinnässään pääosin informoivaa strategiaa, jota esiintyi 79 % (n=188) löydöksissä. Osallistavaa strategiaa käytettiin 21 % (n=51) löydöksissä. PwC Suomen vastuullisuusviestintä painottuu siis informoivaan strategiaan, joka on yleisesti tunnistettu turvallisemmaksi valinnaksi, kun tavoitteena on välttää mahdollinen negatiivinen kritiikki (Lim & Greenwood, 2017).

PwC Suomen vastuullisuusviestinnässä informoivan strategian käyttö muodostaa suurimman osan viestinnästä. Löydösten perusteella PwC Suomi käyttää tätä strategiaa erityisesti yhteisön saavutusten ja vastuullisuustavoitteiden esiin tuomisessa. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 70 PwC kertoo vahvistaneensa yritys vastuun raportointia ja varmennusta ostamalla vastuullisuuspalveluihin keskittyneen konsultointiyrityksen. Tämä on aiempien tutkimusten mukaan tyypillinen esimerkki informoivasta strategiasta, jossa yritys viestii liiketoiminnan kehityksestä ja vastuullisuuteen liittyvistä toimista (Ajalyi & Mmutle, 2020; Lim & Greenwood, 2017). Lisäksi PwC Suomi tuo esille henkilöstön kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä, kuten koulutuksen ja henkilöstökyselyjen tulokset vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 71.

(70) Vahvistimme raportointiin ja varmennukseen liittyviä sekä konsultatiivisia yritys vastuun- ja ESG-palveluita ostamalla yritys vastuun raportointiin, varmennukseen ja konsultointiin erikoistuneen Mitopro Oy:n (PwC, n.d.-a).

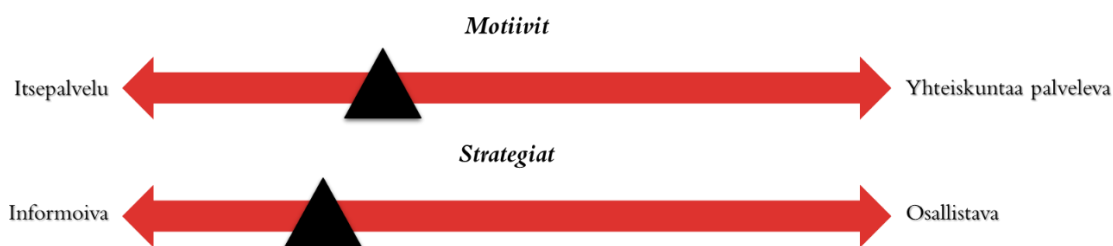
(71) Tarjoamme kaikille mahdollisuuden päivittää omaa tietoisuuttaan, ymmärrystään ja osaamistaan Inclusive Mindset -koulutuskokonaisuudella. Inclusive Mindset -koulutus on erinomainen paketti työelämän taitojen kartuttamiseen, niin jokaiselle henkilökohtaisesti kuin koko työyhteisöllemme. (PwC, n.d.-a).

Osallistavan strategian osalta PwC Suomi on mukana erilaisissa yhteistyöprojekteissa. Lehdistötiedotteen aineistoesimerkissä 72 yhteisö kertoo osallistumisestaan CapManin

kanssa kampanjaan, jossa kerätään varoja nuorten hyväksi. PwC Suomi mainitsee myös aktiivisen yhteistyön kehittämisen ja muiden yritysten haastamisen mukaan kampanjaan. Tämä esimerkki tukee Ajalyin ja Mmutlen (2020) löydöksiä siitä, että osallistava strategia voi lisätä sidosryhmien luottamusta ja sitoutumista yhteisiin vastuullisuustoimiin, mikä puolestaan vahvistaa yrityksen mainetta ja luottamusta. Toinen selkeä esimerkki osallistavasta strategiasta on vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 73 PwC Suomen tapa kerätä palautetta asiakkailta ja työntekijöiltä. Palautteenkeruuprosessi kuvastaa kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jossa sidosryhmien näkemykset ja kokemukset otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä. Ajalyi ja Mmutle (2020) korostavat, että vastaavanlainen osallistaminen voi parantaa yrityksen vastuullisuusviestinnän uskottavuutta ja edistää suhteiden rakentamista sidosryhmien kanssa.

(72) CapMan ja PwC yhdistivät voimansa #Steps4Tukikummit-kampanjaan ja keräsivät Tukikummit-säätiölle ja sitä kautta lasten ja nuorten tueksi yhteensä 100 000 euroa. Tarkoituksena on kasvattaa nyt keväällä aloitetusta kampanjasta pitkäaikainen yhteistyö sekä haastaa tulevaisuudessa myös muita yrityksiä siihen mukaan. (PwC, 2023).

(73) Vahvistamalla esihenkilötyötä ja sen osaamista pyrimme luomaan tilaa ja tukea jokaiselle kehittyä sekä saada palautetta ja onnistumisen tunteita. Toimintamme arvioimiseksi ja kehittämiseksi keräämme systemaattisesti palautetta asiakkailtamme. (PwC, n.d.-a).



Kuvio 14. Yhteenveto PwC Suomen vastuullisuusviestinnän motiiveista ja strategioista.

Kuviossa 14 on esitetty yhteenveto PwC Suomen vastuullisuusviestinnän motiivien ja strategioiden tasapainosta. Löydökset osoittavat, että PwC Suomi painottaa vastuullisuusviestinnässään itsepalvelumotiiveja sekä informoivaa strategiaa. Yhteiskuntaa palvelevat motiivit ja osallistava strategia ovat erityisesti läsnä PwC

Suomen yhteisöllisissä projekteissa ja ympäristöön liittyvässä vaikuttamisessa. Näissä toimissa korostuu sidosryhmien osallistaminen ja yhteisten tavoitteiden edistäminen vastuullisuuden saralla.

4.4.3 Tekoihin keskittyvä tarinankerronta

Viestit: PwC Suomen vastuullisuusviestinnässä rehellisyys oli vähiten esillä, muodostaen vain 5 % (n=7) löydettyistä viesteistä. Lisäksi kaikki rehellisyyttä käsittelevät viestit liittyivät yksinomaan sosiaaliseen vastuullisuuteen. Yhteisö kuitenkin tunnistaa teoreettisen viitekehyksen mukaan vastuullisuuden monimutkaisuuden ja keskeneräisyyden, kuten vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 74, ja käsittelee monimuotoisuuden mittaamisen haasteita. Tämä viesti osoittaa rehellisyyttä yhteisön kyvyttömyydestä määrittää täydellisiä mittareita, mutta samalla viittaa keskeneräiseen vastuullisuustyöhön. Christensenin ja muiden (2013) mukaan tällaiset viestit antavat yrityksille mahdollisuuden osallistua avoimeen keskusteluun vastuullisuudesta, joka voi johtaa myönteisempään suhtautumiseen keskeneräisiin vastuullisuustoimiin. Rehellisyydestä viestiminen jää kuitenkin hyvin yleiselle tasolle eikä yhteisö syvenny konkreettisemmin ongelmiin.

(74) Tiedostamme, että monimuotoisuus on huomattavasti laajempi käsite, mutta valitettavasti emme pysty sitä ainakaan tällä hetkellä mittaamaan (PwC, n.d.-a).

PwC Suomi viestii tavoitteista enemmän kuin rehellisyydestä, mutta tavoitteet kattoivat silti vain 36 % (n=58) kaikista viestisisällöistä. Yhteisön tavoitteiden viestintä painottuu sekä konkreettisesti mitattaviin tavoitteisiin että inspiroiviin visioihin tulevaisuudesta. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkki 75 edustaa tyyppillistä konkreettista ja mitattavaa tavoitetta, jonka edistymistä voidaan seurata ja arvioida. Toinen merkittävä tavoite, joka esiintyy aineistossa yli viisi kertaa (aineistoesimerkki 76), keskittyy enemmän yhteisön maineen ja houkuttelevuuden parantamiseen, mikä liittyy yhteisön pyrkimyksiin rakentaa luottamusta ja positiivista imagoa. Christensenin ja muiden (2017) mukaan tällaiset inspiroivat visiot ovat olennaisia organisaation pitkän aikavälin menestykselle, mutta niihin liittyy riski, että ne jäävät irrallisiksi konkreettisista teoista. Vaikka PwC

Suomi vastaa viestinnässään lähes kaikkiin tavoitteisiinsa toteuttamansa vastuullisuustyön kautta, nämä tiedot on esitetty aineistossa hajanaisesti eikä niistä muodostu selkeää ja yhtenäistä kokonaisuutta.

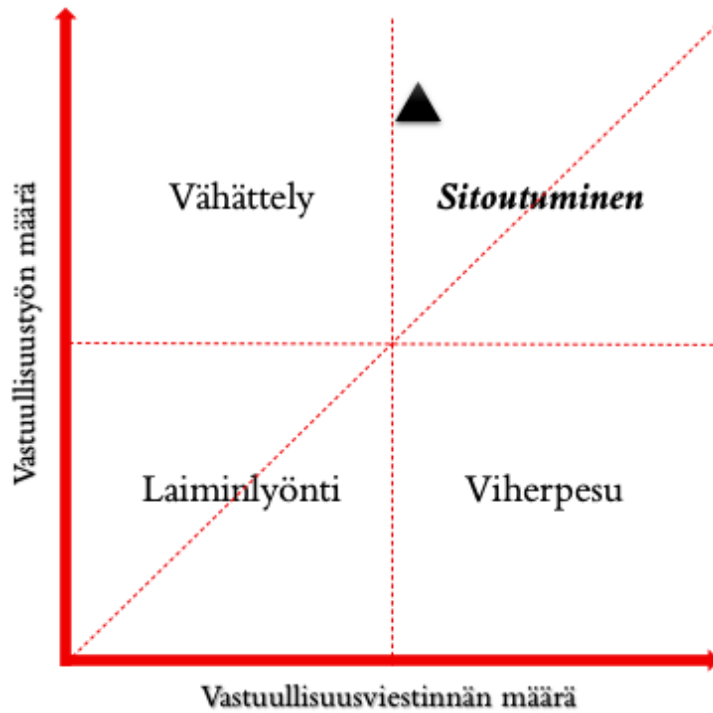
(75) Vuoteen 2030 mennessä olemme sitoutuneet: 1. vähentämään omasta toiminnastamme aiheutuneita päästöjä (scope 1 & 2) 50 %; 2. vähentämään liikematkuksesta aiheutuvia päästöjä (scope 3) 50 %; 3. siirtymään kokonaan uusiutuvan sähkön käyttöön (PwC, n.d.-a).

(76) PwC:n toiminnan tarkoituksena on rakentaa yhteiskuntaan luottamusta ja ratkaista merkittäviä ongelmia; autamme asiakkaitamme rakentamaan kestävää liiketoimintaa, ratkaisemaan ongelmia ja tunnistamaan mahdollisuuksia (PwC, n.d.-a).

Suurin osa PwC Suomen viestinnän sisällöstä keskittyi konkreettisten tulosten raportointiin, jotka kattoivat 59 % (n=94) löydöksistä. Suurin osa näistä tuloksista liittyi sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuullisuuteen. Teot toimivat myös todisteina yhteisön vastuullisuustyön edistymisestä. Vastuullisuusraportin aineistoesimerkissä 77 PwC Suomi viestii konkreettisesta näytöstä työntekijöiden sitoutumisen edistämisessä. Ympäristöllisen vastuullisuuden osalta PwC raportoi konkreettisena tuloksena siirtymisestä fossiilittomaan kaukolämpöön (aineistoesimerkki 78), mikä osoittaa yrityksen sitoutumisen hiilidioksidipäästöjen vähentämiseen. Tämä tukee vastuullisuusraportin aineistoesimerkin 75 visiota saavuttaa täysin uusiutuvan sähkön käyttö vuoteen 2030 mennessä. Christensenin ja muiden (2013) mukaan vastaavia konkreettisia tuloksia voidaan pitää todisteina yrityksen tavoitteiden ja tekojen välisenä onnistumisena, sillä ne osoittavat selkeitä saavutuksia ja edistysaskeleita eivätkä jää pelkästään toiveiksi.

(77) Työntekijöiden sitoutuneisuudesta kertova People Engagement Index nousi edellisvuodesta yhdellä prosenttiyksiköllä 79 %:iin, mikä on korkein PwC Suomen koskaan saama luku tässä mittauksessa (PwC, n.d.-a).

(78) Siirryimme Helsingin-toimistolla päästöttömään ja fossiilittomaan kaukolämpöön (PwC, n.d.-a).



Kuvio 15. Yhteenveto PwC Suomen vastuullisuusviestinnän ja -työn määrästä.

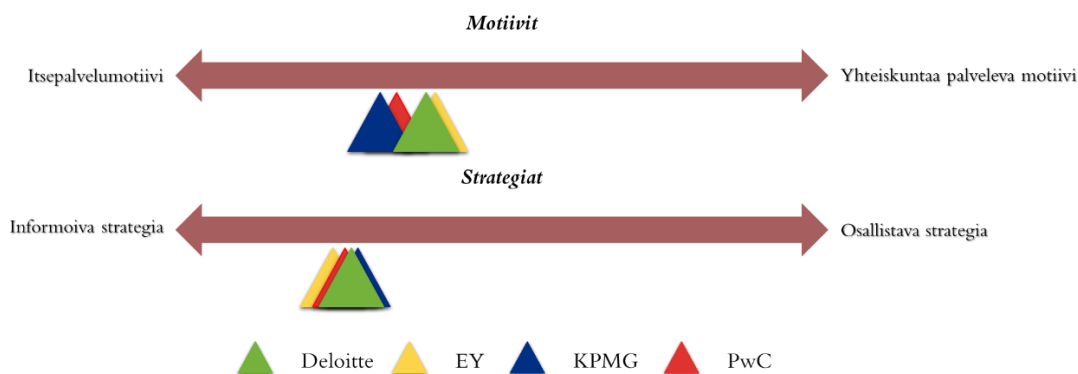
Optimaalinen määrä: PwC Suomi sijoittuu kuvion 15 matriisissa vastuullisuusviestinnän ja -työn sitoutumisen ja vähättelyn rajalle. PwC Suomen viestinnässä konkreettisista teoista raportoitiin 94 kertaa ja tavoitteista 58 kertaa, mikä osoittaa, että yhteisö painottaa enemmän konkreettisia toimia kuin tulevaisuuden visioitaan. Vaikka tavoitteiden viestiminen jää konkreettisten tekojen varjoon, yhteisön vastuullisuusviestinnän ja -työn suhdetta voidaan kuitenkin pitää sitoutumkisena, sillä tavoitteiden määrä aineistossa on kohtuullisen runsas.

4.5 Tapausyritysten välinen analyysi

Tutkimuksessa analysoitujen Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintä on suurimmissa osin melko yhtenäistä ja rakentuu vastuullisuusraporttien ympärille. On tosin huomioitava, että tämän viestintäkanavan painottaminen täyttää asiantuntijaorganisaatioille asetetut sääntelyvaatimukset. Pelkkä sääntelyyn perustuva vastuullisuusviestintä ei kuitenkaan riitä erottamaan yrityksiä toisistaan tai tarjoamaan kilpailuetua, vaan erottautuminen vaatii strategisen vastuullisuusviestinnän, joka

yhdistää laajemmin vuorovaikutuksen ja sidosryhmien osallistamisen (Ajalyi & Mmutle, 2020; Rodriguez ja muut, 2002). Tässä luvussa tarkastellaan, miten Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintä jakautuu teoreettisen viitekehyksen keskeisiin elementteihin: sidosryhmiin, motiiveihin, strategioihin, viestisisältöihin ja optimaaliseen määrään. Lisäksi vertaillaan Big Four -yhteisöjen keskinäistä sijoittumista näissä kategorioissa.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa: Muihin yhteisöihin verrattuna Deloitte Suomi ei viesti ydinsidosryhmiään, vaan mainitsee ne epäsuorasti vastuullisuusraportissaan. Deloitte Suomi jää tässä suhteessa muiden yhteisöjen taakse, koska se ei anna konkreettisia esimerkkejä ydinsidosryhmistään, vaan jättää lukijalle tilan tulkita mahdollisia ydinsidosryhmiä ja niiden kanssa tehtyä yhteistyötä. EY Suomi erottelee selkeästi ydinsidosryhmänsä, mutta ei esitä kaikkien kohdalla johdonmukaisesti, miten ryhmiä osallistetaan tai huomioidaan vastuullisuustyössä. KPMG ja PwC Suomi erottuvat tässä kategoriassa edukseen ja erittelevät kattavasti erillisissä taulukoissa esimerkkejä sidosryhmäyhteistyön tavoitteista sekä konkreettisista toimenpiteistä kuluneella tilikaudella.



Kuvio 16. Yhteenveto Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnässä käyttämistä motiiveista ja strategioista.

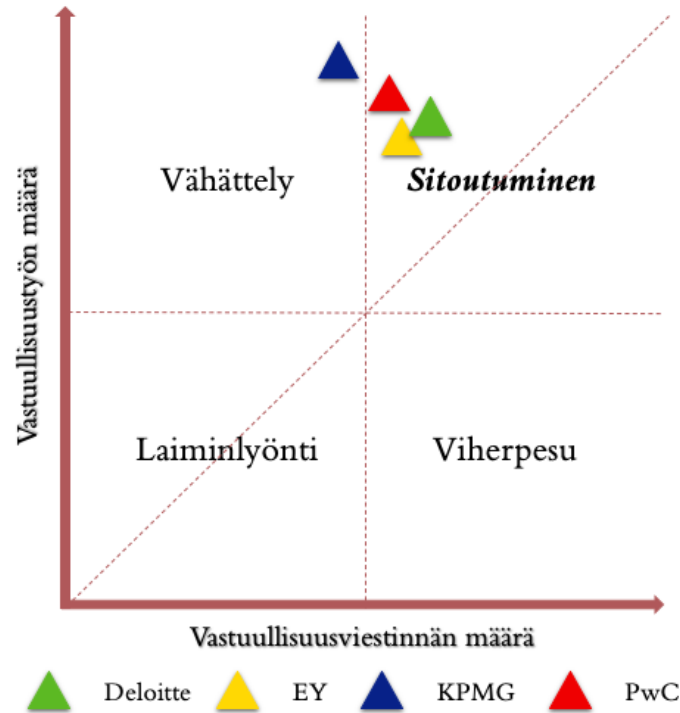
Motiivit: Aikaisempien tutkimusten mukaan sekä itsepalvelumotiivien että yhteiskuntaa palvelevien motiivin samanaikainen viestiminen voi parantaa yrityksen mainetta ja vähentää skeptisyyttä yrityksen vastuullisuustyötä kohtaan (Ajalyi & Mmutle, 2020; Luo ja muut, 2023). Kuviossa 16 on esitetty yhteenveto Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnässä käytettyjen motiivien tasapainosta. Yhteisöjen välinen hajonta

ei ole suurta, mutta muihin tapausyrityksiin verrattuna KPMG (74 %) ja PwC Suomi (69 %) käyttävät eniten itsepalvelumotiiveja. Molemmat yhteisöt keskittyvät vahvasti oman kilpailuasemansa vahvistamiseen, kuten PwC Suomen tapauksessa ESG-asiantuntijuuden korostamiseen ja KPMG Suomen tapauksessa maineen rakentamiseen johtavana vastuullisuuskonsulttina. EY ja Deloitte Suomi onnistuvat tasapainottamaan paremmin itsepalvelumotiivit ja yhteiskuntaa palvelevat motiivit, mutta yhteisöt eivät silti ole teoreettisen viitekehyksen mukaisessa tasapainossa. EY ja Deloitte Suomi korostavat yhteiskuntaa palvelevien motiivien kohdalla erityisesti hiilineutraaliuden saavuttamista ja laajempaa yhteiskunnallista vaikuttamista. EY Suomen motiivit painottuvat 61 % itsepalvelumotiiveihin, kun taas Deloitte Suomen osalta itsepalvelumotiivit muodostavat 63 %. EY Suomi onnistuu siis tasapainottamaan parhaiten motiivit muihin yhteisöihin verrattuna.

Strategiat: Limin ja Greenwoodin (2017) mukaan informoiva strategia on perinteinen yksisuuntainen viestintästrategia, jota yritykset yleisimmin käyttävät. Tämä strategia keskittyy tiedon välittämiseen ilman aktiivista vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Osallistavan strategian käyttäminen on silti tärkeää, koska se on tehokkaampi tapa vahvistaa yritysten uskottavuutta ja sidosryhmien luottamusta (Ajalyi & Mmutle, 2020). Aineiston analysoinnin perusteella tämä sama lähestymistapa pätee myös Big Four -yhteisöjen kohdalla, sillä kaikki yhteisöt käyttävät enimmäkseen informoivaa strategiaa. Kuvion 16 yhteenvedosta ilmenee, että Big Four -yhteisöjen välillä on vain vähäistä hajontaa. Tämä viittaa siihen, että näiden yritysten vastuullisuusviestintä ja -työ ovat suhteellisen samankaltaisia keskenään. Näin ollen ei voida suoraan todeta, että mikään yhteisö erottuisi merkittävästi toisistaan tässä kategoriassa, sillä erot ovat jokaisen kohdalla vain prosenttiyksikön luokkaa. KPMG ja Deloitte Suomi käyttävät kuitenkin eniten osallistavaa strategiaa, mutta erot EY ja PwC Suomeen verrattuna ovat vain 1–2 prosenttiyksikköä. Tämä pieni ero ei ole riittävä tekemään merkittävää eroa yhteisöjen viestintästrategioiden välillä. Big Four -yhteisöissä informoiva ja yksisuuntainen tiedonvälitys on siis hallitsevassa asemassa ja osallistava strategia jää vähemmälle huomiolle. KPMG Suomi käyttää hieman enemmän osallistavaa strategiaa kuin muut

yhteisöt, mutta teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta tulosta ei voida pitää onnistumisena, koska kaikki yhteisöt ovat kauempana tasapainosta. Osallistava strategia liittyi kaikkien Big Four -yhteisöjen kohdalla suurimmaksi osaksi yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, kuten yhteistyöhön eri järjestöjen kanssa.

Viestit: Konkreettisista tuloksista viestiminen korostuu kaikkien Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnässä ja raportointi keskittyy lähinnä ympäristötoimiin, sukupuolten tasa-arvoon ja hyväntekeväisyyteen. Kaikki yhteisöt raportoivat konkreettisista tuloksistaan yli 55 % viesteissään, mikä korostaa vastuullisuustoimien ja -saavutusten keskeistä roolia niiden vastuullisuusviestinnässä. EY Suomen vastuullisuusviestinnän viestisisältöjen (rehellisyys, tavoitteellisuus ja konkreettisuus) välinen suhde on kuitenkin eniten tasapainossa, jonka perusteella yhteisö erottuu positiivisesti muihin verrattuna. EY ja PwC Suomi viestivät tavoitteissaan kattavimmin tulevaisuuden visioistaan, ja esittävät vuosikohtaisia tavoitteita, mihin mennessä nämä halutut visiot pyritään saavuttamaan. Deloitte Suomi keskittyy enemmän strategiaan tavoitteisiin, kuten asiakkaiden tarpeisiin, mutta tulevaisuuden visioista viestiminen on heikompaa. Myös KPMG Suomen kohdalla tavoitteellisuus jää heikoimmalle tasolle (29 %). Rehellisyydestä on viestitty vähiten kaikissa yhteisöissä. Rehellisyyden puuttuminen voi heikentää viestinnän uskottavuutta, jos yritykset eivät myönnä omia haasteitaan tai puutteitaan (Christensen ja muut, 2013). Deloitte Suomi osoittaa hieman enemmän rehellisyyttä verrattuna muihin yhteisöihin, mutta rehellisyys painottuu pääasiassa sisäiseen vastuullisuustyöhön, erityisesti sukupuolten tasa-arvotavoitteisiin. Kokonaisuudessaan Deloitte Suomen rehellisyydestä viestiminen jää kuitenkin heikoksi, muodostaen vain 7 % viestinnästä. Lisäksi mikään Big Four -yhteisö ei myöntänyt mahdollisia vastuullisuustyössä tapahtuneita virheitä, vaan viestintä keskittyy lähinnä vastuullisuustyön vaikeuteen ja tuleviin kehityskohteisiin.



Kuvio 17. Yhteenveto Big Four -yhteisöjen sijoittumisesta vastuullisuusviestinnän ja -työn välisen suhteen matriisiin.

Optimaalinen määrä: Teoreettisen viitekehyksen mukaan optimaalinen vastuullisuusviestinnän määrä tarkoittaa joko laajaa osallistumista vastuullisuustyöhön ja siitä viestimistä (sitoutuminen) tai tavoitteiden ja tekojen lähes tasapainoista suhdetta (Dutot ja muut, 2016; Viererbl & Koch, 2022). Kuviossa 17 on tehty yhteenveto Big Four -yhteisöjen sijoittumisesta vastuullisuusviestinnän ja -työn välisessä matriisissa. EY ja erityisesti Deloitte Suomi erottuvat tässä kategoriassa edukseen, koska ne onnistuvat tasapainottamaan parhaiten tulevaisuuden visiot ja raportoidut tulokset. Molemmat yhteisöt sijoittuvat sitoutumisen puolelle, mutta Deloitte on lähempänä tavoitteiden ja tekojen tasapainoa. PwC Suomi sijoittuu myös sitoutumisen kohtaan, mutta EY ja Deloitte Suomeen verrattuna yhteisö raportoi konkreettisia tuloksia suhteellisesti enemmän. KPMG Suomi sijoittuu vähättelyn puolelle, mikä tarkoittaa, että yhteisö painottaa vastuullisuusviestinnässään merkittävästi enemmän saavutettuja tuloksia kuin asetettuja tavoitteita. Yhteisö sijoittuu kuitenkin lähelle sitoutumisen rajaa, mikä osoittaa, että ero muihin yhteisöihin ei ole merkittävä.

Keskinäinen sijoittuminen: Teoreettisen viitekehyksen ja tulosten analysoinnin perusteella yhteisöt sijoittuvat seuraavasti:

1. **Deloitte Suomi:** Vaikka Deloitte Suomi ei erikseen tunnista ydinsidosryhmiään, yhteisö onnistuu tasapainottamaan parhaiten tavoitteellisuuden ja konkreettisuuden. Lisäksi Deloitte Suomi viestii eniten rehellisyydestä ja sijoittuu toiseksi motiivien ja strategioiden tasapainottamisessa.
2. **EY ja PwC Suomi:** Näitä yhteisöjä voidaan pitää jaetulla toisella sijalla, sillä ne suoriutuvat yhtä hyvin useissa kategorioissa. Vaikka niillä on joitain eroja vastuullisuusviestinnän painotuksissa, niiden kokonaistulos on tasavertainen. EY Suomi onnistuu painottamaan parhaiten vastuullisuusviestinnän motiivit. Siinä missä EY Suomen viestiminen yhteistyöstä sidosryhmien kanssa jää yleiselle tasolle, PwC suomi esittää vahvoja konkreettisia toimenpiteitä tässä kategoriassa. Molemmat yhteisöt jäävät rehellisyyden viestinnässä 5 % tasolle, mutta sijoittuvat silti optimaalisen määrän matriisissa sitoutumisen kohtaan.
3. **KPMG Suomi:** Vaikka KPMG Suomi sijoittuu ensimmäiseksi strategioiden tasapainottamisessa, ero tässä kategoriassa muihin yhteisöihin on vain muutaman prosenttiyksikön luokkaa. Tätä ei voi siis pitää täysin merkittävänä onnistumisena. Lisäksi yhteisö sijoittuu optimaalisen määrän matriisissa vähättelyn kohtaan. Yhteisö viestii myös vähiten rehellisyydestä. KPMG Suomi toteuttaa silti kattavaa sidosryhmien osallistamista osaksi vastuullisuustyötä.

Vertailtaessa Big Four -yhteisöjä keskenään analyysin perusteella Deloitte Suomi toteuttaa kokonaisvaltaisesti parhaiten tasapainoista vastuullisuusviestintää. Toisaalta Deloitte Suomi jättää sidosryhmien tunnistamisen lukijan vastuulle, esittämättä niitä selkeästi. Lisäksi yhteistyöesimerkit ovat hajanaisia, mikä voi vaikeuttaa kokonaiskuvan muodostamista siitä, miten sidosryhmiä osallistetaan vastuullisuustyöhön. EY Suomen vahvuudet tulevat esiin motiivien tasapainottamisessa, kun taas PwC Suomi suoriutuu parhaiten sidosryhmien osallistamisessa. Kaikki edellä mainitut yhteisöt erottautuvat edukseen myös vastuullisuusviestinnän ja -työn optimaalisessa määrässä, mutta Deloitte Suomi sijoittui lähimmäksi tasapainoa. Sidosryhmien kanssa tehdyn yhteistyön osalta

KPMG ja PwC Suomi tarjoavat kattavampia esimerkkejä vastuullisuustyöhön osallistamisesta. Nämä yhteisöt tuovat esiin selkeämmin, miten sidosryhmät ovat mukana vastuullisuustyössä, mikä antaa paremman kuvan yhteistyön laajuudesta ja vaikutuksista. Rehellisyyden osalta kaikki yhteisöt osoittavat huomattavaa kehittämisen varaa, sillä rehellisyydestä viestiminen aineistoissa jää kaikkien Big Four -yhteisöjen kohdalla alle 10 kertaan.

Teoreettisen viitekehyksen kategorioiden lisäksi tapausyritysten aineistoista ilmeni myös muita havaintoja. Big Four -yhteisöjen vastuullisuuteen liittyvien julkaisujen sisällöt vaihtelivat tiettyinä ajanjaksoina, ja yhteisöjen viestinnän määrä erosi merkittävästi. Esimerkiksi siinä ajassa, kun EY Suomi oli julkaissut vain 5 lehdistötiedotetta vastuullisuustyöstään, KPMG Suomi oli julkaissut yli 50. Kaikki yhteisöt käyttävät runsaasti kolmatta persoonaa, joka tekee lukijalle vaikeaksi ymmärtää, puhuuko yhteisö omasta toiminnastaan vai yleisesti markkinaan vaikuttavista trendeistä. Kuten aiemmin todettiin, vastuullisuus ei ollut laajasti sisällytetty muihin viestintäkanaviin, kuten lehdistötiedotteisiin ja blogeihin, vaan keskittyi pääasiassa vastuullisuusraportteihin. Koska tutkitut yhteisöt eivät hyödynnä laajemmin muita viestintäkanaviaan eivätkä tarjoa yhtenäistä kuvaa vastuullisuustyöstään, tasapainoinen vastuullisuusviestintä voi tarjota niille mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan. Tämä voi edistää positiivista mainetta ja tukea menestystä markkinoilla.

5 Johtopäätökset

Tämä luku vastaa tutkimuksen *kolmanteen tavoitteeseen*. Luvussa tiivistetään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja yhdistetään teoreettinen viitekehys monitapaustutkimuksen tuloksiin. Lisäksi esitetään liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset yritysten strategisen vastuullisuusviestinnän suunnitteluun. Lopuksi annetaan ehdotukset tulevaisuuden jatkotutkimukselle, esitetään tutkimuksen rajoitukset sekä pohditaan, voidaanko saatuja tuloksia hyödyntää käytännössä.

5.1 Yhteenveto keskeisimmistä tuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli *kartoittaa vastuullisuusviestinnän tapoja, joilla voidaan tukea organisaation mainetta ja menestystä markkinoilla*. Tutkimus koostuu johdannosta, teoreettisesta kirjallisuuskatsauksesta, metodologiasta, empiirisestä osiosta sekä johtopäätöksistä.

Tutkimuksen *ensimmäisenä tavoitteena* oli luoda aikaisemman tiedon avulla yhteenveto siitä, miten vastuullisuusviestintää tulee toteuttaa, ja millaista lähestymistapaa tulee hyödyntää. Tähän tavoitteeseen vastattiin teoreettisella viitekehyksellä, joka ehdottaa tasapainoista vastuullisuusviestintää, joka toimii työkaluna strategisen viestinnän suunnittelulle. Laaja teoriakatsaus toi esiin sidosryhmien kanssa tehdyn yhteistyön, joka mahdollistaa sidosryhmiä resonoivan vastuullisuusviestinnän toteuttamisen (Ajalyi & Mmutle, 2020; Christensen ja muut, 2015; Hörisch ja muut, 2014; Rodriguez ja muut 2002). Aikaisemmassa kirjallisuudessa Ajalyi ja Mmutle (2020) sekä Luo ja muut (2023) painottavat itsepalvelumotiivien ja yhteiskuntaa palvelevien motiivien tasapainottamista vastuullisuustyössä- ja viestinnässä. Lisäksi Ajalyi ja Mmutle (2020) sekä Lim ja Greenwood (2017) tunnistavat vastuullisuusviestinnän tehokkuuteen vaikuttavan informoivan ja osallistavan viestintästrategian, joiden tasapainottaminen todettiin toimivaksi hyvän maineen omaavilla yrityksillä. Aikaisemmat tutkimukset ovat myös ehdottaneet tavoitteellista tarinankerrontaa, jotta vastuullisuusviestintä voi toimia keinona inspiroida ja asettaa odotuksia sekä yritykselle itselleen että sen kilpailijoille.

Näiden tueksi tarvitaan myös vastuullisuustyön haasteiden ja epäonnistumisten avoin myöntäminen sekä konkreettisten tulosten esittäminen tehdyistä vastuullisuustoimista. Avoimuus auttaa yrityksiä välttämään syytöksiä viherpesusta ja lisää sidosryhmien luottamusta vastuullisuustyön aitouteen. (Christensen ja muut, 2013). Lopuksi Viererbl ja Koch (2022) ehdottavat optimaalista tasapainoa vastuullisuusviestinnän ja -työn välille, jossa onnistumisen mittarina pidetään sitoutumista ja tasapainoista viestintää.

Tutkimuksen *toisena tavoitteena* oli vertailla Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestintää ja tunnistaa teoreettisen viitekehyksen keskeisiä tekijöitä yhteisöjen verkkosivujen sisällöistä. Tuloksista pyrittiin analysoimaan, millaisia mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia Big Four -yhteisöjen vastuullisuusviestinnässä on. Tähän vastattiin luomalla katsaus tapausyritysten nykyisestä vastuullisuusviestinnästä. Analyysi paljasti, että kaikki yhteisöt osallistavat sidosryhmiään yhteistyöhön, mutta ainoastaan yksi tapausyritys, Deloitte Suomi, ei viestinyt erikseen ydinsidosryhmistään. Tulokset olivat yhteneväisiä kirjallisuuskatsauksen kanssa, sillä kaikki tutkittavat yhteisöt käyttivät molempia motiiveja ja strategioita, mutta painottivat viestinnässään itsepalvelumotiiveja ja informoivaa viestintästrategiaa. Yhteiskuntaa palvelevia motiiveja ja osallistavaa strategiaa löydettiin pääasiassa viesteistä, joissa yhteisöt kertoivat sidosryhmien kanssa toteutetusta yhteistyöstä ja hyväntekeväisyydestä. Molempien motiivien ja strategioiden yhtäaikaista käyttöä on tunnistettu toimivaksi tavaksi viestiä vastuullisuudesta (Ajalyi & Mmutle, 2020; Lim & Greenwood, 2017; Luo ja muut, 2023).

Analyysi osoitti, että kaikki teoreettisessa viitekehyksessä mainitut viestit eli rehellisyys, tavoitteellisuus ja konkreettisuus löytyivät tapausyritysten vastuullisuusviestinnästä, mutta eroavissa määrin. Erityisesti rehellisyydestä oli viestitty kaikista vähiten. Kaikkien Big Four -yhteisöjen nykyisessä vastuullisuusviestinnässä korostuu eniten konkreettisten tekojen merkitys. Konkreettisuus on selkeästi yhteisöjen keino vakuuttaa ja rakentaa luottamusta sidosryhmiin kertomalla tekemästään työstä – vastuullisuus ei ole ainoastaan strategiaa vaan osa toimintaa kaikilla tasoilla. Lopuksi analyysistä ilmeni, että

tapausyritykset sijoittuivat tavoitteiden ja tekojen eli vastuullisuusviestinnän ja -työn välisen suhteen matriisissa sitoutumisen osioon, lukuun ottamatta KPMG Suomea, joka sijoittui vähättelyn osioon. Analyysin tuloksena saatu kokonaiskuva ei kuitenkaan tarjonnut yhtenäistä ymmärrystä Big Four -yhteisöjen vastuullisuustyöstä. Tutkimustulosten ja tapausyritysten vertailun perusteella Deloitte Suomi onnistui toteuttamaan onnistuneimmin teoreettisen viitekehyksen mukaista vastuullisuusviestintää. EY ja PwC Suomi sijoittui jaetulle toiselle sijalle ja KPMG Suomi sijoittui viimeiseksi.

Tutkimuksen *kolmantena tavoitteena* oli kehittää tasapainoisen vastuullisuusviestinnän toteuttamisen suuntaviivat, jotta voidaan tuottaa yrityksille relevantteja liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Analyysin ja vertailujen perusteella tulokset osoittavat, että mikäli yrityksellä on puutteita vastuullisuusviestinnän tasapainossa, se ei anna selkeää kokonaiskuvaa yrityksen toteuttamasta vastuullisuustyöstä. Voidaan siis todeta, että yritykset pystyvät erottautumaan kilpailijoistaan, mutta tämä vaatii strategista viestintää, joka puolestaan edellyttää resursseja huolelliseen suunnitteluun, jotta ne voivat erottautua edukseen markkinoilla.

5.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Tutkimuksessa luotiin aikaisemman teorian pohjalta tasapainoisen vastuullisuusviestinnän teoreettinen viitekehys, kuvio 7, joka toimii työkaluna yrityksille strategisen viestinnän suunnittelussa sekä vastuullisuustyön ja positiivisen maineen edistämisessä.

Yhteistyö sidosryhmien kanssa: Yrityksille suositellaan perusteellista sidosryhmäanalyysiä ydinsidosryhmien priorisoimiseksi ja niiden keskeisimpien tarpeiden ymmärtämiseksi. Kuten teoriakatsauksessa aikaisemmin todettiin, yleisön odotukset voivat poiketa siitä, mitä organisaatio itse ajattelee ja haluaa viestiä (Ajalyi & Mmutle, 2020). Tästä syystä on tärkeää saavuttaa asianmukainen ymmärrys niistä aiheista, jotka todella resonoivat yrityksen sidosryhmien kanssa, ja tasapainottaa

vastuullisuusviestintää niiden odotusten ja yrityksen haluaman viestinnän välillä. Toisaalta tutkimustulosten mukaan kaikkien tapausyritysten vastuullisuusviestintä oli hyvin samanlaista ja alan yleisiä normeja noudattavaa. Christensen ja muut (2013) mainitsevat, että yrityksen tulee itse kertoa oma tarinansa ja löytää oma äänensä erottautuakseen muista eikä tämä synny pelkästään muita alan toimijoita seuraamalla. Hörisch ja muut (2014) lisäävät, ettei kaikkien sidosryhmien tarpeita voida palvella tasapuolisesti ja toimivan yhteistyön saavuttamiseksi on olennaista ymmärtää, ketkä ovat nämä olennaisimmat ydinsidosryhmät, ja mitkä ovat heidän odotuksensa. Jotta sidosryhmäanalyysi on mahdollisimman asiantunteva, tulee se tehdä yhdessä yrityksen vastuullisuusasiantuntijoiden kanssa. Samanaikaisesti tulee myös asettaa suuntaviivat ja mittarit esimerkiksi kuiluanalyysi, jonka avulla seurataan yhteistyön onnistumista ja pysytään ajan tasalla keskeisimmistä tarpeista, jotka kehittyvät alati muuttuvassa sääntely-ympäristössä.

Motiivit ja strategiat: Yritysten tulee määritellä strategisen vastuullisuusviestinnän suunnittelussa itsepalvelumotiivien ja yhteiskuntaa palvelevien motiivien sekä informoivan ja osallistavan strategian tasapaino, ja miten yritykset haluavat näiden näkyvän viestinnässä. Analyysin perusteella tapausyritysten tulee lisätä yhteiskuntaa palvelevien motiivien ja osallistavan strategian määrää. Yrityksille ylipäänsä suositellaan tiekartan rakentamista, jonka lähtökohtana voi toimia vastuullisuusviestinnän nykytilan analyysi eli teoreettisen viitekehyksen elementtien määrä viestintämateriaaleissa. Mahdollisten virheiden ja puutteiden löytämisen jälkeen tulee luoda yhteinen näkemys siitä, kuinka paljon voidaan lisätä mahdollisia puuttuvia motiiveja ja strategioita, ilman liiketoiminnallisten tavoitteiden heikentämistä. Lisäksi keskeisten tavoitteiden asettaminen ja mittaaminen ovat tärkeitä kehityksen seuraamiseksi. Yritykset voivat harkita prosentuaalisten määrien asettamista näille eri elementeille.

Viestisisällöt ja optimaalinen määrä: Yrityksille suositellaan myös tässä kategoriassa tiekarttaa, joka alkaa nykytilan analyysillä. Yritysten tulee aluksi kartoittaa, kuinka paljon eri viestisisältöjä, kuten rehellisyyttä, tavoitteellisuutta ja konkreettisuutta käytetään

nykyisessä vastuullisuusviestinnässä. Tutkimustulosten mukaan erityisesti rehellisyyden viestiminen jäi tapausyritysten aineistossa vähäiseksi. Christensen ja muut (2013) huomauttavat, ettei mikään yritys voi toimia 100 % vastuullisesti. Rehellisyyden lisääminen tulee kuitenkin toteuttaa vaiheittain ja yritysten tulee määrittää selkeät rajat sille, missä tilanteissa, ja kuinka paljon haasteista ja mahdollisista virheistä viestitään, jotta yrityksen tekemää vastuullisuustyötä ei nähdä epäonnistuneena. Rehellisyyden lisäämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi esittämällä realistisia kuvaksia vastuullisuustyön etenemisestä, mutta keskittyen samalla virheitä korjaaviin ratkaisuihin. Yritykset voivat käyttää esimerkiksi 90/10 tai 85/15 sääntöä, jossa 90 tai 85 prosenttia viestinnästä keskittyy positiivisiin tuloksiin ja loput avoimeen keskusteluun haasteista ja virheiden korjaamisesta.

Tavoitteellisuuden ja konkreettisuuden kohdalla tapausyritysten tutkimusaineistoissa esiintyi hajanaisuutta eikä selkeää yhtenäisyyttä näiden välille saatu hahmotettua. Tämän suhteen yrityksille suositellaan selkeitä aikajanakuvauksia, jotka osoittavat, miten yritys on edennyt tiettyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Esimerkiksi EY ja KPMG Suomi käyttävät vastaavaa strategiaa kertoessaan asetetusta tavoitteesta ja sen saavuttamiseen jo käytetyistä teoista. Yritysten tulee siis sisällyttää viestintään enemmän selkeitä mittareita ja numeroita, jotka kertovat konkreettisista saavutuksista, kuten ”hiilidioksidipäästöjä vähennettiin 10 % vuonna 2023”. Jos vastuullisuusviestintää halutaan lisätä, yritysten on varmistettava, että vastuullisuustyön määrä ja laatu tukevat viestintää (Viererbl & Koch, 2022). Analyysin perusteella kaikki tapausyritykset viestivät eniten konkreettisista tuloksista. Vastaavissa tilanteissa yrityksiä suositellaan ottamaan käyttöön mittarit, joilla seurataan vastuullisuusviestinnän eli tavoitteellisuuden ja vastuullisuustyön eli konkreettisuuden välistä määrää. Näiden mittarien avulla voidaan arvioida, kuinka paljon yrityksen tulee lisätä viestinnän tavoitteellisuutta, jotta se on tasapainoisemmassa suhteessa tehdyn vastuullisuustyön kanssa. Mittareiden avulla voidaan asettaa prosentuaalisia tavoitteita vastuullisuusviestinnälle, esimerkiksi määrittämällä, kuinka suuri osuus viesteistä keskittyy tulisten raportointiin verrattuna tulevaisuuden visioihin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kehittääkseen tasapanoista vastuullisuusviestintää yritysten tulee vastata seuraaviin kysymyksiin: Miten toteuttaa sidosryhmiä resonoivaa viestintää? Mikä on viestinnän eri elementtien välinen tasapaino tällä hetkellä? Mitä niiden korjaamisen eteen voidaan tehdä? Miten muuttuvia odotuksia ja kehitystä voidaan seurata? Näihin kysymyksiin voidaan vastata käyttämällä teoreettista viitekehystä ja hyödyntämällä vastaavaa analyysiä, jota tässä tutkimuksessa on käytetty.

5.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja rajoitukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa vastuullisuusviestinnän tapoja, joilla voidaan tukea organisaation mainetta ja menestystä markkinoilla. Vaikka tutkimuksen tapausyritykset toimivat asiantuntijaorganisaatioiden toimialalla, teoreettinen viitekehys ei rajoitu tiettyyn toimialaan tai yhtiömuotoon. Tähän perustuen tutkimus tarjoaa yleisesti näkökulman tasapainoisen vastuullisuusviestinnän toteuttamisesta ja teoreettista viitekehystä voidaan käyttää työkaluna strategisen viestinnän suunnittelussa, missä tahansa organisaatiossa. Tutkimusten tavoitteiden lisäksi havaittiin, että saatujen tulosten perusteella teoreettinen viitekehys tarjoaa käyttökelpoisen työkalun myös jatkoa ajatellen. Tutkimuksessa tehdyt testit antoivat vakuuttavia tuloksia, mikä vahvistaa viitekehysten luotettavuutta ja sen potentiaalia tukea Big Four -yhteisöjen ohella myös muitakin yrityksiä vastuullisuusviestinnän ja positiivisen maineen kehittämisessä.

Tutkimuksessa on tunnistettu myös tiettyjä rajoituksia. Ensinnäkin tapausten lukumäärä on rajoittunut neljään, jolloin laajemmalla otannalla saavutetut tulokset voivat olla erilaisia. Toiseksi tutkimusaineiston keräämisen ja tapausyrityksiin tutustumisen myötä kävi ilmi, että Big Four -asiantuntijaorganisaatioilla on Suomessa lähtökohtaisesti hyvä maine, sillä ne toimivat ESG-neuvonantajina sekä lakisääteisen tilintarkastuksen ja kestävyysraportoinnin tarkastajina. Jotta nämä yhteisöt säilyttävät uskottavuutensa, niiden on myös itse harjoitettava korkealaatuista vastuullisuustyötä ja -viestintää. Lisäksi asiantuntijaorganisaatioiden liiketoiminnalla ei ole lähtökohtaisesti yhtä merkittäviä

vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön kuin esimerkiksi teollisuusalan yhtiöillä. Vertailemalla eri toimialojen yrityksiä voidaan ymmärtää paremmin, miten eri toimialat käsittelevät vastuullistyön painopisteitä sekä teoreettisen viitekehyksen elementtejä viestinnässään. Kolmas rajoitus liittyy Suomen tasolla toimiviin yrityksiin, joka voi rajata tutkimuksen kansainvälistä sovellettavuutta, sillä vastuullisuusviestinnän käytännöt ja eri sääntely-ympäristö saattavat vaihdella merkittävästi eri markkinoilla ja kulttuureissa.

Lopuksi tutkimuksessa on huomioitu myös kielenhuollon osalta tiettyjä valintoja, jotka liittyvät työn sujuvuuteen ja luettavuuteen. Osassa tekstin muotoilua on hyödynnetty ChatGPT 4.0 -työkalua, erityisesti pitkien ja monimutkaisten lauserakenteiden selkeyttämiseen. Tutkija on kuitenkin vastannut itse lopullisesta tekstistä eikä ole sisällyttänyt suoraan tekoälyn tuottamaa tekstiä. Tutkija on kirjoittanut ja viimeistellyt tutkimuksensa aiheen mukaiseksi tekoälyn ehdotusten pohjalta. Esimerkkinä tekoälylle annetusta ohjeistuksesta kielenhuoltoon on ollut pyyntö: "Voitko tarkistaa, että teksti on kielipöytäoikein, akateemisesti rakennettu ja sujuvaa?"

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus ja sen tulokset toivat esiin useampia jatkotutkimusehdotuksia. Tästä tutkimuksesta ei tehdä erillistä jatkotutkimusta, joka käsittelee liikkeenjohdollisten kehitysehdotusten toteuttamista yrityksissä. Käytännössä tämä tarkoittaa tarkkaa seuranta siitä, miten tasapainoisen vastuullisuusviestinnän käyttö tukee yritysten vastuullisuustyötä ja maineen rakentamista. Jotta vertailukelpoisia tuloksia saadaan, niitä tulee mitata. Teoreettisen viitekehyksen ehdottamaa viestintää voi testata useammassa kuin yhdessä yrityksessä, jotta tulokset ovat luotettavampia. Lisäksi Heiden ja muiden (2018) mukaan strategisen viestinnän vaikutusten ymmärtäminen vaatii pidempiaikaista seuraamista ja tulosten mittaamista.

Toiseksi tutkimus, joka tarkastelee vastuullisuusviestintää kulttuurisesta näkökulmasta taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen vastuullisuuden lisäksi, voi avata uudenlaista ymmärrystä siitä, miten eri kulttuurien arvot, uskomukset ja normit vaikuttavat yritysten

vastuullisuusstrategioihin ja -viestintään. Soinin ja Birkelandin (2014) mukaan kulttuurillisen vastuullisuuden avulla yritykset pystyvät vahvistamaan suhteitaan paikallisyhteisöihin, parantamaan mainettaan sekä luomaan aidompia sidosryhmäsuhteita. Lisäksi kulttuurillinen vastuullisuus auttaa yrityksiä sopeutumaan paikallisiin arvoihin ja perinteisiin, mikä tukee pitkän aikavälin vastuullisuusstrategioita ja varmistaa jatkuvan hyväksynnän ja tuen sidosryhmiltä, kuten paikallisyhteisöiltä, asiakkailta ja työntekijöiltä (Soini & Birkeland, 2014). Jatkotutkimuksessa voidaan näin ollen tarkastella, miten yritykset sopeuttavat vastuullisuusviestintää eri maiden, kaupunkien ja paikkakuntien sidosryhmien kulttuurillisiin odotuksiin. Kulttuurillista vastuullisuutta ei ole tutkittu yhtä laajasti vastuullisuusviestinnässä, varsinkaan Big Four -yhteisöjen osalta, joten jatkotutkimuksella voidaan vasta tähän tutkimusaukkoon.

Lopuksi tapausyritysten viestintämateriaalit erityisesti vastuullisuusraportit sisälsivät runsaasti eri taulukoita, kuvioita ja kuvia, joissa osassa kuvattiin myös vastuullisuustyön konkreettisia tuloksia, kuten yhteisön henkilöstön sukupuolijakaumaa. Jatkotutkimuksessa voidaan tutkia, miten esimerkiksi viestien, kuten tavoitteiden ja tulosten esittäminen visuaalisina elementteinä vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin. Akpınarın ja Yeşiladan (2017) mukaan visuaalinen esitys parantaa viestien ymmärrettävyyttä, helpottaa monimutkaisten aiheiden viestimistä ja ydinasioiden esittämistä. Yritykset pystyisivät optimoimaan keskeisen sisällön korostamista vastuullisuusviestinnässään visuaalisen ja tekstuaalisen sisällön avulla.

Lähteet

- Ajalyi, A. & Mmutle, T. (2020). Corporate reputation through strategic communication of corporate social responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(5), 1–15. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-02-2020-0047>
- Akpinar, M. E., & Yeşilada, Y. (2017). Discovering visual elements of web pages and their roles: Users' perception. *Interacting with Computers*, 30(3), 191–202. <https://doi.org/10.1093/iwc/iwx015>
- Baumgartner, K. T., Ernst, C. A., & Fischer, T. M. (2022). How corporate reputation disclosures affect stakeholders' behavioral intentions: Mediating mechanisms of perceived organizational performance and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 175, 361–389. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04642-x>
- Boiral, O., Brotherton, M.-C., Yuriev, A., & Talbot, D. (2022). Through the smokescreen of the Dieselgate disclosure: Neutralizing the impacts of a major sustainability scandal. *Organization & Environment*, 35(2), 175–201. <https://doi.org/10.1177/10860266211043561>
- Boyd, C. (2012). The Nestlé Infant Formula Controversy and a Strange Web of Subsequent Business Scandals. *Journal of Business Ethics*, 106(3), 283–293. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0995-6>
- Capgemini. (2020). *Sustainability in consumer products and retail: How sustainability is fundamentally changing consumer preferences*. Noudettu 12.5.2024 osoitteesta https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2020/07/20-06_9880_Sustainability-in-CPR_Final_Web-1.pdf

- Carroll, A. B. 2016. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, 60(6), 1–21. <https://doi-org/10.1177/00076503211001765>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Christensen, L. T., Morsing, M. & Thyssen, O. (2015). Discursive Closure and Discursive Openings in Sustainability. *Management Communication Quarterly*, 29(1), 135–144. <https://doi.org/10.1177/0893318914563574>
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2017). License to critique: A communication perspective on sustainability standards. *Business Ethics Quarterly*, 27(2), 239–262. <https://doi.org/10.1017/beq.2016.69>
- Christis, J., & Wang, Y. (2021). Communicating environmental CSR towards consumers: The impact of message content, message style and praise tactics. *Sustainability*, 13(7), 3981. <https://doi.org/10.3390/su13073981>
- Deloitte. (2023). *Avoimuusraportti Deloitte Finland*. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/about-deloitte/articles/avoimuusraportti-deloitte-finland.html>
- Deloitte. (n.d.-a). Impact Report Finland 2023. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/about-deloitte/articles/finland-impact-report-2023.html>

- Deloitte. (n.d.-b). *Deloitte lyhyesti*. Noudettu 18.9.2024 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/careers/solutions/Deloitte-lyhyesti.html>
- Dmuchowski, P., Dmuchowski, W., Baczewska-Dąbrowska, A. H., & Gworek, B. (2023). Environmental, social, and governance (ESG) model; impacts and sustainable investment – Global trends and Poland's perspective. *Journal of Environmental Management*, 329, 117023, 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117023>
- Dudenhuisen, A., Röttger, U., & Czeppel, D. (2020). Do corporations communicate what the general public expects? Investigating the gap between corporate self-image and public perceptions of corporate responsibility. *International Journal of Strategic Communication*, 14(1), 25–40. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2019.1688335>
- Duff, A., & Guo, X. (2010). *Corporate social responsibility and the professional accounting firm: Insights from firms' disclosures*. Institute of Chartered Accountants of England and Wales. Noudettu 3.6.2024 osoitteesta <https://www.researchgate.net/publication/318969922>
- Duff, A. (2016). Corporate social responsibility reporting in professional accounting firms. *The British Accounting Review*, 4(1), 74–86. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2014.10.010>
- Duff, A. (2017). Corporate social responsibility as a legitimacy maintenance strategy in the professional accountancy firm. *The British Accounting Review*, 49(5), 513–531. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.08.001>

- Dutot, V., Galvez, E. & Versailles, D. (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation. *Management Decision*, 54(2), 363–389. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2015-0015>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Eriksson, P. & Kovalainen A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*. Vaasan yliopisto. Sage Publications.
- Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). *Monenlainen tapaustutkimus*. Kuluttajatutkimuskeskus.
- European Commission. (n.d.) *Corporate sustainability and responsibility*. Noudettu 20.2.2024 osoitteesta https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-sustainability-and-responsibility_en?prefLang=fi
- European Commission. (2021, 21. huhtikuuta). *Questions and answers: Corporate Sustainability Reporting Directive proposal*. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_21_1806
- European Parliament. (2022, 10. marraskuuta). *Sustainable economy: Parliament adopts new reporting rules for multinationals*. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/press-room/20221107IPR49611/sustainable-economy-parliament-adopts-new-reporting-rules-for-multinationals>

- European Union. (2022). *Directive - 2022/2464 - EN - CSRD Directive - EUR-Lex*. Noudettu 25.2.2023 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- EY. (2024a, 13. toukokuuta). *EY edistää ihmisoikeuksia Helsinki Priden yhteistyökumppanina*. Noudettu 6.9.2024 osoitteesta https://www.ey.com/fi_fi/news/2024/05/ey-edistaeae-ihmisoikeuksia-helsinki-priden-yhteistyokumppanina
- EY. (2024b, 6. syyskuuta). *EY:llä aloitti alkusyksyn aikana 85 uutta työntekijää – uudet henkilöt pääsevät uuden ajan työympäristöön*. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta https://www.ey.com/fi_fi/news/2023/09/ey-llae-aloitti-alkusyksyn-aikana-85-uutta-tyoentekijaeae
- EY. (2024c, 13. maaliskuuta). *Hanken & SSE, EY ja TYÖ2030-ohjelma yhteistyöhön – Johtajuuden Tulevaisuusvuoropuhelun tavoitteena 100 000 ihmislähtöistä johtajaa*. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta https://www.ey.com/fi_fi/news/2024/03/hanken-sse-ey-ja-tyo2030-ohjelma-yhteistyohon
- EY. (n.d.-a). *Transparency report - Avoimuusraportti*. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta https://www.ey.com/fi_fi/transparency-report
- EY. (n.d.-b). *EY Value Realized FY23 Finland*. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta https://www.ey.com/en_fi/ey-value-realized-finland
- Finanssivalvonta. (n.d.). *Tiedonantovelvollisuus*. Noudettu 10.8.2024 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/paaomamarkkinat/liikkeeseenlaskijat-ja-sijoittajat/tiedonantovelvollisuus/>

- Gordieva, T. & Tsurian, A. (2023). Analysis of trends and determinants of the "Big 4" companies in the global audit market. *Technology Audit and Production Reserves*, 4(72), 6–11.
- Heide, M., von Platen, S., Simonsson, C., & Falkheimer, J. (2018). Expanding the scope of strategic communication: Towards a holistic understanding of organizational complexity. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 452–468. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1456434>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(3), 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Kesko. (2022, 19. joulukuuta). *YK:n kestävän kehityksen tavoitteet*. Noudettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.kesko.fi/vastuullisuus/vastuullisuus-kssa/ykn-kestavan-kehityksen-tavoitteet2/>
- Kim, H., & Lee, T. H. (2018). Strategic CSR Communication: A Moderating Role of Transparency in Trust Building. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 107–124. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1425692>
- KPMG. (2024, 27. kesäkuuta). *Yhteistyöllä kohti asiakaskeskeisempää ja tehokkaampaa yritysneuvontaa*. Noudettu 11.9.2024 osoitteesta <https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla/2024/06/yhteistyolla-kohti-asiakaskeskeisempaa-ja-tehokkaampaa-yritysneuvontaa.html>
- KPMG. (n.d.-a). *KPMG Finland Group: Sustainability Report 2023*. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/kpmg-yrityksena/vuosiraportit/annual-reports-2022-2023.html>

KPMG. (n.d.-b). *People: Corporate responsibility*. Noudettu 10.9.2024 osoitteesta <https://kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/corporate-responsibility/people.html>

KPMG. (n.d.-c). *Planet: Corporate responsibility*. Noudettu 10.9.2024 osoitteesta <https://kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/corporate-responsibility/planet.html>

KPMG. (n.d.-d). *Governance*. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/corporate-responsibility/governance.html>

Księżak, P. & Fischbach, B. (2017). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(3), 95. <https://doi.org/10.12775/JCRL.2017.018>

Lim, J. S., & Greenwood, C. A. (2017). Stakeholder engagement, CSR communication strategies, and CSR goal achievement: A survey of executives from the Wilshire 5000 Total Market Index. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.06.007>

Lister, E., James, K. & Hassan, A. (2020). An analysis of corporate social responsibility within the Big Four accountancy firms in the UK: Has there been continuous improvement? *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 16(4), 307–414. <https://doi.org/10.1504/IJAPE.2020.115786>

Luo, Y., Jiang, H., & Zeng, L. (2023). Linking informative and factual CSR communication to reputation: Understanding CSR motives and organizational identification. *Sustainability*, 15(6), 5136. <https://doi.org/10.3390/su15065136>

Metso. (n.d.). *Kestävän kehityksen sitouksemme ja jäsenyytemme*. Noudettu 25.5.2024 osoitteesta <https://www.metso.com/fi/yritys/vastuullisuus/vastuullisuusraportointi-ja-mittarit/kestavan-kehityksen-sitouksemme/>

Moliner-Tena, M. A., Monferrer-Tirado, D., & Estrada-Guillén, M. (2019). Customer engagement, non-transactional behaviors and experience in services: A study in the bank sector. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 730–754. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2018-0107>

Murphy, D., & McGrath, D. (2013). ESG reporting - class actions, deterrence, and avoidance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 4(2), 216–235. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-Apr-2012-0016>

Pietarinen, H. & Laitinen, J. (2023, 8. syyskuuta). *Konkursseihin yhdistetty KPMG:n tilintarkastaja hoitaa yli 1100 yhtiötä – Tällaisia yhtiöitä hän tarkastaa*. *Helsingin Sanomat*. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000009839087.html>

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.

PwC. (2023, 5. syyskuuta). *CapMan ja PwC yhdistävät voimansa lasten ja nuorten hyväksi*. Noudettu 14.9.2024 osoitteesta <https://uutishuone.pwc.fi/capman-ja-pwc-yhdistavat-voimansa-lasten-ja-nuorten-hyvaksi>

PwC. (n.d.-a). *Yritysvastuukatsaus 2023*. Noudettu 24.7.2024 osoitteesta <https://www.pwc.fi/fi/tietoa-meista/yritysvastuu/yritysvastuukatsaus.html>

- PwC. (n.d.-b). *Yritysvastuu*. Noudettu 14.9.2024 osoitteesta
<https://www.pwc.fi/fi/tietoa-meista/yritysvastuu.html>
- PwC. (n.d.-c). *Inklusiivisuus ja monimuotoisuus*. Noudettu 14.9.2024 osoitteesta
<https://www.pwc.fi/fi/tietoa-meista/yritysvastuu/inklusiivisuus-ja-monimuotoisuus.html>
- Reptrak. (2024). *Global RepTrak 2024*. Noudettu 3.9.2024 osoitteesta
<https://www.reptrak.com/globalreptrak/#2zzmhhhdAPWprMriaiKHNIc>
- Rodrigue, M., Diouf, D. & Gendron, Y. (2023). On the use of framing strategies by the Big Four accounting firms: bringing sustainability risks into the mainstream, *Accounting Forum*, 47(3), 416–440.
<https://doi.org/10.1080/01559982.2022.2066403>
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E. & Sanchez, P. (2002). Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. *Creativity and Innovation management*, 11(3), 135–146.
<https://doi.org/10.1111/1467-8691.00246>
- Sánchez-Chaparro, T., Soler-Vicén, M. Á., & Gómez-Frías, V. (2022). Be good and look good: Communicating the triple bottom line through corporate websites. *Journal of Business Research*, 144, 136–145.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.089>
- Sitra. (2022). *Vastuullisuuden tulevaisuus*. Noudettu 3.9.2024 osoitteesta
<https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>
- Soini, K., & Birkeland, I. (2014). Exploring the scientific discourse on cultural sustainability. *Geoforum*, 51, 213–223. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2013.12.001>

Štreimikienė, D. & Ahmed, R. R. (2021). Corporate Social Responsibility And Brand Management: Evidence From Carroll's Pyramid And Triple Bottom Line Approaches. *Technological and Economic Development of Economy*, 27(4), 852–875. <https://doi.org/10.3846/tede.2021.14520>

Suominen. (n.d.). *YK kestävän kehityksen tavoitteet*. Noudettu 3.9.2024 osoitteesta <https://www.suominen.fi/fi/yritysvastuu/ykn-kestavan-kehityksen-tavoitteet/>

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

United Nations. (2015). *Historic New Sustainable Development Agenda Unanimously Adopted by 193 UN Members*. Noudettu 3.5.2024 osoitteesta <https://www.un.org/sustainabledevelopment/blog/2015/09/historic-new-sustainable-development-agenda-unanimously-adopted-by-193-un-members/>

Viererbl, B. & Koch, T. (2022). The paradoxical effects of communicating CSR activities: Why CSR communication has both positive and negative effects on the perception of a company's social responsibility. *Public Relations Review*, 48(1), 102134. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102134>

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

Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H., & Werder, K. P. (2018). Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 487–505.

Liitteet

Liite 1. Tutkimusaineiston materiaalien URL-linkit

Deloitte Oy

Yritysesittely:

- https://www2.deloitte.com/fi/fi/footerlinks1/about-deloitte-finland.html?icid=bottom_about-deloitte-finland
- <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/careers/solutions/Deloitte-lyhyesti.html>

Vastuullisuusraportti:

- <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/about-deloitte/articles/finland-impact-report-2023.html>

Lehdistötiedotteet:

- https://www2.deloitte.com/fi/fi/footerlinks/pressreleasespage.html?icid=bottom_pressreleasespage&q=* &sp_x_18=content-type&sp_s=date-published-d%7Ctitle&sp_q_18=%22Lehdist%C3%B6tiedotteet%22

EY Oy

Yritysesittely:

- https://www.ey.com/fi_fi/about-us

Vastuullisuusosion julkaisut:

- https://www.ey.com/fi_fi/sustainability

Vastuullisuusraportti:

- https://www.ey.com/en_fi/ey-value-realized-finland

Uutishuone:

- https://www.ey.com/fi_fi/newsroom

KPMG Oy Ab

Yritysesittely:

- <https://kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/kpmg-yrityksena.html>

Vastuullisuusosion julkaisut:

- <https://kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/corporate-responsibility.html>

Vastuullisuusraportti:

- <https://kpmg.com/fi/fi/home/tietoa-kpmgsta/corporate-responsibility.html>

Pinnalla (tiedotteet):

- <https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla.html>

PwC Oy

Yritysesittely:

- <https://www.pwc.fi/fi/tietoa-meista.html>

Vastuullisuusosion julkaisut:

- <https://www.pwc.fi/fi/tietoa-meista/yritysvastuu.html>

Vastuullisuusraportti:

- <https://www.pwc.fi/fi/tietoa-meista/yritysvastuu/yritysvastuukatsaus.html>

Uutishuone:

- <https://uutishuone.pwc.fi/>