



**YRITYSVASTUUN MERKITYS ORGANISAATION MAINEELLE SUHDEPÄÄ-
OMAN OSA-ALUEENA**

Maatilojen jatkajien kokemuksia maatalouskonekaupasta

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

Mataleena Niemelä

Tarkastaja: Professori Aino Kianto

Tutkijaopettaja Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Mataleena Niemelä

Yritysvastuun merkitys organisaation maineelle suhdet pääoman osa-alueena – Maatilojen jatkajien kokemuksia maatalouskonekaupasta

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

149 sivua, 19 kuvaa, 5 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Professori Aino Kianto ja tutkijaopettaja Mika Vanhala

Avainsanat: aineeton pääoma, suhdet pääoma, yritysvastuu, sidosryhmät, maine

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin aineettoman pääoman viitekehyksessä yritysvastuun merkitystä maatalouskonekaupan maineelle maatiloja jatkavien asiakkaiden kokemana. Tutkimuksessa tuotettiin tietoa maineeseen vaikuttavista taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tekijöistä ja tunnistettiin niistä hyvän maineen kannalta tärkeimmät sekä niihin liittyviä positiivisia ja negatiivisia odotuksia, valintoja ja maineriskejä. Maatalousalan yrityksen toimeksiannosta tehty tutkielma kohdistettiin maatalouskonekauppaan toimialana.

Teoriapohjana olivat yritysvastuun sekä aineettomaan pääomaan kuuluvan maineen näkökulmat. Viitekehykseksi muodostettiin tietoperustaiseen näkökulmaan ja aineettomaan pääomaan perustuvaan lähestymistapaan pohjautuva malli, jossa maine muodostuu sosiaalisesti rakennetussa vuorovaikutusprosessissa, vastaanottajan mielessä syntyvinä merkityksinä. Viitekehyksessä eroteltiin strateginen ja havaintoihin perustuva taso sekä yritysvastuukäytännöt maineen edeltäjinä eli resurssivirtoina ja maine kumuloituvana mainepääoman varastona sekä maineen seuraukset.

Empiirinen tutkimus tehtiin laadullisena tapaustutkimuksena haastatellen 12 maatilojen jatkajaa. Tutkimus tuotti uutta ymmärrystä yritysvastuun ja maatalouskonekaupan maineen suhteesta. Tulosten mukaan maatalouskonekaupalta odotetaan kokoluokkansa ja kantokykynsä mukaisesti paitsi kestäväää liiketoimintaa myös asiakkaiden vastuullisuuden edistämistä ja lisäarvon ja hyvinvoinnin tuottamista alalle. Konekauppa voi luoda tai menettää maineen aineettomana pääomana vastuullisuustoimillaan tai niiden toteuttamatta jättämisellä. Ketjun toimijoiden maine ja maineriskit ovat jaetut.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Mataleena Niemelä

The importance of CSR for the organization's reputation as a part of relational capital – Farming transferees' experiences from the agricultural machinery trade

Master's thesis

2023

149 pages, 19 figures, 5 tables and 4 appendices

Examiners: Professor Aino Kianto and Associate Professor Mika Vanhala

Keywords: intellectual capital, relational capital, corporate responsibility, stakeholders, reputation

This master's thesis examined the importance of corporate responsibility for the reputation of the agricultural machinery trade as experienced by farm transferees. The study was conducted in the framework of intellectual capital. The research produced information on the economic, social, and environmental sustainability variables that affect reputation and identified the most important variables for a good reputation, as well as the related positive and negative expectations, choices, and reputational risks. This thesis commissioned by an agricultural company. Research focused on the agricultural machinery trade as an industry.

The theoretical background consisted of corporate responsibility, as well as the reputation as part of intellectual capital. A framework based on a knowledge-based view and intellectual capital-based view was formed. Reputation is formed in a socially constructed interaction process, in the recipient's mind. A strategic and observation-based level and corporate responsibility practices were distinguished as antecedents of reputation, resource flows, and reputation as a cumulating stock of reputational capital, and the consequences of reputation.

Empirical research was conducted as a qualitative case study by interviewing 12 farm transferees. The research produced a new understanding of the relationship between corporate responsibility and the reputation of the agricultural machinery trade. According to the results, in accordance with its size and carrying capacity, the agricultural machinery company is expected not only to have a sustainable business, but also to enable customer responsibility and generate added value and well-being for the sector. It can create or lose its reputation as intellectual capital by its responsibility actions or by not implementing them. The supply chain partners' reputation and reputational risks are shared.

KIITOKSET

Paras gradu on valmis gradu, ja kun sitä on valmistanut töiden ohella iltaisin, viikonloppuisin ja öisin, niin eipä voi muuta väittää. Tämän gradun teko alkoi jo vertautua sanontaan Iisakinkirkon rakentamisesta, mutta sinnikkyiden kautta työ on nyt valmis!

Suurkiitos työn ohjaaja Aino Kiannelle rohkaisusta ja kannustuksesta. Kiitos toimeksiantajayritykselle luottamuksesta ehdottamaani tutkimusaiheeseen.

Tätä gradua ei olisi syntynyt ilman työelämässä kohtaamieni ihmisten apua ja verkostoja. Parhaat kiitokset Juha, Jussi, Meri, Mikko, Oskari, Timo ja Tomi vaivannäöstänne ja ajastanne. Olipa hyvä, että kehtasin kysyä.

Kiitos opiskelukaverini, Dear Eerikit: Anna, Maarit, Mari, Nina ja Tuuli elämän ilojen ja surujen jakamisesta ja tsempeistä aivan kaikessa. Kiitos kyyditysporukan Johanna ja Minna yhteisistä matkoista ja matkaa suuremmasta vertaistuesta. Kiitos Hannele, että liikutit minua kävelylenkeille vaihteluna koneella istumiselle.

Kiitos Tero, että olet kulkenut rinnallani tämänkin polun. Kiitos nahkiaiset kaikesta rakkautesta ja varauksettomasta luottamuksesta siihen, että äiti kyllä pärjää.

Maisteriopintojen suorittaminen töiden ohella on ollut pitkiä päiviä vaatinut, mutta palkitseva kokemus. Olen kiitollinen maamme koulutusjärjestelmälle tästä mahdollisuudesta ja Työllisyysrahastolle aikuiskoulutustuen mahdollistamasta opintovapaasta. Onhan tämä nyt vaan hieno juttu päästä tekemään tällainen tutkinto aikuisiällä.

Hämeenlinnassa 6.5.2023

Mataleena Niemelä

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	8
1.1	Aihepiirin aikaisempi tutkimus ja tutkimuksen tarve	10
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	14
1.3	Tutkimuksen avainkäsitteet	16
1.4	Tutkielman rakenne	18
2	Kestävyys ja yritysvastuu	20
2.1	Yritysvastuututkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila	25
2.2	Yritysvastuun kolmen pilarin malli	27
2.3	Yritysvastuu sidosryhmäteorian kautta tarkasteltuna	29
2.4	Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu maatalousalalla	31
3	Aineeton pääoma	35
3.1	Aineettoman pääoman tutkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila	36
3.2	Aineettoman pääoman määritelmiä	39
3.3	Aineettoman pääoman osa-alueet	41
3.4	Aineettoman pääoman staattiset ja dynaamiset puolet	45
4	Maine	49
4.1	Mainetutkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila	50
4.2	Maineen määritelmiä	53
4.3	Maine aineettomana pääomana ja suhdempääoman osa-alueena	55
4.4	Maineen ja yritysvastuun liittymäkohdat aineettoman pääoman kautta	59
5	Tutkimusmenetelmät	65
5.1	Tutkimusprosessi ja tutkimuksen tieteenfilosofiset perusoletukset	65
5.2	Tutkimusstrategia ja tutkimusote	68
5.3	Tutkimusaineiston kerääminen	71
5.4	Aineiston analyysi ja tulkinta	79
5.5	Luotettavuuden arviointi	81
6	Tutkimustulokset	83

6.1	Vastuullisuus haastateltavien liiketoiminnassa ja maatalouden toimialalla	83
6.2	Yritysvastuu ja maine maatalouskonekaupassa	86
6.3	Taloudellinen vastuu hyvän maineen edeltäjänä	89
6.3.1	Koneiden pitkästä käyttöiästä ja jälleenmyyntiarvosta huolehtiminen.....	90
6.3.2	Tuotteet ja palvelut maatilojen tuottavuuden ja tulojen kasvattamiseen	92
6.3.3	Vaihtoehtoja erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin	95
6.3.4	Tuotteet ja palvelut maatilojen omavaraisuuden lisäämiseksi.....	96
6.3.5	Luo työpaikkoja ja työllistää Suomessa.....	98
6.3.6	Kannattava ja voitollinen toiminta.....	99
6.4	Sosiaalinen vastuu hyvän maineen edeltäjänä	100
6.4.1	Rehellisyys, jos asiakkaalle ei ole tarjota sopivaa ratkaisua.....	101
6.4.2	Maatalouden toimialan hyvinvoinnin ja toimeentulon parantaminen	103
6.4.3	Mukana tutkimus- ja kehitysprojekteissa	105
6.4.4	Mukana ratkaisemassa yhteiskunnan isompia ongelmia	106
6.4.5	Hyvä työpaikka	107
6.4.6	Kasvallinen omistajuus tai johtajuus ja yhteiskunnallinen keskustelu	108
6.5	Ympäristövastuu hyvän maineen edeltäjänä.....	109
6.5.1	Elinkaaren pidentäminen uudistaminen, kunnostaminen ja kierrätys	110
6.5.2	Vähäpäästöiset ja energiatehokkaat koneet ja laitteet.....	112
6.5.3	Ympäristövastuullisten menetelmien edelläkävijä ja asiantuntija	113
6.5.4	Ravinteiden karkaamisen vähentäminen ja kierrätyksen tehostaminen.....	115
6.5.5	Omien ympäristövaikutusten pienentäminen.....	116
6.5.6	Eläinten hyvinvointi, hävikin ja torjunta-aineiden käytön vähentäminen	116
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	119
7.1	Maatalouskonekaupan hyvän maineen edeltäjät, resurssivirtaukset.....	121
7.2	Maine, suhdepääoman varasto	122
7.3	Hyvän maineen seuraukset	124
7.4	Maineriskit	125
7.5	Suositukset toimeksiantajaorganisaatiolle	132
7.6	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	134
	Lähteet	136

Liitteet

Liite 1: Haastattelun runko

Liite 2: Haastattelun kutsu maatalan jatkajalle

Liite 3: Suostumuslomake

Liite 4: Koodiluokat NVivo-ohjelmassa

Kuvaluettelo

Kuva 1: Apukysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi	15
Kuva 2: Tutkimuksen lähtökohtainen teoreettinen viitekehys	16
Kuva 3: Kestävyyden kolme osa-aluetta	20
Kuva 4: Kestävän kehityksen tavoitteet.....	21
Kuva 5: Carrollin yritys vastuun pyramidimalli	26
Kuva 6: Kolmen pilarin malli (Triple Bottom Line)	27
Kuva 7: Organisaation sidosryhmämalli.....	30
Kuva 8: Aineettoman pääoman tutkimuksen viisi vaihetta	37
Kuva 9: Aineettoman pääoman luokittelu	42
Kuva 10: Aineettoman pääoman luokittelu seitsemään osa-alueeseen	45
Kuva 11: Strategisten ja havainnollisten lähestymistapojen integroiminen	57
Kuva 12: Organisaation maineen edeltäjät ja seuraukset	58
Kuva 13: Tutkimuksen täsmennetty teoreettinen viitekehys	61
Kuva 14: Odotusten kehikko	63
Kuva 15: Tutkimuksen kulku	66
Kuva 16: Tutkimuksen metodologia, tutkimusstrategia ja menetelmävalinnat.....	71
Kuva 17: Maatalouskonekaupan tärkeimmät taloudellisen vastuun tekijät.....	90
Kuva 18: Maatalouskonekaupan tärkeimmät sosiaalisen vastuun tekijät.....	100
Kuva 19: Maatalouskonekaupan tärkeimmät ympäristövastuun tekijät	110

Taulukkoluetelo

Taulukko 1: Maatalousalan sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövastuun teemat.....	33
Taulukko 2: Tieteenalojen näkökulmia organisaation maineesta.....	51
Taulukko 3: Tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset, joilla niihin vastataan	75
Taulukko 4: Haastattelujen ajankohdat ja kestot	77
Taulukko 5: Yhteenvedo tutkimuksen keskeisistä tuloksista	127

1 Johdanto

Aineeton pääoma on jo pitkään yhdistetty organisaation kilpailukykyyn ja taloudellisen arvon luomiseen (esim. Wiig 1997, 399; Stewart 1997, Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 11; Marr 2008, 3), suorituskyykyyn (esim. Bontis 1998; kts. Inkinen 2015) ja innovaatiokyvykkyyteen (Subramaniam & Youndt 2005). Se on myös tunnustettu yhdeksi organisaation tärkeimmäksi omaisuudeksi ja tulevaisuuden potentiaalia määrittäväksi tekijäksi (Wiig 1997, 403; Marr 2008, 3 & 4). Organisaation arvonluominen perustuu sekä staattisiin aineettoman pääoman resursseihin että dynaamisiin käytäntöihin, joiden kautta resursseista luodaan erilaisia yhdistelmiä (Kianto, Ritala, Spender, & Vanhala 2014).

Viime aikoina taloudellisen arvonluonnin rinnalla on kasvanut kiinnostus aineettoman pääoman kriittiseen rooliin yhteiskuntamme taloudellisten, sosiaalisten ja demografisten ongelmien esiintuomisessa (Dameri ja Ricciardi 2015, 861). On ehdotettu, että aineettoman pääoman tutkimuksen tarkastelukulmaa olisi käännettävä johtamisen näkökulmaa laajemmin ja kriittisemmin tarkastelemaan sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä kysymyksiä aineettoman pääoman arvon ja sen laajemman yhteiskunnallisen merkityksen tunnistamiseksi (Dumay, Guthrie & Rooney 2018, 34). Nykyään tunnustetaan jo laajasti, että yrityksillä on muitakin vastuita kuin voiton tekeminen (Crane, Matten, Glozer & Spence 2019, 48; Gallardo-Vázquez, Valdez-Juárez & Castuera-Díaz 2019, 1) ja liiketoiminnassa on kyse ennemminkin hyötyjen jakamisesta ja laajemmasta arvon tuottamisesta sidosryhmille (Kiran & Sharma 2011a; Gomez-Trujillo, Velez-Ocampo & Gonzalez-Perez 2020). Kiinnostuksena on hyödyntää aineetonta pääomaa organisaatorajat ylittävän hyvinvoinnin ja taloudellisen, yleishyödyllisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon luomiseen (Dumay et al. 2020, 4).

Aineettoman pääoman ja vastuullisuuden välillä on havaittavissa päällekkäisyyttä, koska molemmat korostavat organisaation tarvetta luoda ja hyödyntää muuhun kuin talouteen liittyviä resursseja (Wasiluk 2013, 104). Vastuullisuus onkin noussut tärkeäksi aineettoman pääoman tutkimuksen aiheeksi (Dumay et al. 2020, 1 & 4) eikä aiheelta voi välttyä julkisessa keskustelussakaan. Taustalla vaikuttavat suuret ratkaisua odottavat ongelmat, kuten ilmastomuutos tai erilaisten taloudellisten, kuten veronkierron tai sosiaalisten epäkohtien, esimerkiksi ulkomaisen halpatyövoiman hyväksikäytön paljastuminen. Ilmastomuutoksen ajamana myös kestävä maatalous on keskustelun polttopisteessä erityisesti

ympäristövastuun kysymyksissä. Vastuullisuuskeskustelua leimaa kuitenkin kaksijakoisuus; alaan kohdistuu valtaisesti painetta niin julkisessa keskustelussa kuin yhteiskunnankin taholta, mutta maatalojen talous on koetuksella ja ne ovat kohoavien kustannusten takia kannattavuuskriisissä (Luonnonvarakeskus 2023a).

Kiinnostuksen kohteeksi on myös noussut aineettoman pääoman johtaminen ulkoisissa yhteyksissä, erityisesti sidosryhmien keskuudessa (Dumay et al. 2020, 4). Uutta aineetonta pääomaa tuottavat organisaation sisäisen ja sidosryhmillä olevan ulkoisen aineettoman pääoman keskinäiset suhteet ja tietovirrat (Edvinsson 2013, 166 & 168). Dynaamisesti kehittyvänä (Kupi, Ilomäki, Sillanpää, Talja & Lönnqvist 2008) ja sidosryhmien mielissä rakentuvana asiana maine on esimerkki tällaisesta aineettomasta suhdetähtäimästä, jota organisaatio ei suoranaisesti omista (Lange, Dee & Lai 2011, 161 & 162). Organisaation saamiin mainearvioihin vaikuttaa myös vastuullisena tai vastuuttomana pidetty toiminta (Juholin 2022, 191). Eettiset kyseenalaisuudet, sidosryhmien kritiikki ja yritysvastuun puutteet voivat aiheuttaa haittaa yritysten kannattavuudelle ja markkinaosuuksille (Maloni & Brown 2006, 35). On myös huomioitava, että maatalouskonekaupan maineeseen vaikuttaa sen oman toiminnan lisäksi myös koko ketjun läpinäkyvyys (kts. edellä tai esim. Maloni & Brown 2006, 35). Yritysvastuun voidaan myös ajatella olevan aineettoman pääoman riskien- ja maineenhallintaa, sillä sen avulla voidaan suojata maineen menettämisen riskiä ja myös kasvattaa mahdollisuuksia hyötyä maineesta (Pineiro-Chousa, Vizcaino-Gonzalez, Lopez-Cabarcos, Romero-Castro 2017).

Tämä maatalouskonekauppaa koskeva tutkimus tutkii yritysvastuun taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöulottuvuuksia sekä näiden merkitystä organisaation maineelle aineettoman pääoman viitekehityksessä (kts. Massaro, Dumay, Garlatti & Dal Mas 2018, 369). Se tarkastelee suhdetähtäimästä kuuluvaa mainetta sidosryhmien näkökulmasta sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta syntyvinä merkityksinä (Dumay ja Garanina 2013; Dumay 2016). Mielenkiinnon kohteena ovat organisaation ja sille tärkeän sidosryhmän, maatalojen jatkajien, keskinäiset riippuvuudet ja tietovirrat sekä organisaation sisäisen ja ulkoisen aineettoman pääoman suhde ja uuden aineettoman pääoman, maineen, muodostuminen dynaamisessa arvonaluontiprosessissa (kts. Edvinsson 2013, 166 & 168). Tarkastellessaan vastuullisuuden vaikutusta maineeseen sekä keskittyessään maineen edeltäjiin ja sidosryhmistä asiakkaisiin tutkimukseen yhdistyy myös mainetutkimuksen nykysuuntausten mukaisia mielenkiinnon kohteita (kts. Veh, Göbel & Vogel 2019, 332).

1.1 Aihepiirin aikaisempi tutkimus ja tutkimuksen tarve

Keskeinen yhteys yritysvastuun ja liiketoiminnan välillä on vastuullisuuden liittyminen maineeseen, joka on – tiedon ohella – yrityksen tärkein ja vaikeammin korvattavissa oleva menestystekijä (Hall 1992). 2000-luvun ensimmäisellä vuosikymmenellä tutkijat ja käytännön harjoittajat alkoivat kiinnostua yhä enemmän maineen yhteydestä muihin käsitteisiin, kuten yritysvastuuseen (Hillenbrand & Money 2007, 261). Yritysvastuun ja maineen välistä yhteyttä on tutkittu lukuisissa tutkimuksissa, joista valtaosassa nämä ymmärretään erillisinä, mutta läheisesti toisiinsa liittyvinä käsitteinä. Vuosina 2000–2019 tehdystä vastuullisuuden ja yrityksen maineen välistä kausaliteettia koskevasta tutkimuksesta Gomez-Trujillon et al. (2020) tekemän systemaattisen 156 artikkelia kattavan kirjallisuuskatsauksen mukaan vastuullisuus tunnistetaan useimmissa tutkimuksissa maineen edeltäjäksi. Yritysvastuuseen sitoutumisen tiedetään määrittävän ja vahvistavan mainetta (esim. Fombrun 2005; Kiran & Sharma 2011b, 65; de Leaniz & del Bosque 2013; Sheth & Sinha 2015; Lin-Hi & Blumberg 2018; Gallardo-Vázquez et al. 2019). Esimerkiksi Sheth & Sinha (2015) kehittivät tutkimuksessaan käsitteellisen mallin, kuinka organisaatiot voivat hyödyntää vastuullisuutta maineensa rakentamisessa ja saada siitä taloudellisia ja sosiaalisia etuja. Useimmissa tutkimuksissa yritysvastuu ja maine nähdään positiivisessa valossa, mutta niihin liittyy myös riskejä. Tekopyhyden vaikutuksia maineeseen tutkivat muun muassa Shim & Yang (2016), jotka havaitsivat, että yleisön epäily tekopyhistä motiiveista vaikuttaa maineeseen ja vahingoittaa yrityksen myyminen edistämistoimia odotettua enemmän. Pineiro-Chousa et al. (2017) puolestaan tutkivat vastuullisuustoimien ja niistä viestimisen merkitystä maineriskien hallinnassa ja osoittivat, että niiden avulla yritykset voivat hallita kustannuksia sekä maineen menettämisen riskiä ja jopa saada maineen mahdollisuuksista lisähyötyjä.

Vaikka vastuullisuuden ja maineen kausaliteettia on tutkittu runsaasti, näitä yhdistävää tutkimusta on tehty huomattavasti vähemmän aineettoman pääoman viitekehyksessä (kts. Gomez-Trujillo et al. 2020). Branco & Rodrigues (2006) käsitelivät tutkimuksessaan mainetta resurssiperustaisesta näkökulmasta aineettoman pääoman osa-alueena, ja havaitsivat, että yritykset sitoutuvat vastuullisuustoimiin vaikuttaakseen maineeseensa ja edistääkseen kilpailuetuaan. Pedrini (2007) tutki inhimillisen pääoman ja vastuullisuuden yhteyttä, ja havaitsi, että vastuullisuus parantaa imagoa, asiakkaiden kokemaa mainetta ja rakentaa luottamusta markkinoilla. De Leaniz & del Bosque (2013) yhdistivät ensimmäisenä kestävyuden

taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöllisen ulottuvuuden organisaation maineeseen suhdet pääoman keskeisenä tekijänä ja osoittivat että kestävyydellä sekä sen taloudellisella, sosiaalisella ja ympäristöulottuvuudella on suora ja positiivinen vaikutus organisaation maineeseen osana suhdet pääomaa. Fernandez Sánchez, Luna Sotorrio, Baraibar Diez (2015) tutkivat aineettomaan pääoman lähtökohdasta maineen suhdetta organisaation vastuullisuusstrategiaan finanssikriisin epävakautta ympäristössä ja osoittivat, että johdonmukaisia vastuullisuustoimia ja niistä viestimistä voidaan käyttää strategisesti aineettoman pääoman, kuten maineen, luomiseen ja kerryttämiseen. Lin-Hi ja Blumberg (2018) puolestaan tutkivat odotustenvastaisuusteorian ja attribuutioteorian pohjalta mekanismeja, millä yritys vastuu vaikuttaa maineeseen. He analysoivat syy-seuraussuhteita, kun yritys vastuuta toteutetaan joko vapaaehtoisesti pyrkien tekemään hyvää (*engl. do good*) tai vastuuttoman käyttäytymisen välttämiseksi (*engl. avoiding bad*). He havaitsivat, että yritys vastuun toteuttaminen pyrkimällä tekemään hyvää vaikutti maineeseen voimakkaammin kuin huonojen asioiden välttäminen tai yritys vastuun toteuttamatta jättäminen. Dutot, Lacalle Galvez & Wersailles (2016) tutkivat yritys vastuuviestinnän strategian vaikutusta sosiaalisessa mediassa ja havaitsivat vastuullisuustoimien parantavan e-mainetta, eli mainetta, joka muodostuu sidosryhmille internetin kautta saaduista käsityksistä. Yadiati, Nissa, Sugiono, Suharman & Meiryani (2019) tutkivat aineettoman pääoman ja ympäristö vastuun yhteyttä niin sanotun vihreän aineettoman pääoman (*engl. green intellectual capital*) näkökulmasta tarkastelemalla mainetta organisaation ympäristö vastuun suorituskyvyn ajurina ja osoittivat, että yrityksen maineella on keskeinen rooli tukea organisaatiota vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa ja siten parantaa organisaation kilpailukykyä ja ympäristö vastuullisuuden tasoa.

Aiemmassa kirjallisuudessa on esitetty tarve tutkia tarkemmin yritys vastuun ja maineen suhteen taustalla olevia mekanismeja (Gomez-Trujillo et al. 2020). Tämä tutkimus vastaa tarpeeseen muodostamalla teorian pohjalta viitekehyyksi tietoperustaiseen näkökulmaan (KBV) ja aineettoman pääoman lähtökohtiin perustuva mallin, jossa yhdistyvät yritys vastuun strategiset ja havaintoihin perustuvat tekijät sekä yritys vastuukäytännöt maineen edeltäjinä (*engl. antecedents*) eli resurssivirtoina (*engl. flows*) ja maine kumuloituvana maine pääoman varastona/tietokantana (*engl. stock*) sekä sen seuraukset. Mainepääoman varasto kertyy edeltäjiin liittyvän tiedonvaihdon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Rindova & Fombrun 1999). Uutta aineetonta pääomaa, mainetta syntyy omaksumalla sisäistä ja ulkoista tietoa sekä yhdistämällä sitä olemassa olevaan tietoon (esim. Cohen & Levinthal 1990).

Ghobadianin, Moneyn & Hillenbrandin (2015, 278) mukaan teoreetikot ovat myös kehottaneet analysoimaan taustamekanismeja, joiden kautta yritysvastuulla saadaan positiivisia vaikutuksia ja tuloksia yksilöiden, tiimien, ryhmien, organisaation ja sidosryhmien välisen käyttäytymisen tasolla, ja kuinka yritysvastuu voi vaikuttaa organisaation suorituskykyyn suhde-, maine-, identiteetti- ja ryhmämekanismien kautta. Tutkimuksen keskeinen pyrkimys on tuottaa tarkempaa alakohtaista tietoa maatalouskonekaupan maineeseen vaikuttavista vastuullisuuden tekijöistä, edeltäjistä. Samalla saadaan tietoa myös maineesta ja sen seurauksista. Näin se vastaa Moneyn & Hillenbrandin (2006, 11) esittämään tutkimustarpeeseen yhdistää organisaation maine sen edeltäjiin ja seurauksiin.

De Leanizin & del Bosquen (2013) esittämän tutkimustarpeen mukaisesti tutkimuksessa tarkastellaan vastuullisuuteen liittyviä tekijöitä maineen edeltäjinä sekä niiden luonnetta ja seurauksia organisaation mainepääomalle. Heidän tutkimuksensa viitoittamana yritysvastuun tekijät jaotellaan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Koska vastuullisuuden ja maineen suhdetta ei tiettävästi ole tutkittu maatalouskonekaupan alalla (*engl. agritech*) ainakaan Suomessa, tutkimus vastaa samalla myös Shethin & Sinhan (2015) esittämään jatkotutkimustarpeeseen yritysvastuun ja maineen yhteyden tutkimiseksi eri maantieteellisillä alueilla ja uuden tiedon tuottamiseksi eri aloilta. Lisäksi se vastaa Spanakin, Sivarajahin, Fakhimin, Despoudin & Iranin (2022, 508) huomioimaan tutkimusaukkoon maatalousteknologian (*engl. agritech*) ja kestäväen maataloustoiminnan välillä.

Aineettomana pääomana maine on ulkoisen sidosryhmän edustajien hallussa (Lange et al. 2011, 162), ja näin ollen sitä tarkastellaan dynaamiselle lähestymistavalle käyvästi ihmisiin ja suhteisiin varastoituna tietona (esim. Nahapiet & Ghoshal 1998, 246 & 247; Reed, Lubatkin & Srinivasan 2006, 869) tai kuten tässä tutkimuksessa käsitetään aineettoman pääoman viitekehityksessä, suhdepääomana. Näin tutkimus vastaa Pedrinin (2007) esittämään ehdotukseen vastuullisuuden ja suhdepääoman välisen yhteyden tutkimisesta. Yritysvastuun erilaisien tekijöiden merkitystä tutkitaan tärkeän ulkoisen sidosryhmän, maatiloja jatkavien asiakkaiden, mielissä muodostuvalle tietämykselle ja tuntemukselle, organisaation maineelle, joten tämä tutkimus vastaa sekä De Leanizin & del Bosquen (2013) että Fernandez Sánchezin et al. (2015) jatkotutkimustarpeeseen tarkastella vastuullisuuden ja maineen suhdetta eri suhdepääomaa muodostavien sidosryhmien kantilta. Lisäksi tutkimus vastaa Fernandez Sánchezin et al. (ibid.) esittämään tarpeeseen kohdistaa erilaisia yritysvastuun toimintoja eri sidosryhmille ja arvioida niiden yhteyttä maineeseen eri ympäristöissä.

Tarkastellessaan organisaation sisäisen ja sen asiakkailta olevan ulkoisen aineettoman pääoman suhdetta sekä uuden aineettoman pääoman, maineen, muodostumista tämä tutkimus vastaa Massaron et al. (2018) aloitteeseen laajentaa aineettoman pääoman arvoluonnin ulottuvuutta inklusiivisempaan keskusteluun eri toimijoiden kesken. Rajatessaan tutkimuksen kohdejoukon tarkemmin tilojen jatkajiin tutkimus vastaa myös aiemmassa kirjallisuudessa esitettyyn toiveeseen tunnistaa, kuinka eri sidosryhmät ymmärtävät yritys vastuun (kts. Hillebrand & Money 2007, 265). Tutkijoiden ja käytännön harjoittajien mukaan sidosryhmien odotukset on tärkeää osoittaa ja ymmärtää niitä (esim. MacMillan, Money, Downing & Hillebrand 2004; Waddock 2002) sekä tunnistaa ne myös maineen strategisessa rakentamisessa (Juholin 2022, 197). Sidosryhmän vastuullisuusodotuksia tunnistamaan pyrkiessään tutkimus vastaa Olkkosen (2017, 30) esittämään tutkimustarpeeseen analysoida ja ymmärtää odotuksia empiirisesti sekä positiiviselta että negatiiviselta kannalta ja ymmärtää näiden yhteyksiä sosiaalisen yhteyden kautta. Samalla pyritään vastaamaan myös Lin-Hin & Blumbergin (2018) esittämään tutkimustarpeeseen, nousevatko hyvien asioiden tekemiseen tai huonojen asioiden välttämiseen liittyvät vastuullisuuden tekijät toistaan tärkeämmiksi.

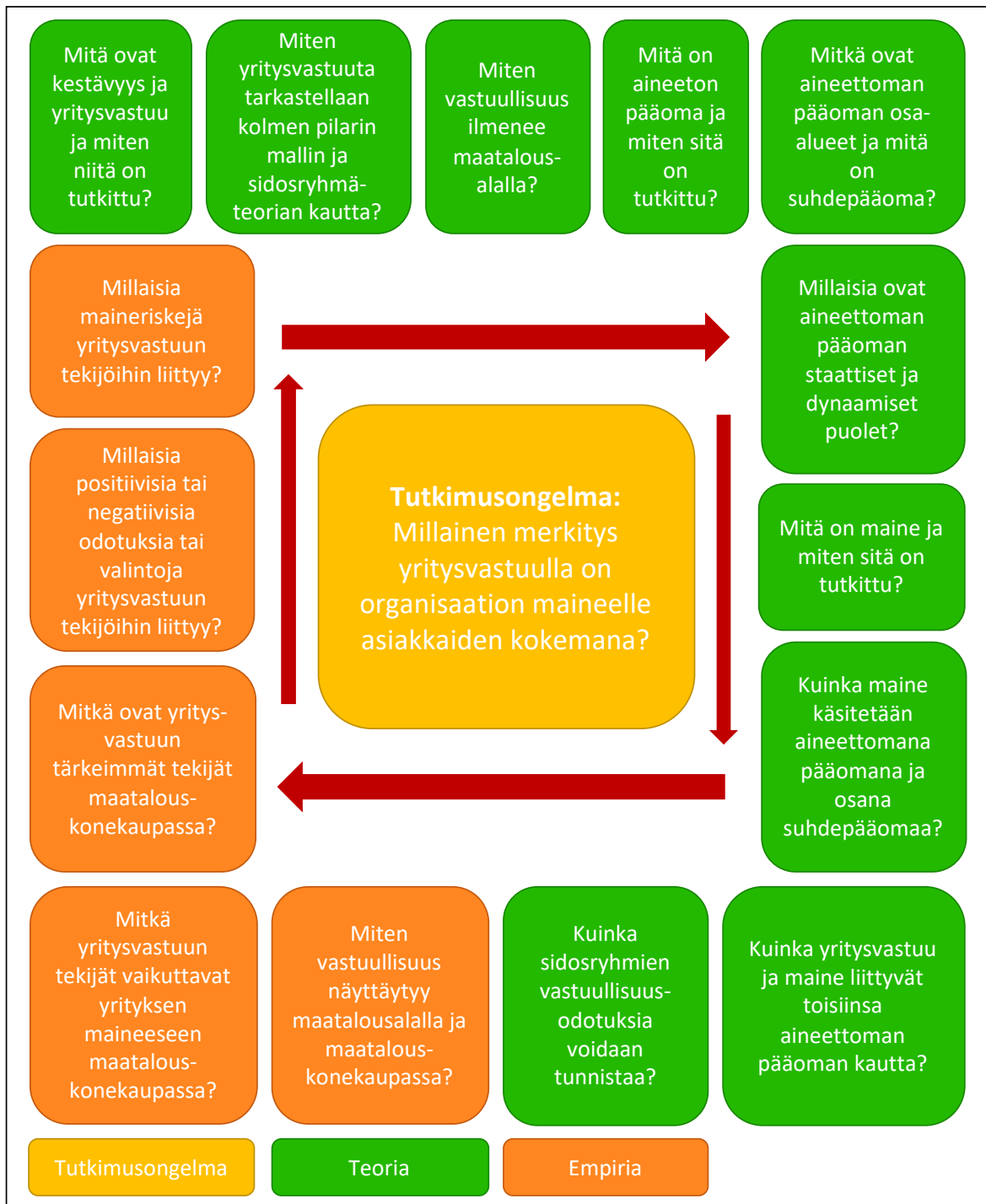
Vaikka tämä tutkimus painottuu suurelta osin maineen edeltäjiin, se linkittyy lopulta aineettoman pääoman näkökulmalle keskeiseen arvon luomiseen, jossa maineella on merkityksensä. Tärkeimpiä maatalouskonekaupan vastuullisuuden tekijöitä selvittäessään tutkimus pyrkii Koipijärven & Kuvajan (2020, 25) ajatuksen mukaisesti tunnistamaan yritys vastuun vaikutusta arvonmuodostukseen sekä erityisesti alueet, joilla organisaatio voi hakea kilpailuetua ja edelläkävijyyttä luomalla asiakkaille vastuullisia tuotteita ja palveluita. Secundon et al. (2018, 172 & 173) ehdotuksen mukaisesti tutkimusta kuitenkin laajennetaan aineettoman pääoman tutkimusta kirjanpidollisen näkökulman ulkopuolelle ja keskitetään huomiota myös sosiaaliseen arvoon. Aineettoman pääoman neljännen tutkimusvaiheen ekosysteemijattelun mukaisesti (ibid.) mielenkiinto kohdistetaan sidosryhmään, jonka odotuksia tunnistamalla luodaan tietoisuutta, miten aineettomalla pääomalla voidaan luoda hyvinvointia ja arvoa yli organisaatorajojen.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen merkitys yritys vastuulla on maatalouskonekaupassa toimivan organisaation maineelle maatiloja jatkavien asiakkaiden (*myöh. tilojen jatkajat*) kokemana. Tutkielma tehdään alalla toimivan yrityksen (myöh. toimeksiantaja) toimeksiannosta, mutta kohdistetaan koskemaan koko maatalouskonekauppaa toimialana. Tavoitteeseen sekä edellisessä luvussa esitettyyn tutkimustarpeeseen pohjaten tutkielman päättökysymys ja sitä tukevat neljä apukysymystä ovat:

- *Millainen merkitys yritys vastuulla on organisaation maineelle asiakkaiden kokemana?*
 - *Mistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä yritys vastuun tekijöistä maatalouskonekaupan hyvä maine muodostuu?*
 - *Mitkä yritys vastuun tekijät koetaan hyvän maineen kannalta tärkeimpinä?*
 - *Millaisia positiivisia ja negatiivisia odotuksia tai valintoja näihin liittyy?*
 - *Millaisia maineriskejä näihin liittyy?*

Tutkimuksen keskeinen pyrkimys on tuottaa tarkempaa alakohtaista lisätietoa maineeseen vaikuttavista tekijöistä, joihin *ensimmäinen alatutkimuskysymys* keskittyy. **Tavoitteena on tunnistaa hyvän maineen edeltäjät tarkemmin.** Kun aineetonta pääomaa muodostavat tekijät pystytään ensin tunnistamaan, voidaan niiden kautta vaikuttaa paitsi maineeseen myös taloudelliseen (esim. Roberts & Dowling 2002; Rindova, Williamson, Petkova & Sever 2005; Reed et al. 2006;) ja toisaalta myös vastuullisuuteen liittyvään suorituskyykyyn ja vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseen (esim. Yadiati et al. 2019). *Toisen alatutkimuskysymyksen* tavoitteena on selvittää, mitkä tekijöistä koetaan hyvän maineen kannalta tärkeimpinä. **Lisäksi tavoitteena on tunnistaa asiakkaiden odotuksia,** joten *kolmannen alatutkimuskysymyksen* tavoitteena on hankkia tietoa, millaisia positiivisia ja negatiivisia odotuksia ja valintoja näihin liittyy. Neljännellä alatutkimuskysymyksellä pyritään syventämään ymmärrystä tunnistamalla sidosryhmien odotuksia aineettomaan pääomaan liittyvistä maineriskeistä. Jos riskit tunnistetaan, voidaan kehittämistä suunnata tarkemmin (Kupi et al. 2008, 9–12). Kuvassa 1 esitellään tutkielman rakenne purettuna pienempiin apukysymyksiin, joilla tutkimusongelmaa lähdetään ratkaisemaan sekä teorian että empirian kautta.

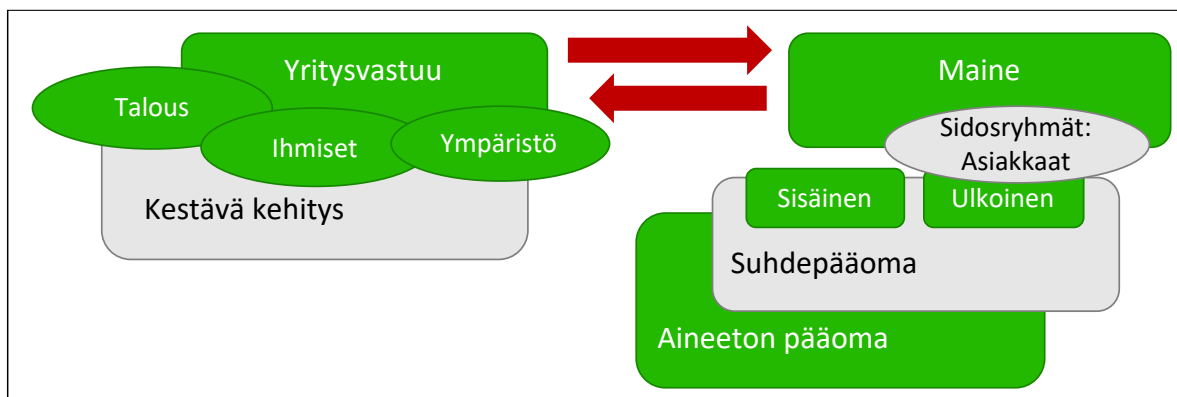


Kuva 1. Apukysymykset tutkimusongelman ratkaisemiseksi

Tutkimuksen lähtökohtaisen teoreettisen viitekehyksen (kuva 2) muodostaa kahden kokonaisuuden: yritysvastuun ja aineettomaan pääomaan sisältyvän maineen tutkimussuuntausten yhdistelmä. Tässä tutkimuksessa yritysvastuun tekijät jaotellaan kestävän kehityksen lähtökohtiin pohjaavalla kolmen pilarin mallilla (*engl. Triple Bottom Line, 1994, TBL*)

taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun kautta (esim. Juutinen 2016; Crane et al. 2019, 29, 33 & 34). Tutkimuksessa tarkastellaan vapaaehtoista yritysvastuuta. Lainsäädäntö ja raportointivaatimukset ovat laaja ja muuttuva kokonaisuus, jotka rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Myös riskienhallinta omana laajana aihepiirinään rajataan ulkopuolelle.

Koska maine on suhteita heijastava tekijä (esim. Marr 2008, 6), laajempaan kehykseen sille toimii tietojohdantamisen aineettoman pääoman paradigma, jossa maine esiintyy aineettomaan pääomaan kuuluvan suhdepääoman osa-alueena. Vaikka maine, osana suhdepääomaa, kattaa arvon, jonka luovat asiakassuhteiden lisäksi suhteet tavarantoimittajiin, sijoittajiin ja muihin sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin (de Leaniz & del Bosque 2013), toimeksiantajan toiveesta tämä tutkimus rajataan ulkoiseen suhdepääomaan (kts. Inkinen, Kianto, Vanhala & Ritala 2017), tarkemmin asiakkaisiin ja näistä tilojen jatkajien kokemukseen. Näitä tarkastellaan sidosryhmäteorian (*engl. the Stakeholder Theory of the Firm*) lähtökohdasta ryhmänä, joka voi vaikuttaa yritykseen tai johon yritys voi vaikuttaa (Brin & Nehme 2019, 23.)



Kuva 2. Tutkimuksen lähtökohtainen teoreettinen viitekehys

1.3 Tutkimuksen avainkäsitteet

Aineettoman pääoman, vastuullisen liiketoiminnan ja maineen käsitteistö on vaihtelevaa eikä kaikille käsitteille ole yleisesti hyväksytyjä määritelmiä. Lisäksi kullakin tutkimusalueella joidenkin käsitteiden kirjallisuus on päällekkäistä. Tutkielman lähteiden käytössä on varmistettu, että viitatuista käsitteistä riippumatta käsitellään samaa asiaa. Myös termien käännökset englannista suomeksi vaihtelevat. Tässä tutkielmassa käytetään ensisijaisesti termiä aineeton pääoma, koska se kuvaa tietoa kattavammin käsitteen muodostavia osa-alueita.

Yritysvastuusta noudatetaan Juutisen (2016) ja Liappisin, Pentikäisen & Vanhalan (2019) käyttämiä suomenkielisiä termejä, jotta ilmaisu on johdonmukaista. Seuraavaksi esitellään kirjallisuuden pohjalta muodostetut määritelmät, kuten ne tässä tutkielmassa käsitetään.

Kestävällä kehityksellä (*engl. sustainable development*) tai **kestävyydellä** (*engl. sustainability*) tarkoitetaan yhteiskunnan ja talouden kehittämistä niin, että ”nykyisillä sukupolvilla on mahdollisuutta vastata tarpeisiinsa vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia vastata omiin tarpeisiinsa” (United Nations 2023a). Crane et al. (2019, 32) tarkastelevat kestävyttä sen 1) taloudelliseen, 2) sosiaaliseen ja 3) ympäristölliseen ulottuvuuteen liittyvien järjestelmien ylläpitona pitkällä aikavälillä.

Kestävää kehitystä toiminnassaan toteuttava yritys kantaa **yritysvastuuta**, joka on yrityksen vastuuta sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristövaikutuksista (Juutinen 2016). Tässä tutkielmassa käytetään ensisijaisesti suomen kielessä yleisesti käytettyä termiä **yritysvastuu** (*Corporate Responsibility, CR*) (Liappis et al. 2019, 6), jolla akateemisissa yhteyksissä kuvataan kattavasti erilaisia liiketoiminnan vastuullisuuteen liittyviä kysymyksiä (kts. Hillenbrand, Money & Ghobadian 2013, 129). Lisäksi tässä tutkielmassa käytetään rinnakkaisia termejä vastuullinen liiketoiminta ja vastuullisuus (Liappis et al. 2019, 6). Rinnakkaisesti englannin kielessä käytetään myös termiä Corporate Social Responsibility, CSR (yrityksen yhteiskuntavastuu). Jos termien välille halutaan tehdä eroa, CSR voidaan ymmärtää CR:ää suppeammin keskittyvän tiettyihin sosiaalisiin, hyväntekeväisyysdellisiin ja yhteisöön liittyviin vastuisiin. (Hillenbrand & Money 2007, 264 & 265.)

Aineeton pääoma (*engl. intangible assets, intellectual capital, IC*) käsitetään kaikkina organisaatiolla olevina aineettomina, arvonluontiin osallistuvina resursseina (Marr 2008, 6), jotka eivät ole materiaalista tai rahallista omaisuutta (Lönnqvist et al. 2005, 11). Siihen kuuluvia yksittäisiä tekijöitä ovat puolestaan aineettomat resurssit (*engl. intangible resources*), kuten maine. Aineettomasta pääomasta käytetään suomen kielessä myös termiä tietopääoma. Lisäksi termejä älyllinen pääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat, käytetään. Pääoman tilalla voidaan myös käyttää termejä varallisuus tai omaisuus, joskin pääoma on käytetyin. (Lönnqvist et al. 2005, 18.)

Suhdepääoma (*engl. relational capital*) määritellään sosiaalisten verkostojen kautta aikaansaaduiksi resursseiksi. Siihen kuuluvat myös suhteita heijastavat tekijät, kuten brändi ja yrityksen sekä sen tuotteiden ja palveluiden maine. (Marr 2008, 6.)

Maine on sidosryhmien havaintoihin perustuva kokonaisarvio yrityksestä (esim. Fombrun & Shanley 1990, 233) tai sen jostain osa-alueesta, esimerkiksi tuotevalikoimasta (Hall 1992, 138). Maine vaihtelee eri sidosryhmien keskuudessa näiden arvostusten, kokemusten ja uskomusten pohjalta (esim. Wartick 2002, 374 & 375; Juholin 2022, 191). Maine esiintyy vastaanottajan mielessä (esim. Fombrun 1996), mutta se on myös organisaation tärkeää aineetonta pääomaa, koska se on harvinaista, vaikeasti jäljiteltävää ja arvokasta (Boyd, Bergh & Ketchen Jr 2010).

Maatalouskonekaupalla tarkoitetaan maataloustuotannossa käytettävien koneiden ja teknologioiden (*engl. agricultural technology*) myyjiä sekä näihin liittyvien palveluiden tuottajia, joiden asiakkaita ovat maatalousyrittäjät. Alan englanninkielisellä termillä *agritech* (*agricultural technology, myös agri-tech*) viitataan nykyään myös voimakkaasti alan keskiössä oleviin, maatalousteknologiaan liittyviin tekoälysovelluksiin ja dataan pohjautuviin analyysitekniikoihin, joista käytetään termiä *smart farming, älykäs maatalous*. Nämä mahdollistavat taloudellista tehokkuutta sekä ennakoivampia, joustavampia ja kestävämpiä maatalouskäytäntöjä. (Miranda, Ponce, Molina & Wright 2019, 22; Spanaki et al. 2022, 507.)

1.4 Tutkielman rakenne

Johdantoluvussa tuotiin esille tutkimuksen ajankohtaisuus ja kerrottiin aiheen aiemmasta tutkimuksesta sekä käsiteltiin tutkimuksen tarve ja perustelut, minkä tutkimusaukon täyttämiseksi tämä tutkimus tehdään. Lisäksi esitettiin tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset, keskeiset käsitteet sekä viitekehys ja rajaukset. Tämän tutkimuksen teoreettinen tausta ja viitekehys koostuu kestävyiden ja yritys vastuun sekä aineettomaan pääomaan kuuluvan maineen näkökulmasta. Luvussa kaksi tarkastellaan kirjallisuuden pohjalta, mitä ovat kestävyys ja yritys vastuun, mitkä ovat organisaatioiden motiiveja vastuulliseen liiketoimintaan, ja mitä tavoitteita ja vaikutuksia yritys vastuulla on. Lisäksi käydään läpi pääpiirteittäin yritys vastuututkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila. Luvussa esitellään myös tämän tutkimuksen pohjaksi valitut yritys vastuun mallit; kolmen pilarin malli osa-alueineen sekä sidosryhmämalli. Lopuksi käsitellään taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta maatalousalalla ja maatalouskonekaupassa.

Aineetonta pääomaa sekä sen tutkimuksen aiempia vaiheita ja nykytilaa tarkastellaan luvussa kolme. Lisäksi esitellään erilaisia aineettoman pääoman määritelmiä ja tämänkin

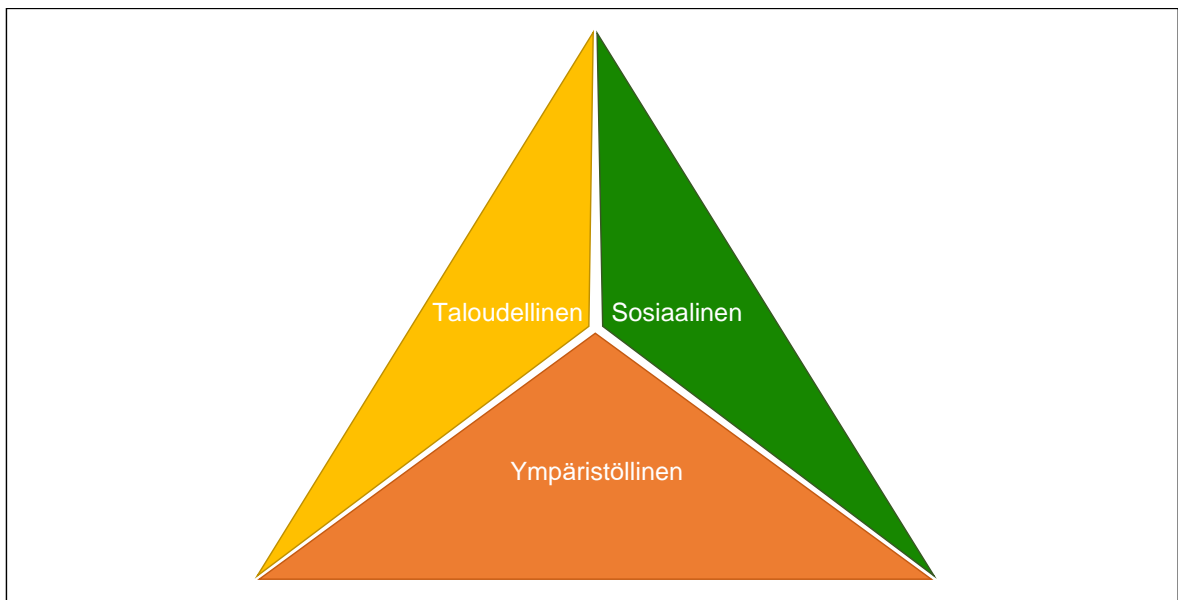
tutkimuksen pohjalle valittu aineettoman pääoman vakiostandardiksi muodostunut (esim. Inkinen et al. 2017, 1163) jaottelu inhimilliseen, rakenne- ja suhdepääomaan sekä edelleen suhdepääoman yhtymäkohdat läheiseen sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Perinteistä jaottelua syvennetään Inkisen et al. (2017) aineettoman pääoman seitsemäluokkaisella mallilla, josta tähän tutkimukseen poimitaan suhdepääoman jaottelu sisäiseen ja ulkoiseen luokkaan. Lopuksi käsitellään aineettoman pääoman staattisia ja dynaamisia puolia sekä varastoihin ja virtauksiin perustuvaa näkökulmaa.

Luvun neljä aiheena on maine ja sen merkitys organisaatiolle, eri tieteenalojen näkökulmat maineen tutkimukseen ja pääpiirteittäin mainetutkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila sekä maineen määritelmät. Näiden jälkeen käsitellään mainetta aineettoman pääoman viitekehyydessä, suhdepääoman osa-alueena ja esitellään Moneyn ja Hillenbrandin (2006) ja Rindovan, Williamsonin & Petkovan (2010) mallit maineesta aineettoman pääoman osa-alueena. Siitä edetään maineen ja yritysvastuun liittymäkohtiin aineettoman pääoman kautta ja rakennetaan tutkimuksen täsmennetty teoreettinen viitekehys. Koska tavoitteeksi on asetettu sidosryhmien odotusten tunnistaminen, lopuksi esitellään työkaluksi soveltuva Olkkosen ja Luoma-ahon (2015) Odotusten kehikko.

Teoreettinen viitekehys antaa pohjaa tutkimuksen toteuttamista esittelevälle luvulle viisi, jossa esitellään tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta valittu tutkimusstrategia, eli menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus mukaan lukien käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät perusteluineen. Lisäksi esitellään tutkimuskohteen valinta ja empiirisen tutkimuksen kulku ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja eettisyyttä. Luvussa kuusi esitellään tutkimustulokset ja luvussa seitsemän johtopäätökset.

2 Kestävyys ja yritysvastuu

Globalisaatiosta on seurannut ongelmia paitsi ympäristölle myös yhteisöille ja paikallisille kulttuureille. Liiketoiminnan tavoitteiden ja seurausten tarkastelun keskeinen käsite on **kestävyyden** termi, jota käytetään yleisimmin **kestävän kehityksen** käsitteen yhteydessä (Crane et al. 2019, 29 & 32). Kestävän kehityksen prosessi sai alkunsa norjalaisen Gro Harlem Brundtlandin johtaman komission työstä vuonna 1987 (Ympäristöministeriö 2023). Kestävän kehityksen ydinajatuksena on ”*yhteiskunnan ja talouden kehittäminen siten, että nykyiset sukupolvet voivat vastata tarpeisiinsa tulevien sukupolvien mahdollisuuksia vaarantamatta*” (United Nations 2023a). Koska termi perustuu alkujaan ympäristöjohtamiseen ja -analyysiin, se mielletään usein ympäristövastuun kautta, vaikka se kattaa myös taloudellisen ja sosiaalisen ulottuvuuden, jotka usein kytkeytyvät toisiinsa vastuullisuuskysymyksissä. Nämä kolme ulottuvuutta ovat yleisesti käytetyn mallin mukaan kestävyysosa-alueet (kuva 3), ja kestävyys on puolestaan näihin liittyvien järjestelmien ylläpitoa pitkällä aikavälillä. (Crane et al. 2019, 29 & 32.)



Kuva 3. Kestävyysosa-alueet (Crane et al. 2019, 29)

YK on määritellyt kestävän kehityksen 17 tavoitetta ja 169 alatavoitetta kestävän kehityksen Agenda 2030 -toimintaohjelmassaan, jonka tavoitteena on ”poistaa äärimmäinen köyhyys ja turvata ympäristön kannalta kestäväällä tavalla ihmisten hyvinvointi ja ihmisoikeudet, taloudellinen vauraus ja yhteiskuntien vakaus”. Tavoitteissa huomioidaan tasavertaisesti talous, ihminen ja ympäristö kestävyuden kolmen ulottuvuuden mukaan. Uusimmat kestävän kehityksen tavoitteet (engl. *Sustainable Development Goals*) (kuva 4) ovat olleet voimassa vuoden 2016 alusta. Jäsenmaat pyrkivät tavoitteisiin vuoteen 2030 mennessä. (Suomen YK-liitto 2022a.) Myös monet yritykset ovat linjanneet vastuullisuussitoumuksensa YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden mukaisiksi. Tavoitteiden katsotaan yhtenäistävän liiketoiminnan vastuullisuusajattelun lähestymistapoja ja tuovan kestävyuden ajatusta globaalisti tunnetuksi. (Crane et al. 2019, 32 & 33.)



Kuva 4. Kestävän kehityksen tavoitteet (United Nations 2023b; Suomen YK-liitto 2022a, suomennettu Suomen YK-liiton, ulkoministeriön ja YK:n alueellisen tiedotuskeskuksen yhteistyönä)

Yritysvastuusta (engl. *Corporate Responsibility – CR*, myös yrityksen yhteiskuntavastuu, engl. *Corporate Social Responsibility – CSR*) esiintyy kirjallisuudessa lukuisia, metodologisilta lähestymistavoiltaan vaihtelevia määritelmiä ja käsitteellistyksiä (Dahlsrud 2006). Sarkar ja Searcy (2016) kävivät kvantitatiivisella analyysillä läpi 110 yritysvastuun määritelmää vuodesta 1953 vuoteen 2014. Näissä toistuvat kuusi yhteistä ydintekijää ovat taloudellinen, sosiaalinen ja eettinen ulottuvuus sekä sidosryhmät, kestävyys ja vapaaehtoisuus. Euroopan komission (2011) määritelmän mukaan yritysvastuu on ”*käsite, jossa yritykset yhdistävät vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ekologiset huolenaiheensa liiketoimintaansa ja vuorovaikutukseensa sidosryhmiensä kanssa*”. Tällöin vastuullisuus nähdään ensisijaisesti toimina, jotka varmistavat, ettei yrityksen toiminta vaikuta järjestelmiin, kuten ympäristöön, haitaten niiden pitkän aikavälin elinkelpoisuutta. Yritysvastuu voidaan myös määritellä esimerkiksi yrityksen vastuuksi sosiaalisista, taloudellisista ja ympäristövaikutuksista (Juutinen 2016).

Yritysvastuu alkoi ilmaantua organisaatioiden johtamisen teemaksi 1990–2000-lukujen vaihteessa. Aluksi siitä puhuttiin yhteiskuntavastuuna, ja se keskittyi yritystoiminnan kielteisten vaikutusten vähentämiseen. Seuraavaksi ajattelutapaa laajennettiin myönteisten vaikutusten maksimointiin esimerkiksi laskemalla yritysten maksamien verojen vaikutuksia. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21 & 22.) Viime vuosina yritysten liiketoiminnasta on tullut läpinäkyvämpää tiedon saatavuuden sekä ihmisten verkostoitumisen ansiosta. Tämä luo yrityksille paineita toimia vastuullisesti ja myös viestiä vastuullisuusteostaan. Lisäksi yritykset ovat kohonneet valta-asemaan, jossa esimerkiksi monikansallisilla yhtiöillä tytäryhtiöineen ja hankintaketjuineen voi olla paremmat edellytykset käsitellä erilaisia globaaleja ongelmia kuin yhä enemmän rajoituksia kohtaavilla valtioiden hallituksilla. Suuriin ongelmiin, kuten väestönkasvuun ja ilmastonmuutokseen liittyvä ajattelutapa on laajentunut tiedepiireistä yritysmailmaan, jossa ongelmiin etsitään ratkaisuja, pyritään kestävämpiin liiketoimintamalleihin ja vastuullisempaan kulutukseen. (Ghobadian et al. 2015, 272.) Ajankohtainen aihe on ekologinen ja yhteiskunnallinen kädenjälki sekä ilmastoasioissa hiilikädenjälki, joilla tarkoitetaan organisaatioiden mahdollisuuksia auttaa muita toimijoita vähentämään negatiivisia vaikutuksiaan yhteiskunnalle ja ympäristölle (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 21).

Yritysvastuu on ollut erityisesti läntisen maailman ilmiö, mutta viime aikoina kiinnostusta siihen on noussut muuallakin. Yhdysvalloissa yritysvastuun harkintavalta on yksityisillä yrityksillä itsellään; Afrikassa ja Aasiassa uskonnolliset ja heimoihin liittyvät säännöt ja totut tavat ovat muokanneet liiketoiminnan odotuksia. Euroopassa yritysvastuuta on

ohjannut pääosin sääntely. (Crane et al. 2019, 53.) Vuoden 2023 tammikuussa voimaan tullut EU:n CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) -direktiivi edellyttää kaikkia yli 250 henkeä työllistäviä sekä kaikkia listattuja pieniä ja keskisuuria yrityksiä raportoimaan vastuullisuudesta uuden EU:n vastuullisuusraportoinnin standardin mukaisesti ensimmäisen kerran tilikaudelta 2024. (Euroopan komissio 2023.)

Viime vuosina yritykset ovat myös vapaaehtoisesti ottaneet taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun aloitteita toimintaansa edistääkseen taloudellista kehitystä kestäväällä tavalla (Gallardo-Vázquez et al. 2019, 1). Maailman suurin yritysvaluutoite on YK:n vuonna 2000 käynnistämä Global Compact, johon on sitoutunut maailmanlaajuisesti yli 15 000 yritystä ja yli 3000 muuta toimijaa, myös suuri joukko Suomesta. Mukana olevat yritykset sitoutuvat kymmeneen ihmisoikeuksiin, työelämään ja ympäristöön sekä korruption torjuntaan liittyvään periaatteeseen ja raportoivat YK:lle vuosittain näiden noudattamisestaan. (Global Compact Network Finland 2023a & 2023b.) Maailman laajimmin käytetty ja ensimmäinen kestävä kehityksen raportoinnin standardi on GRI (*Global Reporting Initiative*), jota ylläpitävä GRI on itsenäinen, kansainvälinen organisaatio (Global Reporting Initiative 2023).

Yritysten motivaationa vastuulliselle toiminnalle voidaan tunnistaa sekä liiketoimintaperuste, eli valistunut oman edun tavoittelu sekä normatiivinen peruste, eli halu tehdä hyvää (Branco & Rodrigues 2006, 112), kuten vaikuttaa ympäröivään yhteiskuntaan ja luoda yhteistä arvoa (Crane et al. 2019, 48–50). Molempien tunnustaminen on avoimen sidosryhmäviestinnän kannalta tärkeää (esim. Kim 2014, 838). Crane et al. (2019, 48 & 49) poimivat kirjallisuudesta (esimerkiksi Davis 1973, Minzberg 1983, Smith 2003 ja Kurucz et al. 2008), vastuullisuuden liiketoiminnallisiksi syiksi: 1) pitkän aikavälin liikevoittojen lisäämisen asiakkaiden tyytyväisyyttä, työntekijöiden sitoutumista ja näin myös työn tehokkuutta edistäen, 2) kustannusten vähentämisen yritysvaluutoimien, kuten energian säästämisen, jätteiden vähentämisen, ja tehottomuuden karsimisen kautta, 3) riskien ja epävarmuuden hallinnan vapaaehtoisin yritysvaluutoimin ja 4) toiminnan sosiaalisen hyväksyttävyyden ylläpitämisen paikallisyhteisöjen, työntekijöiden ja hallinnon silmissä.

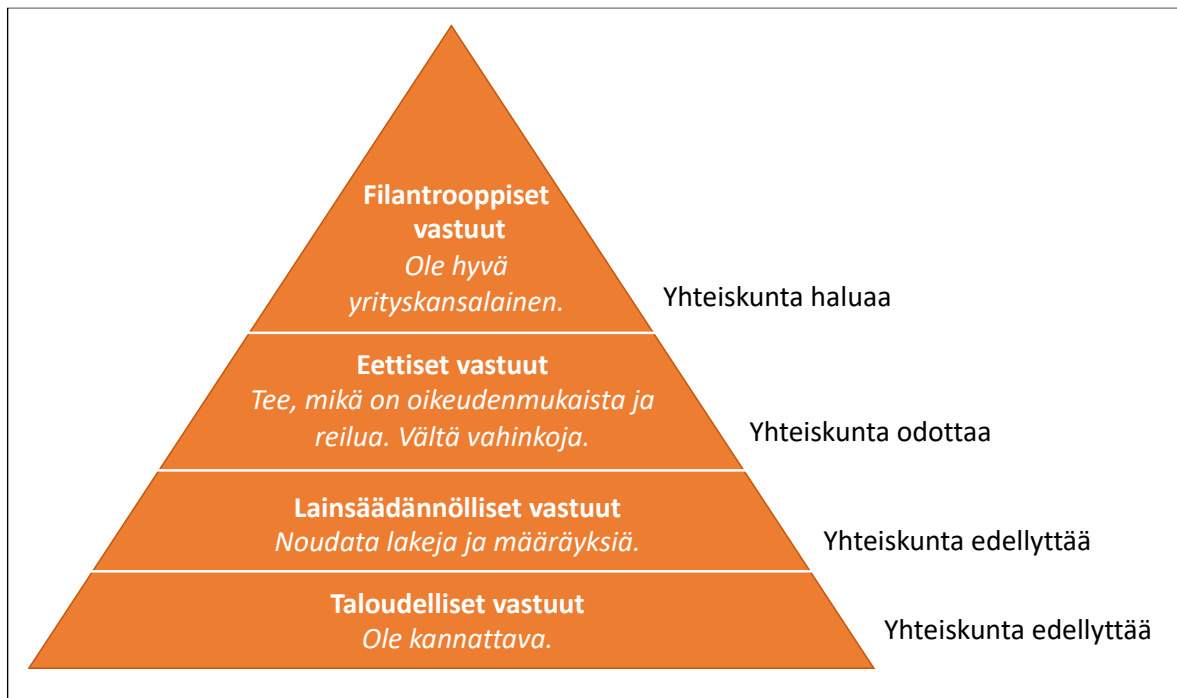
Yritysvaluutoon toteuttaminen ja siitä viestiminen, esimerkiksi ympäristöystävällisyys, tiukemmat laatuvaatimukset ja uudet terveys- turvallisuus- ja ympäristöohjelmat, datan keruu, viestintä ja auditointi maksavat, joten organisaatiot odottavat näistä myös hyötyjä. Toisaalta hyödyt realisoituvat usein pidemmällä aikavälillä. (Branco & Rodrigues 2006, 112.) Liiketaloudellisista lähtökohdista yritysvaluutoon tuomaa suoraa lisäarvoa ovat lisääntynyt myynti,

pienentyneet kustannukset tai tuotteesta tai palvelusta saatava korkeampi hinta (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 25). Vastuullisuudella on osoitettu olevan yhteys yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen (esim. Artiach, Lee, Nelson & Walker 2010; Wang, Dou, & Jia 2016; Gallardo-Vázquez et al. 2019). Toisaalta Crane et al. (2019, 49) huomauttavat, että vastuullisuuden suora vaikutus tuottavuuteen on vaikeaa todistaa lukuisten tutkimusten osoittamasta positiivisesta yhteydestä huolimatta, koska taloudellinen menestys voi myös mahdollistaa yritys vastuun toteuttamista. Vastuullisuus voi myös avata yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, parantaa sidosryhmäsuhteita, vähentää yritykseen kohdistuvaa sääntelyä (Kiran & Sharma 2011b, 65) ja edistää innovointia (Gallardo-Vázquez, Valdez-Juárez & Castuera-Díaz 2019). Yritysvastuun sisäiset hyödyt ilmenevät henkilöstöön liittyvässä aineettomassa pääomassa, kuten kulttuurissa, henkilöstön moraalissa, tiedoissa ja osaamisessa. Ulkoiset hyödyt ilmenevät organisaation maineessa (Branco & Rodrigues 2006, 111 & 112), jota yritys vastuuseen sitoutumisen on tutkimuksissa havaittu vahvistavan (esim. Fombrun 2005; Kiran & Sharma 2011b, 65; de Leaniz & del Bosque 2013; Gallardo-Vázquez et al. 2019; Gomez-Trujillo et al. 2020). Yritysvastuun ja aineettomaan pääomaan kuuluvan maineen yhteyteen palataan tarkemmin luvussa 4.4.

Myös yritys vastuun kantaminen itsessään voidaan ajatella päämääräksi, ei keinoksi tavoitella taloudellista hyötyä (Aula & Heinonen 2011, 27). Nykyään tunnustetaan jo laajasti, että yrityksillä on muitakin vastuita kuin voiton tekeminen (Crane et al. 2019, 48; Gallardo-Vázquez et al. 2019, 1) ja liiketoiminnassa on kyse ennemminkin hyötyjen jakamisesta ja laajemmasta arvon tuottamisesta sidosryhmille (Kiran & Sharma 2011a; Gomez-Trujillo et al. 2020). Yritysvastuun liiketoiminnallisten motiivien lisäksi tarkasteluun on hyvä ottaa myös moraaliset perusteet, kuten vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan ja yhteisen arvon luominen. Ulkoisilla vaikutuksilla tarkoitetaan liiketoiminnan positiivisia, neutraaleja ja negatiivisia vaikutuksia, jotka kohdistuvat muihin kuin kaupankäynnin osapuoliin. Organisaatioilta odotetaan moraalista vastuuta myös kielteisistä vaikutuksistaan, kuten saastuttamisesta, resurssien ehtymisestä tai yhteisöille aiheuttamista ongelmista, joista yhteiskunta ei vastaa. Vaikutusvaltaisina toimijoina yritysten on käytettävä voimansa ja resurssinsa yhteiskunnassa vastuullisesti. Lisäksi yritykset ja yhteisöt ovat keskinäisesti toisistaan riippuvaisia. Yritykset tukeutuvat laajemmin sidosryhmien panokseen, joten niillä on vastuu ottaa huomioon omistajien lisäksi myös näiden intressit ja tarpeet. (Crane et al. 2019, 49 & 50.)

2.1 Yritysvastuututkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila

Vaikka yritysvastuun käsitteellä on pitkä, osittain jopa yli vuosisadan pituinen historia, se on kuitenkin pääosin 1900-luvun, erityisesti viimeisten 50 vuoden luomus (Esim. Carroll 1999; Dahlsrud 2006). Yritysvastuu sai alkunsa Amerikan Yhdysvalloista, mutta nykyään ajattelutapaa sovelletaan muodossa tai toisessa ympäri maailman. Konsepti on kestänyt ja sen merkitys ja vaikutus ovat edelleen kasvussa. (Carroll 2016, 1.) Merkittävänä lähtökohdiana nykyiselle modernin ajan yritysvastuututkimukselle voidaan pitää Howard R. Bowenin (1953) kirjaa *Social Responsibilities of the Businessman*. Laajemmin yritysvastuuta alettiin käsitteellistää 1960-luvulla. Yksi aikansa ensimmäisistä ja merkittävimmin yritysvastuun käsitteen muotoutumiseen vaikuttaneista tutkijoista oli Keith Davis, joka esitti ensimmäisenä, että yritysvastuu viittaa liikkeenharjoittajan päätöksiin ja toimintaan, jotka ainakin osin nojaavat muihin kuin yrityksen taloudellisen tai teknisen edun tavoitteluun. 1970-luvulla syntyi runsaasti uusia määritelmiä. Teoksessaan *Business in Contemporary Society* Harold Johnson (1971) lähestyi sidosryhmälähestymistapaa viittaamalla useisiin intresseihin ja jopa nimeämällä useita sidosryhmiä. Vuosikymmenellä esille nousivat yhä useammin yhteiskuntavastuullisen toiminnan (Corporate Social Performance, CSP) ja yritysvastuun käsitteet. Esimerkiksi S. Prakash Sethi (1975) eritteli yhteiskuntavastuullisen toiminnan eräänlaisena kattokäsitteenä, jonka yksi taso on yritysvastuu, eli yrityksen toiminnan nostaminen sellaiselle tasolle, missä se ennakoivasti täyttää sosiaaliset normit, arvot ja odotukset. Vuonna 1979 alan pioneeri Archie B. Carroll integroi useampia yritysvastuututkimuksen virtoja malliksi, jossa tarkasteltiin perinteisten taloudellisen ja lakiin liittyvien tekijöiden lisäksi eettisiä ja hyväntekeväisyysdellisiä vastuita. (Carroll 1999; Maloni & Brown 2006, 36.) Myöhemmin Carroll (1991) muokkasi mallinsa kuuluisaan pyramidin muotoon (kuva 5) ja tiivisti sen sisällön: "Vastuullisen yrityksen tulee pyrkiä tuottamaan voittoa, noudattamaan lakeja, olemaan eettinen ja hyvä yrityskansalainen." (Carroll 1999, 289). Carrollin (2016, 6) mukaan malli on tarkoitettu sidosryhmien näkökulmasta tarkasteltavaksi kokonaisuudeksi, jossa yritysvastuuta toteuttaakseen yrityksen on täytettävä kaikki pyramidin neljä tasoa samanaikaisesti. Malli on edelleen yksi tunnetuimmista ja hyväksytyimmistä yritysvastuun malleista (Carroll 2016, 2; Crane et al. 2019, 50). Siitä kirjoitettua vuoden 1979 alkuperäistä artikkelia on siteerattu jo yli 19 000 kertaa (Google Scholar 2023).

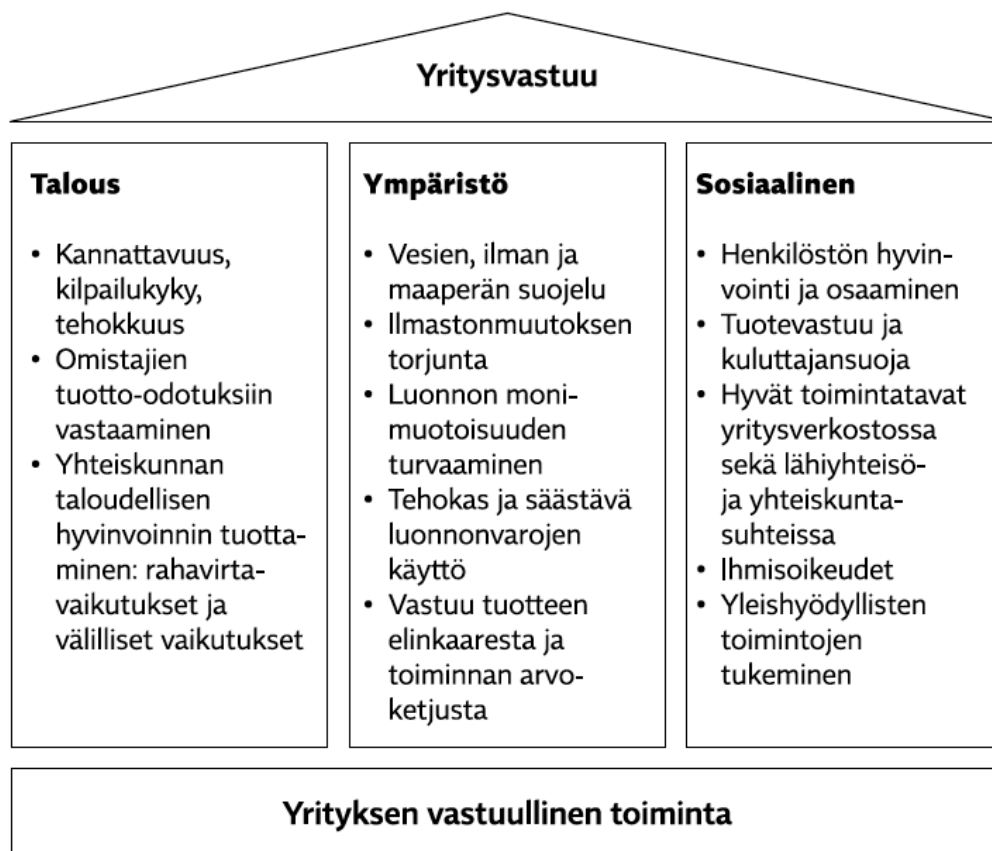


Kuva 5. Carrollin yritysvastuun pyramidimalli (Carroll 2016, 5)

1980-luvulla uudet määritelmät jäivät vähemmälle, mutta uutta empiiristä tutkimusta tehtiin runsaasti ja myös vaihtoehtoisia teemoja, kuten CSP (katso edellä), sidosryhmäteoria ja liiketoimintaetiikan teoria, nousi esille. 1990-luvulle tultaessa yritysvastuun käsite oli vakiinnuttanut asemaansa lähtökohdaksi muille asiaan liittyville käsitteille ja teemoille, joita olivat CSP, sidosryhmäteoria, liiketoimintaetiikka ja yrityskansalaisuus, ja joilla on nykyään myös oma laaja kirjallisuutensa. (Carroll 1999, 268–288.) 1990-luvulta lähtien sidosryhmäteoria ja sen mallit tulivat mukaan yritysvastuun tutkimukseen ja liiketoiminnan ja yhteiskunnan tutkimuksen pääparadigmaksi. Myös terminologiaa selkeytettiin ja keskustelua laajennettiin alkamalla viittaamaan alan teemoihin sosiaalisten velvoitteiden sijaan esimerkiksi yrityskansalaisuuden (*engl. corporate citizenship*), kestävyuden ja yritysvastuun käsitteillä. Nämä konseptit ovat olleet hallitsevia alan tutkimuksessa ja käytännössä myös viime vuosina. Lisäksi nykytutkimuksen kohteena on jaettuja arvoja koskevat lähestymistavat, hybridiorganisaatiot sekä osallistavan kapitalismin aloitteet. Myös sosiaalisen yrittäjyyden ala ollut voimakkaassa kasvussa vuosituhannen vaihteesta lähtien. Uusimmasta tutkimuksesta ja käytännöstä suuri osa keskittyy yritysvastuun seurauksiin ja hyötyihin, joita ovat esimerkiksi työntekijöiden hyvinvointi ja motivaatio tai organisaatiota tukevat asiakkaiden reaktiot. (Ghobadian et al. 2015, 276–278.)

2.2 Yritysvastuun kolmen pilarin malli

Viime vuosikymmeninä tutkijat ovat lähestyneet yritysvastuuta keskenään hyvin erilaisilla malleilla ja teorioilla (Brin & Nehme 2019, 22). Tässä tutkimuksessa yritysvastuun tarkasteluun on valittu kestävän kehityksen lähtökohtiin pohjautuva kolmen pilarin malli (*myös kolmoistilin päätös, engl. Triple Bottom Line, 1994, TBL*), joka on yksi käytetyimmistä ja tunnetuimmista yritysvastuun malleista. Malli on lähtöisin yritysvastuun ajatusjohtaja John Elkingtonilta, jonka mukaan yrityksellä ei ole vain yhtä, taloudellisen tuloksen kasvattamisen tavoitetta vaan edellytyksenä on myös ekologisen ja sosiaalisen arvon lisääminen. Mallissa (kuva 6) yritysvastuu rakentuu 1) taloudellisesta, 2) sosiaalisesta ja 3) ympäristövastuusta. (Wasiluk 2013, 103; Crane et al. 2019, 34; Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23.) Yritysvastuu voidaan ymmärtää yrityksen liiketoiminnan yhteiskunnalle ja sidosryhmille aiheuttamien vaikutusten huomioon ottamisena näillä osa-alueilla (Juutinen 2016).



Kuva 6. Kolmen pilarin malli (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23): Niskala & Tarna-Mani.

Malli kuvattu alun perin: Yrityksen yhteiskuntavastuu – Mistä on kysymys, TT 2000

Tähän tutkimukseen malli on valittu, koska se on selkeä viitekehys vastuullisuuden osa-alueiden hahmottamiseen, ja siitä on mahdollista ottaa askeleita eteenpäin strategisempaan vastuullisuuteen osana yrityksen arvomuodostusta (kts. Koipijärvi & Kuvaja 2020, 25). Mallin vahvuutena on Brinin ja Nehmen (2019, 28) mukaan, että se ottaa huomioon kolme päävastuualuetta; taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun ja myös tukee organisaatiota vastuullisuuden saavuttamisessa. Haasteena on tasapainoilu näiden kolmen ulottuvuuden välillä yhteiskunnallisten ja ekologisten vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi mallissa luokitellaan vastuullisuuden tekijät yksinkertaisesti kolmen pilarin luokkiin, vaikka usein tekijöihin liittyy kysymyksiä useammilta osa-alueilta (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 23 & 24).

Taloudellisesti vastuullinen yritys toimii taloudellisesti tasapainossa ja turvaa toiminnan jatkuvuuden (Crane et al. 2019, 51). **Taloudellinen vastuu** tarkoittaa paitsi voiton tuottamista, kannattavuutta, tehokkuutta, kilpailukykyä ja omistajien tuotto-odotuksiin vastaamista myös yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamista välittömine ja välillisine vaikutuksineen. Näitä ovat esimerkiksi vastuullinen veronmaksu, oikeudenmukaiset korvaukset työntekijöille ja alihankkijoille sekä korruption vastainen toiminta. Taloudelliseen vastuuseen voidaan luokitella myös kestävää muutosta tukevat liiketoimintamallit, kuten kiertotalous (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22 & 23). Tässä tutkimuksessa kiertotalouteen liittyvät asiat ovat ympäristövastuun alla. Taloudellisen vastuullisuuden anglo-amerikkalaisessa lähestymisessä painotetaan yrityksen vastuuta omistajilleen, kun eurooppalaisessa ja aasialaisessa lähestymistavassa vastuuta työntekijöille ja paikallisille yhteisöille (Crane et al. 2019, 53).

Sosiaalinen vastuu oli vasta tekemässä tuloaan osaksi yritysvastuun kokonaisuutta kolmen pilarin mallin laatimisen aikoihin (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24). Siihen liittyviä kysymyksiä liiketoiminnan vaikutuksista yhteisöihin vähemmän kehittyneissä maissa oli käsitelty jo aiemminkin, mutta niiden huomioiminen yritysvastuuseen muutti ajattelutapaa yhteisösuhteiden ja kestävyuden käsitteellistämässä (Crane et al. 2019, 35). Ihmisoikeudet alettiin huomioida vastuullisuustyössä laajemmassa merkityksessä vasta paljon myöhemmin, 2010-luvulla (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24). Sosiaalisen vastuun tärkeä teema on sosiaalinen oikeudenmukaisuus, varallisuuden jakautuminen epätasa-arvoisesti kehittyneiden ja vähemmän kehittyneiden maiden välillä (Crane et al. 2019, 35). Muita sosiaalisen vastuun kysymyksiä ovat työntekijöiden hyvinvointi ja osaaminen sekä kuluttajansuoja ja tuotevastuu. Lisäksi siihen liittyvät hyvät toimintatavat suhteissa yrityksiin, yhteiskuntaan ja paikallisyhteisöön ja yleishyödyllisten toimintojen tukeminen. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24.)

Ympäristövastuu on ensimmäinen yritys vastuun teema, joten yritys vastuun käsitettiin aluksi ympäristövastuuna. Vuosikymmenien ajan yritykset ovat seuranneet, mitanneet ja pyrkineet vähentämään ympäristövaikutuksiaan. Viimeistään 1980-luvulla monet raskaan teollisuuden yritykset alkoivat huomioida ympäristöasioita palkaten asiantuntijoita, rakentaen organisaatioita ja ottaen käyttöön ympäristöjärjestelmiä. (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 22 & 23.) Perusperiaatteena on johtaa fyysisiä resursseja säilyttäen ne tulevaisuuteen. Vastuullinen toiminta ei vahingoita biosysteemien elinkelpoisuutta, rajallisia resursseja ja kapasiteettia. Karkealla tasolla ympäristövastuu keskittyy kriittisiin ongelmakohtiin, kuten teollistumisen vaikutuksiin biodiversiteetissä, uusiutumattomien luonnonvarojen jatkuvaan käyttöön sekä päästöjä, esimerkiksi hiilidioksidi- ja muita kasvihuonekaasuja tuottavaan valmistukseen tai tuotteisiin. (Crane et al. 2019, 34.) Organisaatioita ohjaa ympäristöystävällisiin toimiin paitsi kiristyvät paikalliset ja kansainväliset vaatimukset (kts. edellä tai Crane et al. 2019, 53) myös niiden oma ja asiakkaiden kasvava tietoisuus ympäristön tilasta sekä ympäristöystävällisten tuotteiden kysyntä, johon myös liittyy mahdollisuus luoda positiivista kuvaa yrityksestä (esim. Yadiati et al. 2019). Syvemmällä tasolla ympäristövastuu keskittyy kysymykseen talouskasvusta, voivatko tulevat sukupolvet edelleen ylläpitää samaa elintasoja ilman, että tuotanto ja kulutus kiihtyvät entisestään. Yritykset eivät ole juurikaan toimineet vastuullisuusstrategioissaan kulutuksen hidastamiseksi. (Crane et al. 2019, 34.)

2.3 Yritys vastuun sidosryhmäteorian kautta tarkasteltuna

Yritys vastuuta voidaan tarkastella myös **sidosryhmäteorian** (*The Stakeholder Theory of the Firm*) kautta. R. Edward Freeman teki sidosryhmäteorian tunnetuksi vuonna 1984 ilmestyneessä merkittävässä kirjassaan: *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Donaldson & Preston 1995, 65) ja tutki sidosryhmäteorian ja yritys vastuun välistä suhdetta liiketoiminnassa (Brin & Nehme 2019, 23). Strategisen johtamisen teoriasta pohjaavan, liiketoimintaetiikan kirjallisuudessa usein esiintyvän sidosryhmäteorian ydinajatuksena on, että organisaatiolla on vastuita laajemminkin kuin omistajiaan kohtaan (Brin & Nehme 2019, 23 & 28). Siinä, missä yritys vastuun teoria, esimerkiksi kolmen pilarin malli, keskittyy organisaatioon ja sen vastuisiin, sidosryhmänäkökulma tarkastelee ryhmiä, joita kohtaan organisaatiolla on vastuita (Crane et al. 2019, 59). Mallin pohjalta yritys vastuuta ovat käsitteellistäneet esimerkiksi Fombrun (1996), MacMillan et al. (2004) sekä Hillenbrand & Money (2007). Jälkimmäiset esittävät (2007, 274 & 275), että asiakkaat ja työntekijät käsitteellistävät

yritysvastuun kolmella tavalla: yrityksen käyttäytymisenä 1) heitä kohtaan, 2) muita sidosryhmiä kohtaan ja 3) oman menestyksensä varmistamiseksi.

Lähteistä riippuen sidosryhmiksi käsitetään vaihtelevia tahoja, mutta yhteisesti Freemanin määritelmän mukaan sidosryhmät ovat yksilöitä tai ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa yritykseen tai joihin yritys voi vaikuttaa (Brin & Nehme 2019, 23). Sidoryhmäteorian malli esitellään kuvassa 7 Donaldsonin & Prestonin (1995, 69) ja Cranen et al. (2019, 61) mallit yhdistäen. Molemmissa lähteissä esiintyvät sidosryhmät ovat: hallinto, sijoittajat, tavarantoimittajat, asiakkaat ja yhteisöt. Crane et al. (ibid.) nimeävät lisäksi kilpailijat, ja Donaldson ja Preston (ibid.) poliittiset ryhmät ja kauppajärjestöt. Yhdenkään sidosryhmän edut tai intressit eivät ole etusijalla toisiin nähden. Tästä syystä nuolet sidosryhmien ja organisaation välillä ovat kaksisuuntaisia ja sidoryhmäsuhteet on kuvattu samankokoisina ja yhtä kaukana keskellä olevasta yrityksestä (Donaldson & Preston 1995, 68).



Kuva 7. Sidoryhmämalli (Yhdistelty Donaldson & Preston 1995, 69; Crane et al. 2019, 61)

Organisaatio nähdään sidosryhmät yhdistävänä tekijänä. Molemmipuolinen luottamus on perusta organisaation kestäväälle menestykselle. (Jones 1995.) Sidoryhmäteoria ottaa

huomioon sidosryhmien erilaiset intressit ja sallii organisaatioiden ylläpitää vahvaa keskinäistä suhdetta ja yhteyttä yhteisön ja liiketoiminnan osa-alueiden välillä. Jos tavoite saavutetaan, organisaatio saavuttaa sidosryhmien luottamuksen ja uskollisuuden. Toisaalta se tarkoittaa organisaatiolle myös tasapainoilua kaikkien sidosryhmien intressien välillä ja avoimuuspolitiikan käyttöönottoa niiden kanssa. (Brin & Nehme 2019, 28.) Myös sidosryhmillä on omia sidosryhmiään, joten malli on laajennettavissa myös sidosryhmäteorian verkostomalliksi (Rowley 1997, kuten mainittu Crane et al. 2019, 61). Sosiaalisen yhteyden (*engl. social connection*) takia yritys vastuuta ei arvioida vain liiketoiminnan suorista, kausaalisista seurauksistaan vaan myös epäsuorista vastuista prosesseissa, joissa on useita toisistaan riippuvaisia toimijoita (Olkkonen 2017, 20). Osaltaan tutkimus liittyy myös legitimaatioteoriaan, koska organisaation legitimitetillä ja maineella on samanlaiset edeltäjät, sosiaalisen rakentumisen prosessi ja seuraukset (Deephouse & Carter 2005).

2.4 Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu maatalousalalla

Maatalous ja siihen liittyvä elintarviketeollisuus (*engl. agri-food industry*) on maailmanlaajuisesti yksi tärkeimmistä taloudellisen kehityksen sektoreista. Useimmissa maissa se työllistää eniten ja edustaa suurta osaa tuotannon kokonaisarvonlisäyksestä ja bruttokansantuotteesta. Vastuullisuushaasteet liittyvät ruoan kysynnän kasvuun, elintarviketurvallisuuteen, kannattavuuteen, ilmastonmuutokseen, ympäristöön ja lainsäädäntöön. (Miranda et al. 2019, 22.) Ruoantuotanto vaatii vettä, energiaa ja viljelysmaata, mikä kuormittaa vesistöjä ja edistää lajikatkoa. Maatalous on ratkaiseva ilmastonmuutoksen aiheuttaja ja vastuussa noin neljänneksestä maailman kasvihuonekaasupäästöistä. (Ritchie, Roser & Rosado 2020.)

Elintarvikkeiden tuotantoketjut ovat tekemisissä sidosryhmien moninaisten kestävästä kehityksestä koskevien vaatimusten kanssa (Spanaki et al. 2022, 508). YK:n kestävästä kehityksestä tavoitteista ”2. Ei nälkää” ottaa suoraan kantaa kestävästä maatalouden edistämiseen (Suomen YK-liitto 2022b). Lisäksi useat muut tavoitteet liittyvät maatalouteen ja elintarviketaruun esimerkiksi työvoiman, vedenkäytön, ilmastonmuutoksen vaikutusten, maaperän köyhtymisen ja luonnon monimuotoisuuden kautta (YK-liitto 2022a). Myös YK:n elintarvike- ja maatalousjärjestö FAO visioi maataloutta ja ruokaketjua kestävästä kehityksestä avaintekijäksi ja tukee toiminnassaan kestävyyskolmeen ulottuvuuteen perustuvia hankkeita (FAO 2023).

Kestävyyden periaate on maatalousalalla kasvava trendi, ja sitä pidetään kriittisenä alan menestykselle (Spanaki et al. 2022, 508). Uusia strategioita otetaan vastuullisuushaasteisiin vastaamiseksi tuottavasti, kestävästi ja kilpailukyky säilyttäen. Alan strategiset, arvonmuodostukseen vaikuttavat vastuullisuustoimenpiteet keskittyvät tuotantokustannusten alentamiseen, vedenkäytön ja polttoaineen kulutuksen ja lannoitteiden käytön minimoimiseen sekä uusiutuvien energianlähteiden käyttöönottoon. (Miranda et al. 2019, 21 & 22.) Suomessa yksi tunnetuimpia ruokaketjuun liittyviä aloitteita on kestävämmän ruoantuotannon edistämiseksi perustettu tiedeyhteisön, viljelijöiden ja yritysten Carbon Action -yhteistyöalusta, jonka laaja tutkimusverkosto tekee korkeatasoista tieteellistä tutkimusta tehostaakseen hiilen sitomista maaperään sekä parantaakseen maanviljelyn ilmastovaikutuksia (Baltic Sea Action Group 2022a & 2022b). Kiinnostuksesta ympäristövastuuseen kertoo myös esimerkiksi alan keskusjärjestö MTK:n ilmaisema tarve ilmastonmuutoksen torjuntaan (Helsingin Sanomat 2021), yhä useampien jatkojalostajien julkaisemat tavoitteet nollata hiilijalanjälkensä (esim. Valio 2023; Atria 2023) ja sosiaalisen vastuun aloitteena K-ryhmän Tuottajille kiitos -toimintatapa (K-ryhmä 2018).

Maloni & Brown (2006, 38) nimeävät ruoantuotantoketjun vastuullisuusteemoiksi eläinten hyvinvoinnin, bioteknologian, ympäristön, reilun kaupan, terveyden ja turvallisuuden sekä työvoiman ja ihmisoikeudet. Miranda et al. (2019, 22) ovat luokitelleet maatalouteen ja elintarviketeollisuuteen liittyvät vastuullisuusteemat (taulukko 1) sosiaalisiin, taloudellisiin ja ympäristövastuun tekijöihin. Sosiaalisia teemoja ovat elintarviketurvallisuus, kustannusten säästö, terveysvaikutukset, elinvoimaisuus, vaikutukset ruoantuotannon verkostoon, paikallisten resurssien käyttö, paikalliset ja alueelliset institutionaaliset toimijat ja työolosuhteiden parantaminen. Taloudellisia teemoja ovat ruoantuotannon verkostot, edulliset teknologiat, parempi tuotto, maatalousalan työllisyys, tuotannon tulokset ja tuotteiden ja palveluiden parempi laatu. Ympäristöteemoja ovat materiaali- ja energiatehokkuus, päästöjen vähentäminen tuotannossa, resurssien kulutuksen ja jätteiden määrän vähentäminen, resurssien uudelleenhyödyntäminen, uusiutuvien energianlähteiden käyttö, ekologisen vaikutuksen vähentäminen, maaperän köyhtyminen, veden liikkakäyttö ja hydrologisten systeemien vahingoittuminen, ympäristön saastuminen ja geneettisen monimuotoisuuden häviäminen.

Taulukko 1. Maatalousalan (engl. agri-food industry) sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristövastuun teemat (Miranda et al. 2019, 22)

Vastuullisuus		
Sosiaalinen	Taloudellinen	Ympäristövastuu
<ul style="list-style-type: none"> • Elintarviketurvallisuus • Kustannusten säästö • Terveysvaikutukset • Elinvoimaisuus • Vaikutukset ruoantuotannon verkostoon • Paikallisten resurssien käyttö • Paikalliset ja alueelliset institutionaaliset toimijat • Työolosuhteiden parantaminen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruoantuotannon verkostot • Edulliset teknologiat • Parempi tuotto • Maatalousalan työllisyys • Tuotannon tulokset • Tuotteiden ja palveluiden parempi laatu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiaali- ja energiatehokkuus • Päästöjen vähentäminen tuotannossa • Resurssien kulutuksen ja jätteiden määrän vähentäminen • Resurssien uudelleenhyödyntäminen • Uusiutuvien energianlähteiden käyttö • Ekologisen vaikutuksen vähentäminen • Maaperän köyhtyminen • Veden liikakäyttö ja hydrologisten systeemien vahingoittuminen • Ympäristön saastuminen • Geneettisen monimuotoisuuden häviäminen.

Vaikka maataloudessa ja ruoantuotannossa vastuullisuusteemat ovat arkipäivää, maatalouskonekaupassa ne ovat vielä oraalla oleva aihe. Koneissa ja palveluissa voidaan pyrkiä esimerkiksi vaikuttamaan maatalouden tehokkuuteen ja hiilensidontaa ja luonnon monimuotoisuutta edistäviin teknologioihin, viljelijöiden mahdollisuuksiin vastata kuluttajien tarpeisiin ja tehdä kannattavaa liiketoimintaa ja parantaa viljelijöiden ja heidän työntekijöidensä elämänlaatua ja kehittää alaa kokonaisuutena (Bitsch 2011). Maatalousalan kehityksessä meillä on alettu hyödyntää virtuaalisen ja fyysisen toimintaympäristön yhdistäviä kyberfyysisiä järjestelmiä (CPS), joita ovat esimerkiksi älykkäät kasvihuoneet, robotit, dronet, älykkäät sensorit, langattomat sensoriverkot ja pystysuuntaiset viljelmät. Lisäksi kehitetään uusia menetelmiä sekä nykyaikaisia koneita ja työkaluja, jotka perustuvat prosessien ja palveluiden digitalisointiin ja hyötyvät esineiden internetin (IoT) kehittymisestä. Kuluvaan aikakauteen liittyy olennaisesti myös

sosiaaliset, taloudelliset ja ympäristölliset vastuullisuuskäytännöt. (Miranda et al. 2019, 21 & 22.) Kestävän kehityksen monimutkaistuessa sen haasteisiin vastaaminen muuttuu vaikeammaksi ja kalliimmaksi maatalousyrittäjille (Spanaki et al. 2022, 508). Teknologian käyttöönoton kustannukset ovat korkeita erityisesti pienille ja keskisuurille maataloille kehittyvissä maissa. Toisaalta se mahdollistaa innovatiivisia ratkaisuja, joilla on suuri sosiaalinen ja taloudellista kannattavuutta parantava vaikutus. (Miranda et al. 2019, 21 & 22.)

3 Aineeton pääoma

Organisaatiolla käytössä oleva pääoma voidaan jaotella esimerkiksi fyysiseen (*engl. physical capital*), taloudelliseen (*engl. financial capital*) ja aineettomaan pääomaan (*myös tietopääoma, engl. intellectual capital, intangible assets*) (Marr 2008, 5). Tässä tutkielmassa keskitytään aineettomaan pääomaan, johon tietotaloudessa yritysten arvonluonti pääasiassa pohjautuu (Lönnqvist et al. 2005, 11; Marr 2008, 6). Aineeton pääoma – ja organisaation kyky hyödyntää sitä – on tunnistettu merkittäväksi tekijäksi kilpailukyvyn ja arvon luomisessa (esim. Wiig 1997, 399; Stewart 1997, Lönnqvist et al. 2005, 11; Marr 2008, 3) sekä yhdeksi organisaation tärkeimmäksi omaisuudeksi ja tulevaisuuden potentiaalia määrittäväksi tekijäksi (Wiig 1997, 403; Marr 2008, 3 & 4). Tutkimuksissa sillä on havaittu olevan laaja ja merkittävä yhteys yrityksen innovaatiokyvykkyyteen (Subramaniam & Youndt 2005; Inkinen 2015) sekä suorituskykyyn (Bontis 1998; Inkinen 2015). Perinteisesti aineeton pääoma on linkitetty organisaation tietoon ja kyvykkyyksiin arvon luomisessa, jolloin myös johtamiseen on tarvittu uudenlainen kulma (Pedro, Leitão & Alves 2018, 2503). Aineettoman pääoman johtamisesta on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä asioista, ja se antaa yrityksille mahdollisuuden hyödyntää myös aineellista omaisuuttaan (Marr 2008, 3).

Aineeton pääoma osatekijöineen on dynaamisessa vuorovaikutuksessa sekä toisten aineettomien että aineellisten resurssien kanssa. Esimerkiksi yrityksen brändi voi kärsiä, jos muut osa-alueet, kuten maine ja luottamus pettävät. (Marr 2008, 6 & 8.) Osa-alueet täydentävät toisiaan ja arvo syntyy tekijöiden yhdistyessä. Aineettomasta pääomasta ei aina pysty sanomaan, kuka sen omistaa (Lönnqvist et al. 2005, 19 & 32.) Sitä voi olla useilla tasoilla, kuten yksilöiden, verkostojen ja organisaatioiden hallussa (Youndt, Subramaniam, & Snell 2004, 337). Aineettomat resurssit ovatkin usein subjektiivisia, havaittajoiden eri tavoin kokemia, sosiaalisia ilmiöitä, ja niitä on myös fyysistä pääomaa huomattavasti vaikeampaa myydä tai ostaa. Aineeton pääoma ei ole aina positiivista omaisuutta organisaation kannalta. (Lönnqvist et al. 2005, 12 & 19.) Resurssi, esimerkiksi maine, voi olla yrityksen kannalta myös negatiivinen (Lange et al. 2011, 162).

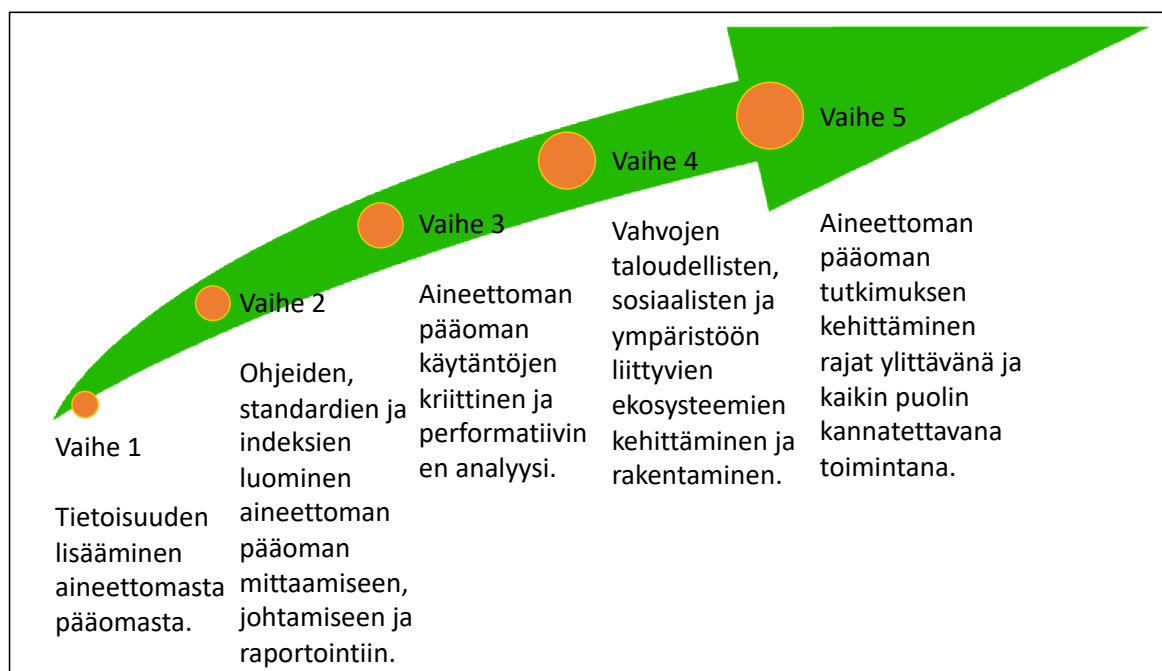
3.1 Aineettoman pääoman tutkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila

Sekä aineettoman pääoman että siihen läheisesti liittyvän (esim. Wiig 1997) tietojohdamisen tutkimus perustuvat nykyaikaiseen johtamistutkimukseen (Seleim & Khalil 2011, 586). Aineeton pääoma on oppiaineena ja tutkimusalueena melko nuori ja eri näkökulmista tarkasteltu aihealue, jolla ei ole yleisesti hyväksytyjä perusteorioita. Vuosikymmenten kuluessa tutkimuksessa on ammennettu esimerkiksi resurssiperustaisen näkökulman, ydinosaamisten ja ydinkyvykkyyksien, tietoperusteisen näkökulman, henkilöstövoimavarojen laskennan, transaktiokustannusten ja organisatorisen oppimisen teorioista ja tutkimussuuntauksista. (Lönqvist et al. 2005, 81.)

Aineettoman pääoman tutkimuksen kehityskaari voidaan jaotella viiteen eri vaiheeseen, (Dumay et al. 2020), jotka esitellään kuvassa 8. Ensimmäinen vaihe ajoittui 1980- ja 1990-lukujen taitteesta 1990-luvun puoliväliin (Guthrie, Ricceri & Dumay 2012, 69) tai sen loppuun (Pedro et al. 2018, 2505), ja aikakauden tutkimus keskittyi erityisesti lisäämään tietoisuutta aineettoman pääoman potentiaalin tunnistamiseksi ja ymmärtämiseksi kestävän kilpailuedun rakentamisessa (Petty & Guthrie 2000, 162; Pedro et al. 2018, 2505). 1980-luvun kuluessa organisaatioissa alettiin ymmärtää laajemmin, että tietoa ja aineetonta pääomaa täytyy hallita tietoisesti, järjestelmällisesti ja asiantuntevasti, jotta organisaatiot pärjäävät (Wiig 1997, 399, joka viittaa Sveibyn ja Lloydin klassikkoteokseen *Managing Knowhow* 1987). Varsinaisesti aineettoman pääoman käsite tuli tunnetuksi Tom Stewartin artikkelissa: *Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset*, joka julkaistiin vuonna 1991 Fortune-lehdessä (Dumay et al. 2020, 2). Hänen suurin panos aiheeseen oli aineettoman pääoman määrittelyssä ja sen mittaamisen vaikeuden tunnistamisessa (Bontis 1998, 65). Hänen määritelmänsä (kts. luku 3.2) on edelleen yksi viitatuimmista.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa luotiin ohjeistuksia, standardeja ja indeksejä aineettoman pääoman mittaamiseksi, johtamiseksi ja raportoimiseksi (Dumay et al. 2020, 1). Useat tutkijat (esim. Bontis 1996; Edvinsson & Malone 1997; Stewart 1997; Sveiby 1997) työstivät viitekehyksiä aiheen teoretisoimiseksi (Youndt et al. 2004, 337; Pedro et al. 2018, 2503). Edelläkävijöitä aineettoman pääoman johtamisessa olivat ruotsalainen Leif Edvinsson Skandia Navigator -mallillaan (Wiig 1997, 401; Lönqvist et al. 2005, 14 & 144; Edvinsson 2013, 164) sekä Sveiby (1997) samoihin aikoihin kehittämällään Intangible Assets Monitor -mallillaan ja Roos, Roos, Dragonetti & Edvinsson (1997) prosessimallillaan (Pedro et al. 2018,

2503). Myös Kaplanin ja Nortonin (1992) Balanced Scorecard sai laajaa suosiota. 1990-luvun lopussa julkaistiin monia alan klassikkoteoksia ja käynnistettiin aineettoman pääoman tutkimushankkeita, kuten Meritium-projekti (Lönqvist et al. 2005, 14 & 15 & 148). Edelleen toisessa vaiheessa, 2000-luvulla, jatkettiin mallien kehittämistä, järjestettiin alan kansainvälinen konferenssi (Dumay et al. 2020, 2) ja tutkimuskenttä alkoi vakiinnuttaa asemaansa (Petty & Guthrie 2000, 155–156; Lönqvist et al. 2005, 14 & 15). Ensimmäisessä ja toisessa vaiheessa tutkimus keskittyi kirjanpidolliseen näkökulmaan ja arvioimaan aineettoman pääoman vaikutusta taloudelliseen tulokseen. Aineettoman pääoman arvo nähtiin yrityksen markkina-arvon ja kirjanpitoarvon erotuksena. (Dumay, Guthrie, & Rooney 2020, 1.) 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puoleenväliin mennessä oli kehitetty yli 50 erilaista aineettoman pääoman tai sen osa-alueiden määrittelytapaa (Dumay & Garanina 2013, 11). Ensimmäisen ja toisen vaiheen peruja on myös aineettoman pääoman jaottelu inhimilliseen, rakenne- ja suhdepääomaan (Guthrie et al. 2012, 70).



Kuva 8. Aineettoman pääoman tutkimuksen viisi vaihetta (Dumay et al. 2020, 3)

Aineettoman pääoman tutkimuksen kolmas vaihe käynnistyi 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälissä (Guthrie et al. 2012, 76; Pedro et al. 2018, 2505; Dumay et al. 2020, 4), jolloin alettiin kyseenalaistaa raportoinnin kykyä ilmaista luvuin aineettoman

pääoman poliittisia, eettisiä, sosiaalisia ja organisatorisia vaikutuksia (Dumay et al. 2020, 4). Tutkimuksen painopiste siirtyi aineettoman pääoman johtamisen ja käytäntöjen kriittiseen tutkimiseen ja aiempaa mittaus-raportointivaihetta monialaisempaan ymmärrykseen (Guthrie et al. 2012, 69 & 79). Arvo alettiin ymmärtää rahallista arvoa laajemmin esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden arvona ja merkityksenä asiakkaille (Dumay 2009, 195). Organisaatioissa aineettoman pääoman raporttien tilalle valtavirtaan nousivat uudemmat raportointikehykset, kuten YK:n Global Compact (2009) ja GRI (kts. edellä) (Dumay 2016, 174).

Aineeton pääoman tutkimuksen kasvutrendi on jatkunut viime vuosina (Massaro et al. 2018, 367). Tietotalouden nousun ja yhteiskunnan verkostoitumisen mukana (Edvinsson 2013, 165; Ghobadian et al. 2015, 272) on kolmannen vaiheen kanssa rinnakkaisesti käynnistynyt neljäs vaihe, jossa aineetonta pääomaa tarkastellaan myös yhteisöjen ja ekosysteemien näkökulmasta (Dumay & Garanina 2013, 21; Secundo et al. 2016) organisaatiotason lisäksi myös kansallisella ja alueellisella tasolla. Neljännessä vaiheessa tarkastelun näkökulmana on organisaation vuorovaikutus ekosysteemin kanssa. Kohteeksi on tullut voittoa tavoittelemattomat yhteisöt, aineettoman pääoman käytännöt, vastuullisuus ja koulutus sekä innovaatiot aineettoman pääoman tunnistamisessa (Dumay et al. 2020, 1 & 4) sekä aineettoman pääoman johtaminen ulkoisissa yhteyksissä, erityisesti sidosryhmien keskuudessa, ja hyödyntäminen hyvinvoinnin ja arvon luomiseen yli organisaatorajojen (Secundo et al. 2018, 158; Dumay et al. 2020, 4; Massaro et al. 2018, 368). Edvinssonin (2013, 166 & 168) mukaan kriittiset kysymykset koskevat keskinäisiä riippuvuuksia ja tietovirtoja (flows) eri sidosryhmien välillä sekä siltojen rakentamista organisaation sisäisen ja ulkoisen aineettoman pääoman välille. Nämä tuottavat uutta aineetonta pääomaa dynaamisessa arvonluontiprosessissa paljastaen piilossa olevaa arvoa. Wasiluk (2013, 104) on havainnut vastuullisuuden ja aineettoman pääoman välillä päällekkäisyyttä, koska niihin liittyy kiinnostus organisaation tarpeeseen luoda ja hyödyntää muuhun kuin talouteen liittyviä resursseja. Hänen mukaansa (ibid. 2013, 102) aineettomalla pääomalla on myös tehtävä vastuullisuuden käytännöissä. Vastuullisuuteen liittyvässä tutkimuksessa analysoidaan kolmen pilarin mallin mukaisia taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöulottuvuuksia aineettoman pääoman viitekehyyksessä (Massaro et al. 2018, 369). Esimerkiksi Massaro et al. (2018) tutkivat aineettoman pääoman ja vastuullisuuskäytäntöjen suhdetta laajemmassa ekosysteemissä.

Oraallaan olevassa tietopääoman tutkimuksen viidennessä vaiheessa on ehdotettu johtamisen näkökulmaa laajempaa ja kriittisempää tarkastelukulmaa sosiaaliin ja ympäristöön

liittyviin kysymyksiin aineettoman pääoman arvon ja sen laajemman yhteiskunnallisen merkityksen tunnistamiseksi (Dumay et al. 2018, 34). Dumay et al. (2020, 4) ehdottavat, että aineeton pääoma tulisi ymmärtää ratkaisevana organisaatioiden ekosysteemiin liittyvänä tekijänä. Tällöin keskeistä on ymmärtää, kuinka erilaiset inhimilliset, sosiaaliset, suhde-, kulttuuri- ja ympäristötekijät ovat vuorovaikutuksessa aineettoman pääoman tekijöiden, kuten tiedon, kokemuksen ja immateriaalioikeuksien kanssa, niin että aineetonta pääomaa voidaan käyttää taloudellisen, yleishyödyllisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon luomiseen.

Tässä tutkielmassa vastuullisuuteen liittyviä taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöulottuvuuksia käsitellään neljännen tutkimusvaiheen ajattelutavan mukaisesti aineettoman pääoman viitekehityksessä (Massaro et al. 2018, 369). Mainetta, osana suhdepääomaa, tarkastellaan laajemmin sidosryhmien näkökulmasta, sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta dynamisessa arvonluomisprosessissa syntyvänä merkityksinä, jolloin nojataan niin ikään aineettoman pääoman tutkimuksen neljännen vaiheen ajattelutapaan tarkastella organisaation ja sidosryhmän vuorovaikutusta (Dumay ja Garanina 2013; Dumay 2016). Lisäksi viidennen vaiheen näkökulman mukaisesti keskitytään taloudellista näkökulmaa laajemmin vastuullisuuteen liittyviin kysymyksiin aineettoman pääoman arvon ja sen laajemman yhteiskunnallisen merkityksen tunnistamiseksi, sillä kuten aiemmin todettu, vastuullisuus voidaan itsessään nähdä päämääränä, ei keinona tavoitella taloudellista hyötyä (esim. Aula & Heinonen 2011, 27). Tutkielman ulkopuolelle ei silti täysin suljeta aineettoman pääoman ensimmäisen ja toisen vaiheen raportoinnillisia lähtökohtia, koska yhtenä tavoitteena on tunnistaa suhdepääomaan kuuluvan maineen edeltäjiä. Kolmannen vaiheen ajattelutavan mukaisesti tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää käytännön johtamistyössä luomaan ymmärrystä aineettomasta pääomasta ja sen virtauksista osana arvonluontia.

3.2 Aineettoman pääoman määritelmiä

Aineeton pääoma on noussut suosituksi tutkimusaiheeksi eri tieteenaloilla, mutta tutkimusalan sisällöstä ja terminologiasta ei ole olemassa yhtenäistä käsitystä. Käsitettäkin on kirjallisuudessa määritelty eri näkökulmista eikä yhtä, laajalti hyväksyttyä määritelmää ole. (Kianto 2007, 343.) Määritelmät voidaan luokitella kahteen pääryhmään (kts. Peñalba-Aguirrezabalaga, Sáenz & Ritala 2020, 947), joista ensimmäinen (esim. Nahapiet & Ghoshal 1998; Sullivan 1999; Youndt et al. 2004) käsittää aineettoman pääoman organisaation

yhdistettyinä tietoresursseina, joten tässä kohdassa tämän ryhmän määritelmiin viitataan tietopääomana. Tietoon keskittyvään määritelmien pääryhmään asettuu esimerkiksi Nahapietin ja Ghoshalin (1998, 245) runsaasti viitattu määritelmä:

- ”*Sosiaalisen yhteisön, kuten organisaation, tietoyhteisön tai ammatinharjoittajien tieto ja tietämiskyky (engl. knowing capability).*”

Samaa katsantokantaa edustavan Sullivanin (1999) määritelmän mukaan tietopääoma on:

- ”*Tieto, joka voidaan muuntaa tulevaisuuden voitoiksi, ja johon sisältyy resursseja, kuten ideoita, keksintöjä, teknologioita, malleja, prosesseja ja informatiivisia ohjelmia.*”

Ryhmään kuuluvana kolmantena esimerkkinä on Youndtin et al. (2004, 137) määritelmä:

- ”*Kaiken sen tiedon summa, jonka organisaatio kykenee hyödyntämään liiketoiminnassaan kilpailuedun saavuttamiseksi.*”

Toinen pääryhmä (esim. Edvinsson 1997; Edvinsson & Malone 1997, Sveiby 1997, Roos et al. 1997; Lönnqvist et al. 2005; Marr 2008; Dumay 2016) puolestaan tarkastelee aineetonta pääomaa kaikkina aineettomina resursseina. Tätä toista pääryhmää edustaa Edvinssonin & Malonen (1997) määritelmä, joka on yksi tunnetuimmista aineettoman pääoman määritelmistä:

- ”*Hallussa olevaa tietoa sekä sovellettavaa kokemusta, organisaation teknologiaa, asiakassuhteita ja ammattitaitoa, jotka mahdollistavat organisaatiolle kilpailuedun markkinoilla*” (Edvinsson 1997, 368; Edvinsson & Malone 1997, joihin viittaavat Hussinki, Kianto, Vanhala & Ritala 2019, 103).

Lisäksi jotkut tutkijat (esim. Stewart 1997; Bontis 1998) asettuvat ryhmien väliin korostaen tiedon roolia ottaen laajemmin huomioon myös muut aineettomat resurssit. (kts. Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 947.) Niin ikään runsaasti viitatus Stewartin määritelmän (1997, esipuhe) mukaan aineeton pääoma on pelkkää tietoa laajemmin:

- ”*Aineeton materiaali – tieto, informaatio, aineeton omaisuus ja kokemus, joita voidaan käyttää vaurauden luomiseksi.*”

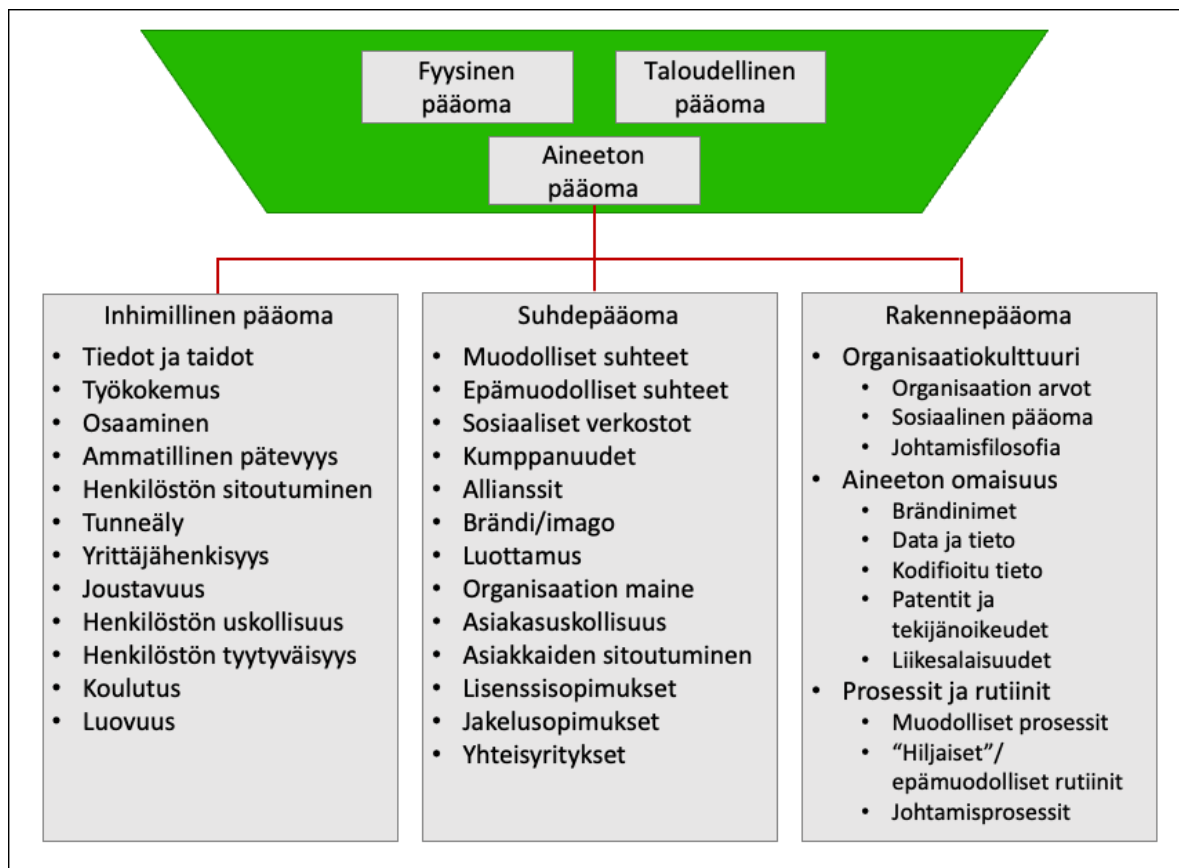
Dumay (2016, 169; 2020, 1) puolestaan lähtee eteenpäin Stewartin (1997) määritelmästä tehden siihen yhden suuremman muutoksen laajentamalla taloudellisen vaurauden luomisen yleisemmäksi arvon luomiseksi.

- *”Aineettomien resurssien, tiedon, kokemuksen ja immateriaalioikeuksien kokoelma, joka on organisaatiolla, yhteisöllä, valtiolla tai yhteiskunnalla on, ja jota se käyttää luodakseen taloudellista, hyödyllistä, sosiaalista ja ympäristöarvoa.”*

Tässä tutkielmassa aineeton pääoma ymmärretään laajemmin aineettomia resursseja käsittelevän näkemyksen mukaisesti tarkoittavan kaikkia organisaatiolla olevia aineettomia, arvonluontiin osallistuvia resursseja (esim. Lönnqvist et al. 2005, 11; Marr 2008, 6; Hussinki et al. 2019, 103) ja siksi siitä käytetään nimitystä aineeton pääoma. Aineettomaan pääomaan kuuluu yksinkertaistettuna kaikki sellainen, mikä ei ole materiaalista tai rahallista omaisuutta (Lönnqvist et al. 2005, 12). Dumayn (2016; 2020) ajatuksen mukaisesti arvo käsitellään laajemmin kuin taloudellisena arvona.

3.3 Aineettoman pääoman osa-alueet

Aineettoman pääoman luokittelu auttaa ymmärtämään konseptia ja operationalisoimaan sen tutkimusta. Kirjallisuudessa osatekijöitä on jaoteltu eri tavoin (Youndt et al. 2004, 336), mutta lopulta peruspalikat ovat lähes samat (Inkinen 2015, 519 & 522; Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 947), pääsääntöisesti myös eri maissa (Inkinen et al. 2017). Vallitsevaksi on muodostunut jaottelu ihmis-, organisaatio- (rakenne) ja ihmissuhdekeskeisiin (asiakas) luokkiin. (Inkinen 2015, 519 & 522; Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 947.) Sveibyn luokitteluun pohjautuvassa mallissa aineettoman pääoman katsotaan muodostuvan inhimillisen, suhde- ja rakennepääoman osa-alueista (esim. Lönnqvist et al. 2005, 11; Reed et al. 2006, 870; Marr 2008, 5). Malli esitellään kuvassa 9 Marrin (2008, 5) mukaan. Laajalla luokittelulla halutaan muodostaa kuva, mitä aineeton pääoma kattaa, vaikka luokitteluun ei ole oikeita tai vääriä tapoja. Oleellista eivät ole luokkien mahdolliset päällekkäisyydet tai sen osoittaminen, kuuluuko jokin resurssi johonkin toiseen luokkaan. (Marr 2008, 5 & 6.)



Kuva 9. Aineettoman pääoman luokittelu (Marr 2008, 5)

Inhimillisellä pääomalla (*engl. human capital*) voidaan ymmärtää erilaiset johtajiin ja henkilöstöön, (Lönqvist et al. 2005, 31) elämiseen ja ajattelemiseen liittyvät asiat (Marr 2008, 6). Niitä voivat olla henkilöstön eksplisiittinen ja hiljainen tieto, taidot ja erilaiset osaamiset, koulutustaso ja työhön liittyvä kokemus sekä muita aineettomia tekijöitä, kuten asenteet, henkilöstön sitoutuminen ja uskollisuus, joustavuus, tyytyväisyys (Marr 2008, 5 & 6; Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 949 & 950), arvot ja motivaatio (Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 950). Inhimillistä pääomaa edustavat myös tunneäly, yrittäjähenkisyys ja luovuus. Sen tekijät menetetään lähtevien henkilöiden mukana. (Marr 2008, 5 & 6.)

Rakennepääomaan (*engl. structural capital*) kuuluu organisaation omistamat aineettomat asiat, jotka pysyvät organisaatiossa, vaikka yksittäinen työntekijä lähtisi pois (Lönqvist et al. 2005, 31). Myös ne voidaan jaotella tietoon liittyviin ja muihin aineettomiin tekijöihin (Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 950). Tietoon liittyviä ovat kodifioitu tieto, data, tietokantojen sisällöt ja tietovirratt, immateriaalioikeudet ja muu lailla suojattu aineeton omaisuus (Marr 2008, 5 & 6; Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 950) ja liikesalaisuudet (Marr

2008, 5). Muita aineettomia tekijöitä ovat prosessit ja toimintatavat, organisaation rakenne, organisaatiokulttuuri ja arvot, johtajuustyyli/johtamisfilosofia, sosiaalinen pääoma/verkotot ja johtamisjärjestelmät/prosessit (Marr 2008, 5 & 6; Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 950) sekä teknologinen infra, kuten ohjelmistot ja viestintäjärjestelmät, ja tuotekehitystoiminta. (Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 949 & 950.)

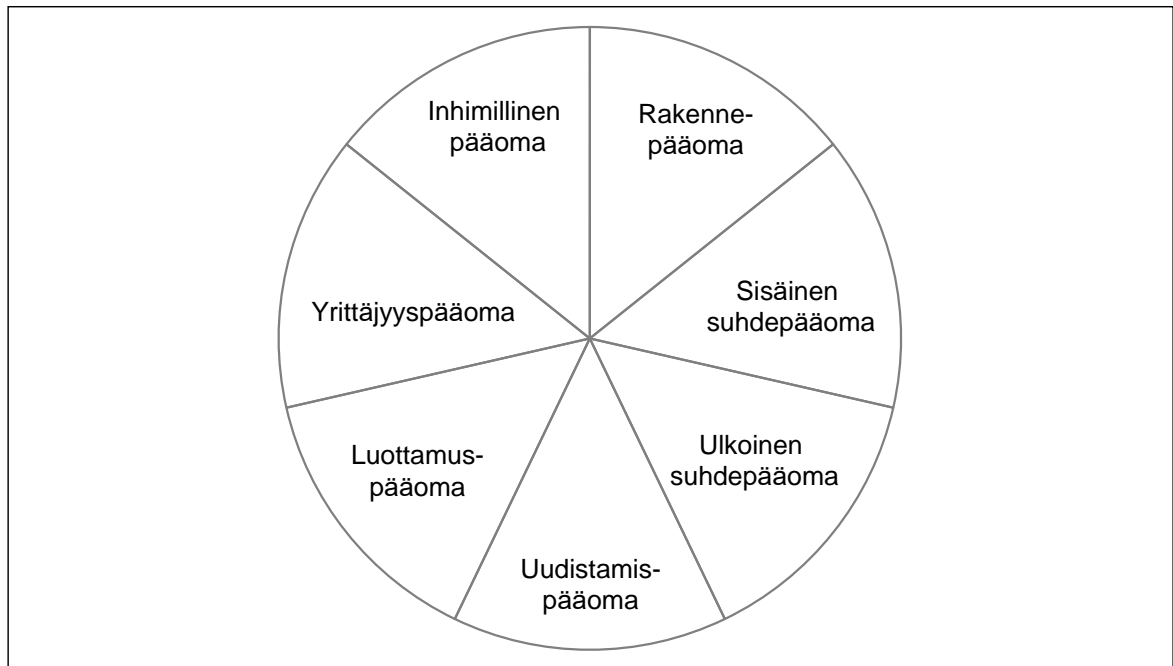
Suhdepääomaan (*engl. relational capital*) määritellään kuuluvan joko organisaation ulkoiset tai sisäiset suhteet tai nämä molemmat (Inkinen et al. 2017, 1163). Useille määritelmille yhteisiä tekijöitä ovat allianssit, vaihto, resurssit, sosiaalisen verkoston prosessit ja suhteet sekä erilaiset sidosryhmät (Still, Huhtamäki & Russell 2013). Suhdepääoma voi olla sekä yksilön että organisaation tasolla (Inkinen 2015, 526), ja monet siihen sisältyvät resurssit, kuten asiakassuhteet, ovat sidoksissa yksittäisiin henkilöihin (Lönnqvist et al. 2004, 31). Aiemmin suhdepääoman huomio on ollut erityisesti asiakassuhteissa, ja jotkut tutkijat ovat käyttäneet termiä asiakaspääoma (*engl. customer capital*) (Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 950), jolla viitataan asiakassuhteisiin ja markkinointiin liittyvään arvokkaaseen tietoon (Inkinen 2015, 526). Ajan myötä kuitenkin myös muut ulkoiset ja organisaation sisäiset sidosryhmäsuhteet on huomioitu mukaan laajemmin, jolloin suhdepääoma linkittyy sidosryhmäteoriaan (kts. luku 2.3). Edvinsson (2013, 170) näkee oleellisena verkostojen arvon ymmärtämisen ja kehittämisen merkityksen. Marrin (2008, 5, 6 & 8) mukaan suhdepääoma kattaa kaikki ulkoiset suhteet esimerkiksi nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin, välittäjiin, työntekijöihin, tavarantoimittajiin, kumppaneihin, sääntelijöihin, lobbausryhmiin, yhteisöihin, luotonantajiin ja sijoittajiin. Nämä voidaan vielä jaotella muodollisiin, esimerkiksi sopimuksiin perustuviin ja epämuodollisiin suhteisiin. Luokkaan kuuluvat myös organisaation ja sen sidosryhmien suhteita heijastavat imago ja maine sekä luottamus. Esimerkiksi maine on ulkoisten tahojen hallussa olevaa yrityksen aineetonta pääomaa (Lange et al. 2011, 162).

Suhdepääoman kanssa lähekkäinen ja ainakin osittain päällekkäinen käsite on **sosiaalinen pääoma** (*engl. social capital*), jolla pääsääntöisesti tarkoitetaan muuta kuin tietoa olevia resursseja, jotka rakentuvat tiedon ja eri luokkiin kuuluvien aineettomien resurssien yhdistelmistä (Peñalba-Aguirrezabalaga et al. 2020, 950). Still et al. (2013) osoittivat, että johtamiskirjallisuuteen pohjautuvan suhdepääoman ja sosiologiasta ponnistavan sosiaalisen pääoman käsitteet ovat läheiset, mutta erilliset. Molemmilla tutkimusaloilla on pääsääntöisesti omat tutkijansa, mutta muutamat, kuten Hitt, Nahapiet, Ghoshal ja Kogut ovat yhteisiä. Nahapiet ja Ghoshal (1998) määrittelivät sosiaalisen pääoman organisaation suhdeverkoston kautta

tarjoutuvien resurssien yhteisarvoksi. He käyttivät sosiaalisen pääoman käsitettä ensimmäisen kerran aineettoman pääoman yhteydessä, mutta eivät määrittäneet sitä aineettoman pääoman osa-alueeksi (kts. edellä: heidän määritelmänsä mukaan aineeton pääoma koostuu pelkästään tietoresursseista) vaan aineettoman pääoman luomista mahdollistavaksi keskeiseksi tekijäksi, joka on ihmisten välisissä suhteissa. Se on keskeinen tekijä organisaation dynamiikassa, innovoinnissa ja arvon luonnissa tai näiden estämisessä. He myös jakoivat sosiaalisen pääoman edelleen kolmeen tiiviisti toisiinsa liittyvään ulottuvuuteen, jotka ovat: sosiaalista järjestelmää ja verkostojen rakennetta ilmentävä rakenneulottuvuus, ihmisten luomiin suhteisiin ja pääomaan keskittyvä suhdeulottuvuus ja jaettuja esityksiä, tulkintoja ja merkitysjärjestelmiä tarkoittava tiedollinen ulottuvuus. (Nahapiet ja Ghoshal 1998, 243 & 244.) Heidän (ibid. 1998) ajattelussa mukana on myös sisäisen sosiaalisen pääoman käsite, joka kattaa organisaation sisäiset suhteet esimerkiksi organisaatiossa olevien henkilöiden välillä (Reed et al. 2006, 870). Myöhemmin Youndt et al. (2004, 338) esittelivät Nahapietin ja Ghoshalin (1998) sosiaalisen pääoman konseptin osana aineetonta pääomaa inhimillisen ja rakennepääoman rinnalla ja esittivät sen koskevan asiakkaita ja kaikkia muitakin sidosryhmiä.

Tässä tutkielmassa käytetään termiä suhdepääoma, ja Youndtin et al. (2004) mukaisesti se sijoitetaan osaksi aineetonta pääomaa. Sisällössä nojataan Nahapietin ja Ghoshalin (1998) ja Youndtin et al. (2004) ajatteluun suhdepääomasta kaikkien ulkoisen ja sisäisten suhteiden arvona. Edellä kuvatun Marrin (2008) jaottelun mukaisesti siihen katsotaan asiakas- ja muiden sidosryhmäsuhteiden lisäksi kuuluvan myös maine, brändit ja luottamus. Tutkielmassa käytetään pääosin suhdepääoman kirjallisuutta, poikkeuksena Nahapietin ja Ghoshalin sosiaalisen pääoman tuotokset. Koska käsitteet ovat osin päällekkäisiä ja vakiintumattomia, tutkielmassa on pidetty tiukkaa terminologista poissulkemista tärkeämpänä varmistaa, että viitatuista käsitteistä tai sen jaottelutavasta riippumatta käsitellään samaa asiaa.

Vaikka kolmiosainen malli on muodostunut vakiostandardiksi aineettoman pääoman kirjallisuudessa, sitä on myös kritisoitu melko karkeaksi (Inkinen et al. 2017, 1163). Inkinen et al. (2017) ovat jaotelleet aineettoman pääoman seitsemään luokkaan (kuva 10), jotka ovat inhimillisen ja rakennepääoman lisäksi sisäinen suhde-, ulkoinen suhde-, uudistamis-, luottamus- ja yrittäjyyspääoma. Huomionarvoista tämän tutkielman kannalta on, että edellä kuvattua Marrin (2008) luokittelusta poiketen Inkinen et al. (2017) jakavat suhdepääoman sisäiseen ja ulkoiseen suhdepääomaan. Tutkijoiden (ibid.) mukaisesti tässä tutkielmassa mainetta tarkastellaan ulkoisen suhdepääoman osa-alueena, asiakkaiden näkökulmasta.



Kuva 10. Aineettoman pääoman luokittelu seitsemään osa-alueeseen (Inkinen et al. 2017, 1163)

3.4 Aineettoman pääoman staattiset ja dynaamiset puolet

Aineettomaan pääomaan kuuluu sekä staattisia että dynaamisia puolia. Osa tutkijoista (esim. Stewart 1997; Petty & Guthrie 2000) käsittää sen passiivisena, mitattavana ja luokiteltavana omaisuutena, kun osa (esim. Edvinsson & Malone 1997; Roos et al. 1997; Bontis 1999) näkee sen dynaamisempana toimintana prosessi- ja kylynäkökulmasta (Kianto et al. 2014). Aiemmin suuri osa tutkimuksesta keskittyi staattiseen näkökulmaan (Bontis 1999, 399) aineettomasta pääomasta tiedon varastona/tietokantana (*engl. stock*), joka organisaatiossa on tietyllä hetkellä tietyllä tasolla (Dierickx & Cool 1989, 1506; Bontis 1998, 65; Bontis et al. 2002) määrittäen kilpailuaseman ja kannattavuuden. Yritys kerryttää sitä haluamaansa suuntaan strategisesti johdonmukaisilla toimilla ja valitsemalla optimaalisen ajoituksen virtaukselle (*engl. flow*) tiettyinä ajanjaksona. Pääoman kertyminen varastoon riippuu myös muiden resurssien varastojen tasoista. (Dierickx & Cool 1989, 1506, 1508 & 1510.) Näin kuvaten aineeton pääoma yhdistyy väistämättä resurssiperustaiseen (RBV) näkökulmaan (*Resource Based View of the Firm, RBV*). Edith Penrosen 1950-luvulla esittämän näkökulman mukaan yrityksen tuottavuus ja arvo riippuvat erityisesti sen sisäisistä resursseista, ja miten tehokkaasti organisaatio valikoi ja kerryttää näitä varastoksi (Barney 1991; Grant 1991; Curado

& Bontis 2006, 368). Teoriaa eteenpäin kehittäneen Jay Barney'n (1991) mukaan resurssit voivat olla aineettomia tai aineellisia, vahvuuksia tai heikkouksia, ja ne voidaan jakaa 1) fyysisiin, kuten teknologiaan ja maantieteelliseen sijaintiin, 2) inhimillisiin, kuten koulutukseen, tietoon ja suhteisiin ja 3) organisatorisiin resursseihin, kuten järjestelmiin ja suhteisiin yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella, esimerkiksi asiakkaisiin (Lönnqvist et al. 2005, 82; Curado & Bontis 2006, 369). Resurssiperustaisen näkökulman mukaan organisaation pysyvä suoritus- ja kilpailukyky pohjautuu sillä oleviin harvinaisiin ja arvokkaisiin resursseihin, jotka ovat vaikeasti jäljiteltävissä tai korvattavissa, jolloin mielenkiinto on näiden hankkimisessa ja suojaamisessa. On tärkeää tunnistaa yrityksessä olevat resurssit nykytilan selvittämiseksi ja kehitystoimien kohdistamiseksi. (Lönnqvist et al. 2005, 51 & 52, 81–83.)

Uudempi tutkimus on yhä enemmän painottanut tiedon merkitystä sekä resurssina että kilpailukyvyllä (Seleim & Khalil 2011, 588). Jäljittelemättömyytensä ansiosta sekä hiljainen että organisaation prosesseihin, rutiineihin ja sosiaaliseen kanssakäymiseen yhdistynyt kontekstualisoitu tieto edistävät suorituskykyä (Youndt et al. 2004, 343 & 344). Koska harvat resurssit ovat tuottavia sellaisenaan, on resurssiperustaiselle näkemykselle syntynyt jatkumoksi tietoperustainen näkökulma (*Knowledge Based View – KBV*) (Grant 1996; Youndt et al. 2004; Curado & Bontis 2006), jonka mukaan tarvitaan myös kyvykkyyttä yhdistää ja koordinoita resursseja tuottavaan toimintaan. Yritysten suorituskyky selittyy niiden välisissä eroissa tiedon luomisessa, kehittämisessä, jakamisessa ja hyödyntämisessä (Seleim & Khalil 2011, 588). Dynaamisesta näkökulmasta katsottuna resurssien virtaus ymmärretään niiden kerryttämistä laajemmin aineettomien resurssien hyödyntämisenä ja kehittämisenä sekä niiden muuttamisena arvon luomiseksi (Kianto 2007, 344). Kun organisaatiossa omakсутaan sisäistä ja ulkoista tietoa ja yhdistetään ne siellä jo ennestään olevaan tietoon, luodaan uutta aineetonta pääomaa (Cohen & Levinthal 1990). Tietoperusteinen lähestymistapa tarkastelee resurssien sijaan organisaation toimintoja, joilla aineettomia resursseja hankintaan, käytetään ja kehitetään sekä auttaa selvittämään, miten organisaatiot luovat arvoa aineettomasta pääomasta. Se ottaa huomioon muutoksen, dynamiikan ja sosiaalisesti rakennetun prosessin; tietoa ja muita aineettomia hyödykkeitä luodaan organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa ja organisaation tietovirtojen kautta (Kianto 2007, 342 & 344). Aineetonta pääomaa voidaan tarkastella esimerkiksi näkyvän ja hiljaisen tiedon tai yksilön ja ryhmän tasolla (Nahapiet & Ghoshal 1998, 246 & 247) tai näiden yhdistelminä (kts. Spender 1996).

Tietoperusteiseen näkökulmaan liittyy läheisesti myös dynaamisten kyvykkyyksien näkökulma (kts. Teece, Pisano & Shuen 1997), jossa organisaatio käsitetään toimintojen järjestäjänä ja toteuttajana, jotta se voi valjastaa resurssit strategisten tavoitteidensa saavuttamiseksi (Seleim & Khalil 2011, 588). Organisaatiolla on valmiudet ja kyvykkyydet suorittaa toistuvasti tuottavia toimia (Grant 1996) hyödyntämällä, kehittämällä ja muuttamalla aineetonta pääomaa arvon luomiseksi (Kianto 2007, 344 & 345 & 349). Kyvykkyyksiä on sekä yksilö-, toiminta-, toiminto- että organisaatiotasolla (Grant 1996), ja ne ovat on organisaation tärkein kilpailukyvyn lähde (Grant 1991, 119). Keskeistä näkökulmalle on tunnistaa organisaation erityiset, kilpailukykyä edistävät ominaisuudet ja selittää, kuinka erilaisia osaamisen ja resurssien yhdistelmiä voidaan ottaa käyttöön, kehittää ja suojata. Dynaamisuudella tarkoitetaan organisaation kykyä uudistaa osaamistaan, kyvykkyydellä organisaatiossa olevien taitojen, resurssien ja osaamisen strategista johtamista esimerkiksi teknologisesti nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimuksiin vastaamiseksi. (Teece et al. 1997, 510 & 515.)

Tapoja, joilla tieto liikkuu organisaatiossa sanotaan tietoprosesseiksi. Kirjallisuudessa niiden luokittelu vaihtelee, mutta tyypilliset neljä avainprosessia ovat tiedon luominen, organisaation sisäinen tiedon jakaminen, ulkoinen tiedon hankkiminen ja tiedon dokumentointi. Andreeva & Kianto (2011, 1018 & 1019) esittävät ne seuraavasti: *Tiedon luominen* on organisaation kykyä kehittää uusia ja hyödyllisiä ideoita ja ratkaisuja eri osa-alueisiin, kuten tuotteisiin, teknologisiin prosesseihin ja johtamiskäytäntöihin (esim. Nonaka 1991). *Sisäisellä tiedon jakamisella* tarkoitetaan tiedon siirtämistä organisaatiossa olevien toimijoiden kesken sekä osastojen sisällä, niiden välillä että eri hierarkkisilla tasoilla (esim. Bhatt 2001). *Tietoa hankitaan* ulkoisista lähteistä, kuten asiakkailta, tavarantoimittajilta, kilpailijoilta ja hallinnon edustajilta. Oleellista on relevantin tiedon tunnistaminen ja soveltaminen liiketoimintaan (esim. Cohen & Levinthal 1990). Luodut, hankitut ja jaetut tiedot *varastoidaan ja dokumentoidaan*, jotta organisaatio ei menettäisi niitä (esim. Stein & Swass 1995).

Aineettomalla pääomalla ja tietojohdamisella on selkeä yhteys (Wiig 1997, 400). Tietojohdaminen tarkoittaa organisaation prosesseja ja käytäntöjä, joilla ne tehostavat aineettoman pääoman muodostamista ja hyödyntämistä arvon luomiseksi (Marr, Gupta & Pike 2013, 773). Tietoprosesseja voidaan edistää tietojohdamisen keinoilla ja käytännöllä, joita ovat tiedon strateginen johtaminen, esimiestyö, tiedon suojaaminen, henkilöstöjohtaminen, oppimiskäytännöt, palkitsemiskäytännöt, IT-käytännöt ja työn organisointi sekä tietoon perustuvat rekrytointikäytännöt, koulutus- ja kehityskäytännöt ja suorituskyvyn arviointi (Inkinen,

Kianto & Vanhala 2015, 433 & 434). Organisaatiot noudattavat kulttuuriensa ja painotustensa mukaisia tietojohdamisen strategioita aineettomien resurssien luomiseen tai olemassa olevien hyödyntämiseen. Aineettoman pääoman johtaminen on dynaaminen prosessi, sillä havaittavissa olevat asiat voivat olla joidenkin muiden piilossa olevien asioiden seurauksia, jolloin niihin ei voida vaikuttaa suoraan. Näin onkin tärkeää määrittää toimenpiteet haluttujen vaikutusten saavuttamiseksi pääomassa. Onnistuminen antaa edellytykset järkevälle toiminnalle, elinkelpoisuudelle, menestykselle ja kestäväälle kilpailuedulle. (Wiig 1997, 400 & 403.) Koska tieto liittyy läheisesti myös muihin aineettoman pääoman tekijöihin, kuten sidosryhmäsuhteisiin, voidaan tietoperusteista näkökulmaa soveltaa myös näiden johtamiseen (Lönnqvist 2005, 86 & 87). Suhdepääoman varastoa voidaan kasvattaa rakentamalla ja laajentamalla verkostoja ja yhteyksiä (Nahapiet & Ghoshal 1998, 262). Suhdepääoma on vaikeinta kehittää, sillä sidosryhmillä oleva tieto on organisaatiolle ulkopuolisinta, ja tieto pitäisi saada virtaamaan organisaation ulkopuolelta sen sisälle (Bontis 1998, 67).

Tietoperusteiselle lähestymistavalle (KBV) on esitetty täydentäväksi aineettomaan pääomaan perustuvaa lähestymistapaa (*engl. Intellectual Capital Based View – ICV*). Myös tämä pyrkii selittämään arvonluomista tietoon perustuvalla piilossa olevalla dynamiikalla. Siinä, missä KBV on kiinnostunut arvioimaan organisaation tehokkuutta luoda tietoa tietojohdamisen käytännöillä, aineettomaan pääomaan perustuva näkemys keskittyy aineettoman pääoman varastoihin ja virtoihin. Keskittyessään tietoon, joka on varastoitu ihmisiin, suhteisiin ja teknologisiin järjestelmiin ja prosesseihin, se on yleisempää tietoperusteista teoriaa täsmällisempi lähestymistapa aineettomaan pääomaan. (Reed et al. 2006, 869.)

Aineettoman pääoman varastoja ja virtauksia on mitannut Johnson (1999), ja metaforaa ovat hyödyntäneet esimerkiksi Bontis (1999) organisaation oppimisessa ja Reed et al. (2006) tarkastellessaan suhdepääoman vaikutusta inhimillisen pääoman luomiseen ja taloudelliseen suorituskykyyn. Dahiyat, Khasawneh, Bontis & Al-Dahiyat (2023) ovat kehittäneet ja testanneet varastoihin ja virtoihin pohjaavaa aineettoman pääoman mallia ja tutkineet, kuinka inhimillistä pääomaa voidaan muuttaa organisaation rakennepääomaksi suhdepääoman ja tietojohdamisen prosesseihin kuuluvan tiedon jakamisen välityksellä. Aineettoman pääoman lähtökohdista mainetta tutkineet Rindova et al. (2010) esittävät organisaation teot ja asiat resurssivirtoina, joista yritys kerryttää mainepääoman varastoa ajan mittaan (Rindova et al. 2010, 614; vrt. esim. Bontis et al. 2002) näihin liittyvän tiedon vaihdon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Rindova & Fombrun 1999). Tähän palataan luvussa 4.3.

4 Maine

Maine on tullut osaksi talouselämän kielenkäyttöä, yrityspuhetta ja julkista keskustelua (Aula & Heinonen 2011, 11 & 12). Yksilöt tai ryhmät keräävät ja käsittelevät tietoa yrityksen aiemmasta liiketoiminnasta ja tekevät päätelmiä tulevaisuuden mahdollisuuksista (Wartick 2002, 374). Organisaatiot ovat käsitysten kohteena niiden kyvystä tuottaa arvoa, joten yrityksillä on aina jonkinlainen maine (Rindova et al. 2010, 615) halusipa yritys tätä vai ei (Aula & Heinonen 2011, 34). Alan pioneeri, Charles Fombrun kiteyttää maineen merkityksen tuttavilta tai mediasta kuulujen kokemusten, mielipiteiden ja suositusten tärkeänä roolina palveluiden, yhteistyökumppaneiden tai työpaikan valinnassa (Juholin 2022, 190).

Maine heijastuu organisaation historiasta ja muotoutuu uuden tiedon tai assosiaatioiden mukana. Organisaatiosta voi ajan myötä tulla tunnettu, havaitsijoille voi syntyä ymmärrys, mistä organisaatio on tunnettu ja ne voivat arvostaa sen myönteisesti tai kielteisesti. (Lange et al. 2011, 154.) Yritykset rakentavat mainettaan markkinatoimenpiteiden, investointien ja viestinnän avulla. Maineeseen vaikuttaa myös kilpailijoiden vastaaminen yrityksen toimiin. (Basdeo, Smith, Grimm, Rindova, Derfus 2006, 1205 & 1206.) Medialla on maineen muodostumisen prosessissa sekä kerryttävä että heijastava merkitys. Media valitsee, mitkä yritykset saavat julkisuutta ja sen ensin muodostamat käsitykset ja tulkinnat vaikuttavat muiden sidosryhmien merkityksellistämisen prosessiin, käsityksiin ja mielipiteisiin ja sitä kautta maineen muodostumiseen yleisöissä. (Fombrun 1996; Rindova et al. 2007, 31 & 34.) Sosiaalinen media on muuttanut mediakenttää siten, etteivät yritykset voi hallita, millaista tietoa sidosryhmät netissä luovat, jakavat tai vapaasti vaihtavat (Dumay & Guthrie 2017, 30).

Maineen strateginen merkitys suhteessa organisaation menestykseen ja kilpailuetuun on tunnistettu pitkään ja saanut laajaa pohjaa kirjallisuudessa (esim. Fombrun & Shanley 1990; Grant 1991; Hall 1992; van Riel & Fombrun 2007; Roberts & Dowling 2002; Boyd et al. 2010). Esimerkiksi Richard Hallin (1992) mukaan yrityksen ja sen tuotteiden maine on tiedon ohella tärkein ja vaikeimmin korvattava menestystekijä. Hyvä maine tuo kilpailuetua, mahdollistaa paremmat hinnat, houkuttelee sijoittajia ja parempia työhakijoita sekä parantaa kilpailukykyä ja pääsyä pääomamarkkinoille (Fombrun & Shanley 1990, 233 & 235; Ponzi, Fombrun & Gardberg 2011, 17; Lange et al. 2011, 174). Markkinoille tullessaan uudet yritykset voivat lisätä mielikuvaa laadusta ja arvonluomiskyvystään kehittämällä mainetta,

mikä voi olla näille jopa tärkeämpää kuin vanhemmille, vakiintuneen maineen yrityksille. (Rindova, Petkova & Kotha 2007, 32 & 59). Hyvästä maineesta on apua fuusioissa ja yrittäjäsuhteissa, ja se mahdollistaa strategisen joustavuuden. Maine antaa myös suojaa kriiseihin, sillä hyvämaineiselle organisaatiolle ollaan armollisempia (Lange et al. 2011, 169). Toisaalta on myös osoitettu, että maineen ja suorituskyvyn suhde on kaksisuuntainen, eli hyvä taloudellinen suorituskyky vaikuttaa myönteisesti maineeseen. (McGuire et al. 1990 kuten siteerattu Roberts & Dowling 2002, 1077). Maine ja maineen muutokset puolestaan vaikuttavat organisaation sidosryhmäsuhteisiin. (Lange et al. 2011, 160).

4.1 Mainetutkimuksen aiemmat vaiheet ja nykytila

Vaikka arkiajattelussa maine on yksinkertainen asia, tutkimuskohteena se on monimutkainen, moniulotteinen (Lange et al. 2011, 178) ja poikkitieteellinen käsite, jota tutkitaan esimerkiksi psykologian, markkinoinnin, taloustieteen, strategisen johtamisen ja sosiologian aloilla (Ponzi et al. 2011, 17) sekä organisaatiotieteessä ja laskentatoimessa (van Riel & Fombrun 2007, 49). Tieteenalojen keskeiset teemat on koottu taulukkoon 2. Aineettomaksi pääomaksi maineen käsittävät strategisen johtamisen ja laskentatoimen näkökulmat. *Strategisen johtamisen* lähtökohdista maine on pysyväluonteinen aineeton hyödyke, jota on yrityksen ainutlaatuisiin ominaisuuksiin pohjaavana vaikea jäljitellä. (van Riel & Fombrun 2007, 50 & 55.) *Laskentatoimessa* maineen arvo voidaan arvioida yrityksen kirjanpitoarvon ja markkina-arvon erotuksella. Esimerkiksi Fombrun (1996) kuvasi sitä mainepääomaksi ja tutki aineettomien, sosiaalisten ja institutionaalisten hyödykkeiden piilossa olevaa taloudellista arvoa. (Fombrun & van Riel 1997, 8 & 9; van Riel & Fombrun 2007, 50 & 55–59.) *Psykologian* tieteenalalla maine käsitetään tiedollisina assosiaatioina yrityksistä, usein tiedonkäsittelyteoriaan pohjaten (van Riel & Fombrun 2007, 49) ja *markkinoinnissa* vastaanottajille, yleisimmin kuluttajille, luotuina tiedollisina ja tunteisiin perustuvina mielikuvina markkinoinnin kohteista (Fombrun & van Riel 1997, 7). *Taloustieteessä* peliteoreetikot kuvaavat mainetta piirteinä, jotka eroavat yrityksittäin ja selittävät niiden strategista käyttäytymistä. Signaalintiteoreetikot puolestaan näkevät maineen informaatio-signaaleina, joita sidosryhmät tulkitsevat muodostaakseen ymmärrystä organisaatiosta (van Riel & Fombrun 2007, 50.) Signaalit voivat olla peräisin yrityksestä, esimerkiksi sen johdolta tai mediasta tai muista lähteistä. Vakiintunut maine toimii signaalina, joka vaikuttaa sidosryhmien toimintaan (Fombrun & Shanley 1990, 233 & 234). *Sosiologiassa* maine on organisaation

sidosryhmäsuhteiden kautta muodostuva sosiaalinen konstruktio. Useat eri toimijat arvioivat organisaatiota ja rakentavat mainetta keskinäisessä vuorovaikutuksessa. *Organisaatiotieteen* näkökulmasta maine muodostuu tiedollisista tulkinnoista, joita havaitsijat käyttävät ymmärryksen muodostamiseen ja ylin johto merkityksen antamiseen. (Fombrun & van Riel 1997, 8 & 9; van Riel & Fombrun 2007, 50 & 55–59.) Yhteistä tieteenaloille on, että a) maineen termillä viitataan sosiaalisiin kognitioihin, kuten tietoon, vaikutelmiin, havaintoihin ja uskoon ja että b) nämä ovat ulkopuolisten havainnoitsijoiden käsittämiä (Rindova et al. 2010, 614).

Taulukko 2. Tieteenalojen näkökulmia organisaation maineesta (Mukaiillen van Riel & Fombrun 2007, 50 ja Fombrun & van Riel 1997)

Psykologia ja markkinointi	Taloustiede	Strateginen johtaminen	Sosiologia	Organisaatiotiede	Laskentatoimi
Maine on kognitiivisia assosiaatioita yrityksistä. Ne ennustavat sidosryhmien kiintymystä ja kannatuskäyttäytymistä.	Maine on joko yrityksittäin eroava piirre tai signaaleita, joita yritykset käyttävät viestiäkseen tärkeimpiä vahvuuksiaan ja rakentaakseen kilpailuetua.	Maine on joko kilpailijoiden markkinoille tulon estäjä tai yrityksen oman aseman säilyttäjä.	Maine on sosiaalinen konstruktio, jota yritys käyttää tai on käyttämättä hallitakseen vaikutelmia.	Maine on tiedollisia tulkintoja, joiden pohjalta havaitsijat muodostavat ymmärrystä ja ylin johto antaa merkityksiä.	Maine on aineeton hyödyke, joka mittaa yrityksen kirjanpitoarvon ja markkinaarvon erotusta.

Veh et al. (2019) analysoivat mainetta koskevassa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessaan liiketoiminnan, johtamisen ja kirjapidon aloilta 5885 artikkelia. Näillä aloilla mainetutkimuksen juuret voidaan jäljittää useisiin teoreettisiin taustoihin, kuten talouden peli- ja signaalointiteorioihin ja organisaatiotieteessä resurssiperustaiseen näkemykseen (RBV, kts. luku 3.4) sekä institutionaaliseen teoriaan ja sosiaalisen vastuun kirjallisuuteen. Jälkimmäiseen lukeutuvat sidosryhmäteorian perusteokset (esim. Freeman 1984, kts. luku 2.3), yritysvastuu ja organisaation yhteiskuntavastuullinen toiminta (CSP). Metodologisesti mainetutkimus voidaan jäljittää markkinointiin.

Mainetutkimus on kasvanut varsinkin viimeisten vuosikymmenien aikana (Gotsi & Wilson 2001, 24; Lange et al. 2011, 154), ja se perustuu erityisesti Fombrunin teoksiin (Veh et al.

2019, 324). Fombrun ja Shanley (1990) lisäsivät sosiaalisen kognition markkinoiden vuoro-vaikutuksen tutkimukseen ja muodostivat sosiaalisen konstruktionismin näkemyksen, jossa mainetta välittävät signaalit olivat eri lähteistä peräisin olevia erityyppisiä informaatiivihjeitä, joista eri yleisöt luovat yritykselle arvoa eri tasoilla ja näkökulmista. Fombrun ja Rindova jatkoivat työtä monitieteellisen, integroivan näkökulman muodostamisessa, mutta sitä vastustettiin, koska käyttäytymistaloustiede ei ollut tunnustettu ala eikä sidosryhmien käsitysten katsottu kuuluvan strategiaan vaan markkinointiin. (Rindova 2017, 181.) Vuonna 1997 Fombrun ja Cees van Riel perustivat *Corporate Reputation Review* -lehden kehottaen tutkijoita tarkastelemaan mainetta poikkitieteellisesti ja teoreettisesti sekä rakentamaan siltoja erilaisten lähestymistapojen välille (Barnett, Jermier & Lafferty 2006, 29; Rindova 2017, 182). Tutkijat ovat vastanneet kehoitukseen ja lisänneet Fombrunin näkemykseen omia näkökohtiaan (Lange et al. 2011, 161; Veh et al. 2019, 324 & 329). 2000-luvun ensimmäinen vuosikymmen oli mainetutkimuksen nopean kasvun ja muotoutumisen vaihetta, jolloin käsitteeseen myös pyrittiin tuomaan teoreettista johdonmukaisuutta ja tarkkuutta (Barnett et al. 2006, 26; Lange et al. 2011, 153 & 154).

Nykyään maine ymmärretään moniulotteisena rakenteena sekä sisältönsä että havaitsemiseen liittyvien ominaisuuksiensa perusteella (Lange et al. 2011). Tutkimusta tehdään median roolista markkinoilla, siinä eriytetään toisiinsa liittyvät, erilaiset sosiaalisen hyväksynnän käsitteet, kuten legitiimiys, asema ja julkisuus. Keskustelua käydään, onko maine yksittäisen yleisön vai useiden yleisöjen yhteiset käsitykset, onko yrityksellä yksi vai useampia maineita, tai onko maine yksittäisten ihmisten mielessä olevat arviot vai esimerkiksi instituutionalisoidut medianäkyvyys ja maineluokitukset (Rindova 2017, 182). Kiinnostuksen kohteena on ollut maineen mittaaminen empiirisesti (Veh et al. 2019, 330). Sidoryhmistä tutkimus keskittyy asiakkaisiin. Lisäksi maineen tekijöitä, edeltäjiä ja seurauksia teoretisoidaan, tutkitaan sosiaalisen vastuun tai yritys vastuun vaikutusta maineeseen ja käydään laajempaa keskustelua edeltäjistä ja seurauksista. (Veh, Göbel & Vogel, 332.)

Merkittävät teoreettiset suuntaukset ovat signalointiteoria ja resurssiperustainen näkemys (RBV, kts. luku 3.4), mutta mainetutkimuksella ei ole omaa teoriaansa, mikä on myös johtanut siihen (Veh et al. 2019, 328), että maineelle ei ole vielä olemassa vakiintunutta määritelmää (Gotsi & Wilson 2001, 24; Wartick 2002, 371; Barnett et al. 2006, 26; Lange et al. 2011, 153 & 154; Veh et al. 2019, 328). Edellä kuvattu teoreettinen epävarmuus ja vakiintuneen määritelmän puuttuminen ovat myös vaikuttaneet mittaustapojen

kehittämiseen (Veh et al. 2019, 332). Yrityksen maineen mittaamisen työkaluista tunnetuin on Fortune-lehden tutkimus *Maailman arvostetuimmat yhtiöt*, joka perustuu johtajien ja analyytikoiden antamiin arvioihin. Yhtenä arvioitavana kohtana on yritysvastuu. Mallia on kuitenkin laajasti kritisoitu metodologisen täsmällisyyden puutteesta ja otantaharhasta. (Ponzi et al. 2011, 17.) Toinen tunnettu vuosittainen tutkimus on Young & Rubicamin Brand Asset Valuator (van Riel & Fombrun 2007, 230). Muita käytetyimpiä mittaustyökaluja ovat Schwaigerin malli (Veh et al. 2019, 330) ja Formbrunin ja kumppaneiden Reputation QuotientSM sekä tämän seuraaja RepTrak® system (van Riel & Fombrun 2007, 230).

4.2 Maineen määritelmiä

Kuten edellä todettiin, maineesta on luotu useita määritelmiä, käsitteellistyksiä ja operatioonalisointeja. Maineen suosituin määritelmä on laajalti kannatusta saanut, toistaiseksi siteeratuimman mainetutkija Charles Fombrunin (1996, 72) määritelmä, jota on kuvattu uraauurtavaksi (Veh et al. 2019, 324 & 325):

- *”Havaintoihin perustuva kuvaus yrityksen aiemmasta toiminnasta ja tulevaisuuden näkymistä. Se kuvaa tärkeimpien osapuolten silmissä yrityksen yleistä vetovoimaisuutta verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihin.”*

Näin määriteltynä käsitteelle oleellista on havaintoihin perustuvuus, kokonaiskuvauksen kollektiivisuus ja vertautuvuus esimerkiksi määritelmässä mainittuihin kilpailijoihin tai aiempaan suoriutumiseen, tavoitteisiin tai alan keskiarvoon (Wartick 2002, 374 & 380).

Barnett et al. (2006) analysoivat kirjallisuuskatsauksessaan 49 erilaista maineen määritelmää vuosilta 2000–2003 ja jaottelivat ne kolmeen erilaiseen luokkaan; tietoisuudeksi, arvioinniksi ja omaisuudeksi, jotka sisälsivät usein myös päällekkäisiä tekijöitä toisista luokista. Tutkijat (ibid. 2006, 34) määrittelivät tämän perusteella maineen käyttäen kestävyuden kolmen pilarin luokkia:

- *”Havainnoitsijoiden kollektiiviset arvioinnit yrityksestä, mitkä perustuvat sen taloudellisiin, sosiaalisiin ja ympäristövaikutuksiin ajan myötä.”*

Määritelmien moninaisuus näkyy myös siinä, miten sen suhde sidosryhmiin ymmärretään (Veh et al. 2019, 329). Osa tutkijoista, esimerkiksi edellä mainitut Fombrun (1996) ja Barnett et al. (2006) ymmärtää maineen sidosryhmien kollektiivisena kokonaiskuvana. Toisten

mukaan eri sidosryhmät voivat nähdä organisaation maineen eri tavoin (Rindova et al. 2010, 614; Juholin 2022, 191) muodostaessaan arvioitaan maineen osatekijöistä erilaisten arvostusten, kokemusten ja uskomustensa pohjalta (Juholin 2022, 191). Wartickin (2002, 374 & 375) mukaan maine ei koskaan ole yksimielinen esitys kaikkien sidosryhmäläisten silmissä, mutta sen vahvuus riippuu siitä, missä määrin se jaetaan yhteisesti. Eri sidosryhmien kokeemat maineet ovat sidoksissa keskenään. Wartickin (1992, 34) määritelmä maineesta kuuluu:

- ”*Yksittäisten sidosryhmäläisten käsitteiden yhteiskuva siitä, kuinka hyvin organisaation vastaukset kohtaavat sidosryhmien vaatimukset ja odotukset.*”

Sidosryhmittäin vaihtelevaa hahmottamistapaa edustaa myös Gotsin & Wilsonin (2001, 29) määritelmä, jonka mukaan eri sidosryhmät arvioivat mainetta taloudellisista, sosiaalisista ja henkilökohtaisista näkemyksistään käsin:

- ”*Maine on sidosryhmien kokonaisarvio yrityksestä ajan saatossa. Se perustuu sidosryhmien suoriin kokemuksiin tai mihin tahansa muuhun viestintään ja symboliikkaan yrityksen toimista ja verrattuna johtavien kilpailijoiden toimintaan.*”

Edellä kuvattuihin lähtökohtiin ja keskusteluihin perustuen tämä tutkimus ottaa näkökulman tarkastella mainetta sosiaalisen konstruktionismin lähtökohdista sidosryhmien kollektiivisena arviointina, joka vaihtelee sidosryhmien mukaan:

- *Maine on sidosryhmien havaintoihin perustuva kokonaisarvio yrityksestä (esim. Fombrun & Shanley 1990, 233) tai sen jostain osa-alueesta, esimerkiksi tuotevalikoimasta (Hall 1992, 138). Maine vaihtelee eri sidosryhmien keskuudessa näiden arvostusten, kokemusten ja uskomusten pohjalta (esim. Wartick 2002, 374 & 375; Juholin 2022, 191).*

Maineelle läheisiä käsitteitä ovat organisaation identiteetti (*engl. organizational identity*) ja imago (*engl. corporate image*). Näitä käytetään usein päällekkäisesti tai ne pyritään asettamaan keskinäiseen hierarkiaan (Wartick 2002, 373 & 376; Barnett et al. 2006, 29). Organisaation identiteetillä kuitenkin tarkoitetaan, mitä organisaation jäsenet uskovat organisaation olevan (Brown, Dacin, Pratt & Whetten 2006). Imagon käsite on mainetta hetkellisempi (Juholin 2022, 200), kun maine kehittyy ajan saatossa (Gotsi & Wilson 2001, 29; Lange et al. 2011, 154). Toisaalta imago ja vaikutelmat rakentavat organisaation mainetta pitkällä aikavälillä (Juholin 2022, 201). Usein myös maine ja brändi käsitetään toisilleen synonyymeinä,

ja brändi voi olla lähellä mainetta. Kuitenkin brändin ja brändäyksen ajatellaan olevan markkinoinnillista miellelyhtymien luomista ja ylläpitämistä (Juholin 2022, 199).

4.3 Maine aineettomana pääomana ja suhdepääoman osa-alueena

Usein maineella viitataan myös aineettomaan pääomaan (esim. Roberts & Dowling 2002; Rindova et al. 2005; 2010; Branco & Rodrigues 2006; Aula & Heinonen 2011, 8; Ponzi et al. 2011; kts. myös Veh et al. 2019, 329), ja se on tunnistettu yhdeksi tärkeimmäksi kestävästä kilpailuetua tuottavaksi aineettomaksi resurssiksi (Branco & Rodrigues 2006, 122). Useat tutkimukset esittelevät maineen vaikutuksia aineettomana pääomana yrityksen suorituskykyyn. Resurssiperustaisen lähestymistavan pohjalta (RBV, luku 3.4) maine on strategisesti ajateltuna organisaation tärkeä, arvoa luova aineeton hyödyke, joka on aineettoman luonteensa ansiosta kilpailijoille vaikeasti jäljiteltävä. Se edistää kestävästä kannattavuutta, koska suhteellisen hyvämaineiset yritykset pystyvät paremmin ylläpitämään korkeampia voittoja (Roberts & Dowling 2002, 1077). Vaikka maine nähdään useimmiten yritykselle positiivisessa valossa, se ei välttämättä tuo kilpailuetua, sillä yritys voi olla huonosti tunnettu tai maine voi muodostua sidosryhmien mielissä sekalaisista, mitäänsanomattomista tai kielteisistä käsityksistä. Siksi on tärkeää keskittyä ominaisuuksiin, jotka tekevät maineesta arvokkaan aineettoman hyödykkeen (Rindova et al. 2010, 615.) Tämä tapahtuu tunnistamalla yritysvastuun vaikutus arvomuodostukseen kuten myös ne alueet, joissa yrityksellä on mahdollisuus tavoitella kilpailuetua ja edelläkävijän asemaa (Koipijärvi & Kuvaja 2020, 25).

Koska maine on ulkoisten tahojen hallussa olevaa yrityksen aineetonta pääomaa, voi lopputulos olla yrityksen kannalta myös negatiivinen (Lange et al. 2011, 162). Maineriski, eli maineen heikentyminen tai menettäminen on suhdepääomaan liittyvä vakavasti otettava riski (Kupi et al. 2008, 22; Marr 2008, 26; Juholin 2022, 196). Siihen liittyy mainekuilu, uhka, jossa sidosryhmien silmissä odotukset ja organisaation todellisuus eivät kohtaa. Kriisiksi se voi edetä, jos virheitä tai virheellisiä tietoja ei korjata tai niistä ei oteta vastuuta. Pahimmillaan menetetään sidosryhmien luottamus ja toiminnan oikeutus näiden silmissä. (Juholin 2022, 196 & 275.) Yritykset ovat kiinnittäneet aineettoman pääoman suojaamisen vain vähän huomiota, ja riskejä ei ole yleisesti tunnistettu tai hallittu. Kuitenkin jos riskit tunnistetaan, voidaan kehittämisen toimenpiteitä suunnata tarkemmin. (Kupi et al. 2008, 9–12.)

Kuten muutkaan aineettomat resurssit maine ei ole staattinen ja aina samalla tietyllä tasolla. Maine kehittyy jatkuvasti ja muodostuu dynaamisesti esimerkiksi erilaisten tapahtumien seurauksena (Kupi et al. 2008). Dynaamisemman katsantokannan kautta mainetta aineettomana pääomana lähestyvät Boyd et al. (2010, 15) kiinnittävät huomiota maineeseen vaikuttavien tekijöiden synergisiin suhteisiin, jotka tuottavat enemmän arvoa kuin osansa yksittäisinä. Mainetta on käsiteltävä monen indikaattorin laajana aineettomana strategisena hyödykkeenä, joka ilmenee sisäisten tekijöiden ja ulkoisten havaintojen yhdistelmän kautta. Näiden arvokkaiden, vaikeasti jäljittelevien ja harvinaisten (alkup. Barney 1986) komponenttien välille muodostuu arvonluomista ja suorituskyvyn välisiä eroja selittäviä suhteita, jotka luovat mainetta ja edistävät kilpailuetua (esim. Roberts & Dowling 2002).

Aineettoman pääoman luokittelussa maine asettuu suhteita (esim. Marr 2008, 6) ja sidosryhmien luottamusta (Aula & Heinonen 2011, 8) heijastavana tekijänä **suhdepääoman** alle ja nimetään usein sen keskeisimmäksi aineettomaksi resurssiksi (Kupi et al. 2008, 24). Maineen käsittäminen organisaation aineettomana hyödykkeenä ei sulje pois sitä laajalti tunnettua seikkaa, että maine on havainnoitsijan mielessä (kts. edellä tai esim. Fombrun 1996; Lange et al. 2011, 161) tai että se muodostuu havaitsijoiden kollektiivisista käsityksistä, johon sosiaalisen konstruktion prosessit, tulkinta, vuorovaikutus ja institutionalisointi vaikuttavat suuresti. Sidosryhmien mielissä maine rakentuu vihjeistä, joita ne saavat organisaation suorituskyvystä, toiminnasta, kuten innovatiivisista teoista, demografisista tiedoista, sidoksista ja toimialasta. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen sosiaalinen ja taloudellinen suorituskyky tai kannattavuus. Toisaalta nämä voivat olla myös maineesta johtuvia asioita, joten yrityksen maineen ja suorituskyvyn välinen suhde on monimutkaisempi. (Lange et al. 2011, 162 & 177.) Maine on myös käsityksiä yritysten menneistä ja tulevista toimista, jotka muokkaavat, miten sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa (Fombrun et al. 2011).

Kunnollista teoriaa maineesta aineettomana pääomana ei ole (Rindova 2010, 611), mutta sen lähtökohdista mainetta ovat tutkineet esimerkiksi Money ja Hillenbrand (2006) ja Rindova et al. (2010). Money ja Hillenbrand (2006) ovat integroineet viitekehukseensä (kuva 11) toisiinsa liittyvän ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevan strategisen ja havaintoihin perustuvan lähestymistavan maineeseen. Strategisella tasolla tutkijat (ibid.) ottavat lähtökohdakseen Walshin & Wiedmannin (2004) esittämän Fombrunin Reputation Quotient -mallin (RQ) laajennuksen, jossa maine asetetaan kausaaliseen ketjuun edeltäjien ja seurauksiensa kanssa. Näin saadaan ymmärrys, mitä voidaan tehdä hyvän maineen kehittämiseksi ja mitkä

ovat maineen seuraukset, eli sen arvo. Tämä on kuvattu taulukon päällä. Strategisella tasolla maineen edeltäjiä ovat pääomaa luovat toimet, organisaation maine on aineeton resurssi ja seuraukset ovat markkinaomaisuus ja parempi suorituskyky. Nämä ovat taulukon ylärivillä. Alemmalla rivillä on kuvattu kausaalisesti ihmisten havaintoihin liittyvät henkilökohtaisen tason suhteet, joita lähestytään Fishbeinin & Ajzenin (1975) viitekehysten kautta. Maineen edeltäjiä ovat havaitsijoiden havainnot tai suorat kokemukset, jotka voivat perustua myös ulkopuoleiseen informaatioon. Näihin liittyvän päättelyprosessin perusteella syntyvät uskomukset ja niiden määrittelemä asenne, jotka muodostavat maineen. Seurauksina syntyy aikomuksia käyttäytyä tietyllä tavalla ja myös aikomusten mukaista käytöstä. Kun edeltäjät ja seuraukset ymmärretään, yritys voi aktiivisesti rakentaa aineetonta pääomaa ja luoda arvoa. (Money & Hillenbrand 2006, 1–5.)

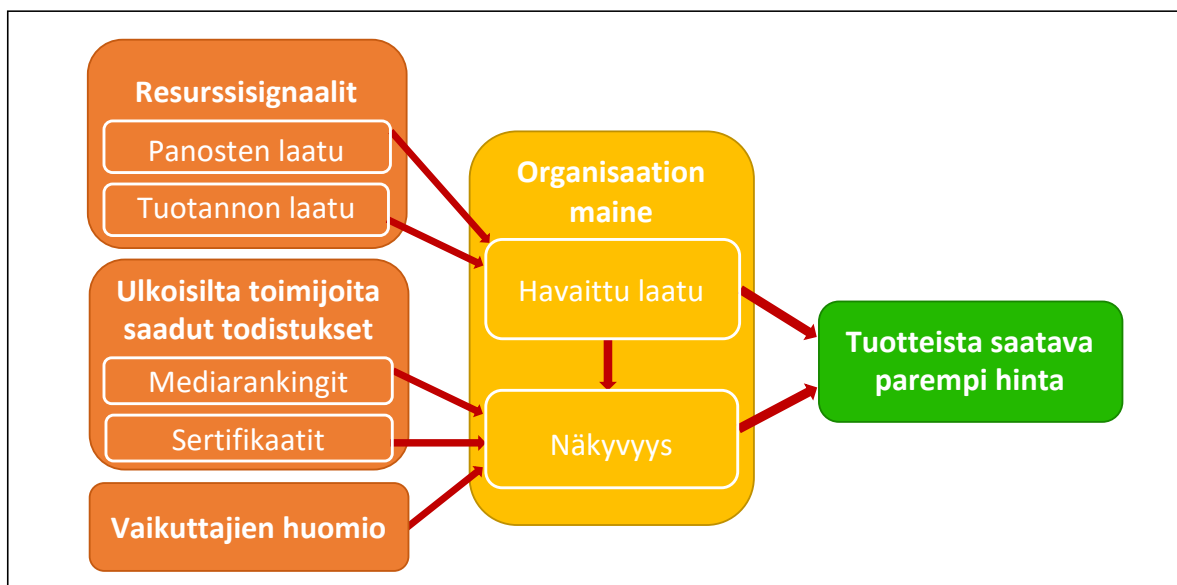
Edeltäjät → Organisaation maine → Seuraukset			
Strateginen taso	Pääomaa luovat toimet	Aineettomat resurssit	Markkinaomaisuus/ Suorituskyky
Henkilökohtainen taso	Havainnot Kokemukset	Uskomukset Asenteet	Aikomukset Käyttäytyminen

Kuva 11. Strategisten ja havainnollisten lähestymistapojen integroiminen maineen asettamiseksi kausaaliseen arvonluomisen viitekehukseen (Money ja Hillenbrand 2006, 5)

Rindova et al. (esim. 2005, 2007, 2010) ovat yhdistäneet sekä taloustieteellistä että institutionaalista näkökulmaa esittäessään, että maineen arvo omaisuutena ja kyky edistää yrityksen kilpailuetua muodostuu kahdesta erillisestä, toisilleen läheisestä maineen ulottuvuudesta, eli *havaitusta laadusta* (engl. *perceived quality*), eli sidosryhmien arvioimasta organisaation kyvystä tuottaa laadukkaita tuotteita sekä *näkyvyyden* (engl. *prominence*) tasosta, jolla sidosryhmät kiinnittävät huomiota yritykseen kilpailijoiden sijasta. (Rindova, Williamson, Petkova & Sever 2005, 1033 & 1034.)

Molemmilla maineen ulottuvuuksilla on omat edeltäjänsä (engl. *antecedents*), jotka ovat sisäisiä ja ulkoisia tekoja ja asioita, joiden kautta maine muodostuu. Havaitun laadun edeltäjiä ovat resurssisignaalit eli strategiset päätökset tuottaa laadukkaita tuotteita, esimerkiksi

palkkaamalla organisaatioon huippuammattilaisia, ja tuotannon, tuotteiden ja erityisesti tietovarojen laatu sekä ulkoisilta toimijoilta saadut todistukset laadusta. Näkyvyyden edeltäjiä puolestaan ovat vaikutusvaltaisten kolmansien osapuolten, mielipidevaikuttajien, organisaatioon kohdistama huomio tai valinnat, jotka toimivat suosituksina. Näiden perusteella organisaatioista voi tulla suosittuja tuotteiden toimittajia, vaikka niillä ei olisi sidosryhmien ymmärrystä laadukkaista tuotteista. Myös havaittu laatu vaikuttaa näkyvyyteen ja maineen molemmat ulottuvuudet organisaation taloudelliseen hyötyyn. (Rindova et al. 2005, 1035–1038.) Nämä suhteet esitetään kuvassa 12.



Kuva 12. Organisaation maineen edeltäjät ja seuraukset (Rindova et al. 2005, 1037)

Myöhemmässä tutkimuksessa Rindova et al. (2010, 611 & 615–617) ovat käsitelleet mainetta aineettomana resurssina ja pohjaten Dierickxin & Coolin (1989, 1506) ajattelutapaan esittäen, että maine on tietyllä ajanjaksolla johdonmukaisten käytäntöjen noudattamisesta kumuloitunut strateginen pääoma, eli eräänlainen tiedon varasto/tietokanta (*engl. stock*), joka organisaatiossa on tietyllä hetkellä. Investoinnit eli resurssivirrat (*engl. flows*), joista yritys kerryttää mainepääoman varastoa ajan mittaan ovat maineen edeltäjiä (*engl. antecedents*) (Rindova et al. 2010, 614; vrt. esim. Bontis et al. 2002). Tutkijat (*ibid.* 2010) korostavat mainetta sosiokognitiivisena rakenteena ja painottavat sen eroa kehitykseen johtavista edeltäjistään. Organisaation mainepääoman varasto kertyy edeltäjiin liittyvän tiedonvaihdon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Rindova & Fombrun 1999). Vaikka Rindovan et al.

(2010) lähestymistapa nojaa vahvasti resurssiperustaiseen näkemykseen (RBV), se linkittyy aineettomaan pääomaan perustuvaan lähestymistapaan (ICV, kts. luku 3.4) keskittyessään aineettoman pääoman varastoihin ja virtoihin ja selittämällä arvonluomista tietoon perustuvalla piilossa olevalla dynamiikalla, tiedonvaihdolla ja sosiaalisella vuorovaikutuksella (Reed et al. 2006, 869).

Edelliseen viitaten tämä tutkimus ottaa teoreettisen lähtökohdan, jossa maine syntyy sosiaalisen konstruktion prosessien kautta vastaanottajan mielessä (esim. Fombrun 1996), mutta on myös organisaation tärkeää aineetonta suhdettä pääomaa, joka on harvinaista, vaikeasti jäljiteltävää ja arvokasta (Boyd et al. 2010).

4.4 Maineen ja yritysvastuun liittymäkohdat aineettoman pääoman kautta

2000-luvun alusta on keskusteltu, miten maine ja yritysvastuu liittyvät yhteen. Valtaosassa tutkimuksista yritysvastuu ja maine ymmärretään erillisinä, lähekkäisesti toisiinsa liittyvinä käsitteinä (Gomez-Trujillo et al. 2020), jotka pohjaavat sidosryhmäsuhteisiin (Hillenbrand & Money 2007, 261, 262 & 275). Useimmissa tutkimuksissa yritysvastuu, kuten yritysvastuustandardien noudattaminen (Fombrun 2005) tai luottamuksellisten sidosryhmäsuhteiden kehittäminen (MacMillan et al. 2004; Waddock 2002; Jones 1995) tunnustetaan hyvän maineen edeltäjäksi (Gomez-Trujillo et al. 2020). Myös yritysvastuun taloudellisella, sosiaalisella ja ympäristöllisellä ulottuvuudella on osoitettu olevan suora ja positiivinen vaikutus organisaation maineeseen osana suhdettä pääomaa (De Leaniz & del Bosque 2013). Jossain tutkimuksissa yritysvastuu ja maine ymmärretään osittain päällekkäisinä käsitteinä, esimerkiksi yritysvastuu maineen ulottuvuutena. Taloudellinen, sosiaalinen ja ympäristövastuu esitetään usein myös maineen kolmena pilarina (Juholin 2022, 19; Barnett et al. 2006, 34, kts. luku 4.2.) Tässä tutkimuksessa yritysvastuu käsitetään valtavirran mukaisesti maineen edeltäjänä, ja sitä tarkastellaan yritysvastuun kolmen ulottuvuuden kautta.

Organisaation aineettomana resurssina maine voidaan luoda tai menettää vastuullisuustoimilla tai niiden toteuttamatta jättämisellä (Branco & Rodrigues 2006, 111 & 112). Organisaatiot rakentavat mainepääoman varastoa yritysvastuutoimien avulla (Fombrun et al. 2000, 86), ja hyvän vastuullisuusmaineen hyödyt näkyvät esimerkiksi parempina sidosryhmäsuhteina, työnhakijoiden kiinnostuksena, työntekijöiden motivaationa, moraalina, sitoutumisena ja uskollisuutena organisaatiolle ja nämä myös lopulta taloudellisena tuloksena (Branco

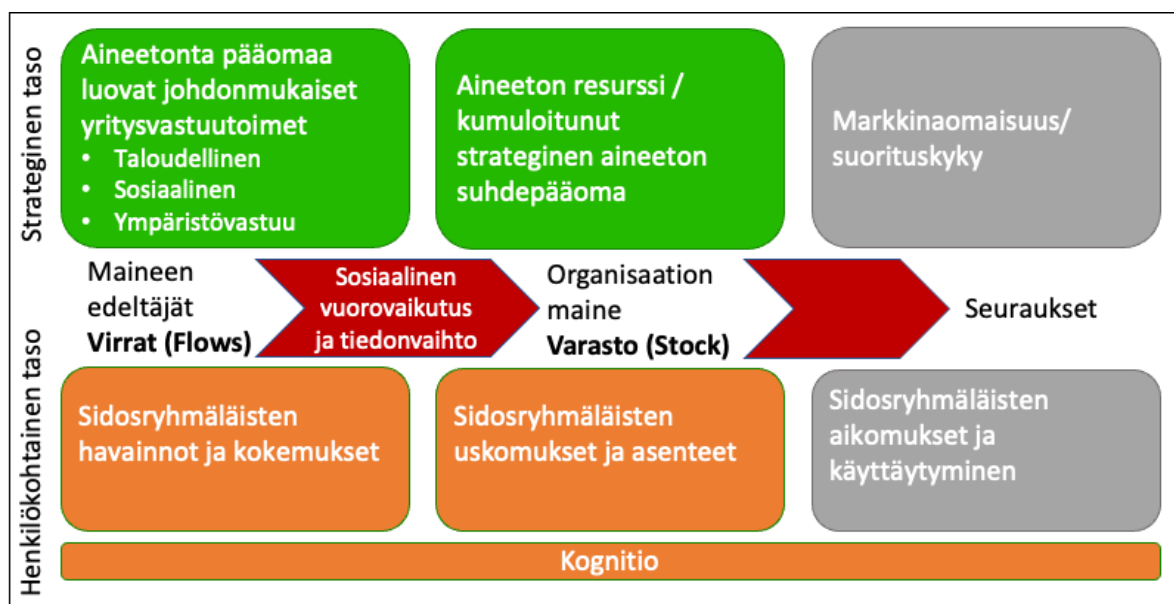
& Rodrigues 2006, 106, & 127). Mainepääoma riippuu sidosryhmien tuesta, ja organisaatio voi hyötyä vastuullisuudesta vain, jos sidosryhmät pitävät asiaa tärkeänä (Branco & Rodrigues 2006, 123 & 126). Sidosryhmien käsityksiin, valintoihin ja myönteisten arvioiden määrään liittyy maineen lisäksi myös oikeutuksen käsite, eli kuinka yrityksen tuotteet ja käytännöt vastaavat alan normeihin ja yhteiskunnallisiin odotuksiin (Rindova et al. 2007, 32 & 33). Asiakkailta tuleva paine on tärkeä kannustin paitsi hyvään yritys vastuumaineeseen myös pyrkimykseen tehdä hyvää ja välttää huonoja reaktioita. Yritysvastuun toteuttaminen pyrkimällä tekemään hyvää vaikuttaa hyvään maineeseen enemmän kuin huonojen asioiden välttäminen tai yritysvastuun toteuttamatta jättäminen. (Lin-Hi ja Blumberg 2018.)

Hyvän maineen lisäksi myös avoin ja läpinäkyvä vastuullisuusviestintä on tärkeää. Yritysvastuun motiivien läpinäkyvä tunnustaminen lisää sidosryhmien positiivista suhtautumista ja vähentää skeptisyyttä, jolloin ne ovat myös halukkaita tukemaan yritystä ja ostamaan siltä, työskentelemään yrityksessä tai sijoittamaan siihen. (Kim 2014, 840.) Yritysvastuutoimia voidaan hyödyntää parhaiten, kun yrityksellä on hyvä maine eikä se ole kriisissä (Shim & Yang 2016). Hyvä maine suojaa yritystä sidosryhmien skeptisyydeltä vastuullisuuden motiiveista viestiessä (Kim 2014, 840). Huonomaineisen yrityksen kohdalla epäillään helpommin tekopyhyyttä, mikä voi myös vahingoittaa myyntityöntekijöitä (Shim & Yang 2016), ja yritysvastuuteot saatetaan olettaa mainostempuiksi. Avoimella viestinnällä huonomaineisenkin yritys voi kohentaa tilannetta (Kim 2014, 840).

Sidosryhmien päivittäinen vuorovaikutus asettaa organisaation mainepääoman riskiin, sillä sidosryhmien tuki organisaatiolle vaihtelee. Mainepääoma tuhoutuu kokonaan, jos sidosryhmät menettävät luottamuksensa yrityksen johtoon, tuotteisiin, tulevaisuudennäkymiin tai työpaikkoihin. (Fombrun et al. 2000, 87 & 88.) Yritysvastuuseen liittyy myös maineriskejä. Sidosryhmien tai muiden ihmisten tekemät organisaation kannalta tahattomat paljastukset (Dumay & Guthrie 2017, 40), eettiset kyseenalaisuudet, kuluttajien kritiikki ja puutteet yritysvastuussa voivat aiheuttaa haittaa yritysten kannattavuudelle ja markkinaosuuksille, ja toimitusketjun huomioiminen entisestään lisää asian monimutkaisuutta (Maloni & Brown 2006, 35). Koska aineettoman pääoman osatekijät ovat dynaamisessa vuorovaikutuksessa sekä toistensa että aineellisten resurssien kanssa, myös maine riippuu suhteista, ja riskejä on hallittava koko tuotteiden ja palveluiden toimitusketjussa (Marr 2008, 8 & 26). Näin yritysvastuun voidaan ajatella olevan myös aineettoman pääoman riskien- ja maineenhallintaa,

sillä sen avulla voidaan suojata maineen menettämisen riskiä ja myös kasvattaa mahdollisuuksia hyötyä maineesta (Pineiro-Chousa et al. 2017).

Tämän tutkimuksen tavoitteeksi esitettiin selvittää, millainen merkitys yritys vastuulla on maatalouskonekaupassa toimivan organisaation maineelle tiloja jatkavien nuorten asiakkaiden kokemana. Edellä käsiteltyyn teoriataustaan viitaten tutkimuksen täsmennetty yritys vastuun ja maineen integroiva teoreettinen, aineettoman pääoman dynaamiseen lähestymistapaan perustuva **täsmennetty teoreettinen viitekehys** (kuva 13) pohjataan Moneyn ja Hillenbrandin (2006) strategisesta ja havaintoihin perustuvat tekijät yhdistävään malliin sekä Rindovan et al. (2010) tietoperusteiseen ja aineettomaan pääoman varastoihin ja virtauksiin perustuvaan lähestymistapaan ja ajatukseen maineesta sosiokognitiivisena rakenteena.



Kuva 13. Tutkimuksen täsmennetty teoreettinen viitekehys. Yhdistelty ja mukailtu Rindova & Fombrun (1999), Money ja Hillenbrand (2006, 5) sekä Rindova et al. (2010)

Moneyn ja Hillenbrandin (2006) mukaisesti strategisella tasolla (ylin rivi) maineen edeltäjiä ovat pääomaa luovat toimet, jotka luokitellaan yritys vastuun kolmen pilarin mallin mukaisesti taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tekijöihin. Koska maineen edeltäjät eivät voi luoda arvoa yksin, johtajien on hallittava näiden ja olosuhteiden välisiä riippuvuuksia (Boyd et al. 2010, 15). Näin viitekehys yhdistyy tietoperustaiseen näkökulmaan (KBV),

jossa organisaation kilpailukyvyyn tärkeimpänä lähteenä on kyvykkyys yhdistää ja koordinoita resursseja tuottavaan toimintaan (Grant 1991, 119). Strategisella tasolla maine on aineetonta pääomaa ja seuraukset markkinaomaisuus ja parempi suorituskyky.

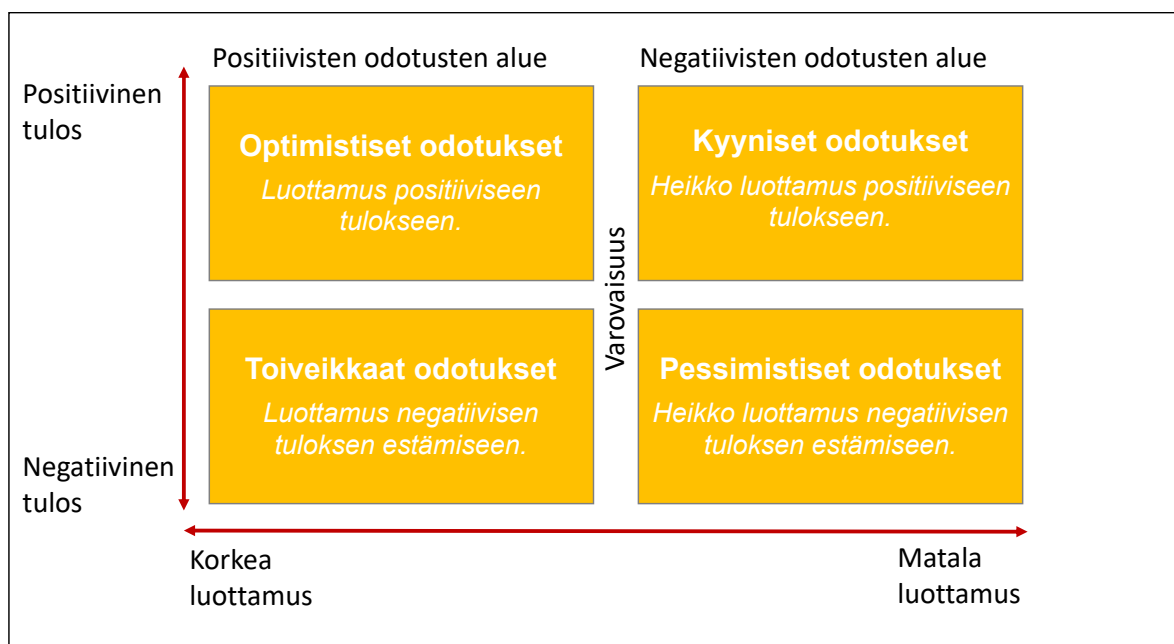
Maineen edeltäjät, maine ja sen seuraukset esitetään kausaalisessa ketjussa kehyksen keskimmaisella rivillä. Rindovalta et al. (2010, 614) omaksutaan edeltäjien, eli johdonmukaisen yritys vastuukäytäntöjen käsittäminen resurssivirtoina ja maine organisaatiossa tietyllä hetkellä olevana, kumuloituvana mainepääoman varastona. Näin tässä tutkimuksessa tietoperusteista lähestymistapaa täydentää aineettomaan pääomaan perustuva näkemys (ICV), joka keskittyy aineettoman pääoman varastoihin ja virtoihin (esim. Reed et al. 2006, 869).

Viitekehyksen alimmalla rivillä on Moneyn ja Hillenbrandin (2006) mukaisesti henkilökohtainen taso, jossa edeltäjinä ovat havainnot ja kokemukset, ja maineen muodostavat näihin liittyvän päättelyprosessin perusteella syntyvät uskomukset ja asenteet. Seuraukset näkyvät aikomuksina ja käyttäytymisenä. Mainepääoman varasto kertyy edeltäjiin liittyvän tiedonvaihdon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta (Rindova & Fombrun 1999), johon myös arvonluominen perustuu. Dynaamisen lähestymistavan mukaisesti uutta aineetonta pääomaa, mainetta syntyy omaksumalla sisäistä ja ulkoista tietoa sekä yhdistämällä sitä olemassa olevaan tietoon (esim. Cohen & Levinthal 1990). Aineeton pääoma, maine, on ulkoisen sidosryhmän edustajien hallussa (Lange et al. 2011, 162), ja näin ollen sitä tarkastellaan dynaamiselle lähestymistavalle käyvästi ihmisiin ja suhteisiin varastoituna tietona (esim. Nahapiet & Ghoshal 1998, 246 & 247; Reed et al. 2006, 869), suhdepääomana.

Tämä tutkimus painottuu viitekehyksen kahteen ensimmäiseen, eli maineen edeltäjien, virtauksen, ja maineen, varaston, tasoon. Keskeiseksi pyrkimykseksi esitettiin (kts. luku 1.2) tuottaa tarkempaa alakohtaista tietoa maatalouskonekaupan maineeseen vaikuttavista vastuullisuustekijöistä. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen maatalouskonekaupan *hyvää mainetta muodostavista taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä yritys vastuun tekijöistä* sekä toiseen, näistä *tärkeimpien nimeämiseen* haetaan vastausta **maineen edeltäjistä, virtauksesta (engl. flow)**. Tekijöitä tarkastellaan henkilökohtaisella tasolla sidosryhmäläisten havaintojen ja kokemusten kautta. Kun selvitetään tarkemmin pääomaa luovien toimien arvoa asiakkaiden kokemana, eli kolmannen alatutkimuskysymyksen mukaisesti tunnistetaan niihin liittyviä *positiivisia ja negatiivisia odotuksia* sekä neljännen alatutkimuskysymyksen mukaisesti *maineriskeihin liittyviä odotuksia*, haetaan vastausta **mainepääoman varastoon (engl. stock)** liittyvistä henkilökohtaisen tason uskomuksista ja asenteista.

Vaikka tutkimus tavoittelee tietämystä erityisesti edeltäjistä ja maineesta, voidaan sen odottaa tuottavan tietoa myös maineen seurauksista. Ne ilmenevät henkilökohtaisella tasolla aikomuksina ja käyttäytymisenä, strategisella tasolla markkinaomaisuutena ja suorituskykynä.

Mainetta ei voi hallita täysin, mutta sitä pitää johtaa suunnitelmallisesti, yhdessä sidosryhmien kanssa (Aula & Heinonen 2011, 8 & 34). **Sidosryhmien odotusten tunnistaminen ja ymmärtäminen** on tärkeää (esim. MacMillan et al. 2004; Waddock 2002; Olkkonen 2017, 19) ja myös tämän tutkimuksen tavoitteena. Odotuksista tutkitaan, kuinka sidosryhmät kokevat organisaation, tukevatko ne tätä, mitä ne odottavat vastuullisuudelta ja millaisia motivaatioita käytöksen taustalla on. Positiivisten odotusten tunnistaminen auttaa organisaatiota ymmärtämään, mihin toiminnallaan pyrkii, negatiivisten tunnistaminen antaa tietoa kehityskohteista (Olkkonen 2014, 26 & 28). Sidosryhmien odotusten tunnistamisessa otetaan avuksi Luoma-ahon ja Olkkosen (2015) Odotusten kehikko (kuva 14).



Kuva 14. Odotusten kehikko (Olkkonen 2017, 23, alkup. Olkkonen ja Luoma-aho 2015)

Olkkonen ja Luoma-Aho (2015) ovat tutkineet sidosryhmien odotustyyppiä yritys vastuusta. Odotusten kehikossa yhdistyvät sidosryhmien positiiviset ja negatiiviset odotukset sekä matala ja korkea luottamus. Näiden kohtaamisista syntyy neljä erilaista odotustyyppiä. Vasemmalla puolella ovat sidosryhmien positiiviset odotukset, joille yhteistä on luottamus

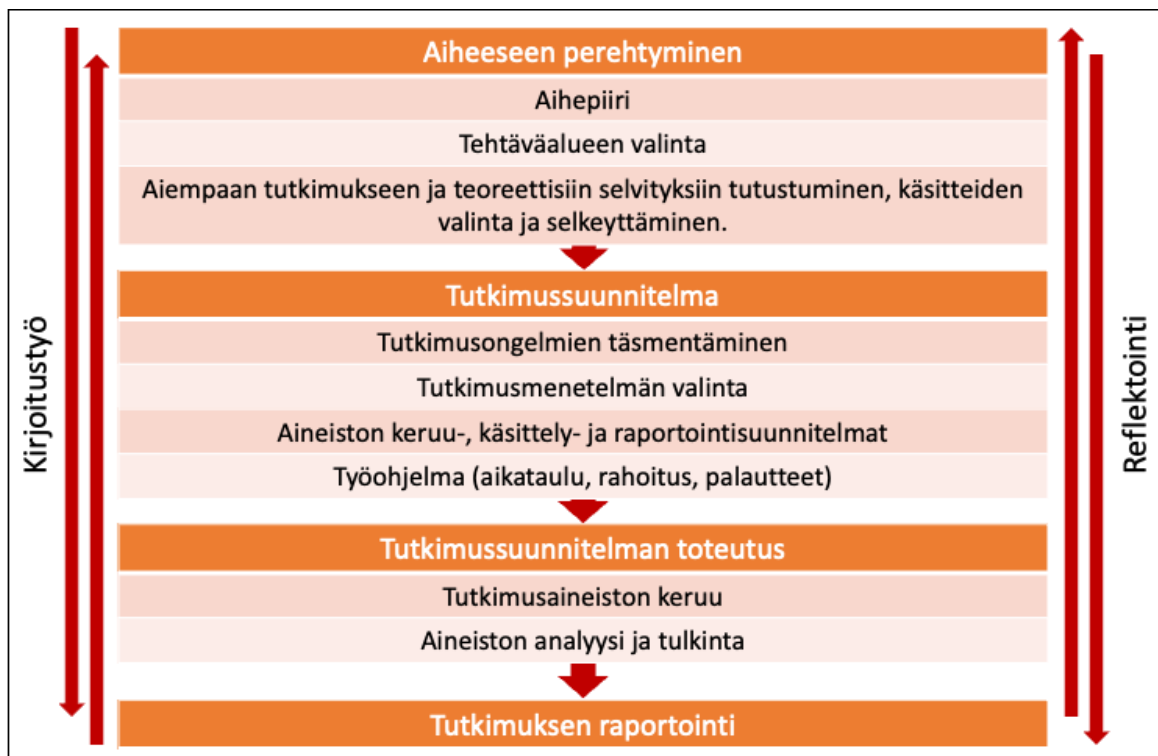
organisaatioon. Odotusten ollessa optimistiset, sidosryhmät luottavat, että organisaatio haluaa ja kykenee tuottamaan heidän arvostamiaan tuloksia, ja odotusten ollessa toiveikkaat, että organisaatio haluaa ja kykenee estämään ei-toivotut seuraukset. (Olkkonen 2017, 23 & 24.) Toisaalta hyvä maine voi johtaa myös niin korkeisiin odotuksiin, ettei yrityksen ole helppo täyttää niitä (Lange et al. 2011, 173). Oikealla puolella ruudukossa ovat pessimistiset odotukset, joille yhteistä on heikko luottamus organisaatioon. Odotusten ollessa kyyniset sidosryhmät ennakoivat, ettei organisaatio halua tai kykene tarjoamaan sidosryhmien positiivisena kokemia tuloksia, ja odotusten ollessa pessimistiset, ettei se halua tai kykene estämään negatiivisena pidettyjä tuloksia. Kehikossa on myös varovaisuus, jota sidosryhmät saattavat noudattaa odotuksissaan. Lisäksi sosiaalinen yhteys monimutkaistaa sidosryhmien odotuksia ja liittyy positiivisia ja negatiivisia arvioita sekä erilaisia ongelmia toisiinsa. Linkitysten löytäminen voi auttaa organisaatiota käsittelemään kritiikkiä ja neuvottelemaan vastuullisuuskysymyksistä sidosryhmien kanssa. (Olkkonen 2017, 20–29.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esitellään aluksi tutkimusprosessin kulku pohjaten Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2009, 65) tutkimuksen kulkua kuvaavaan malliin. Sen jälkeen käydään läpi tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten pohjalta valittu tutkimusstrategia, eli menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuus mukaan lukien hyödynnetyt käytännön aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät (eli tutkimusasetelma) perusteluineen. Aluksi strategiaa lähestytään sen valintaa osaltaan määrittäneiden tieteenfilosofisten suuntausten, eli paradigmojen, kautta. Näitä tarkastellaan ontologian ja epistemologian lähtökohdista. Lisäksi tässä luvussa esitellään tutkimuskohteen valinta ja empiirisen tutkimuksen kulku. Lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja eettisyyttä.

5.1 Tutkimusprosessi ja tutkimuksen tieteenfilosofiset perusoletukset

Tämän tutkimuksen tutkimusprosessi suunniteltiin lähtökohtaisesti Hirsjärven et al. (2009, 65) mallin pohjalta. Tehdystä tutkimuksesta voidaan tunnistaa seuraavat mallin mukaiset vaiheet: aiheeseen perehtyminen (valinta ja rajaus, aiempaan tutkimukseen perehtyminen), tutkimussuunnitelma (tutkimusongelmien täsmentäminen, tutkimusmenetelmän valinta, aineiston hankinnan, käsittelyn ja raportoinnin suunnittelu), tutkimussuunnitelman toteutus (aineiston hankinta, analysointi ja tulkinta) ja tutkimuksen raportointi. Malli on esitetty kuvassa 15. Käytännössä kirjoitustyötä tehtiin joustavasti tutkimusprosessin läpi. Sen osat loimituivat toisiinsa; välillä palattiin takaisin päin refleктоimaan tutkimuksen aiempia vaiheita ja myös tarkastelemaan ja kritisoimaan tutkijan ja valintojen vaikutusta. Tämän kuvaamiseksi malliin on lisätty reunoille kirjoitusprosessia ja reflektionia kuvaavat edestakaiset nuolet. Lähestymistapa sopii Alasuutarin (2011, 251–253) näkemykseen joustavasta laadullisesta tutkimusprosessista, jossa prosessikaaviot eivät kuvaa käytäntöä.



Kuva 15. Tutkimuksen kulku (mukaillen Hirsjärvi et al. 2009, 65)

Tutkimusprosessi käynnistyi aiheen valinnalla toukokuussa 2021. Aihetta tarkennettiin ke-säkuun alussa tehdyllä aiheanalyysillä sekä 15.6. pidetyssä ohjauskeskustelussa ja 16.6. toi-meksiantajan kanssa pidetyssä palaverissa. Tästä alkoi myös alustavasti kirjallisuuteen pe-rehtyminen ja muistiinpanojen tekeminen. Tutkimuksen metodologia, tutkimusstrategia ja menetelmävalinnat tehtiin heinä- ja elokuun 2021 aikana, ja ne esiteltiin tutkimussuunnitel-maseminaarissa 20.8. Tämän jälkeen aloitettiin kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen sekä aineiston keräämisen, haastattelurungon ja tutkimuskysymysten suunnittelu. Maatalous- ja rahoitusalan asiantuntijan taustahaastattelu pidettiin 30.9. Teemoja ja kysymyksiä tarkastel-tiin toimeksiantajan kanssa 8.10. ja 21.10. Tällöin myös täsmennettiin tutkimuksen kohde-ryhmää. Kirjallisuuskatsauksen raakaversio palautettiin työn ohjaajalle 25.10., ja sen edistä-mistä jatkettiin saadun palautteen perusteella. Aineiston keräämisen valmistelu ja haastatel-tavien etsintä aloitettiin marraskuussa 2021. Haastattelukutsut soitettiin 30.12.2021–14.1.2022 välisenä ajanjaksona sitä mukaa, kun haastatteluja saatiin sovittua ja pidettyä. Haastattelut tehtiin 31.12.2021–20.1.2022 välisenä aikana. Litterointityötä edistettiin tästä eteenpäin säännönmukaisesti, ja se valmistui 9.4.2022. Litterointien kanssa päällekkäin työstettiin tutkimusmenetelmäosuutta, ja sen tekemistä jatkettiin aina toukokuun 2022

loppuun saakka. Koska kirjallisuuskatsaus oli lokakuun 2021 lopussa palautettu hyvin suppeana, sen tarkempi työstäminen sekä kirjallisuuden lukeminen jatkui intensiivisesti ja aiempia tutkimusvaiheita reflektoiden kesä- ja heinäkuussa 2022. Samalla syntyi ymmärrys täsmennetystä viitekehuksesta, jonka pohjaksi perehdyttiin lisäkirjallisuuteen ja toisaalta aihepiiriä rajattiin. Tämän jälkeen tutkimuksessa oli elo-, syys- ja lokakuun 2022 ajan tutkijan elämän- ja työtilanteesta johtunut hiljaisempi kausi, jonka jälkeen kirjallisuuskatsaus ja menetelmäosuus viimeisteltiin marras- ja joulukuussa 2022. Aineiston analyysi aloitettiin joulukuussa 2022. Koska haastattelujen litteroinneista oli kulunut yli kahdeksan kuukautta, tutkija kuunteli haastattelujen nauhoitteet uudelleen reflektoiden niitä viimeisimpään teoriaosuuteen ja täsmennettyyn viitekehukseen. Aineiston analyysi- ja tulos- ja johtopäätöslukua kirjoitettiin joulukuussa 2022, ja ne valmistuivat maaliskuun 2023 puolellessa. Samoihin aikoihin tutkimusraporttiin kirjatut taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tulokset annettiin faktojen osalta tarkastettavaksi tutkijan verkostoihin kuuluvalle maatalousalan asiantuntijalle. Raportti viimeisteltiin huhtikuussa 2023.

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää yritysvastuun erilaisten tekijöiden merkitystä ulkoisen sidosryhmän, asiakkaiden, tarkemmin maatilojen jatkajien, mielissä muodostuvalle tietämykselle ja tuntemukselle, organisaation maineelle suhdetapa-alueena. Tutkimuksessa maine käsitetään sosiokognitiivisena rakenteena (Rindova et al. 2010), joka muodostuu ja jota ylläpidetään ihmisten vuorovaikutuksessa (Rindova & Fombrun 1999). Näin ymmärrettynä ilmiön *ontologinen perusta*, eli millaisena tutkimuskohde käsitetään ja miten sen ajatellaan olevan olemassa (kts. Hirsjärvi et al. 2009, 130; Puusa & Juuti 2020, 27), on sosiaalisen konstruktionismin tieteenfilosofisessa suuntauksessa. Nimensä mukaisesti tässä tieteellisessä maailmankuvassa tieto ja todellisuus rakenteineen ja ilmiöineen muodostuvat tietyn kulttuurin tai yhteisön sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa joko tiedostamatta tai tiedostetusti. Tästä huolimatta tietoa ja todellisuutta pidetään luonnollisena eikä niitä kyseenalaisteta; subjektiiviset oletukset objektivoiduvat. (Jyväskylän yliopisto 2015a; Puusa & Juuti 2020, 30–32.) Sosiaalinen konstruktionismi yhdistyy läheisesti myös konstruktivismiin, joka oli toinen tämän tutkimuksen ontologiseen perustaan kuuluva tieteenfilosofinen suuntaus. Sen mukaan merkitykset ja ilmiöt niin ikään muodostuvat sosiaalisesti ja kulttuurin tuottamina. Tieto ja totuus eivät ole realistisen maailmankuvan tapaan katsottuna objektiivista ja valmiiksi olemassa olevia (kts. Puusa & Juuti 2020, 29), vaan tutkijat rakentavat ja muodostavat tieteellistä tietoa tutkimusprosessissaan. (Jyväskylän yliopisto 2015b.)

Omaksuttu todellisuuskäsitys on tärkeässä roolissa tiedon muodostamisessa (Puusa & Juuti 2020, 25). *Epistemologia eli tieto-oppi* keskittyy tiedostamiseen ja tiedonsaannin ongelmiin, tiedon käsitteeseen, tiedon lajeihin ja alkuperään sekä tiedon hankkimisen mahdollisuuksiin, luotettavuuteen ja varmuuteen sekä ottaa kantaa tutkijan ja tutkimuskohteen väliseen suhteeseen. (Hirsjärvi et al. 2009, 130; Puusa & Juuti 2020, 25 & 34.) Koska tutkimuksessa yrityksen maine perustui sosiaalisen konstruktionismin ja konstruktivismin todellisuuskäsityksen mukaisesti sidosryhmiin kuuluvien ihmisten havaintoihin, myös empiirisen tutkimuksen täytyi kohdistua näihin havaintoihin maineesta. Empiirinen totuus maineesta tulee haastateltavien kertoman perusteella. (Wartick 2002, 372, 374 & 375.) Tässä tutkimuksessa tieto oli epistemologisen lähtökohdan mukaan tarkasteltuna subjektivistista: pehmeää, subjektiivista ja kokemuksellista, ihmisissä olevaa. Lisäksi todellisuutta ymmärrettiin ja tulkittiin, antipositivismin lähtökohdan mukaisesti, yksilön näkökulmasta käsin. Antipositivistiseen lähestymistavan mukaan tieto on arvolatautunutta, tulkinnallista, kulttuuriin ja kontekstiinsa sidottua ja johonkin näkökulmaan pohjautuvaa. Lähestymistapa sopii yhteen tämän tutkimuksen käsitykseen maineesta sidosryhmittäin näiden arvostusten, kokemusten ja uskomusten pohjalta vaihtelevana asiana (esim. Wartick 2002, 374 & 375; Juholin 2022, 191). Koska tutkimus ei pyrkinyt etsimään objektiivisia tosiasioita ja kaikkia ilmiöitä selittävää tietoa, realistiseen maailmankuvaan perustuva positivismiin tutkimusperinteiden mukainen tarkasteluote rajautui tutkimuksen ulkopuolelle (kts. Puusa & Juuti 2020, 29, 34 & 35).

5.2 Tutkimusstrategia ja tutkimusote

Vaikka epistemologia määrittää vahvasti, millä metodisella otteella tutkimuskohdetta on toimivinta lähestyä (Hirsjärvi et al. 2009, 130; Puusa & Juuti 2020, 25 & 34), empiiristä tietoa tuottavien menetelmien valintaa ei voi perustaa pelkkään filosofiseen perusnäkemykseen. Myös käytäntö on huomioitava ja menetelmät valittava sen mukaan, että niiden avulla saadaan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi merkityksellistä empiiristä tietoa parhaalla mahdollisella tavalla (Raunio 2011, 179 & 183). Subjektivistinen ja antipositivistisen lähtökohdan lisäksi tutkimusstrategia muodostettiin tutkimusongelman määrittämään tarpeeseen ymmärtää, miten asiakkaat kokevat yritysvastuun merkityksen maatalouskonekaupassa toimivan organisaation maineelle. **Strategiaksi** valittiin *tapaustutkimus eli case-study*. Strategia valitaan yleensä silloin, kun halutaan tutkia enintään muutama tietyllä kriteerillä valittu tapaus, ymmärtää kohdetta ja myös ottaa huomioon siihen liittyvä asiayhteys. Vaikka

tapaustutkimus ei pyri yleistyksen, sen tuloksia voidaan silti tarkastella laajemmin. Siihen liittyy aineiston ja analyysin laaja kuvaaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 44.) Tapaustutkimuksen valintaa puolsi tavoite kerätä uutta yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa toimialakohtaisesti maatalouskonekaupasta tutkimuksen kohteena olevilta maatilojen jatkajilta, ryhmätasoisesti toisiinsa suhteessa olevina tapauksina (esim. Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 157 & 167). Lisäksi ilmiötä haluttiin kuvata mahdollisimman tarkasti.

Koska tutkimuksessa hyödynnettiin sekä avointa haastattelua että sen aikana strukturoituihin valmiisiin vastausvaihtoehtoihin perustuvaa kyselyosuutta, kokoavaksi tutkimusstrategiaksi muodostui *monimenetelmäisyys* (engl. *mixed methods*). Tutkimusfilosofisesta näkökulmasta *monimenetelmätutkimus* valittiin laadullisen tutkimuksen ja määrällisen osatarkastelun toisiaan täydentävän luonteen ja pragmaattisesti tutkimusongelmasta ja -kontekstista nousseen yhdistämisen tarpeen pohjalta. Ilmiötä pyrittiin sekä kuvaamaan että ymmärtämään. (kts. Puusa & Juuti 2020, 309 & 316) ja saamaan parempaa ymmärrystä tutkimusongelmasta kuin pelkän laadullisen tavan hyödyntämisellä (esim. Seppänen-Järvelä, Åkerblad & Haapakoski 2019, 332). Myös laadullinen tutkimus voi sisältää kvantitatiivisia osatarkasteluja, vaikka valmiiden vastausvaihtoehtojen antaminen ei sovi laadullisen tutkimuksen ydinajatteluun. Tällöin tulkintavaiheessa hyödynnetään myös kvantitatiivisen analyysin tuloksia. (Alasuutari 2011, 53.) Määritelmästä tai sen asemasta ”kolmantena paradigmana” laadullisen ja määrällisen tutkimuksen rinnalla ei ole tutkijoiden keskuudessa täyttä yhteisymmärrystä (Seppänen-Järvelä et al. 2019, 332–334), joten tässä yhteydessä sillä ei tarkoiteta varsinaista tutkimusotetta kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan, vaan tutkimusstrategiaa (esim. Jyväskylän yliopisto 2021), jossa saman tutkimusongelman ratkaisuun käytetään useita tutkimusmenetelmiä, jotka voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä. Monimenetelmällisessä tutkimuksessa voidaan erilaisiin tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi luoda erilaisia menetelmällisiä ratkaisuja ja strategioita ja aineistoja voidaan yhdistää eri tavoin. Tällöin tutkimuskohteesta on mahdollista saada monipuolisia ja laajoja tuloksia. (Koskinen et al. 2005, 46; Seppänen-Järvelä et al. 2019, 332; Jyväskylän yliopisto 2021.)

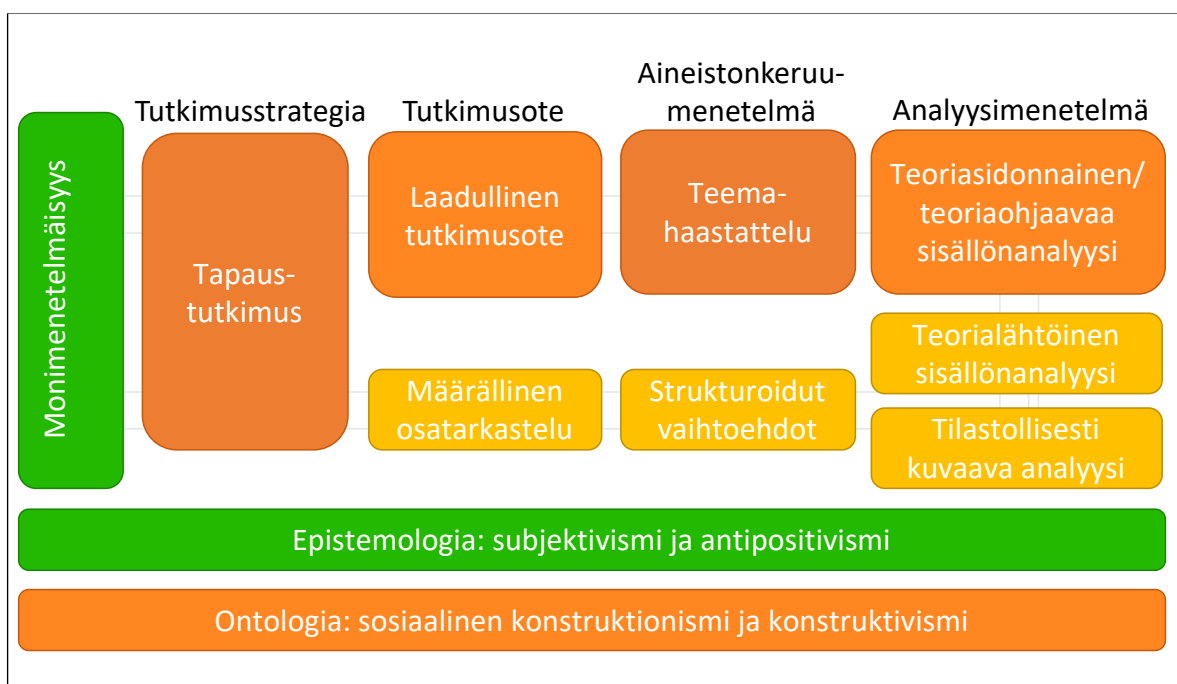
Edellisessä luvussa (5.1) kuvattujen tieteenfilosofisten lähtökohtien määrittämänä ja tutkimuskysymyksiin perustuen tutkimusstrategiaksi valittiin monimenetelmäisyys ja **päättutkimusotteeksi** *laadullinen tutkimusote*. Menetelmänä se on yhteensopiva tutkittavan ilmiön ontologisen perustan, sosiaalisen konstruktionismin ja konstruktivismin, lähtökohtien kanssa, koska se tarkastelee merkitysten ilmenemistä ihmisten välisinä sosiaalisina suhteina

ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Nämä puolestaan ilmenevät ihmisen ajatuksina ja toimintana sekä laajemmin esimerkiksi yhteiskunnan rakenteissa ja valtana. Laadullinen tutkimusote oli myös yhteensopiva tämän tutkimuksen subjektivistisen antipositivistisen lähestymistavan kanssa, koska sen pyrkimyksenä on saada esille ihmisten tärkeinä ja merkityksellisinä pitämänsä kuvaukset kokemastaan todellisuudesta. (esim. Vilkka 2021, 118.) Tässä tutkimuksessa keskiöön ja tiedonhankinnan välineeksi otettiin ihmiset, tilojen jatkajat, joiden näkökulmasta käsin ilmiötä tutkittiin. Silloin, kun tutkimuksen tieteenfilosofiseksi perusoletukseksi valitaan jokin sosiaalisen konstruktionismin tarkastelutapa, on tutkimuskohteena kieli (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 46). Laadullisen menetelmän soveltuvuus kielen välittämän informaation tulkintaan empiirisenä tekstiaineistona (Alasuutari 2011, 112), oli myös yksi syy valintaan.

Laadullisen otteen valintaa puolsi myös tutkimuksen tarkoitus olla kartoittava ja kuvaileva (Hirsjärvi et al. 2009, 138) ja luoda syvällisempää ymmärrystä yritys vastuun merkityksestä organisaation maineelle asiakkaiden kokemana. Laadullinen tutkimusote auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään ilmiötä; sen avulla ilmiöstä pyritään hankkimaan syvällinen näkemys ja hyvä, helposti ymmärrettävä sanallinen kuvaus. (Kananen 2010, 36, 41,42 & 2014, 17 & 18) Vaikka ilmiöstä pyritään muodostamaan yleistys vastaavien ilmiöiden havaitsemiseksi (Kananen 2010, 41), tavoitteena eivät kuitenkaan ole tilastolliset yleistyksiset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98) tai totuuden löytäminen tutkimuksen kohteesta (Vilkka 2021, 120). Laadullinen ote sopii tutkimukseen, jossa pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön rakenne, toiminta ja prosessit; mitä se koskee, mistä tekijöistä se muodostuu ja mitkä ovat näiden keskinäiset vaikutussuhteet (esim. Kananen 2010, 41 & 2014, 16 & 17), kuten myös tässä tutkimuksessa, jonka yhtenä pyrkimyksenä oli tunnistaa tarkemmin tärkeimpiä hyvän maineen edeltäjiä. Laadullisen tutkimusotteen tavoitteena on myös muodostaa tutkimisen aikana tulkintoja ja näyttää merkityksiä avaten jotain, mitä ei välittömällä havainnoilla saavuteta (Vilkka 2021, 118). Tulkinnan tavoitteena on kuvata ja tuoda esille tutkittavan ilmiön oleelliset piirteet, siten että käsitteet ja niiden sisäiset rakenteet ja niiden väliset suhteet selvitetään. Myös rajaukset ja varaukset on esitettävä. Lopuksi tulkinta sijoitetaan tieteelliseen keskusteluun. (Koskinen et al. 2005, 249–251.) Tulkintoja tehtiin ja merkityksiä avattiin erityisesti selvittämällä tarkemmin yritys vastuun tekijöihin liittyviä odotuksia ja valintoja sekä riskejä. Laadullista tutkimusta käytetään yleensä myös silloin, kun ilmiöstä tiedetään ennestään vähän (Kananen 2010, 41), kuten tässä tapauksessa vastuullisesti toimivan maatalouskonekaupan maineesta tilaa jatkavien viljelijöiden kokemana. Tältä osin tutkimuksessa

pyrittiin laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä tavalla rakentamaan uutta teoriaa, kuitenkin aiempaan kirjallisuuteen pohjaten.

Kuten edellä kuvattiin, yksi haastattelun osio tehtiin strukturoiduin, ennalta määritellyin vastausvaihtoehdoin. Yleensä tällainen kyselyn avulla kerättävä aineisto käsitellään kvantitatiivisesti eli määrällisen tutkimusotteen mukaan (Hirsjärvi et al. 2009, 194). Tässä tutkimuksessa käytettiin määrällistä otetta pieneltä osin laadullista täydentävänä suuntauksena, kuten mahdollista on (Kananen 2010, 133). Tulosten tulkinnassa tämä tapahtui tarkastelemalla tehtyjen, ennalta määriteltyjen tekijöiden valintojen esiintyvyyttä. On kuitenkin huomioitava, että tällä kvantitatiivisella osatarkastelulla pyrittiin ainoastaan selvittämään tekijöiden tärkeyttä kohderyhmässä valintojen määrän perusteella (esim. Kananen 2010, 134). Tutkimuksen metodologia, tutkimusstrategia ja menetelmävalinnat on koottu kuvaan 16.



Kuva 16. Tutkimuksen metodologia, tutkimusstrategia ja menetelmävalinnat

5.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksessa käytettävään aineistonkeruumenetelmään, eli empiirisen aineiston hankkimistapoihin ja -periaatteisiin, vaikuttavat paitsi tutkimusongelma myös tutkittava ilmiö, sen ominaisuudet ja tavoitellun tiedon tarkkuus (Kananen 2010, 48). Tutkimukseen

hankittiin oma aineisto ja aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Haastattelu on sopiva menetelmä, kun huonosti tunnetusta ilmiöstä halutaan saada ymmärrys (Kananen 2014, 76) ja saatavia tietoja halutaan syventää ja selventää. Haastattelun suurimpina etuina ovat sen joustavuus aineistoa kerätessä, mahdollisuus esittää kysymykset halutussa järjestyksessä sekä lomakekyselyä laajemmat tulkintamahdollisuudet (Hirsjärvi et al. 2009, 204 & 205; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86).

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina, jotta kaikilla informanteilla oli yhtäläinen mahdollisuus vastata kysymyksiin, ja jotta voitiin saada tarkempia ja luotettavampia vastauksia. Toisaalta myös mahdollinen ryhmän vaikutus haluttiin sulkea pois, koska aiheella oli mahdollisuus olla haastateltaville herkkä (esim. Kananen 2010, 53). Haastattelut tehtiin pääosin puolistrukturoituna haastatteluna eli temahaastatteluina, joka on yleisin kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä ja avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto (Hirsjärvi et al. 2009, 208; Kananen 2010, 53). Lisäksi haastattelun keskeinen osio, jossa etsittiin vastauksia toiseen alatutkimuskysymykseen vastuullisuusmainetta muodostavista tärkeimmistä alakohtaisista tekijöistä, tehtiin strukturoidussa muodossa suljetuin kysymyksin ja valmiine vastausvaihtoehtoineen, jotka oli muodostettu kirjallisuuden ja aiemman tietämyksen pohjalta määritellyistä vaihtoehtoista (esim. Hirsjärvi et al. 2009, 134 & 135). Tähän päädyttiin käytännössä tutkimusongelman ja tutkimuskysymyksen mukaan, koska esiselvittelyissä havaittiin, että alakohtaisia vastuullisuuden tekijöitä oli vaikea ilmaista ja hahmottaa tarpeeksi tarkasti pelkkien ylätasen otsikoiden tai täysin avointen teemojen avulla. Hillenbrandin & Moneyn (2007, 274 & 275) mukaan asiakkaat ja työntekijät käsitteellistävät yritysvastuun kolmella tavalla: yrityksen käyttäytymisenä heitä kohtaan, yrityksen käyttäytymisenä muita sidosryhmiä kohtaan ja yrityksen käyttäytymisenä oman menestyksensä varmistamiseksi. Valmiisiin vastausvaihtoehtoihin valittiin näihin kaikkiin liittyviä tekijöitä, jotta haastateltavat arvottaisivat näitä keskenään, mikä heille on tärkeää.

Tutkimuksen aineisto kerättiin **kohderyhmänä** olleilta nuorilta maatalousyrittäjiltä, maatalojen jatkajilta, jotka ovat aikaisintaan vuonna 2011 saaneet maatalon haltuunsa omistajanvaihdoksella, esimerkiksi sukupolvenvaihdoksessa tai yrityskaupalla. Vaikka lähtökohteisesti tutkimuskohteena olevan ilmiön piiriin kuuluvat kaikki suomalaiset maanviljelijät, rajauksella haluttiin keskittyä rajatumpaan ryhmään ja saada tutkimukseen syvyyttä (kts. Koskinen et al. 2005, 46).

Kiristyneiden toimintaedellytysten takia maataloista suuren osan odotetaan lopettavan toimintansa tulevien vuosien aikana. Osa jatkavista viljelijöistä vastaa muutokseen jatkamalla toimintaa ja laajentamalla tuotantoa. Samalla myös tilojen koko suurenee; lopettavien tilojen pellot siirtyvät jatkaville ja kotieläintilojen yksikkökoko kasvaa. (Kyyrö, Latukka & Väre 2021, 52.) Tutkimus haluttiin kohdistaa siihen joukkoon, joiden toiminnan jatkuvuuden edellytykset, eli viljelijöiden ammattitaitovaatimus ja tilojen elinkelpoisuus on varmistettu sukupolvenvaihdoksen yhteydessä (Ruokavirasto 2023). Lisäksi kohderyhmään kuuluvilla, selkeästi alle viljelijöiden 54 vuoden keski-ikää (Luonnonvarakeskus 2023b) nuoremmilla viljelijöillä voidaan odottaa toiminnan jatkuvan ikänsä puolesta myös tulevina vuosina. Näin ollen tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otosta, jonka aineisto ja tutkittavat valittiin ennakkoon mietittyjen kriteerien perusteella (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2012, 49). Lisäksi tärkeänä pidettiin, laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan, että informantit tietävät tutkimuksen kohteesta mahdollisimman paljon, ja että heillä on siitä kokemusta (esim. Kananen 2014, 97; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98), joten haastateltavat valittiin sen perusteella, keltä odotettiin saatavan ilmiöstä parhaiten tietoa. Nämä valittiin eri sukupuolista, eri tuotantosuunnilta ja eri maantieteellisiltä sijainneilta. Valinnassa painotettiin myös hyvää ulosantia ja mahdollisimman hyviä valmiuksia vastata vaikeisiinkin kysymyksiin. Haastateltavien valintaan saatiin apua MTK Maatalousnuorten järjestöltä sekä toimeksiantajan asiantuntijoita.

Haastattelut tehtiin etukäteen laadittuun runkoon (liite 1) pohjaten. Tällä haluttiin varmistaa, että haastattelu etenee sujuvasti ja että tarvittavat kysymykset tulevat esitetyksi (esim. Koskinen et al. 2005, 108 & 109). Ensimmäisinä kysymyksinä olivat haastateltavien taustatiedot (kysymykset 1–7). Tämän jälkeen kysymykset jaoteltiin kolmeen vaiheeseen. Näistä *ensimmäisen vaiheen, puolistrukturoidun teemahaastattelun* osuus laadittiin avoimin, mutta teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta johdetuin teemoin, jotka valittiin kattamaan tutkimusongelman kannalta mahdollisimman hyvin koko ilmiö ja sen osa-alueet, etenemissuuntana yleisestä yksityiseen (esim. Kananen 2010, 55 & 56; Vilka 2021, 124). Tämän taustoittavan vaiheen tavoitteena oli tarkastaa, miten haastateltava ymmärtää käsiteltävät teemat (esim. Vilka 2021, 127), tässä tapauksessa vastuullisuuden omassa liiketoiminnassaan ja laajemmin maataloustoimialalla (kysymykset 8–9) ja hakea käsityksiä, selityksiä ja tulkittamalleja, joiden kautta ilmiö kohderyhmässä ymmärretään (esim. Alasuutari 2011, 269). Teemoja täydennettiin tarkentavin kysymyksin, joista jokaiselle haettiin perustelu tutkimuksen viitekehystä (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 87), erityisesti aiemman tutkimuksen

jättämästä tutkimusaukosta. Tavoitteena oli myös pohjustaa seuraavia avoimia kysymyksiä, joissa pyydettiin (kysymys 10) kertomaan vapaasti, miten vastuullisuus näyttäytyy hyvämaineinen maatalousalan konekaupan toiminnassa ja (kysymys 11) mitkä ovat tärkeimmät yritysvastuun tekijät maatalousalan konekaupan yritykselle.

Haastatteluun *toisena vaiheena tehdyn strukturoidun osion* ennalta määriteltyjen vastausvaihtoehtojen pohjana hyödynnettiin 17 kohteen listaa de Leanizin & del Bosquen (2013) tutkimuksesta, josta jokaiselle vastuullisuuden alueelle valikoitiin ja yhdisteltiin aiemmasta kirjallisuudesta nousseita hyvän maineen edeltäjiä. Näitä täydennettiin yleisesti ruoantuotantoa tai maatalouden toimialaa koskevilla tekijöillä (Bitsch 2011, Miranda et al. 2019, 22), joiden lisäksi listauksen pohjaksi hyödynnettiin maatalouteen liittyviä tai siihen sovellettavissa olevia YK:n kestävän kehityksen tavoitteita ja alatavoitteita (Suomen YK-liitto 2022a). Maatalouden toimialan ja ruoantuotannon vastuullisuusteemat tiedetään lähtökohtaisesti verrattain hyvin, mutta maatalouskonekauppaa koskevaa ennakkotietoa oli saatavilla huomattavasti vähemmän. Koska esimerkiksi Liappiksen (2019, 10) mukaan tärkeintä on löytää yrityskohtaiset painopisteet, joiden mukaan panostukset ja vastuullisuustyön priorisoinnit voidaan tehdä, näiden on hyvä olla aluksi oman toiminnan kannalta tärkeimpiä kysymyksiä, eli aiheita, joihin yritys voi toiminnallaan eniten vaikuttaa. Tästä syystä kysymysten laadinnassa, erityisesti alakohtaisten maatalouskonekauppaa koskevien vastuullisuustekijöiden osalta, kysyttiin ja saatiin apua ja asiantuntemusta sekä kohderyhmän tuntemusta maatalous- ja rahoitusalan asiantuntijalta taustahaastattelussa. Taustahaastattelusta tehtiin muistiinpanot, mutta sitä ei tallennettu. Teemoja ja kysymyksiä tarkasteltiin myös ennakkoon toimeksiantajan kanssa. Taustahaastattelulla pyrittiin vähentämään tutkijan ennakkokäsitysten heijastumista kysymyksiin (esim. Vilka 2021, 127). Ennakkokäsitysten ohjaavuutta tutkimuksessa pyrittiin myös vähentämään kysymällä vaihtoehtoja tyhjältä pohjalta teemakysymyksen muodossa ennen siirtymistä valmiiseen listaukseen. Tämä haastattelun toinen vaihe antoi syötteen kolmannelle vaiheelle, kun ennalta määritellyistä tekijöistä tärkeimmät poimittiin sitä seuranneen vaiheen keskusteluun.

Haastattelun *kolmannen vaiheen* sisältönä oli valituista tekijöistä keskustelu teemahaastatteluna. Sen tavoitteena oli selvittää syvällisemmin tärkeimmäksi koettujen teemojen merkityksiä. Avoimin kysymyksin (kysymykset 15–29), kysyttiin, millaisia odotuksia, mahdollisuuksia tai valintoja tai maineriskejä haastateltavan valitsemiin tekijöihin liittyy. Taulukkoon 3 on koottu tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset, joilla niihin vastataan.

Taulukko 3. Tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset, joilla niihin vastataan

Tutkimuskysymykset	Haastattelukysymykset
<i>Millainen merkitys yritys- vastuulla on organisaation maineelle asiakkaiden koke- mana?</i>	Kaikki kysymykset
<p data-bbox="276 622 600 770"><i>Mistä taloudellisista, sosiaa- lisista ja ympäristöön liitty- vistä yritys vastuun tekijöistä maatalouskonekaupan hyvä maine muodostuu?</i></p> <p data-bbox="276 801 600 898"><i>Mitkä yritys vastuun tekijät koetaan hyvän maineen kan- nalta tärkeimpinä?</i></p>	<p data-bbox="616 539 1393 600">10. Miten vastuullisuus näyttäytyy hyvämaineinen maatalousalan kone- kaupan toiminnassa?</p> <p data-bbox="616 631 1393 692">11. Mitkä ovat tärkeimmät yritys vastuun tekijät maatalousalan konekau- pan yritykselle?</p> <p data-bbox="616 723 1422 784">12. Valitse hyvämaineiselle maatalouskonekaupalle kaksi samanarvoisesti tärkeintä taloudellisen vastuun tekijää.</p> <p data-bbox="616 815 1422 875">13. Valitse hyvämaineiselle maatalouskonekaupalle kaksi samanarvoisesti tärkeintä sosiaalisen vastuun tekijää</p> <p data-bbox="616 907 1422 967">14. Valitse hyvämaineiselle maatalouskonekaupalle kaksi samanarvoisesti tärkeintä ympäristövastuun tekijää</p>
<p data-bbox="276 1332 600 1429"><i>Millaisia positiivisia ja ne- gatiivisia odotuksia tai va- lintoja näihin liittyy?</i></p>	<p data-bbox="616 1003 1422 1034">15. Miksi taloudellisen vastuun alueelta valitsemasi tekijä 1...2 on tärkeä?</p> <p data-bbox="616 1066 1393 1126">16. Millaisia käytännön asioita odotat maatalouskonekaupan yritykseltä valitsemaasi taloudellisen vastuun tekijään 1...2 liittyen?</p> <p data-bbox="616 1158 1409 1189">17. Millaisia mahdollisuuksia taloudellisen vastuun tekijään 1...2 liittyy?</p> <p data-bbox="616 1220 1342 1281">18. Miten yritys voi epäonnistua taloudellisen vastuun tekijän 1...2 kanssa?</p> <p data-bbox="616 1312 1393 1344">20. Miksi sosiaalisen vastuun alueelta valitsemasi tekijä 1...2 on tärkeä?</p> <p data-bbox="616 1375 1393 1435">21. Millaisia käytännön asioita odotat maatalouskonekaupan yritykseltä valitsemaasi sosiaalisen vastuun tekijään 1...2 liittyen?</p> <p data-bbox="616 1467 1393 1498">22. Millaisia mahdollisuuksia sosiaalisen vastuun tekijään 1...2 liittyy?</p> <p data-bbox="616 1529 1409 1561">23. Miten yritys voi epäonnistua sosiaalisen vastuun tekijän 1...2 kanssa?</p> <p data-bbox="616 1592 1377 1624">25. Miksi ympäristövastuun alueelta valitsemasi tekijä 1...2 on tärkeä?</p> <p data-bbox="616 1655 1393 1715">26. Millaisia käytännön asioita odotat maatalouskonekaupan yritykseltä valitsemaasi ympäristövastuun tekijään 1...2 liittyen?</p>
<p data-bbox="276 1854 600 1915"><i>Millaisia maineriskejä näi- hin liittyy?</i></p>	<p data-bbox="616 1749 1393 1809">19. Millaisia maineriskejä taloudellisen vastuun tekijään 1...2 liittyy, jos maatalousalan koneyritys epäonnistuu?</p> <p data-bbox="616 1841 1377 1901">24. Millaisia maineriskejä sosiaalisen vastuun tekijään 1...2 liittyy, jos maatalousalan koneyritys epäonnistuu?</p> <p data-bbox="616 1933 1422 1993">29. Millaisia maineriskejä ympäristövastuun tekijään 1...2 liittyy, jos maa- talousalan koneyritys epäonnistuu?</p>

Yhteensä mahdollisten haastateltavien listalle saatiin 16 henkeä, joista 15 tavoitettiin ensimmäisellä soitolla. Puhelussa kysyttiin haastateltavien halukkuutta osallistua haastatteluun. Heille myös kerrottiin tutkimuksesta ja tietosuojakäytännöistä. Puhelussa sovittiin haastatteluajankohta. Kun suostumus saatiin aluksi suullisesti ja haastatteluajankohta sovittua alustavasti, haastateltavalle lähetettiin samana päivänä sähköpostilla tarkentava Outlookin kalenterivaraus sekä tietosuojamateriaalit. Mukana oli lyhyt infokirje (liite 2), jossa oli keskeiset tiedot haastattelusta. Lisäksi erillisellä sähköpostilla lähetettiin hyväksyttäväksi suostumus tutkimukseen osallistumisesta (liite 3) ja tietosuojailmoitus.

Haastateltavien määrää ei määritelty ennalta, mutta lähtökohtaisesti haastatteluja päätettiin tehdä vähintään 10 ja jatkaa niin kauan, että uusilla haastatteluilla saada enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa, eli aineisto saturoituu. Ensimmäisen puhelun perusteella haastatteluun suostui osallistumaan 13 henkeä, joista kuitenkin yksi perui sovitun haastatteluajan tämän jälkeen työkiireiden takia eikä uutta aikaa enää saatu järjestymään. Kaksi henkeä puolestaan pyysi ehdottamaan aikoja sähköpostitse, mutta he eivät vastanneet.

Haastattelija valmistautui haastatteluihin huolellisesti ja testasi kysymyksiä alaa tuntevalle koehaastateltavalle. Tilojen jatkajien haastattelut (taulukko 4) toteutettiin aikavälillä 31.12.2021–20.1.2022 Teams-sovelluksella, joka valikoitui haastattelukanavaksi ensisijaisesti vallitsevan koronavirustilanteen ja etätyösuosituksen takia, mutta myös siksi, että haastateltavat olivat eri puolilla Suomea. Tavalliseen puhelinhaastatteluun verrattuna Teams-toteutuksen etuna puolestaan nähtiin myös mahdollisuus jakaa naamakuvaa ja muodostaa luottamusta, jotta kokemus muistuttaisi enemmän tapaamista kuin pelkkä puhelimitse tehty haastattelu. Lisäksi sen avulla pystyttiin jakamaan haastattelumateriaalit ruudulla, jolloin haastateltavan on helpompi seurata haastattelun etenemistä.

Haastattelua kohden oli varattu aikaa 1 tunti 30 minuuttia, mutta varsinkin ensimmäisten haastateltavien kanssa aika ylittyi. Haastateltavilta varmistettiin, onko heillä mahdollisuus jatkaa haastattelu loppuun, ja tämä sopi heille. Haastateltavien kanssa pidettiin ensin kamerat päällä tervehtimiseksi ja haastatteluun liittyvien asioiden läpikäymiseksi. Koska haastattelun aikana pidettiin tärkeämpänä seurata materiaaleja ruudulta, haastattelun alun jälkeen kamerat eivät olleet päällä, jolloin haastattelija ei myöskään voinut havainnoida haastateltavien nonverbaalista viestintää. Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla Teamsin nauhoitustoiminnolla ensin OneDrive-kansioon ja sieltä tutkimuksen tekijän koneelle, jonka jälkeen haastattelut tuhottiin OneDrivesta.

Taulukko 4. Haastattelujen ajankohdat ja kestot

Haastattelu	Tunniste	Päätuotantosuunta	Tilanpito aloitettu	Haastattelun kesto	Litteroituna (noin)
31.12.2021	V1	Sianlihantuotanto	2018	01:47:39	25 sivua
3.1.2022	V2	Kasvinviljely	2023 (suunnitteilla)	01:29:12	16 sivua
4.1.2022	V3	Maidontuotanto	2013	01:45:09	19 sivua
6.1.2022	V4	Naudanlihantuotanto	2019	01:44:23	19 sivua
9.1.2022	V5	Kasvinviljely, urakointi	2011	02:08:02	22 sivua
10.1.2022	V6	Kasvinviljely Broilerintuotanto Urakointi	2020	01:51:29	20 sivua
13.1.2022	V7	Maidontuotanto	2015	01:55:44	17 sivua
17.1.2022	V8	Erikoiskasvien viljely	2015	01:11:34	15 sivua
18.1.2022	V9	Maidontuotanto	2015	01:32:05	18 sivua
18.1.2022	V10	Erikoiskasvien viljely	2018	01:27:14	15 sivua
18.1.2022	V11	Kasvinviljely Erikoiskasvien viljely	2012	01:59:24	15 sivua
20.1.2022	V12	Maidontuotanto	2012	01:46:27	23 sivua
Yhteensä:				20:38:22	224 sivua

Aluksi käytiin haastateltavan kanssa läpi tutkimuksen lähtökohdat; kuka tutkimusta tekee, mihin tarkoitukseen, mikä on tutkimuksen aihe ja mikä taho on toimeksiantajana. Seuraavaksi varmistettiin tutkimuslupa ja käytiin läpi anonymiteetti ja tietojen käsittelemisen käytännöt. Lisäksi selvennettiin, mitä tarkoitetaan maatalousalan konekaupan (eli maatalouskonekaupan) toimijalla, ja miten yrityksen hyvä maine käsitetään. Ennen varsinaisia kysymyksiä, kysyttiin lyhyesti taustatiedot (kysymykset 1–7). Taustatietojen keräämisen jälkeen haastattelu tehtiin teemojen mukaan kolmessa vaiheessa. Vaikka teemojen käsittelyjärjestyksellä ei tutkimuskirjallisuuden mukaan ole väliä, haastattelussa teemat kuitenkin usein esitetään kysymysjoukkoina, jolloin kysymyksille muodostuu esittämisjärjestys (Vilka 2021, 124 & 127). Haastatteluissa pyrittiin pitämään kiinni tutkijan ennalta suunnittelema järjestyksestä, koska kyse oli myös punaisen langan säilyttämisestä perustuen oletukseen, että vastatavat kysymykset vaikuttavat aina myös niitä seuraaviin. (Vilka 2021, 123.) Kvalitatiivisessa otteessa usein kuitenkin ennalta laadittu looginen järjestys järkkyy, joten tutkijan oli varauduttava, että keskustelun aikana voi esiin tulla uusia aihealueita, joihin on hyvä reagoida ja pyrkiä rakentamaan keskustelua jatkokysymysten avulla (Kananen 2014, 77 & 79). Paikoin näitä ilmenikin, ja keskustelua syvennettiin.

Haastattelun *ensimmäinen, taustoittava vaihe* tehtiin teemahaastatteluna. Kuten aiemmin yritysvastuun kolmen pilarin mallin haasteeksi todettiin (esim. Koipijärvi & Kuvaja 2020, 24) vaikeus luokitella vastuullisuuden tekijät täsmällisesti vain yhteen kolmesta pilarista, päätettiin tässä vaiheessa vielä olla mainitsematta luokittelua. Tällä haluttiin myös tarjota haastateltavalle mahdollisuus nostaa esiin sellaisiakin tekijöitä, joita ei ole osattu ottaa huomioon seuraavan vaiheen kysymysten strukturoidussa listauksessa. Nämä avoimessa vastauksessa mahdollisesti ilmenneet uudet tekijät myös oli myös mahdollista nostaa seuraavassa vaiheessa käsiteltäville kysymysten (12, 13 ja 14) teemoittaisille listoille.

Haastattelun *toisen vaiheen* tavoitteena oli nimetä maatalouskonekaupan hyvälle maineelle tärkeimmät taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tekijät, eli hyvän maineen edeltäjät. Tässä vaiheessa haastateltaville myös esiteltiin tutkimuksessa käytetty lähtökohta yritysvastuun ymmärtämisestä näiden kolmen osa-alueen kautta jaoteltuna. Haastateltaville näytettiin ruudulta strukturoidut listaukset maatalouskonekauppaa koskevista taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristövastuun tekijöistä, teorian pohjalta ennalta muodostettujen vaihtoehtojen mukaisesti. Haastateltavien oli myös mahdollista lisätä mukaan edellisessä vaiheessa (kysymys 11) vapaasti mieleen tulleista tekijöistä oma vaihtoehtonsa tai muokata valmista vaihtoehtoa. Tällä haluttiin tuoda haastatteluun vuorovaikutusta ja myös varmistaa, että keskustelun teemoiksi muodostuu haastateltavien tärkeimmiksi kokemat tekijät. Yksi haastateltava käyttikin tätä mahdollisuutta lisäämällä oman vaihtoehdon sosiaalisen vastuun tekijäksi. Haastateltavia pyydettiin valitsemaan jokaiselta kolmelta vastuullisuuden alueelta hyvämainaisen yrityksen kannalta kaksi tärkeintä tekijää samanarvoisina (yhteensä 6 tekijää). Näiden esiintyvyys kirjattiin taulukkoon tulkintavaiheessa hyödynnettäväksi.

Valituista tekijöistä keskusteltiin haastattelun *kolmannessa vaiheessa*, joka tehtiin teemahaastatteluna. Sen tavoitteena oli selvittää syvällisemmin tärkeimmäksi koettujen teemojen merkityksiä. Avoimin kysymyksin (kysymykset 15–29), kysyttiin, millaisia odotuksia, mahdollisuuksia tai valintoja tai maineriskejä haastateltavan valitsemiin tekijöihin liittyy.

Tallennettua Teams-haastattelupuhetta ja -kuvaa tuli yhteensä 20 tuntia, 38 minuuttia ja 22 sekuntia. Nämä litteroitiin sanatarkasti jättämällä äännähdykset ja tauot sekä varsinaiseen haastattelun sisältöön kuulumaton puhe pois. Rivivälillä 1,5 litteroitua aineistoa tuli yhteensä 224 sivua. Myös raportissa käytetyt sitaatit litteroitiin sanatarkasti, mutta ylimääräiset täytesanat ja äännähdykset jätettiin pois ja lisäksi tehtiin jotain pieniä kielellisiä korjauksia muuttamatta alkuperäistä ajatusta. Tietoa kerättiin ja litterointia sekä sen yhteydessä alustavaa

analyysia ja muistiinpanoja tehtiin jatkuvassa vuorovaikutuksessa, jotta saatiin selville, milloin tietoa oli riittävästi ja saturaatio saavutettiin (esim. Hirsjärvi et al. 2009, 125; Kananen 2010, 54 & 2014, 98).

5.4 Aineiston analyysi ja tulkinta

Teoreettinen viitekehys toimii pohjana valinnalle, millainen aineisto on sopivinta kerätä, ja mikä analyysimenetelmä on aineistoille sopivin. Tai toisin päin kääntäen, aineiston luonne määrittää viitekehystä ja käytettäviä metodeja. (Alasuutari 2011, 83.) Tutkimusaineistoksi kerättiin teemahaastattelusuudessa kielen välittämää informaatiota, maataloista jatkavien nuorten asiakkaiden kuvausta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, eli yritysvastuun merkityksestä maatalouskonekaupan maineelle, aluksi puheen muodossa ja edelleen tekstiksi litteroituna. Haastateltavien puhetta käsiteltiin faktanäkökulmasta, eli heidän oletettiin puhuvan asioista avoimesti ja rehellisesti ja kertovan, miten he kokevat tai tulkitsevat puheensa kohteena olevat asiat omasta näkökulmastaan eikä kaikkea kuultua oletusarvoisesti pidetä totuutena (Koskinen et al. 2005, 62–64 & 71; Puusa & Juuti 2020, 150). Strukturoitujen kysymysten aineistoksi muodostettiin tärkeimpien tekijöiden mainintojen lukumäärät.

Yksi tärkeimmistä tutkimuksen valinnoista on, mitkä aineiston osat poimitaan yksityiskohdaiseen tarkasteluun. Tieteellisessä tutkimuksessa valinnan pitäisi perustua tieteellisen kirjallisuuden kannalta keskeisiin kysymyksiin. (Koskinen et al. 2005, 229–231.) Analyysita-
poja voidaan luokitella sen mukaan, miten niissä on hyödynnetty teoriaa (Puusa & Juuti 2020, 151). Aineiston luonteen perusteella noudatettiin Eskolan (2001; 2007 kuten siteerattu Tuomi & Sarajärvi 2018, 108) luokittelun mukaisesti vuorollaan teoriasidonnaista/ohjaavaa sekä teorialähtöistä analyysin muotoa. Vastaukset ensimmäisen teeman taustoittaviin avoimiin kysymyksiin yritysvastuun ymmärtämisestä (7–11) analysoitiin teoriasidonnaisella eli teoriaohjaavalla sisältöanalyysillä, jossa teoria toimii aineiston käsittelyn apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Aineisto oli kerätty vapaasti ja analyysissä esille nousseet tekijät luokiteltiin aineistosta nousseisiin luokkiin. Tärkeimmät alakohtaiset tekijät (kysymykset 12–14) analysoitiin teorialähtöisellä sisällönanalyysillä teorian luoman kehyksen ohjaamana jaotellen ne tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuun tekijöihin. Näiden osalta aineisto oli jo keräysvaiheessa kerätty strukturoidusti. Myöhemmässä analyysivaiheessa tärkeimmiksi valittuihin tekijöihin kohdistettiin

osatarkasteluna tilastollisesti kuvaava analyysi (Jyväskylän yliopisto 2015c), jolla todettiin tekijöiden esiintyminen ja ilmaistiin se myös taulukkomuodossa. Syvällisempiä tilastollisia analyysimenetelmiä ei tutkimukseen luonteen vuoksi hyödynnetty eikä pienen kohderyhmän takia tilastollisia yleistyksiä tehty. Kolmannen vaiheen teemojen merkityksiä ja niihin liittyviä odotuksia selvittävien kysymysten (15–29) vastaukset analysoitiin teoriaohjaavalla sisältöanalyysillä, jossa teoria toimii aineiston käsittelyn apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan.

Laadullisen analyysin tavoitteena on nostaa oleellinen esiin aineistosta tutkimuksen tavoitteet huomioiden. Analyysivaiheessa aineistosta luodaan kokonaisuus, jonka avulla pystytään tuottamaan rikas ja perusteltu tulkinta. Synteesivaiheessa aineistoa eritellään, tiivistetään ja luokitellaan kokonaiskuvan luomiseksi ja tutkimuskohteen uudesta näkökulmasta esittämiseksi. Aineiston analysoinnin metodiksi valittiin sisällönanalyysi, joka on väljä metodinen viitekehys, jossa voi olla sekä aineisto- että sisältölähtöisiä analyysin piirteitä. (Puusa & Juuti 2020, 148 & 154.) Aineistoa kerättiin ja alustavaa analyysiä sekä muistiinpanoja tehtiin päällekkäisissä vaiheissa, mutta varsinainen analysointi tehtiin omana vaiheenaan vasta litterointien valmistuttua. Litteroinnit vietiin laadullisten tietojen analyysiin suunniteltuun NVivo 12 -ohjelmaan, jotta aineistolle saatiin mahdollisimman hyvin analyysiä tukeva rakenne (esim. Koskinen et al. 2005, 232). Varsinaisen analyysin alussa aineisto luokiteltiin sisältöjensä mukaan samankaltaisten ilmaisujen joukoiksi, jotka *koodattiin* ja tämän jälkeen *teemoiteltiin* viiteen pääteemaan (liite 4) teorian ohjaamana, jotta saatiin esille useiden haastateltavien vastausten samankaltaisuudet tai säännönmukaisuudet. Seuraavaksi teemoista esitettiin tutkittavaan ilmiöön tutkimusongelman ja -kysymysten näkökulmasta liittyvät merkitykselliset kokonaisuudet, jotka *kategorisoitiin* samankaltaisten ilmiöiden kanssa kategoriioihin, joita tehtiin pääteemojen alle kolmelle tasolle. Kategorioiden yhdistelyä ja näille ylä- ja alakategorioiden luomista jatkettiin niin kauan, että sisältö saatiin järjestettyä tutkimuskysymysten näkökulmasta. (Esim. Puusa & Juuti 2020, 152 & 153.) Analyysin aikana ja sen jälkeen tuloksia tulkittiin ja selitettiin (esim. Puusa & Juuti 2020, 152 & 153). Aineistosta etsittiin tyypillisiä piirteitä ja mahdollisia erikoisia tapauksia suhteessa näihin (Koskinen et al. 2005, 74). Olkkosen (2017, 29) mukaan odotukset positiivisina ja negatiivisina rakenteina paljastava analysointi edellyttää, että ne pilkotaan useampiin osiin sen sijaan, että niitä vain havainnoitaisiin. Tämä yksityiskohtainen pilkkominen ei olisi ollut mitenkään mahdollista näin laajasta aineistosta, joten Odotusten kehikkoon pohjaavaa odotusanalyysiä ei tehty tässä

tutkimuksessa. Sen tarjoamaa syvällisempää näkemystä hyödynnettiin kuitenkin odotusten teemoittelussa positiivisiin ja negatiivisiin odotuksiin eri sävyineen.

5.5 Luotettavuuden arviointi

Lopuksi tehtiin tutkimuksen luotettavuusarviointi, eli arvioitiin reliabiliteetti ja validiteetti, jotka ovat tärkeitä tutkimuksen laatuajattelua ja arviointia ohjaavia välineitä, sillä tutkimuksen laatua täytyy tarkkailla systemaattisesti. (Koskinen et al. 2005, 253 & 257.) Kananen (2010, 68–71) mainitsee laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereinä arvioitavuuden/dokumentaation, tulkinnan ristiriidattomuuden, luotettavuuden tutkitun kannalta ja aineiston saturaatioon pyrkimisen.

Tutkimuksen kohdetta pyrittiin kuvaamaan ja selittämään mahdollisimman tarkasti virheiden määrän minimoimiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. Vaikka tapausjoukko oli pieni, yleisempiä johtopäätöksiä saatiin muodostettua peilaamalla empirian tulokset lopuksi tutkimuksen teoriapohjaan. Esimerkiksi Koskinen et al. (2005, 167 & 168) viittaavat Yinin (2003) mainintaan ulkoisesta validiteetista, eli pienestäkin tapausjoukosta voi tehdä yleisempiä johtopäätöksiä peilaamalla niitä yleisempään teoriaan.

Laadullisen tutkimuksen haastatteluilla saatujen tutkimustulosten toistettavuus on ongelmallista, sillä haastattelun ajankohta ja haastattelija vaikuttavat tuloksiin (Hirsjärvi 2018, 231 & 232). Tästä syystä *reliabiliteetin*, eli tutkimustulosten toistettavuuden varmistamiseksi kaikki tutkimuksen ratkaisut ja vaiheet, kuten haastattelujen tekeminen, tuotetun materiaalin tarkastaminen ja menetelmät dokumentoitiin ja perusteltiin. Myös tutkijan sidokset toimik- siantajaorganisaatioon kerrottiin haastateltaville sekä tutkimusraportissa dokumentoitiin ja kirjattiin rajoitteeksi (kts. luku 7.6), jotta tutkimusta ja sen pohjalla olevia menettelyjä sekä havaintojen tuottamista ja niiden muokkaamista tulkinnaksi olisi mahdollista arvioida, ja jotta ulkopuolisilla tutkijoilla olisi tarvittaessa mahdollisuus kiistää tai hyväksyä tulkinta (Grönfors 1982; Douglas 1971, joihin viittaavat Koskinen et al. 2005, 258–259). Haastateltavien määrässä pyrittiin saturaatioon niin, että vastaukset toistavat itseään. (Kananen 2010, 68–71; Tuomi & Sarajärvi 2018, 26).

Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkimusmenetelmällä mitataan juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Myös aineistonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmien valinnan syyt

ja perustelut kirjattiin tutkielmaan. Menetelmien sopivuus tutkimusilmiöön arvioitiin etukäteen. Koska tutkijan ymmärrys vaikuttaa tutkimusasetelmaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24), pyrittiin asiantuntijan taustahaastattelulla vähentämään tutkijan ennakkokäsitysten heijastumista kysymyksiin (esim. Vilkka 2021, 127). Lisäksi teorian pohjalta laadittujen valmiiden luokittelujen ennakkokäsitysten ohjaavuutta pyrittiin vähentämään kysymällä vaihtoehtoista ensin tyhjältä pohjalta. Tutkimusraporttiin kirjatut taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tulokset annettiin faktojen osalta tarkastettavaksi tutkijan verkostoihin kuuluvalle maatalousalan asiantuntijalle, koska paikoin haastateltavien vastaukset olivat niin spesifejä, ettei tutkijan alatuntemis riittänyt arvioimaan faktojen oikeellisuutta. Tutkimuksen validiutta pyrittiin tarkentamaan myös monimenetelmäisyydellä kokoavana tutkimusstrategiana (kts. luku 5.2), kun tutkimusongelman ratkaisuun yhdistettiin laadullisen lisäksi määrällinen osatarkastelu, jonka avulla pyrittiin monipuolisempiin ja laajempiin tuloksiin. On kuitenkin huomioitava, että tällä pyrittiin antamaan pelkästään lähtökohta laadulliselle tulokinnalle, koska havaintomäärä oli laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti suppea ja tarkoituksella poimittu näyte, ei satunnaistettu otos (kts. Koskinen et al. 2005, 249).

Empiirisen tutkimuksen etiikkaan kuuluu, että tutkijan on pidettävä huoli, ettei yksittäistä vastaajaa tunnisteta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Tämän varmistamiseksi haastateltavat esiintyivät tallennettavissa Teams-haastatteluissa vain nimikirjaimillaan ja tunnistekoodeilla ja litteroinneissa enää pelkillä tunnistekoodeilla. Teams-haastattelutallenteet myös poistettiin välittömästi, kun litteroinnit oli tehty. Laadulliseen tutkimusmenetelmään liittyy myös emansipatorisuus, eli tutkimukseen osallistuvat eivät ole vain tiedon saamisen välineitä, vaan tutkimuksen tärkeä tehtävä on lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja kehittää heidän tähän liittyviä ajattelu- ja toimintatapojaan. Haastateltavien tunne kasvavasta ymmärryksestään ja kuunnelluksi tulemisesta vaikuttaa myös haastattelun kulkuun ja haastatteluaineistoon. (Vilkka 2021, 118 & 125). Haastateltavilta kysyttiin heidän tunnelmiaan haastattelun jälkeen, ja moni koko saaneensa haastattelusta uutta ajattelemisen aihetta.

6 Tutkimustulokset

”Mua ei henkilökohtaisesti kiinnosta, että lukeeko jossain konemyyjän mainoksessa, että olemme vastuullisia ... vaan se, että onko ne oikeasti tehnyt sille asialle jotain.” V6

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys yritys vastuulla on maatalouskonekaupassa toimivan organisaation maineelle asiakkaiden kokemana sekä tunnistaa tarkemmin tärkeimpiä hyvän maineen edeltäjiä ja tuottaa näistä tarkempaa alakohtaista tietoa. Aluksi käsitellään taustoitukseksi, kuinka haastateltavat ymmärtävät vastuullisuuden omassa liiketoiminnassaan ja laajemmin maataloustoimialalla. Tämän jälkeen esitetään haastateltavien spontaanisti nimeämät tärkeimmät hyvämaineisen maatalouskonekaupan vastuullisuuden tekijät. Jonka jälkeen käsitellään kolmen pilarin mallin (kts. luku 2.2, kuva 6) pohjalta heidän tärkeimmiksi valitsemansa tärkeimmät maatalouskonekaupan hyvää mainetta muodostavat taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tekijät, näihin liittyvät odotukset ja valinnat ja lopulta maineriskit. Tuloksia havainnollistetaan haastatteluista poimituin sitaatein.

6.1 Vastuullisuus haastateltavien liiketoiminnassa ja maatalouden toimialalla

Haastattelut tehtiin 12 tilojen jatkajalle, jotka nimettiin juoksevin numeroin tunnisteella V1–V12. Haastateltavien iät vaihtelivat 26 ja 41 ikävuoden välillä mediaani-ikä ollessa 32 vuotta. Naisia oli viisi henkeä ja miehiä seitsemän. Maatalousalan ammatillinen tutkinto oli kahdella, maatalousalan ammattikorkeakoulututkinto (agrologi, AMK) viidellä ja yliopistotutkinto (agronomi, MMM) viidellä haastateltavalla. He olivat aloittaneet tilanpidon haastatteluajankohdasta aikaisintaan vuonna 2011 ja viimeistään vuonna 2020. Yhdellä haastateltavalla oli tilanpidon aloittaminen vielä suunnitteluvaiheessa. Haastateltavat edustivat eri päätuotantosuuntia, kuten sianlihantuotantoa, kasvinviljelyä, maidontuotantoa, naudanlihantuotantoa, urakointia, broilerintuotantoa ja erikoiskasvien viljelyä, joiden esiintyvyys on kuvattu tarkemmin taulukossa 4 (luku 5.3). Haastateltavien maatilojen toiminnan kokoa kuvaava peltopinta-ala, sisältäen omistetut ja vuokratut maat, vaihteli 50 ja 340 hehtaarin välillä, keskiarvon ollessa 152 hehtaaria. Haastateltavat työllistivät vähintään itsensä

yrittäjänä tai itsensä ja yhden tai useampia perheenjäseniään, osa myös kausivaihtelu huomioiden palkattua työvoimaa. Kuitenkin suurinta yritystä lukuun ottamatta kaikkien haastateltavien toiminnan koko oli alle viisi henkeä. Suurin yritys työllisti 7–12 henkeä kaudesta riippuen. Eläinmäärä vaihteli tuotantosuunnan mukaan.

Aluksi (kysymykset 7 ja 8) haluttiin Alasuutarin (2011, 269) ja Vilkan (2021, 127) esittämän mukaisesti taustoittaa ja hakea käsityksiä, selityksiä ja tulkintamalleja, joiden kautta haastateltavat ymmärtävät vastuullisuuden omassa liiketoiminnassaan ja laajemmin maataloustoimialalla. Haastateltavat mainitsivat motiiviksi omalle vastuullisuustoiminnalleen paitsi lain ja säädösten ja yhteiskunnallisten normien noudattamisen myös yhteiskunnalliset sekä tuotajaosuuskuntien ja jatkojalostajien (esim. Valio 2023; Atria 2023) tukikannustimet ja laatu-kriteerit. Lisäksi motiivina esiintyi haastateltavien oma arvomaailma ja halu toimia vastuullisesti, ylittää lainsäädännön minimivaatimukset ja mahdollisuus saavuttaa vastuullisuustoimilla liiketoiminnallista etua. Osa haastateltavista koki ylpeyttä omista vaikuttamismahdollisuuksista, osa puolestaan epävarmuutta omien, yksittäisen maatilan, toimien merkityksestä ja vaikuttavuudesta.

Osa haastateltavista koki alalle ja elinkeinoonsa kohdistuvan vastuullisuuteen liittyviä sidosryhmien asettamia paineita, joita esittävät kuluttajat ja ihmiset sosiaalisessa mediassa sekä media ja poliitikot. Ruoka koskettaa jokaista, ja maatalous on vahvasti poliittisesti ohjattua ja latautunutta. Osa haastateltavista koki, että viljelijöiden vastuullisuuden eteen tekemää työtä ei arvosteta:

”Ilmastonmuutos pitää ottaa vakavasti, mutta ehkä liikaa sitä yritetään meidän suomalaisten maanviljelijöiden niskaan sysätä, vaikka käsittääkseni minä, joka viljelen peltoja ja omistan metsää, niin mielestäni sidon sitä hiiltä.” V6

Huomionarvoista on, että suuri osa haastateltavista liitti yritysten vastuullisuuden markkinointiin, ja koki, että se ei usein ole aitoa. Esimerkiksi monet kulutushyödykkeet markkinoidaan hiilensidonnalla, jonka kanssa niillä ei ole aidosti mitään tekemistä. Yksi haastateltava kertoi pyrkivänsä itsekkin esittämään asioita sellaisessa valossa, mitä kuluttajat haluavat kuulla ja mikä edistää myyntiä. Kuitenkin suurin osa haastateltavista koki, että maatilat eivät ole kyenneet markkinoimaan vastuullisuuttaan, vaikka ne tekevätkin paljon vastuullisuustyötä:

”Maatilathan on tehneet pitkään jo tätä, niin kun nurmenkasvatus ja kaikki tämmöinen, niin sehän on ollut sitä, mutta sitä ei vaan ehkä ole osattu brändätä sillä tavalla, että onko se sellainen asia, että se pitäisi sitten esittää jotenkin toisin.” V1

Taustoittavassa vaiheessa vastuullisuuden teemoja ei haluttu ohjata kolmen pilarin luokittelulla, joten haastateltavat nimesivät niitä spontaanisti. Laajimmin maatalojen ja maatalouden vastuullisuusteemoiksi esille nousivat *eläinten hyvinvointi ja ympäristöstä huolehtiminen*. Eläinten hyvinvoinnin nimesi vastuullisuusteemaksi suurin osa haastateltavista, mukaan lukien kaikki eläintilojen jatkajat. Eläimet hoidetaan hyvin ja niiden terveydestä pidetään huolta, olosuhteet ovat mahdollisimman hyvät ja rehu tarkoituksenmukaista. Ympäristöstä huolehtimiseen liittyy paitsi tuottaminen ympäristöä vahingoittamatta, esimerkiksi maata köyhdyttämättä, vesistöjen ravinnevalumia ehkäisten ja lannoitteita ja torjunta-aineita sallittuja määriä käyttäen, myös ympäristön tilan parantaminen esimerkiksi peltojen kasvukuntoa ylläpitämällä ja kasvipeitteisyyttä lisäämällä. Ympäristöstä huolehtimiseen liittyy myös luonnon monimuotoisuuden ylläpitäminen ja maisema-arvon säilyttäminen sekä hiilensidonta, sillä peltojen biomassassa sitoo hiiltä. Joidenkin haastateltavien maataloilla oli laskettu hiilijalanjälkeä. Luonnon kanssa toimiminen nähtiin enemmänkin elämäntapana:

”Että maata yritän hoitaa kyllä sillä tavalla, että sehän on vaan lainana mulle nyt, ja että sen pitäisi kyllä tuottaa sitten seuraavallekin sukupolvelle, että yritän kyllä tehdä kaikkia päätöksiä niin.” V7

Useampi haastateltava mainitsi myös oman toiminnan ja koko tuotantoketjun läpinäkyvyyden sekä hyvälaatuisen, turvallisen ja puhtaan ruoan tuottamisen, kuluttajatyön ja -viestinnän sekä kotimaassa työllistämisen, kotimaisten tuotantopanosten käytön ja yhteisön jäsenenä toimimisen. Hyvälaatuisen, turvallisen ja puhtaan ruoan tuottamisen vaikutetaan esimerkiksi tuotantohygienialla, bioturvallisuudella, yhteistyöllä ammattitaitoisen eläinlääkärin kanssa sekä tarkoilla vierailukäytännöillä. Tärkeänä koettiin, että kuluttajat ymmärtävät, että asioita tehdään hyvin, toiminta on katseenkestävää näyttää ulospäin kestävältä. Omat nurkat pidetään kunnossa ja siistinä. Yhteisön jäsenenä toimimiseen kuuluu sekä kuluttajatyö- ja viestintä että hyvien välien pitäminen ja yhteistyö oman kylän naapureiden ja sidosryhmien kanssa. Yksi haastateltava kertoi viestivänsä kuluttajille sosiaalisessa mediassa ja järjestävänsä avointen ovien päiviä. Toisen maatilalla käy säännöllisesti koululuokkia vierailulla. Yhteistyökumppaneiden kanssa toimitaan joustavasti ja pidetään kiinni, mitä on sovittu,

myös vuokrapellot hoidetaan hyvin. Naapurusto ja kesämökkiläiset huomioidaan pyrkimällä minimoimaan kovaa ääntä ja hajuhaittoja.

Myös työturvallisuus ja hyvinvointi sekä teknologian kehittyminen ja sen tuomat mahdollisuudet nimettiin maatilojen ja maatalouden vastuullisuusteemoiksi. Teknologian kehittyminen mainittiin ympäristöön positiivisesti vaikuttavana sekä työoloja, terveyttä ja turvallisuutta parantavana vastuullisuustekijänä. Tulevaisuuden kehitystoiveita esitettiin esimerkiksi biokaasusta, kierrättämisestä ja pakkausmateriaalin vähentämisestä. Kuitenkin kestävämpää tuotantoa edistävän teknologian käyttöönoton kustannukset koettiin rajoitteena.

”Kun saisi uuden teknologian käyttöön kaikille, että kaikki pääsisi siihen, mutta tietysti se on kustannuskysymys aika monelle tilalle.” V12

Taloudellinen hyvinvointi nähtiin pitkäjärteisen kehityksen mahdollistajana, ja se vaikuttaa myös tilan jatkuvuuteen ja koko toimialan elinvoimaisuuteen. Sen edellytys on taloudellisesti kannattava yritystoiminta ja viljelijöille työstään maksettava palkka. Ajatukseen liittyy myös tehokkuuden parantaminen.

”Kaikki hyvinvointi lähtee kans liikkeelle taloudesta. Ja jos sulla on talous hyvin, niin ehkä sä myös silloin itekin voit hyvin, ehkä yrityskin voi hyvin ja on mahdollisuuksia myös mennä eteenpäin ja miettiä ja kehittää sitä toimintaa. Niin siinä mielessä talous on aika merkittävässä roolissa.” V5

6.2 Yritysvastuu ja maine maatalouskonekaupassa

Haastattelun ensimmäisessä vaiheessa haastateltavia pyydettiin avoimella kysymyksellä (10) kertomaan, miten vastuullisuus näyttäytyy hyvämaineisen maatalouskonekaupan toiminnassa. Lisäksi heitä pyydettiin nimeämään, mitkä ovat tärkeimpiä maatalouskonekaupan hyvään maineeseen liittyviä vastuullisuuden tekijöitä (kysymys 11). Tässä vaiheessa ei vielä avattu luokittelua kolmen pilarin mukaan, sillä kysymysten tavoitteena oli paitsi tuoda spontaanisti esiin maatalouskonekaupan vastuullisuuteen ja hyvään maineeseen liittyviä asioita, myös pohjustaa seuraavaa osiota, jossa tärkeimmät tekijät poimittiin valmiilta taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen jaotellulta listalta.

Spontaanisti haastateltavien mieleen tulevista maineeseen vaikuttavista vastuullisuusteemoista voitiin tunnistaa pääsääntöisesti konekaupan toimintaan, palveluihin ja

asiakassuhteen hoitoon, mutta myös joitain tuotteisiin liittyviä tekijöitä. Maatalouskonekaupassa asioiminen koetaan ennen kaikkea luottamussuhteena. Vastauksissa korostui toivomus rehellisyydestä ja reiluudesta myydä kuvatun mukaisia ja luvatuista töistä suoriutuvia koneita ja toisaalta myös vastuusta kertoa asiakkaalle, jos tällä on väärät odotukset koneen kyvyistä. Myös käytettyjen koneiden mahdollisista vioista toivottiin avoimuutta. Kun asiakkaat saavat heille sopivan, hyvän ja laadukkaan tuotteen, he pärjäävät sillä pitkään, jolloin myös ympäristö kuormittuu vähemmän, kun konetta ei tarvitse uusina jatkuvasti. Eräs haastateltava kiteytti vastuullisen maatalouskonekaupan toiminnan seuraavasti:

”Asiakkaan näkökulmasta lähtisin siihen, että vastuullisuus on sitä, että he hoitaa sen myyntiprosessinsa alusta loppuun asti hyvin, aina sinne seuraavaan kauppaan asti.” V6

Rehellisyyttä ja asiantuntemusta toivottiin kaupan ehdoissa ja niiden selventämisessä asiakkaalle. Hinnoitteluun toivottiin reilua perustellen sitä toimialan heikolla taloustilanteella, vaikka samalla mainittiinkin ostajan oman kaupantekotaidon ja hintatietoisuuden tärkeydestä. Hinnoitteluun toivottiin myös selkeyttä ja ennakoitavuutta, esimerkiksi tietoa ohjelmistojen lisenssimaksujen tulevista hinnankorotuksista jo kaupantekohetkellä. Myös rahoitusehtojen joustavuus sekä leasing-vaihtoehto konehankinnoissa nostettiin esille.

Runsaasti mainintoja sai myös vastuun kantaminen koneen toiminnasta kaupanteon jälkeen. Haastateltavat ilmaisivat ymmärryksensä, että koneiden kanssa voi aina sattua virheitä tai tulla muita ongelmia, mutta vastuullisen maatalouskonekaupan odotetaan hoitavan ongelman asiallisesti ja aktiivisesti ja osallistuvan ongelman ratkaisuun, riippumatta siitä, kuuluuko ongelma takuun piiriin vai ei. Haastateltavat odottivat, että lupauksista pidetään kiinni.

Haastateltavat toivovat, että yhteydenpito maatalouskonekaupan kanssa jatkuisi myös kauppojen jälkeen, myyjä olisi kiinnostunut asiakkaasta ja kyselisi, onko kaikki kunnossa ja onko tarvetta lisäosille tai palveluille, sen sijaan, että tarjottaisiin aina vain uusia koneita. Konekaupan toivottiin pitävän asiakassuhdetta aktiivisesti yllä ja lähettävän kutsuja kiinnostaviin matalan kynnyksen tapahtumiin, joissa pääsee tutustumaan koneisiin ilman ostovelvoitetta. Haastateltavat toivoivat konekaupan myös hyödyntävän historiatietojaan asiakkaista, ja riippumatta siitä, onko aiemmin tehty kauppaa, kysymään niiden perusteella kiinnostusta myöhemmin. Haastateltavat arvostavat henkilökohtaista yhteydenpitoa ja palkitsevat sen asiakasuskollisuudella.

Useimmiten vastuullisuuden teema yhdistettiin spontaanisti huolto-, tuki- ja varaosapalveluiden toimivuuteen. Haastateltavien mukaan eri maatalouskoneet tuntuvat melko samanlaisilta ja ovat samanhintaisia, jolloin palvelut ovat ratkaisevassa roolissa koneen valinnassa. Tärkeäksi koettiin palvelun tavoitettavuus, mahdollisuus saada apua sekä nopeus ja tarvittaessa joustavuus, jossain tapauksissa myös varakoneen saaminen huollon ajaksi, sillä konerikosta johtuva töiden keskeytyminen, eläinten terveydelliset ongelmat ja laatupoikkeamat aiheuttavat yrittäjille myös lisäkustannuksia. Haastateltavat odottivat vastuullisen maatalouskonekaupan sitoutuvan konemerkkiin, pitävän sen valikoimissaan ja huolehtivan varaosien saatavuudesta pitkäjänteisesti. Varaosien saaminen Suomesta koettiin tärkeänä. Yksi haastateltavista kertoi huonon saatavuuden olleen jopa syy konemerkin vaihdolle tunnetumpaan ja olettavasti markkinoilla pysyvään merkkiin.

”Se ei riitä, että se saadaan vaan myytyä se kone, vaan että ainahan koneessa on huoltoa ja muuta. Että sekin toimii jatkossa.” V9

Konekaupan vastuullisuuden todettiin voivan olla myös henkilöstä riippuvaa; kun konekaupan edustaja haluaa hoitaa asian hyvin, se näkyy yrityksen vastuullisuutena. Kaksi haastateltavaa koki, että yksityiset yrittäjät palvelevat paremmin kuin suuremmat kaupat. Vastauksissa avainasemaan nousi erityisesti myyjän rooli. Hyvää mainetta luovat myyjät, jotka ovat asiantuntevia, rehellisiä, tavoitettavissa ja tulevat vastaan ongelmatilanteissa. Myyjiltä toivotaan ihmistuntemusta, asiakkaan muistamista ja osoittamista, että asiakas on pidetty. Hyvä myyjä tuntee asiakkaan tarpeen ja haluaa aidosti auttaa asiakasta eteenpäin myymällä hyvän tuotteen ja tarjoamalla siihen liittyviä tukipalveluita, kuten kokoonpanoa tai apua käyttöön-otossa. Ylipäänsä toiminta toivottiin nähtäväksi pitkäjänteisemmin:

” Ei lähdetä sillä periaatteella, että hetken voitto ja sitten ... mietitään, mitä seuraavaksi tehdään, vaan että se olisi pitkäjänteistä.” V8

Konekaupan ja vastuullisuuden liittymäpintana nähtiin myös konekaupan rooli valita, mitä tuotteita se ottaa valikoimiinsa. Tuotteiden ominaisuuksista vastuullisuustekijöiksi mainittiin käytettävyys, huollettavuus, toimintavarmuus, laadukkuus, hyvät tuotemerkit ja arvon säilyttäminen. Vastuullisuuteen liitettiin myös koneen ja materiaalien alkuperä, eli mistä maista ja millaisista työolosuhteista koneet ja niiden valmistukseen käytetyt materiaalit, kuten teräs tulevat. Eurooppalaista alkuperää olevia tuotteita pidettiin lähtökohtaisesti vastuullisempina kuin idästä tulevia.

”Senhän pitäisi olla herätyskello, että miksi me kuljetetaan näin paljon tavaraa koko ajan edes takaisin.” V7

Verkostoituneessa maailmassa sekä maatalouskonekaupan, konevalmistajien, alihankkijoiden ja lopulta koneiden käyttäjien, eli maatalous- ja urakointiyrittäjien maineet kietoutuvat toisiinsa. Maatalouskonekaupan maineeseen vaikuttaa sen oman toiminnan lisäksi myös koko ketjun läpinäkyvyys (kts. edellä tai esim. Maloni & Brown 2006, 35). Koska konevalmistuksen aloittamista Suomessa ei pidetty realistisena vaihtoehtona, vastuullisesti toimivalta konekaupalta toivottiin läpinäkyvyyttä, mistä esimerkiksi raaka-aineet tulevat. Myös alihankkijoilta olisi vaadittava, että ne toimivat vastuullisesti. Eräs haastateltava mainitsi, että viljelijöiltä vaaditaan kestävää ja läpinäkyvää tuotantoa, mutta maatalouskonekaupoilta ei tällä hetkellä vaadita samaa. Hän ei tiennyt yhtään konekauppaa, missä selvitettäisiin esimerkiksi sähkökomponenttien tekijöitä tai osien alkuperää.

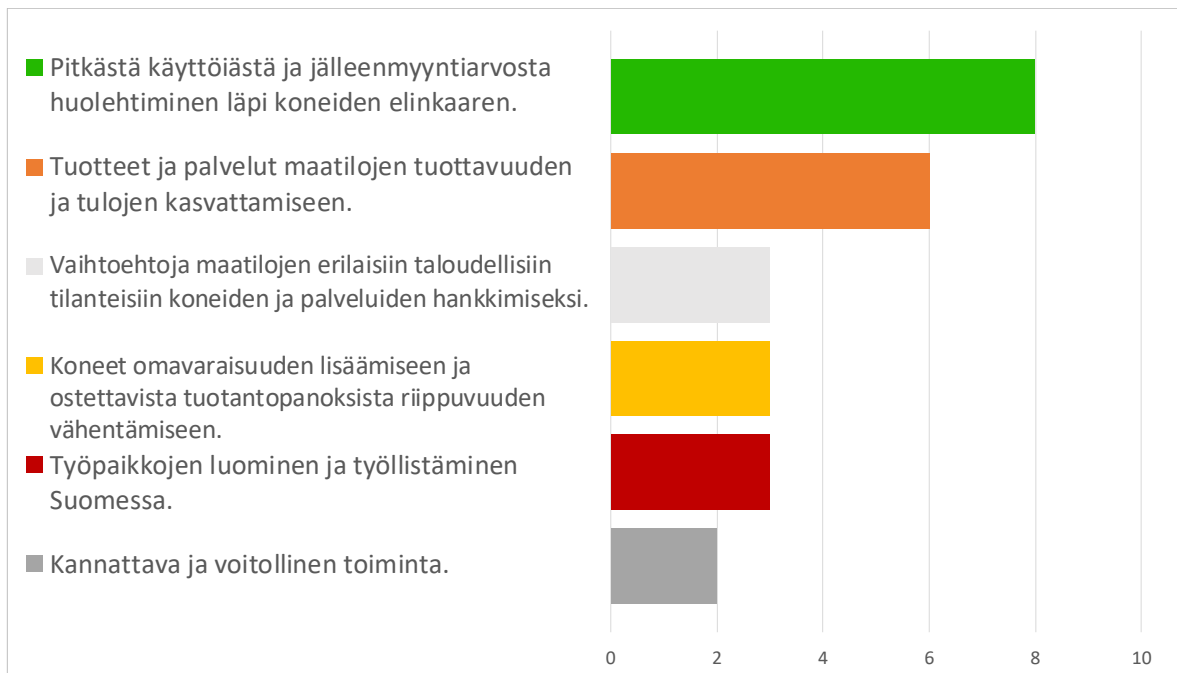
Koneiden ominaisuuksien osalta vastuullisuusteemana mainittiin myös hiilikädenjälki, eli miten viljelijä voi niiden avulla kohentaa omaa vastuullisuuttaan, esimerkiksi hiilensidonnalla, pellon kasvukykyä parantamalla, tehokkuutta kasvattamalla ja kasvipeitteisyyttä lisäämällä. Nykykoneiden todettiin olevan ympäristöystävällisempiä ja tehokkaampia kuin aiemmin. Ajoa ja sitä kautta päästöjä tulee vähemmän kuin vanhemmilla ja pienemmillä koneilla.

6.3 Taloudellinen vastuu hyvän maineen edeltäjänä

Tutkimuksen keskeinen pyrkimys oli tuottaa tarkempaa alakohtaista lisätietoa taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä yritys vastuun tekijöistä, edeltäjistä, joista maatalouskonekaupan hyvä maine muodostuu. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijöistä koetaan hyvän maineen kannalta tärkeimpinä, sekä tunnistaa näihin liittyviä positiivisia ja negatiivisia odotuksia ja valintoja sekä riskejä. Tekijöitä tunnistettiin ja niistä keskusteltiin haastattelun seuraavassa vaiheessa valmiiden vaihtoehtojen listan pohjalta.

Taloudellisen vastuun yhdeksästä valmiista vaihtoehdosta valintoja tärkeimmiksi sai kuusi eri tekijää, joiden jakauma esitetään kuvassa 17. Lisäksi yksi haastateltava liitti valitsemaansa tekijään oman täsmennyksensä. Vastausten tulkintavaiheessa taloudellisen vastuun valmiiseen vaihtoehtoon *Luo työpaikkoja ja työllistää Suomessa*, siirrettiin yhden haastateltavan sosiaalisen vastuun tekijöihin listan ulkopuolelta nimeämä *Työllistää Suomessa*, koska

hänen huomattiin puhuneen samasta aiheesta. Kuten teoriaosuudessa (kts. edellä tai Koipi-järvi & Kuvaja 2020, 23 & 24) todettiin, tekijöiden luokittelu kolmen pilarin mukaisesti ei ole yksioikoista, koska niihin liittyy usein kestävyyskysymyksiä useammilta osa-alueilta.



Kuva 17. Hyvämaineisen maatalouskonekaupan tärkeimmät taloudellisen vastuun tekijät

6.3.1 Koneiden pitkästä käyttöiästä ja jälleenmyyntiarvosta huolehtiminen

Eniten mainintoja (8 haastateltavaa) maatalouskonekaupan tärkeimmäksi hyvää mainetta edeltäväksi taloudellisen vastuun tekijäksi sai: *Huolehtii myymiensä koneiden pitkästä käyttöiästä ja jälleenmyyntiarvosta läpi niiden elinkaaren kunnossapidolla ja huollolla*. Mainintojen määrä oli linjassa edellisessä vaiheessa spontaanisti useimmiten maatalouskonekaupan vastuullisuuteen liitettyyn huolto-, tuki- ja varaosapalveluiden teemaan (kts. luku 6.2). Haastateltavien mukaan koneet ovat kalliita, joten niiden pitäisi olla käytössä ja käytettäviä mahdollisimman kauan, sillä on taloudellisesti kannattavampaa pitää kone pitkään kunnossa, kuin ostaa uusi muutaman vuoden välein. Usean haastateltavan mukaan koneiden käyttöikä on kuitenkin nykyään liian lyhyt. Teemaan liittyy myös ympäristövastuu.

Koneiden pitkän käyttöiän varmistamiseksi haastateltavat odottivat maatalouskonekaupalta laadukkaiden ja luotettavien koneiden tarjoamista oikeaan käyttötarkoitukseen.

Maatalouskonekaupalta vastuullisuutta odotetaan tuotevalikoiman kautta. Valikoimissa toivottiin olevan kestäviä ja laadukkaita, pitkäaikaisia ja toimintavarmoja koneita, joihin saa tarvittaessa apua ja varaosia. Teemaan liittyi myös asiantuntija-avun saaminen tarvittaessa. Konekaupalla toivottiin olevan hyvät pohjatiedot koneista ja sen tarjoavan asiakkaille käyttökoulutusta, huolto-ohjelmia ja varaosia sekä vastuun kantamista myös takuuajan jälkeen.

”Kyllä sitä mieluummin ostaa sellaisen, millä on hyvä maine ja tietää, että pelaa huolto, ja koneet kestää ja on pitkä käyttöikä.” V12

Lisäksi toivottiin muistutuksia, missä vaiheessa huoltotoimenpiteitä olisi hyvä tehdä tai vaihtoehtoisesti varata aika huoltoon. Parhaimmillaan nämä tuovat asiakkaille taloudellista hyötyä ja ajansäästöä. Myyjien aktiivinen rooli ja yhteydenotot nähtiin positiivisessa valossa, ja heiltä toivottiin kiinnostusta selvittää, onko asiakas ollut tyytyväinen koneeseen, olisiko hänellä tarve lisäpalveluille ja onko hänellä uusimmat ohjelmistopäivitysversionot. Yleisesti vastauksissa korostui myös toive asiakassuhteen jatkuvuuden vaalimisesta ja luottamuksen rakentamisesta.

”Parhaimmillaan joku on voinut käydä ... tilallakin ... (katsomassa) mikä tilanne teillä nyt on siellä ja mitä kuuluu.” V9

Koneiden pitkään käyttöikänsä vaikuttaa myös varaosien saatavuus. Eräs haastateltava totesi, että maatalouskoneita myydään pienillä katteilla, jotta ne saadaan myytyä kilpailulla alalla. Kun koneeseen käyvät vain tietyt varaosat, konekauppa pyrkii samaan katetta niiden kautta. Vastuullinen tapa olisi myydä osat kohtuuhintaisesti. Osia toivottiin saatavaksi vähintään lakisääteisen minimiajan, mieluiten pidempään. Hyvä varaosasaatavuus heijastuu koneen maineeseen ja sitä kautta vaihto- ja jälleenmyyntiarvoon. Yksi haastateltava huomautti, että uusienkin koneiden kauppa käy sitä kautta paremmin:

”Se hyvä maine ... ainakin semmoiset, jotka aikovat pitää pitkään niitä koneita, niin ne ostavat niitä. Ja sitten se, että se yleensä heijastuu koneen vaihtoarvoon, jälleenmyyntiarvoon ja sitä kautta sitten taas uusienkin koneiden kauppa käy paremmin.” V11

Haastateltavat ymmärsivät, ettei vanhojen koneiden varaosien valmistaminen, myyminen ja varastointi ole kaupalle kannattavaa, mutta myös kokivat, että vanhojen koneiden varaosien saatavuuden päättymisellä pyritään vauhdittamaan uusien myymistä. Toisaalta se voi johtaa päinvastaiseen tilanteeseen. Osien huono saatavuus ja kallis hinta ovat maineriskejä, jotka

myös vaikuttavat hankintapäätökseen. Huono varaosasaatavuus voi aiheuttaa koneelle maineen, että siihen on vaikea saada varaosia, jolloin asiakkaat voivat myös alkaa vältellä merkkiä. Jälleenmyyntiarvo laskee, varsinkin jos on yleisesti tiedossa, että koneeseen on vaikea saada osia. Varaosasaatavuuden loppuessa kone on joko käyttökelvoton tai joudutaan etsimään vaihtoehto, jolloin syntyy kustannuksia ja koneen toimintakuntoon saaminen hidastuu. Haastateltavien mukaan suuri osa konekaupoista tapahtuu suositusten perusteella. Jos kollegan tiedetään ostaneen uuden koneen, häneltä myös kysellään aktiivisesti kokemuksista. Tuolloin myös myyjä joutuu tekemään enemmän töitä vakuuttaakseen asiakkaan.

”Isännät puhuu ja varsinkin ... kun ostetaan joku uusi kone ... niin totta kai sitä kysellään, että no onko se nyt hyvä vai ei, ja miten se nyt toimii oikeasti ja niin edelleen.” V8

Moni haastateltava mainitsi pitävänsä sosiaalista mediaa epäluotettavana tiedonlähteenä ja kyseenalaistavansa sieltä saatuja tietoja. Tunnistettavissa on säännönmukaisesti somessa vallittavat ihmiset, joiden mielipiteille ei anneta painoarvoa. Toisaalta myös niin sanotun merkkiuskollisuuden vaikutus kommenttien sävyyn mainittiin; osa viljelijöistä saattaa nostaa suosimansa merkin toisten ylitse puhtaasti tunnesyistä. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei sosiaalisessa mediassa aina pysty tunnistamaan tiedon lähdettä, jolloin tieto voi olla markkinointia, tai vastaavasti aitoja kommentteja on mahdollista luulla konekaupan markkinoinniksi.

6.3.2 Tuotteet ja palvelut maatalojen tuottavuuden ja tulojen kasvattamiseen

Seuraavaksi eniten mainintoja (6 haastateltavaa) maatalouskonekaupan tärkeimmäksi hyvää mainetta muodostavaksi taloudellisen vastuun tekijäksi sai: *Tarjoaa tuotteita ja palveluita, joiden avulla maatilat voivat kasvattaa tuottavuuttaan ja tulojaan (esim. neuvonta, robotiikka, uudet tuotantomenetelmät).*

Tuottavuuden ja maatalan tulojen kasvattaminen toimintaa tehostamalla on tärkeää alan nostamiseksi. Osa haastateltavista koki, että maatalousala laahaa teknisessä kehityksessä jonkun verran muiden sektoreiden perässä. Jopa huipputiloilla on edelleen paljon tehtävää digitalisaation edistämiseksi. Eräs haastateltava nosti esimerkiksi, että Euroopassa on paljon peltohehtaareja, joilla olisi paljon tehostamisen, automatisoinnin ja digitalisoinnin potentiaalia, mutta viljelijät alkavat olla todella iäkkäitä eikä heitä kiinnosta enää uusin teknologia.

Nuorilla ja investoivilla tiloilla kehitys menee eteenpäin, mutta viljelijät eivät usein pysty vastaamaan nykytrendeihin ja alan muutokseen, koska näiden tulotaso ei riitä esimerkiksi uusimaan konekantaan kahden vuoden välein. Maatalous on todella pääomavaltainen ja matalan kannattavuuden ala, joten isoja investointeja esimerkiksi tuotannon automatisoimiseen ei tehdä kerralla. Lisäksi investointien pitkät, esimerkiksi 10 vuoden takaisinmaksuajat ovat haastavia vaikeasti ennustettavassa ympäristössä, jossa maatalouspolitiikka ja alan suuntaukset muuttuvat nopeammin kuin investoinnit maksetaan takaisin.

Tuottavuutta ja tuloja parantaviksi asioiksi mainittiin teknologian kehittyminen polttoainetta ja kustannuksia säästäväksi, hallintalaitteiden säädettävyyden ja käytettävyyden parantuminen, automaattiohjauslaitteistojen kehittyminen kustannuskilpailukykyisiksi sekä robotiikan käyttöönotto. Koneet ovat kehittyneet työn laadulta ja tarkkuudelta sekä työsaavutuksiltaan. Tekijä yhdistyy myös sosiaaliseen vastuuseen, koska tulojen avulla voidaan palkata työvoimaa.

”Kun on koko ajan seitsemän päivää viikossa töitä. ... Just siksi, se on tärkeää, että tämmöisiä tuotteita ja palveluita tarjotaan ... Jos minun kannattavuus paranee, niin mulla on varaa palkata enemmän henkilökuntaa, mikä antaa mulle itselle aikaa lisää.” V6

Haastateltavien mukaan on molemminpuoleinen etu, että asiakkaat pystyvät parantamaan omaa tuottavuuttaan ja tulojaan. Kun tilallisella on ostovoimaa, myös konekauppa hyötyy taloudellisesti, saa toiminnalleen jatkuvuutta, tulevaisuutta ja hyvää mainetta. Konekaupan kannattavuuteen vastuullisuuden teemana palataan tarkemmin luvussa 6.3.6.

”Mutta myöskin se konekaupan toimija pystyy parantamaan omaa tilipussiään myöskin ehkä arvostustaan ja tätä yleistä ... mitä ei ehkä välttämättä rahassa pystytä mittaamaan ... sitä sosiaalista tai semmoista ei-materiaalista arvoa. Esson baarissa kaikki tietää, että noi hoitaa, osaavat hommansa ja ovat asiantuntevia palvelussa tai kone toimii hyvin.” V2

Maatalouskonekaupan odotetaan tarjoavan maataloille parhaita ja aidosti hyödyllisiä käytäntöjä ja koneita, jotka ovat käyttökustannuksiltaan edullisia. Useampi haastateltava myös mainitsi ymmärtävänsä, että konekaupan tehtävänä on maksimoida voittonsa, mutta olisi vastuullista nähdä aidosti asiakkaan hyöty. Eräs haastateltava nosti trendien harjalla ratsastamisen esimerkiksi konekaupan taloudellisen kannattavuuden hakemisesta. Asiakkaille

myydään tiettyjä trendikkäitä koneita, koska he haluavat ostaa niitä, vaikka tarjotut ratkaisut eivät välttämättä lisääisi tilan tuotannon kannattavuutta, parantaisi mitään muutakaan tai niillä ei olisi todellista vaikutusta esimerkiksi ympäristölle.

Hankintapäätösten tueksi konekaupalta toivottiin faktaa yksinkertaisessa ja helposti saatavassa muodossa tärkeimmät asiat tuotuna esille. Konekaupan tehtäväksi ei varsinaisesti koettu kouluttaa viljelijää, haalia tutkimustietoa tai etsiä parhaita työkäytäntöjä. Konekauppa maahantuo, myy ja markkinoi tehtaiden tuottamia vakiintuneita koneita, joten vastuullisuus voisi näkyä myyjien kouluttautumisena laajempialaiseen maatalouden tuntemiseen, sen sijaan, että keskitytään myymään tiettyä konetta ja perustelemaan se. Käytännön esimerkkinä ehdotettiin nurmen ammattilaisille suunnattuja teemapäiviä tai verkkokoulutusta tuottavuuden parantamisesta tietyllä koneella. Haastateltavien mukaan jotkut toimijat ovat tässä onnistuneetkin. Myös vierailut, ja koneiden käytännön näkemis- ja kokeilumahdollisuudet koettiin tärkeänä. Yksi haastateltavista mainitsi suosivansa sosiaalisia kontakteja uuden oppimisen ja vuorovaikutuksen takia. Lisäksi konekaupan roolina koettiin yhteistyö ja linkkinä toimiminen viljelijän ja muiden toimijoiden välillä, esimerkiksi tiedottamalla testauksesta. Tärkeänä koettiin opastuksen ja neuvonnan tarjoaminen uuden teknologian käyttöönottoon:

”On helpompi ostaa joku uusi kone tai päivittää ... johonkin sähköiseen traktoriin tai puimuriin, kun tietää, että saa sieltä saa sitten täydellisen opastuksen siihen tarvittaessa ihan henkilökohtaisesti eikä tarvii ohjekirjaa katsoa.” V3

Maineriskien nähtiin liittyvän erityisesti maksujärjestelyihin, vaikka useampi haastateltava korosti, että konekaupalla tai pankilla ei ole vastuu yrittäjän taloudellisesta osaamisesta ja taloudellisen tilanteen selvittämisestä, vaan se on loppukädessä aina yrittäjällä itsellään. Rahaalliset huolet voivat johtaa asiakkaan henkisen hyvinvoinnin laskuun. Esimerkiksi koroton maksuaika vuoden loppuun saakka voi kuulostaa hyvältä, mutta vuoden lopussa yrittäjällä on edelleen sama euromäärä maksettavana ja lyhennysten aloittamisen siirtyessä kokonaisuudessa maksetaan enemmän korkoa. Pidemmän korottoman maksuajan takia laitteesta voi olla vielä osa maksamatta, kun se on jo vanhentunut ja pitäisi vaihtaa uuteen.

”Kuulostaa hienolta, hieno juttu tilapäiseen apuun, mutta onko se sitten oikeaa apua maatalouskaupalta, vai onko suoraan sanottuna huijaamista.” V5

6.3.3 Vaihtoehtoja erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin

Kolme haastateltavaa nimesi tärkeimmäksi hyvää mainetta muodostavaksi taloudellisen vastuun teemaksi: *Tarjoaa maatilojen erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin sopivia uusia vaihtoehtoja koneiden tai palveluiden hankkimiseksi (esim. leasing, yhteisomistus, maksuaika, verkkokoulutukset)*. Haastateltavat kokevat teeman tärkeäksi, jotta maatalouskonekauppa pystyy palvelemaan laajaa asiakaskuntaa.

”Jos myyjä kykenee näkemään sen taloudellisen puolen sille toiselle osapuolelle siinä, niin se on aika arvokasta, että se ei yritä myydä sille jotain, mihin sillä toisella ei ole varaa.” V4

Maatilojen taloudellinen tilanne saattaa vaihdella paljon vuoden mittaan. Tavaraa ostetaan läpi vuoden, mutta esimerkiksi vilja- tai emolehmätilat saavat tuloja kerran vuodessa, jolloin maksun siirtäminen ajankohtaan, jolloin kassa on vahvempi, on hyvä asia. Toisaalta vaihtoehtojen tarjoamisen nähtiin luovan myös alalle kilpailua ja saavan kilpailijoiden kehittämään toimintaansa.

Erilaisilla osamaksujärjestelyillä tilan toimintaa pystytään myös parantamaan ja viemään seuraavalle tasolle, kun hyvien ja uusien koneiden avulla asiakkaiden arkea saadaan helpotetuksi ja tilat voivat parantaa tehokuttaan ja kasvattaa tulojaan (kts. luku 6.3.2) ilman, että asiakkaan kertarasitus on liian suuri tai että koko summan pitäisi olla ensin säästettynä. Vastuullisesti toimiva maatalouskonekauppa ei kuitenkaan tarjoa kaikkia koneita ja maksujärjestelyjä kaikille asiakkaille tilanteesta riippumatta. Se voisi esimerkiksi tehdä yhteistyötä neuvonnan, projektin tai alueellisen toiminnan kanssa tilallisten taloudellisen osaamistason ja talouden hallinnan lisäämiseksi, jolloin pystyttäisiin estämään turhia tai vaikeita ja selvittelyä vaativia kauppia maksukyvyttömälle asiakkaalle. Eräs haastateltava koki tärkeänä, että tällaisen saisi pysäytettyä riittävän ajoissa:

”Pystytään estämään turhia tai vaikeita kauppia, joiden selvittely on sitten, jos ei löydykään rahaa. Tärkeää, että saa sen riittävän aikaisin pysäytettyä.” V9

Myös erilaisia vaihtoehtoja omistamiselle pohdittiin. Konekaluston hankinta voi olla pois tilan ydinasioista ja tärkeämmistä investoinneista. Tilat tarvitsevat myös taloudellista puskuria yllättäviin menoihin. Esimerkiksi mahdollisuus peltokauppaan voi ajaa tietyllä hetkellä

konekaupan ohitse. Jos hyvästä konekaupasta ei haluta luopua, voi parhaaksi vaihtoehdoksi tulla leasing, jotta velkamäärä pysyy kohtuullisena. Leasingin etuna nähtiin myös, että kone olisi tilalla vain silloin, kun sitä tarvitaan. Eräs haastateltava totesi myös yhteisomistuskauppojen kuulostavan järkeviltä, mutta ei tiennyt, paljonko sellaisia tehdään maataloudessa. Hän epäili, että maatalouskonekauppa ei aktiivisesti tarjoa tällaisia, mutta jos tilat toimivat fiksumusti ja tekevät ostokimppoja, ei konekauppa ole myymättä näille. Haastateltava pohti, voisiko vastuullisesti yksi kaupan vaihtoehto olla jopa yhteisomistajuuden tarjoaminen. Monia koneita käytetään vuodessa hyvin rajallisesti, joten kaksi tilaa voisi käyttää samaa konetta. Tämä ei olisi pelkästään asiakkaan taloudellinen etu vaan myös ympäristövastuukysymys:

”Jos joku miettii vaikka, että olisi kiva hankkia joku tielana, ja jos sä tarviit sitä pari kertaa kesässä, niin sitten jos sä voisit konekauppiaalle kertoa, että harkitset tällaista ja sitten jos se tietäisi, että joku muukin harkitsee, niin se vois varmaan vinkata.” V4

Tilan taloudelliseen tilanteeseen sopivana vaihtoehtona mainittiin myös urakointipalveluiden ostaminen, jolloin yritysriskiä jaetaan toisen yrittäjän kanssa. Esimerkiksi eräs haastateltava kertoi, että urakoitsija käy samalla kertaa niittämässä nurmen sekä heidän että naapurin tilalla. Urakoitsijalla voi olla suuremmat koneet kuin yksittäisellä tilalla. Hän tekee tätä työtään taitavasti ja tehokkaasti monille vastaten myös koneensa rikoista. Vaikka konekaupan loppuasiakas ei enää olekaan palvelun saava tila, tilalliset kuitenkin usein keskustelvat urakoitsijan kanssa konehankinnoista, jotta palvelu vastaa tarpeita. Maineriskien katsottiin liittyvän erityisesti viljelijälle koituihin rahallisiin ongelmiin, jolloin hän voi lähteä haukkumaan konekauppaa. Toisaalta jälleen esille nousi viljelijän vastuu taloudestaan.

6.3.4 Tuotteet ja palvelut maatilojen omavaraisuuden lisäämiseksi

Kolme haastateltavaa nimesi tärkeimmäksi hyvää mainetta edeltäväksi taloudellisen vastuun teemaksi: *Tarjoaa koneita, joiden avulla maatilat voivat lisätä tuotantonsa omavaraisuutta ja vähentää riippuvuutta ulkoa ostettavista tuotantopanoksista (esim. lannoitteet)*. Viljelijä ei juuri pysty vaikuttamaan lopputuotteensa hintaan toisin kuin tuotannon määrään ja muuttuviin kuluihin. Hyötymällä olemassa olevista resursseistaan enemmän maatilat voivat tehostaa toimintaansa ja pärjätä kilpailussa, joten koko tuotantoketjun haltuunotto on tärkeää. Myös nousevien tuotantokustannusten mainittiin tekevän investoinnit taloudellisesti

kannattavammaksi. Uusi teknologia maksaa aina enemmän, mutta kun markkinoille tulee toimijoita ja kilpailua ja hinnat laskevat, hankinnoista tulee asiakkaalle kannattavampia.

”Euro konsultoi. Siis se, että jos sähkön hinta nousee, niin sitten siitä tulee niin kun kannattavampaa laittaa niitä aurinkopaneeleja.” VI

Vastauksista nousi esiin erityisesti energiatehokkuus sekä maatilán energiantuotantomuodot, joihin toivottiin muutosta. Omavaraisuutta lisäävinä ja ulkoista riippuvuutta vähentävinä investointeina mainittiin hakelämmitys ja aurinkopaneelit sekä biokaasu. Haastateltavat kokivat aurinkosähkön matalamman kynnyksen vaihtoehtona, jota he voisivat harkita ensimmäiseksi. Biokaasusta puhutaan tällä hetkellä paljon ja siinä on runsaasti mahdollisuuksia lannan hyötykäyttöön omassa energiantuotannossa. Biokaasulaitos koettiin vielä tässä vaiheessa isoksi investoinniksi, joka on vaikea saada kannattamaan. Sen tekeminen pitäisi saada helpommin mahdolliseksi esimerkiksi rahoituksen osalta. Lisäksi omavaraisuutta parantavista ja riippuvuutta vähentävistä ratkaisuista nousi esille rehuhuoneen rakentaminen. Jos investointi maksaa itsensä muutamassa vuodessa takaisin, se säästää siitä eteenpäin viljelijälle rahaa rehujen hinnan noustessa. Toinen haastateltava mainitsi eläintuotannossa syntyvän lietteen tehokkaan multaamisen, eli lannoitteen sijoittamisen kasvien käyttöön.

Vastuullisesti toimivan, hyvämaineisen maatalouskonekaupan rooliksi nousee tarjota asiakkailleen laadukkaita ja lisäarvoa tuottavia tuotteita, esimerkiksi aurinkopaneeleja tai tarkempaan tulokseen pystyviä lietteenlevityslaitteita. Laadukkaampi tuote maksaa yleensä vähän enemmän, mutta voi lopulta tulla toimintavarmuutensa ansiosta edullisemmaksi. Konekauppaa toivottiin mukaan kehittämään tilakohtaisia biokaasulaitoksia tai -traktoreita. Ennen kaikkea toivottiin asiantuntemusta ja argumentointia hyödyillä ja konkreettisilla luvuilla, kuinka paljon esimerkiksi aurinkopaneelit vähentävät sähkön ostotarvetta verkosta.

”Odottaisin että se olisi vähän se nuolenkärki, millä lähestyttäisiin just niitä eturivin viljelijöitä, joilla on ehkä rahapussi kunnossa ja sitten toisaalta myös näkemys siitä, että sitä maatilaa ei johda maanviljelijä vaan yrittäjä, eli yrityksen johtamista sitten.” VI0

Tällainen toiminta nähdään mahdollisuudeksi lujittaa asiakassuhdetta. Yksi haastateltava toi esille, että maatalouskonekaupassa omavaraisuuden lisäämisessä ja riippuvuuden vähentämisessä on kyse myös ulkoisten uhkien ja riippuvuuksien pienentämisestä. Hän toivoi, että

Suomessa pysyisi myös jonkin verran omaa kone- ja varaosatuotantoa, jotta ei oltaisi niin riippuvaisia ulkomaisista tuontikoneista ja -laiteista.

Maineriskinä pidettiin mahdollisuutta, että maataloilille omavaraisuutta lupaavaan liiketoimintaan lähtenyt konekauppa päättyy kertomaan väärää tietoa tehosta, hyötysuhteesta tai laitteen toiminnasta, unohtaa mainita piilokuluista tai päättyy myymään laitteistoja, jotka ovat epäluotettavia tai eivät toimi.

6.3.5 Luo työpaikkoja ja työllistää Suomessa

Kolme haastateltavaa nimesi tärkeimmäksi hyvää mainetta edeltäväksi taloudellisen vastuun teemaksi: *Luo työpaikkoja ja työllistää Suomessa*. Yksi näistä nimesi sosiaalisen vastuun tekijöihin listan ulkopuolelta oman valinnan *Työllistää Suomessa*, mutta tulkintavaiheessa vastaukset käsiteltiin tämän taloudellisen vastuun teeman alla, koska hänen huomattiin puhuneen samasta aiheesta. Haastateltavat kokivat työllistämisen vaikuttavan myönteisesti yhteiskuntaan ja luovan elinvoimaa ja hyvinvointia verorahoilla:

”Ne on ne työntekijöiden palkoista maksettavat verorahat ... kotimaan käytävissä.” V3

Paitsi että maatalouskonekaupat työllistävät henkilöstöään, kerrannaisvaikutuksia tulee niiden työllistäessä edelleen verkostojaan, myös haastateltavien asuinkunnissa:

”Se loisi työtä ja työllistää täällä, niin saadaan monta muuta yrittäjää, neuvojaa ynnä muuta kouluttajaa ... myös sen yrityksen kautta, ja sitä kautta myös ehkä saataisiin ... omaan asuinkuntaankin työllisyyttä ja verorahaa, mikä taas muuttaa aika paljon myös omaa yhteiskuntaa.” V5

Kotimaassa työllistäminen mainittiin ostamisen perusteena, ja kotimaisen toimijan kanssa asiointia pidettiin helpompana. Teemaan liittyi myös koneiden alkuperä, josta harmiteltiin, etteivät tuotantoketjut ole Suomessa, vaikka myyjät ovatkin kotimaisia. Työvoiman ja tuotannon halpuutta ulkomailla ihmeteltiin, jos tavarat tulevat halvemmiksi rahdata kaukomailla. Jossain tapauksessa varaosien hankkiminen voisi jopa olla halvempaa ja nopeampaa Suomesta kuin ulkomailla. Kotimaisen valmistuksen nähtiin myös parantavan kriisinkestävyttä (kts. luku 6.3.4). Lisäksi teeman yhteydessä mainittiin tiestön ylläpitäminen.

6.3.6 Kannattava ja voitollinen toiminta

Hyvää mainetta edeltäväksi teemaksi sai kaksi mainintaa taloudellisen vastuun tekijä: *Toimii kannattavasti ja voitollisesti ja näin varmistaa olemassaolonsa ja menestyksensä pitkällä aikavälillä.* Konekaupan, kuten muunkin yritystoiminnan, täytyy toimia kannattavasti ja voitollisesti, jotta se pystyy varmistamaan toimintansa jatkuvuuden ja huolehtimaan koneiden pitkästä käyttöiästään, huollosta ja kunnossapidosta sekä mahdollistamaan innovaatiot. Konekaupan vakavaraisuus koetaan yhtenä ostopäätökseen osittain vaikuttavana tekijänä. Toinen haastateltava mainitsi, että tunnettujen isompien ja hyvämaineisten toimijoiden kanssa hän ei edes mieti asiaa, mutta tuntemattomammista ja pienemmistä toimijoista hän tarkistaa, millainen yritys on kyseessä. Asiakkaat luottavat kannattavasti toimivan kaupan jatkuvuuteen.

Toinen valinnan tehneistä haastateltavista halusi painottaa yhteyttä konekauppojen ja maatilojen välillä ja lisäsi tekijälle jatkoksi: *sekä asiakkaan olemassaolon ja menestyksen:*

”Jos ei kummankin olemassaoloa varmisteta, niin tämän loppuu. Kyllähän se tarkoitus on tuottaa sitä voittoa. Se on kaiken yritystoiminnan lähtökohta ja vastuullista toimintaa.” VII

Maatalouskonekaupan kannattavuudesta keskusteltaessa puhutti erityisesti hinnoittelu. Sen osalta toivottiin tasapainoa. Oikealla hinnoittelulla kannattavasta toiminnasta ohjautuu rahaa uusiin mahdollisuuksiin, tuotekehitykseen ja innovaatioihin, esimerkiksi uuden liiketoiminnan rakentamiseen, mikä luo uusia mahdollisuuksia asiakkaillekin. Epäonnistua voidaan, jos yksittäisten tuotteiden kate joudutaan nostamaan ylös, jotta konekauppa kannattaa. Kun tilojen määrä vähenee ja tilakoot kasvavat tehdään konehankintoja vähemmän kuin aiemmin. Tämä aiheuttaa konekaupalle paineita saada enemmän katetta myytyä tuotetta kohden.

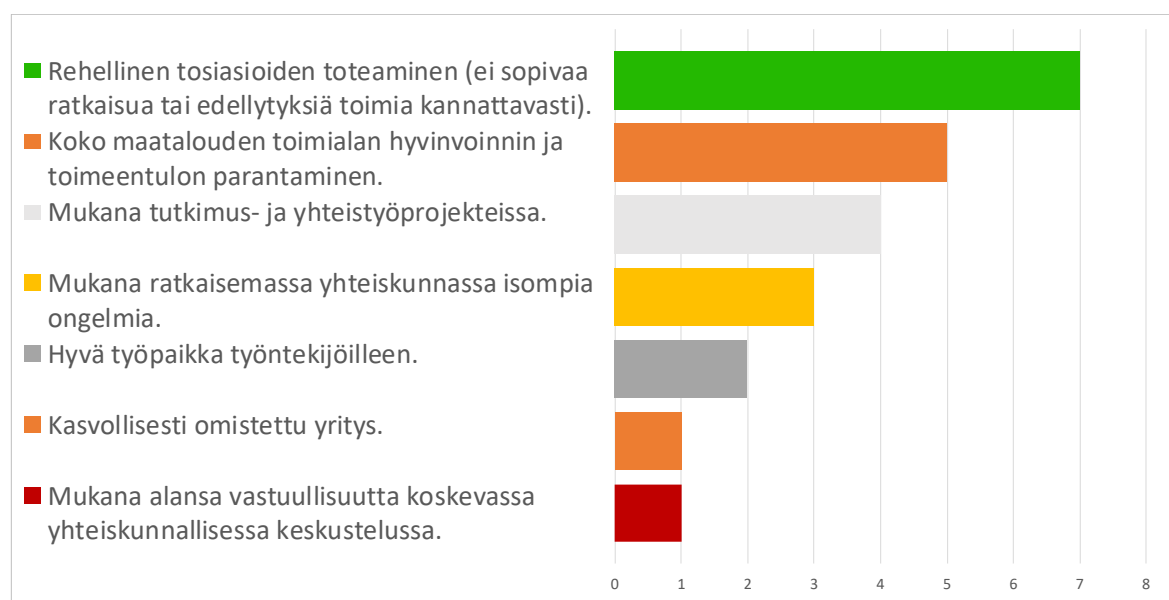
”Tietenkin markkina ohjaa hintoja. Että jos on kaksi eriväristä rautaa, ja ominaisuudet ja laatu on suunnilleen samaa ja toinen maksaa 30 %:a enemmän, niin kyllä siinä helposti vaan käy sillä lailla, että se kalliimpi rauta jää ostamatta. Siinä on nyt suuret maineriskit, jos on huonosti hinnoitellut.” VI

Konekaupan huonosta kannattavuudesta seuraa epävarmuutta koneiden maahantuonnin, huollon ja tuen jatkuvuudesta. Asiakas pohtii, uskaltaako hän hankkia kaupasta mitään. Myös hinnoitteluun liittyy maineriskejä, esimerkiksi kalliin hinnoittelun ja huonon tuotteen yhdistyessä. Toisaalta kalliin tuotteen maine voi olla positiivinen asia, jos tuotteella on

erittäin hyvän tuotteen maine. Käyttäminen ei tule välttämättä kalliimmaksi, koska jälleenyntiarvokin on hyvä. Hinta ja laatumielikuva kulkevat yhdessä. Usein kalliimmat tuotteet ovat parempilaatuisia. Toisaalta harvalla halvalla tuotteella on kulttimaine. Asiakkaat voivat silti kokeilla, koska eivät menetä paljon, ja halpa tuote voikin alkaa kerätä hyvää mainetta.

6.4 Sosiaalinen vastuu hyvän maineen edeltäjänä

Sosiaalisen vastuun yhdeksästä vaihtoehdosta valintoja tärkeimmäksi hyvän maineen edeltäjäksi keräsi seitsemän (kuva 18). Sosiaalisen vastuun tekijöiden valinta koettiin taloudellisen vastuun tekijöiden valintaa vaikeampana. Yksi haastateltava nimesi sosiaalisen vastuun tekijäksi listan ulkopuolelta *Työllistää Suomessa*, mikä tulkintavaiheessa yhdistettiin taloudellisen vastuun valmiiseen vaihtoehtoon *Luo työpaikkoja ja työllistää Suomessa*, koska vastaus liittyi samaan keskusteluun. Haastateltavat kokivat, että konekauppa saisi tehdä enemmän sosiaalisen vastuun eteen, mutta toistaiseksi se on näkynyt lähinnä pienemmissä linjoissa, kuten työntekijöiden kohtelussa tai omien rakennusten materiaalivalinnoissa.



Kuva 18. Hyvämaineisen maatalouskonekaupan tärkeimmät sosiaalisen vastuun tekijät

6.4.1 Rehellisyys, jos asiakkaalle ei ole tarjota sopivaa ratkaisua

Runsaimmin valintoja (7) maatalouskonekaupan hyvän maineen taloudellisen vastuun teki-
jäksi keräsi: *Kertoo rehellisesti, jos asiakkaalle ei ole tarjota sopivaa ratkaisua tai tällä ei
ole edellytyksiä kannattavalle toiminnalle.* Haastateltavia puhutti tässä teemassa erityisesti
rehellisyys, jonka he kokivat ratkaisevan tärkeäksi asiaksi maatalouskonekaupassa. Keskus-
telua teemassa herätti erityisesti niin sanottu ”väkisinmyyminen”. Vaikka omakohtaista ko-
kemusta haastateltavilla tällaisesta ei ollut, usea haastateltava kertoi kuulleensa, että huo-
nossa taloudellisessa tilanteessa olevalle asiakkaalle on myyty kone, tai asiakkaalle on
myyty hänelle sopimaton kone. Tämä edistää asiakkaan taloustilanteen heikentymistä, jopa
asiakkaan yrityksen kaatumista.

*”Sillä ehkä saisi sen yhden pikavoiton, mikä tarkoittaisi traktorikaupassa muu-
taman kymppitonnin lisää firmaan ja jonkun vaihtokoneen taas taseeseen pyö-
rimään. Onko se sen arvoista, niin mielestäni ei. Sosiaalisesti tosi tärkeää, että
oltaisiin rehellisiä.” V10*

Valtaosa viljelijöistä on henkilökohtaisilla varoillaan vastuussa tilansa taloudesta. Jos maa-
tilalla menee huonosti, viljelijän omatkin rahat ovat lopussa. Myyjä voi kokea kiusallisena
puuttua asiakkaan henkilökohtaiseen varallisuuteen. Vaikka asiakkaan velvollisuutena näh-
tiin kertoa taloudellisesta tilanteestaan, on alalla kuitenkin erilaisia yrittäjiä, joista osa ei
suostu hankkimaan kuin uusia koneita, osa uskottelee, että tilanne on parempi mitä on, ja
osalla polttaa tilillä tukirahat. Haastateltavat pitävät vastuullisena nähdä asiakassuhde pitkä-
jänteisemmin, nostaa talousasiat esille ja keskustella asiakkaan kanssa, onko tämä tietoinen
tilanteestaan ja keskustellut siitä esimerkiksi neuvojan kanssa. Lisäksi konekaupan toivotaan
auttavan asiakasta miettimään keinoja, miten lykätä investointia toistaiseksi ja saada sitä
kautta lisää taloudellista vapautta, jotta hankinnan voi tehdä myöhemmin.

Konekauppa voi myydä asiakkaalle vääränlaisen koneen joko tahatta tai tahallaan. Ratkaisu
voi olla asiakkaan tarpeeseen nähden liian kallis. Asiakkaalla voi myös olla koneen ominai-
suuksista vääränlainen kuva. Haastateltavat eivät myöskään halua koneista turhia lupauksia.
Konekauppa tuntee tuotteet parhaiten, joten rehellisyyttä toivotaan erityisesti silloin, kun
huomataan, että asiakas ei tarvitse konetta, josta on kiinnostunut, tai kun konekaupalla ei ole
tarjota asiakkaille sopivaa tuotetta. Vastuullisesti toimivalle myyjälle jää kuitenkin usein
mahdollisuus myydä joku muu kone tai toinen palvelu. Vastuullinen toimintatapa on ottaa

huomioon asiakkaiden todelliset tarpeet, johon kuuluu myyjän roolina selvittää hankintaprosessin varhaisessa vaiheessa taustat, sopivatko asiakkaan ja koneen toimintamallit yhteen. Asiakas saattaa myös esimerkiksi haluta panostaa ylimääräisillä lisävarusteilla hyvinvointiinsa, vaikka ilmankin pärjäisi. Oleellista on myyjän asiantuntemus ja asiakkaiden tuntemus. Jos näitä ei ole, konekauppa voi myydä ratkaisun, jonka se olettaa olevan paras. Esimerkiksi eräs haastateltava mainitsi, että konekauppa voisi keskustella asiakkaan kanssa, onko kestäväää ja tarpeellista ostaa vuosittain uusi kone ja tarjota uuden vaihtoehdoksi vanhan kunnostusta ja huoltoa ja vasta tarpeen tullessa vaihtoa. Toinen puolestaan toivoi mahdollisuutta jäädä jonoon ja odottamaan, että sopivia koneita tulee saataville.

Haastateltavien mukaan asiakkaat pitävät myyjää usein asiantuntijana ja luottavat tämän saan. He odottavat, että myyjät arvostaisivat kaikkien aikaa eivätkä yrittäisi vängätä vääränlaisen tuotteen kauppoja. Jos tuotteessa on jotain asiakkaalle sopimatonta, toivotaan, että tietoa ja kehitystoiveita viedään eteenpäin valmistajalle. Myyjän kaupanteon tarve ei saisi ajaa asiakkaan tarpeen ohitse. Jos hinnasta ei päästä yhteisymmärrykseen, myyjä saattaa tarjota pienempää ja halvempaa laitetta, vaikka sen ominaisuudet eivät välttämättä riitä asiakkaan tarpeeseen. Kaikkein huonoin vaihtoehto on, jos asiakkaalle myydään kone, josta puuttuu joku tarpeellinen varuste, jotta hinta saadaan alhaisemmaksi, ja kun asiakas palaa kauppoille, myydään lisäosa jälkikäteen korkealla katteella.

”Toivoisin, että hän voi silloin rehellisesti sanoa, että jos heillä ei ole konetta siihen tarkoitukseen, niin hän voi sitten suositella jotain muuta. Että myös se on tosi arvostettavaa, että sä et myy turhaan.” V4

Yksi haastateltava nosti esille, ettei vastuulliseen konekauppaan kuulu alkoholi, vaikka Euroopan suurilla konemessuilla se kuuluu näyttelykulttuuriin. Vastuullisesti toimiva myyjä osaa lukea tilanteen ja korrektisti siirtää kaupantekoa alkoholia nauttineen asiakkaan kanssa tai ainakin varmistaa myöhemmin, että asiakas on edelleen samalla kannalla. Yrityksen maineelle ei ole hyväksi, jos myyjä edistää kauppoja tarjoamalla asiakkaalle lisää juotavaa.

Jos konekauppa myy asiakkaalle vääränlaisen koneen, olisi vastuullista ottaa asia todesta ja selvittää, miksi kone ei ole sopiva, mitä sillä on luvattu saavutettavaksi, ja onko asiakkaalle kerrottu kaikki olennainen. Haastateltavat odottivat, että konekauppa pyrkii korjaamaan ongelman ja minimoimaan vahingot rahastamatta korjaavalla ratkaisulla. Viime kädessä konekaupan toivotaan auttavan soveltumattoman koneen eteenpäin myymisessä. Asiakkaalle

vääränlaisen tai käyttötarkoitukseen sopimattoman koneen myyminen tietää kuluja sekä ajan ja rahan menetystä. Pahimmillaan konekaupan maine joutuu riskiin ja syntyy mojova riita. Alalla huonot asiakaskokemukset voidaan muistaa pitkään ja jopa sukupolvien yli:

”On niitäkin tarinoita kuullut, kun että, joku ei käy jossakin kaupassa sen takia, koska isoisälle on joskus aikoinaan myyty väärä kone tai oli jotain riitaa, että eivät sitten jatkossakaan käy siellä.” V11

Vaikka haastateltavat kokivat erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin sopivien vaihtoehtojen tarjoamisen (kts. luku 6.3.3) vastuullisena toimintana, vaaranpaikkana he pitivät erityisesti rahoitusta valmiiksi ylivelkaantuneelle asiakkaalle. Haastateltavat olivat kuulleet konemyyjiltä, että tietty asiakas olisi ostanut heiltä uuden koneen, mutta yksikään rahoitusyhtiö ei myöntänyt siihen rahoitusta. Tällöin pitäisi ymmärtää, ettei asiakkaalla ole varaa investoida. Jos konekauppa saa rahoituksen jotenkin menemään lävitse eikä yrittäjä enää selviäkään lyhennyksistä, asiakassuhde menetetään. Se voi myös olla tilan viimeinen kauppa, ja samalla menee myös konekaupan maine:

”Se vaikuttaa suoraan mielestäni, että miten yhteisö näkee jonkun toimijan, että millaista viestiä se yritys haluaa antaa asiakkailleen.” V10

6.4.2 Maatalouden toimialan hyvinvoinnin ja toimeentulon parantaminen

Sosiaalisen vastuun teeman, *Parantaa koko maatalouden toimialan hyvinvointia ja toimeentuloa* valitsi vastuullisesti toimivan maatalouskonekaupan hyvän maineen edeltäjäksi viisi haastateltavaa. Usea haastateltava esiin nosti esiin ajatuksen maatalouskonekaupan ja asiakastilojen symbioottisesta suhteesta, jossa konekauppa menestyy ja saa lisäkauppaa, jos asiakkaatkin menestyvät. Eräs haastateltava näki maatalouden toimialan nostamisen yhteisenä asiana, jossa jokaisella on tehtävänsä:

”Tärkeä pointti, että jokainen kantaa sen oman kortensa kekoon, että saadaan tämän meidän alan kannattavuus nousemaan, ja sitä pystyy konekauppa tekemään sen asian eteen positiivisia tai negatiivisia liikkeitä.” V3

Tämän melko laajan teeman ympärille nousi keskustelua maatilojen tuottavuuden ja tulojen parantamisesta (kts. tarkemmin luku 6.3.2), joka osaltaan on alan elinkelpoisuuden ja olemassaolon ehto. Pitkällä aikavälillä pärjäävät yrittäjät, jotka ovat tehneetärkevimpää

investointeja esimerkiksi työn helpottamiseksi tai tuottavuuden tai laadun parantamiseksi. Teemaan kuuluvaksi haastateltavat mainitsivat myös kotimaassa työllistämisen (kts. luku 6.3.5) ja ihmisten hyvinvoinnin parantamisen. Yksi haastateltava mainitsi, että alan hyvinvoinnin ja toimeentulon parantaminen edistää myös vastuullisuutta.

Maatalouskonekaupan vastuuna nähtiin jälleen oman tonttinsa hoitaminen mahdollisimman hyvin myymällä laadukkaita ja järkevän hintaisia sekä tilan tuottavuutta ja tuloja (kts. luku 6.3.2) että ihmisten hyvinvointia parantavia koneita, ja pitää huolta näiden toimivuudesta ja pitkästä käyttöiästä (kts. luku 6.3.1). Lisäksi maatalouskonekaupan toivottiin tarjoavan näistä faktaa. Nykyaikaisissa koneissa on myös ihmisten hyvinvointia parantavia asioita, kuten ilmastointi ja jousitukset. Vaikka investoinnit tehtäisiin alkujaan taloudellisista lähtökohdista, ne voivat myös parantaa yrittäjän hyvinvointia, kun kuormittavia työvaiheita jää pois. Kaikki, millä työkuormaa pystytään keventämään, koettiin tervetulleena ja tärkeänä. Kun työtä saadaan tehostettua koneilla, voi yrittäjälle jäädä enemmän vapaa-aikaa.

Maatalouden toimialan hyvinvoinnin parantaminen yhdistettiin myös maaseudun pysymiseen hoidettuna ja viljeltynä sekä alan houkuttelevuuden lisäämiseen ja maineen paranemiseen nuorten silmissä. Hyvinvointi ja toimeentulo lisäävät alan houkuttelevuutta ja poistavat raskaan ja likaisen alan mainetta sekä viljelijöiden häpeää alastaan. Alan oppilaitostenkin on helpompi mainostaa opiskelua, kun käytössä on uudet koneet ja laitteet.

”On uutta teknologiaa, niin sitten se pitää mielenkiinnon nuorisollakin yllä siinä, että se on helppoa se koneen käyttäminen ja sitten se ei olekaan niin fyysistä kuin ennen vanhaan tehtiin enemmän käsipelillä, nyt pystyy istuu hienossa traktorinhytissä ja kuuntelee musiikkia ja tekee maataloushommia. Että se on semmoinen trendikäs ala ja ammatti nuorisolle.” V12

Maineriskin mainittiin olevan vääränlaisten tuotteiden myynnissä, jos ne eivät palvele tarkoitustaan, ovat liian kalliita, tai myydään väärin perustein. Tällöin seuraukset ovat päinvas-taiset ja samalla kärsii konekaupan maine:

”Jos aiheutetaan sillä konekaupalla ... huolia ja murheita, niin se taas heikentää sitä hyvinvointia. Yksikin epäonnistunut konekauppa saattaa kaataa koko tilan.” V11

6.4.3 Mukana tutkimus- ja kehitysprojekteissa

Edellä käsitellyyn toimialan hyvinvoinnin ja toimeentulon parantamiseen liittyy läheisesti myös teema *On mukana edistämässä alansa vastuullisuutta erilaisissa tutkimus- ja yhteistyöprojekteissa (esim. hiiliviljely)*, jonka neljä haastateltavaa valitsi maatalouskonekaupan hyvän maineen edeltäjäksi. Osallistuminen nähtiin saavutettavissa olevana tapana osallistua:

”Se on niin kun konkreettinen asia, mitä yritys pystyy tekemään ja toimimaan sekä siinä paikallisesti mutta myöskin Suomen rajojen sisällä.” V2

Myös tässä teemassa esille nousi alan toimijoiden yhteisvastuullisuus. Viljelijän on yksin vaikea viedä asioita eteenpäin, mutta toimijat voivat yhdessä kehittää alansa yhteistyössä erilaisissa tutkimus- ja kehitysprojekteissa. Yhteistyökumppaneiksi nimettiin viljelijät, tutkijat, lannoitetoimittajat, lihatalot ja meijerit. Maatalouskonekaupan ei tarvitse välttämättä olla asiantuntija esimerkiksi hiiliviljelyssä, mutta hankkeisiin osallistuminen nähtiin konkreettisena keinona olla mukana edistämässä alaa ja parantaa sen hyvinvointia. Mukanaolo nähtiin maatalouskonekaupalle mahdollisuutena oppia alan tulevaisuuden tarpeista, olla osana jatkuvaa kehitystä ja eteenpäin pyrkimystä, kilpailukyvyyn kehittämistä ja toiminnan edistämistä sekä saada uusia ajatuksia ja ideoita ja parantaa nykyistä toimintaa myös kuluttajien odottamaan suuntaan.

”Että pystyy luomaan ihan uusia asioita, ja ehkä nyt sitten nämä uudet sukupolvet ja tämä nykymaatalous ja digitaalisuus pystyy nostamaan ihan uusia asioita tai ihan uusia ansaintamallejakin jopa. Toivottavasti hiiliviljelyksestä. Tai vaikka että sitten maatilat myy niitä, istuttaa niitä taimia sille yritykselle, joka sitten markkinoi, että ovat vastuullinen toimija.” V2

Konekaupan ei pitäisi ajatella tapahtumiin osallistumista vain myyntimahdollisuutena, vaan tilaisuutena kuunnella asiakasta ja oppia. Näin se saa mahdollisuuksia lisäargumentteihin ja myös käytännön kokemusta, mikä toimii oikeasti. Näin konekauppa voi muokata tarjontaansa, pyrkiä parempaan ja tuoda uusia innovaatioita markkinoille. Erään haastateltavan mukaan Suomessa innovaatioihin keskittyvät toimijat ovat pieniä, ja esimerkiksi luomutuotannon koneet tulevat pääsääntöisesti asioihin pureutuneilta pienemmiltä toimijoilta. Suuret toimijat ovat jäykkiä suurine edustuksineen ja volyymituotteineen, ja rohkeus uudistuksellisiin pienen volyymin tuotteisiin on vähäisempää.

Maineen kannalta vapaaehtoinen projekteihin osallistuminen antaa näkyvyyttä ja hyvää kuvaa konekaupasta ja parhaimmillaan lisää asiakkaiden kiinnostusta. Osallistuminen antaa asiakkaille viestin, että konekauppa on mukana kehittämässä alaa eteenpäin, eli sen panos on muutakin kuin vain koneiden myyminen.

”Koska eihän mikään velvoita olemaan mukana tutkimus- ja yhteistyöprojekteissa sen kummemmin, mutta saa myös mainostakin siinä samalla sitten, kun on siinä mukana.” V9

Maatalouskonekaupalta toivottiin innokasta otetta uusiin asioihin sekä rakentavaa uudistavaa henkeä ja ajattelua jopa laatikon ulkopuolelta. Yritys pärjää, kun se on aidosti kiinnostunut toimialastaan ja sen tulevaisuudesta. Eräs haastateltava mainitsi, että jotkut yritykset ovat kasvaneet ja saaneet markkina-asemaa edelläkävijänä esimerkiksi lypsyroboteilla, kun ovat saaneet edustuksen ajoissa ja hoitaneet tonttinsa hyvin.

”Monessa yrityksessä näkee, että jos se yritys on oikeasti aidosti kiinnostunut jostain asiasta, niin kyllä se siinä menestyykin.” V1

Haastateltavat näkivät tutkimus- ja yhteistyöhankkeisiin osallistumisessa ja niihin liittyvissä uusissa liiketoimintamahdollisuuksissa enemmän voitettavaa kuin hävittävää, kunhan konekauppa pitää maalaisjärjen mukana, mihin ryhtyy. Yhteistyöhankkeissa on oltava osaavat toimijat ja niiden on tuotettava aitoa hyötyä osapuolille, hankkeen pitäisi myös näkyä julkisuudessa. Negatiivisia asioita tai riskejä ei silti mainittu.

6.4.4 Mukana ratkaisemassa yhteiskunnan isompia ongelmia

Kolme haastateltavaa nosti hyvämaineisen maatalouskonekaupan tärkeimmäksi sosiaalisen vastuun tekijäksi teeman *”Otaa yhteiskunnassa roolin olla mukana ratkaisemassa isompia ongelmia.”* Eräs haastateltava koki, että maatalous on voimakkaasti politisoitunut, joten hän odottaa, että yritykset pyrkisivät vaikuttamaan päätöksentekoon esimerkiksi hiiliviljelyn puolesta. Yritysten valta vaihtelee kuitenkin niiden koon mukaan, ja eräs haastateltava mainitsikin, että odottaa maatalouskonekaupan toimijoilta vastuunottoa niiden kantokyvyn mukaan; suuremmilta toimijoilta voi odottaa enemmän kuin pienemmiltä. Pyyteetön vastuunkantaminen nähtiin arvokkaana myös yrityksen kannalta:

”Sillä, että sä otat sitä vastuuta pyyteettömästi, niin sinä saat siinä myös sen toisen aspektin, että se on silloin myös hyvä pontti sen yrityksen kannalta. ... Eivät sulje toisiaan pois vaan tukevat toisiaan.” V10

Yksi haastateltava toivoi koneita, joilla voidaan toimia ilmastonmuutoksesta johtuvissa vaihtelevissa olosuhteissa, ja joiden hyötysuhdetta kehitettäisiin. Maatalouskonekauppa voi tehdä myös esimerkiksi ratkaisevia energia- ja teknologiavalintoja. Useampi mainitsi bio-kaasun (kts. luku 6.3.4). Konekaupat voivat vaikuttaa ongelmien ratkaisuun myös ohjaamalla, miten ja missä tuotettuja koneita ne ottavat valikoimiinsa, onko koko tuotantoketju kestävä vai liittyykö siihen esimerkiksi ihmisoikeusongelmia.

”Koska sehän voi vaikuttaa johonkin. Jos mä nyt ostan yhden koneen, niin se on pieni askel. Mutta se, joka myy niitä, niin sehän myy 300 niitä. Se, millä sen koneen tuottaa voi vaikuttaa.” V7

Haastateltavien mukaan yhteiskunnallisia ongelmia ratkaisevan yrityksen roolissa on mahdollisuuksia maineen kannalta, sillä vastuullisesti toimiva yritys saa inhimillisemmät kasvot, on helpommin lähestyttävä ja koetaan luotettavammaksi. Vastuullisuus on trendi, ja sillä, miten yritys esittää itsensä ulospäin, on iso merkitys. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat riskin, joka syntyy, jos konekauppa ei aidosti toteuta vastuullisuutta käytännössä. Tällöin konekauppa ei edistä mitään ja jää helposti takamatkalle muista toimijoista.

”Se ei välttämättä mene käytäntöön ... vaan halutaan jonnekin mainoksiin mainita, että olemmekin tässä mukana ja tuemme ja olemme nyt harmissamme, kun näin on päässyt käymään ja muuta.” V9

6.4.5 Hyvä työpaikka

Kaksi haastateltavaa valitsi sosiaalisen vastuun tärkeimmäksi hyvän maineen edeltäjäksi *Tarjoaa työntekijöilleen hyvän työpaikan*. Teemaan liittyivät yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus, koulutus, eteneminen ja hyvinvointi. Työnantajien onnistumista voidaan mitata esimerkiksi työntekijöiden sairauslomien määrällä, mutta myös sosiaalinen media on armoton yrityksiä koskevassa keskustelussa, eli työnantajamielikuvan seuraaminen siellä on tärkeää. Työpaikan maine ja työntekijöiden kokemus näkyy myös rekrytoitaessa, onko avoimiin työpaikkoihin riittävästi päteviä hakijoita. Epäonnistumisen riskinä nähtiin myös työntekijöiden

menettäminen. Jos yksi työntekijä lähtee, niin monesti useampikin kärsii samoista oireista tai työntekijät menettävät kiinnostuksen työskennellä yrityksen eteen.

Haastateltavat peilasivat hyvän työpaikan tarjoamista erityisesti vaikutuksilla asiakassuhteisiin. Kun henkilöstöllä menee hyvin, se pitää huolta myös asiakkaista. Kun yrityksessä on yhdenvertaisuutta, etenemismahdollisuuksia ja koulutusta ja verkostot toimivat hyvin, tietoa tulee myös asiakkaalle.

”Jos mulla on aika hyvät välit maatalouskonekaupan myyjään, ja myyjälläkin menee hyvin, niin myös ehkä meidän välit luistaa enemmän ja kaupankäynti sujuu enemmän.” V5

Toinen teeman valinneista haastateltavista näki hyvän työpaikan tarjoamisen arvokkaimpana mahdollisena markkinointina, jota ei voi rahalla ostaa. Hän pohti myös myyjien tavoitteiden, ohjauksen ja palkitsemisen lähtökohtia, ja toivoi, että hyväksyttävyyttä työyhteisössä ei perustuisi siihen, kuinka monta konetta myyjä on myynyt, vaan siihen, kuinka hyvin on palvellut, eli palaavatko asiakkaat takaisin. Asiakkaana hän palaa mieluummin kauppaan, jossa on hyvä ilmapiiri ja palvelu, ja myyjä voi ilman myyntipakkoa etsiä asiakkaalle oikeaa ratkaisua, kuin kauppaan, jossa edellisellä kerralla hänelle yritettiin myydä kaikista kallein kone.

”Jos yritys on hyvä paikka, niin kyllähän sen työntekijät ja ne siellä käyneet asiakkaat aistii sen vaikei työntekijä sitä sisäisesti pohtisi koko ajan, mutta se että miten se viestii omasta työpaikastaan.” V4

6.4.6 Kasvallinen omistajuus tai johtajuus ja yhteiskunnallinen keskustelu

Maatalouskonekaupan tärkeimmiksi sosiaalisen vastuun tekijöiksi saivat yhden maininnan myös teemat: *On kasvollisesti omistettu (esim. perheyrittäjä)* ja *Osallistuu alansa vastuullisuutta koskevaan yhteiskunnalliseen keskusteluun (esim. eläinten hyvinvointi)*. Kun konekauppa on kasvollisesti omistettu, siellä on joku viime kädessä kantamassa vastuun toiminnasta. Tämä voi olla myös joku muu näkyvässä roolissa oleva henkilö, esimerkiksi toimitusjohtaja. Teeman valinnut haastateltava koki erilaiseksi ostaa koneita yksittäiseltä yrittäjältä verrattuna suureen kauppaan, mutta omistajuus ei varsinaisesti vaikuta ostopäätökseen.

Merkitystä tällä voisi olla, jos avointa kerrontaa omistajuudesta osataan hyödyntää viestinnässä. Kasvallinen omistajuus tai johtajuus tekee yrityksen läheisemmäksi:

”Asiakas samaistuu paremmin, tuntee paremmin. Houkuttelevampi vaihtoehto ostaa se kone sieltä, vs. sitten se kasvottomampi.” V8

Maineriski liittyy yrityksen näkyvien henkilöiden epäonnistumiseen somemaailman ulostuloilla. Haastateltavan käsityksen mukaan maatalouskonekauppojen omistajat tai johtajat esiintyvät julkisuudessa kuitenkin vain vähän, ja jos he saavat huomiota, se liittyy usein johonkin huonosti valittuun tai negatiiviseen kommenttiin. Hän toivoi silti, että keulakuvat ottaisivat riskiä, koska mahdollisuuksia voisi olla enemmän kuin haittaa. Täysi hiljaisuuteen jääminen on huonoin vaihtoehto.

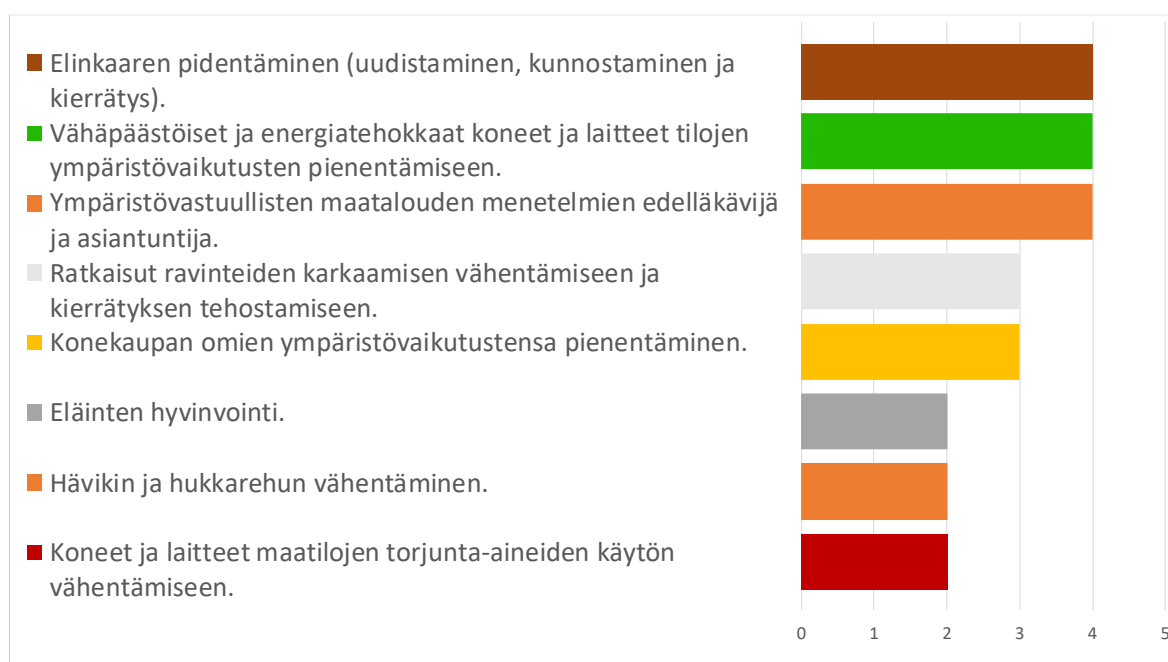
Yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistumisen teeman valinnut toinen haastateltava koki, ettei maatalouskonekauppa osallistu siihen riittävästi, ja että se saisi nimenomaan ottaa roolia tuomalla vastuullisuuteen liittyviä teemoja julkiseen keskusteluun. Hänen mukaansa maatalousalan lehdet julkaisevat positiivisia uutisia, mutta valtamedian alaa käsittelevä sävy on usein negatiivinen. Esimerkiksi eläinten hyvinvoinnista käytävään keskusteluun pitäisi päästä osallistumaan nimenomaan valtamediassa, koska suurin osa sen lukijakunnasta ei tiedä, että maataloilla huolehditaan ympäristöstä ja eläimistä.

”Eletään kahdessa rinnakkaisessa todellisuudessa. Eli ammatti-ihmiset maataloudessa tietävät nämä asiat hyvin, mutta valtamedia otsikoi vaan niistä kielteisistä aiheista.” V7

Maatalouskonekaupan aktiivinen osallistuminen toisi lisää näkyvyyttä tärkeille teemoille ja osaltaan lisääisi myös koko ketjun läpinäkyvyyttä. Haastateltava kuitenkin uskoo, että maatalouskonekaupat välttelevät riskiä ja pysyvät tarkoituksellisesti hiljaa, jotta ne eivät joudu avaamaan asioita mielestään liikaa.

6.5 Ympäristövastuu hyvän maineen edeltäjänä

Ympäristövastuun tekijöiden valinnat jakautuivat vastuun osa-alueista tasaisimmin. Moni haastateltava totesi vaihtoehtoista, että voisi valita ne kaikki. Yhdeksästä vaihtoehdosta valintoja tärkeimmäksi keräsi kahdeksan tekijää, ja kolme näistä sai neljä mainintaa tärkeimmäksi. Mainintojen jakauma on kuvassa 19.



Kuva 19. Hyvämaineisen maatalouskonekaupan tärkeimmät ympäristövastuun tekijät

6.5.1 Elinkaaren pidentäminen uudistaminen, kunnostaminen ja kierrätys

Neljä haastateltavaa nimesi tärkeimmäksi hyvää mainetta edeltäväksi ympäristövastuun tekijäksi: *Pyrkii pidentämään tuotteiden elinkaarta uudistaen ja kunnostaen koneita (engl. remanufacturing), kierrättäen koneita (vaihtokoneet) ja lopulta kierrätyskelpoiset osat ja materiaalit.* Pitkä elinkaari nähtiin ekologisempana verrattuna uusien koneiden valmistamiseen. Traktoreja ja muita moottorilla toimivia koneita lukuun ottamatta maatalouskoneet eivät yleensä aiheuta käytössään merkittäviä päästöjä. Koska koneiden valmistuksessa kuitenkin hyödynnetään luonnonvaroja ja siitä aiheutuu päästöjä ja jätettä, koneita pitäisi pystyä käyttämään pidempään eikä mitään pitäisi myydä turhaan. Ei ole kestävä hankkia uutta tavaraa, johon ei ole saatavilla korjaus- palautus-, vaihto- huolto- tai kierrätyspalvelua. Vastauksissa teemaan yhdistyi myös taloudellinen vastuu, sillä elinkaaren pidentäminen säästää kustannuksissa. Hyvin tehtyjä ja kestäviä maatalouskoneita arvostettiin. Tällöin ostetaan harvemmin, mutta laadukkaampaa. Laadukkaat koneet saadaan kestävämpään pidempään kunnostamalla niitä. Toisaalta on tunnistettava järjellä, mitä vanhalle koneelle kannattaa tehdä.

”Minun mielestä maatalouskonekaupan ympäristöteko, että ne valitsee sinne tuoterepertuaariinsa laadukkaita tuotteita.” V6

Osa viljelijöistä kunnostaa vanhoja koneita uusien ostamisen sijaan. Kierrätys- ja kunnostuspalvelun tarjoaminen nähtiin hyvänä vaihtoehtona sille, että viljelijällä pitäisi olla aikaa tai taitoa korjata kone itse tai viedä se korjaukseen kilpailijalle. Näin konetta ei korjata epämääräisesti tai vain osittain. Haastateltavien mukaan palvelut voisivat tuoda maatalouskonekaupalle mahdollisuuden laajentaa toimintaansa ja myös työllistää ihmisiä.

”Siinä tarjotaan se vaihtoehto. Koska ei kaikki kuitenkaan vaihda sitä konetta vaikka viiden vuoden välein vaan ... kunnostaa sitä, ja sitten kun se kunnossapitopalvelu, niin siinä kohtaan se on sille asiakkaalle ehkä hyvä ratkaisu.” V8

Kunnossapito-, kunnostus- ja huoltopalvelu voi olla jopa syy konemerkin valintaan. Jatkossa palvelun roolin nähdään korostuvan entisestään:

”Ja konekauppakin on varmaan kilpailtu. Nää on niitä asioita, missä seuraavaksi kilpaillaan.” V4

Käytettyjen ja kunnostettujen koneiden myyntiä pidettiin hyvänä asiana, koska ne voivat olla riittäviä työvälineitä eikä alan kannattavuus ei ole sillä tasolla, että kaikilla viljelijöillä olisi mahdollisuus ostaa uusia koneita. Vastuullisesti toimivalta maatalouskonekaupalta toivottiin asiakkaiden välisten käytettyjen koneiden kauppojen edistämistä neuvon tai asennusta tarjoten. Vaihtokoneiden ottaminen tukee myös uusien myyntiä. Toisaalta korjaukseen ja kunnostukseen liittyy maineriski lupauksen pitämisestä. Jos konekauppa käyttää alihankkijaa, joka korjaa tai kunnostaa koneen huonosti, se antaa huonon kuvan myös konekaupasta.

Vastuu vanhan ja käyttökelvottoman koneen viemisestä kierrätykseen haluttaisiin olevan koneen myyneellä yrityksellä. Tämä olisi hyvää asiakaspalvelua ja näin myös yrityksen maineelle hyvä asia. Konekaupan toivottiin pitävän rekisteriä myymistään koneista ja tiettyjen vuosien jälkeen tiedustelevan asiakkailta, onko koneelle enää tarvetta. Tarvittaessa kauppa ostaisi ja hakisi koneen kierrätykseen. Maatalouskonekaupalta toivottiin myös viestintää tietoisuuden lisäämiseksi käytettyjen koneiden ja materiaalien kierrättämisestä. Suuri maineriski syntyy, jos selviää, että jälkikäsitteystä ja kierrätyksestä ei ole huolehdittu kunnolla. Pahimmillaan käytetyt koneet jäävät tilojen pihoille seisomaan.

Myös käytettyjä osia ja purkuosia toivottiin hyödynnettäväksi, minkä pitäisi näkyä asiakkaalle hinnassa ja osaltaan auttaa varaosasaatavuuteen. Maineriskinä pidettiin negatiivisia mielikuvia ja epäilystä kierrätysosien kestävydestä ja laadusta. Lisäksi tunnistettiin, että samanlaisissa koneissa menevät usein rikki samat kuluvat ja heikot osat, joita ei ole tarjolla

kierrätettyinä. Maineriskinä nähtiin myös kierrätysosien uloshinnoittelu; kun uusi osia ei ole saatavilla ja niitä saatetaan tarvita akuutisti, konekauppa pyytää niistä kohtuutonta hintaa.

6.5.2 Vähäpäästöiset ja energiatehokkaat koneet ja laitteet

Neljä mainintaa tärkeimmäksi hyvää mainetta muodostavaksi ympäristövastuun tekijäksi sai myös teema: *Tarjoaa vähäpäästöisiä ja energiatehokkaita koneita ja laitteita, joilla maatilat voivat pienentää omaa ympäristövaikutustaan.* Tällä viitataan hiilikädenjäljen käsitteeseen (kts. luku 2). Haastateltavien mukaan vähäpäästöisten ja energiatehokkaiden koneiden ja laitteiden avulla maatilat pystyvät vaikuttamaan toiminnallaan ilmastotalkoissa, niin että planeetta säilyy elinkelpoisena jatkossakin. Tämänkin ympäristövastuun tekijän yhteydessä mainittiin myös taloudellinen yhteys, koska tehokkaammalla kalustolla pystytään madaltamaan kustannuksia. Maatilat voivat käyttää ympäristöasioita markkinoinnissaan ja brändätä toimintaansa ja tuotteitaan, jolloin se voi tuoda näille myös taloudellista arvoa:

”Niin se on myös semmoinen, mitä sitten se tila pystyisi käyttämään omassa markkinoinnissaan.” V10

Maatalouskonekaupalta toivottiin käsitystä erilaisista hyvistä ja huonoista vaihtoehtoista sekä tiedon lisäämistä ja jakamista viljelijälle valintojen tuottamasta lisäarvosta ja hyödystä. Maatalouskonekaupan vastuuna nähtiin myydä esimerkiksi vähän polttoainetta ja öljyä kuluttavia koneita, joilla maatilat voivat toimia ympäristövastuullisemmin. Halpojen idästä tuotujen koneiden laatu on pääsääntöisesti heikompi, ja ne voivat aiheuttaa suurempia päästöjä kuin kalliimmat ja laadukkaammat koneet. Osaamisella ja valikoimallaan koneita myyvä yritys pystyy osoittamaan itsekin, että on talkoissa mukana. Konekaupan pitäisi myös pystyä osoittamaan väitteensä todeksi esimerkiksi faktojen, kokeilumahdollisuuden, testaamisen ja esittelyjen avulla.

”Kyllä se ainakin markkinoinnissa puree, jos tietää, että se yritys on tähän asiaan paneutunut, että se mieltii, että traktorin kulutus on mahdollisimman pieni, mutta tehot säilyy ennallansa, ja sitten se pystyy todistaa, että ne on ne asiat niin kun ne ilmoittaa.” V12

Esille nousi myös käytössä kuluvien, vaihdettavien komponenttien, kuten lypsyrobotin vedinkumien ja traktoreiden suodattimien tai syntyvän jätteen, kuten pesuainekanistereiden ja

paalausmuovien vähentäminen ja kierrätys. Konekaupalta odotettiin tietoa, millaista jätettä koneen käytössä syntyy, lajitteluohjeita sekä asiakkaan herättelyä, onko hänelle jätteelle varastointipaikkaa. Eräs haastateltava mainitsi, että kotitalouksiin on saatavilla runsaasti lajittelumahdollisuuksia, mutta maataloudesta ne puuttuvat, joten hän toivoo maatalouteen helppoa kierrätysmahdollisuutta. Yksi haastateltava ehdotti palvelua, jossa lypsyrobotteja myyvä maatalouskonekauppa tarjoaisi käytössä syntyville jätteille kierrätyslaatikon, jonka huoltoasentajat veisivät kierrätykseen tilalla käydessään. Hän vertasi tätä tulostinten mustepatruunojen helppoon kierrättämiseen postin kautta. Paalaimen konekauppa voisi puolestaan myydä sopimuksella, että myyjä hakisi syntyvän muovi- ja verkkojätteen kierrätykseen. Helppo kierrättäminen voisi olla jopa ostamiseen vaikuttava tekijä, koska paalausjätettä on vaikea kierrättää kovien puhtaus- ja kuivuuksivaatimusten takia. Lisäksi sen varastointi on iso säilytys- ja siisteyskysymys sekä jätteenkäsittelykustannus tilalle, joten asia yhdistyy myös taloudelliseen vastuuseen. Toiminnalla olisi vaikutusta myös konekaupan maineeseen.

Maineriskeinä nähtiin lupausten pettäminen tai oikaisu jossain asiassa niin, että se kostaantuu toisessa asiassa. Esimerkiksi polttoaineenkulutus voi olla pienempi, mutta samalla lisääntyy jonkun muun aineen tai osien kulutus. Haastateltavien mukaan parhaiten voi silti epäonnistua tekemättä mitään tai kiistämällä epäonnistumisen, jolloin luottamus menee.

6.5.3 Ympäristövastuullisten menetelmien edelläkävijä ja asiantuntija

Kolmas, neljän haastateltavan tärkeimmäksi hyvää mainetta edeltäväksi ympäristövastuun tekijäksi mainitsema teema oli: *On ympäristövastuullisten maatalouden menetelmien edelläkävijä ja asiantuntija (esim. kestävät viljelytavat, hiiliviljely, typensitojakasvit)*. Haastateltavien mukaan konekaupan on pysyttävä mukana kehityksessä ja ajan hermoilla, koska ala menee eteenpäin. Tulevaisuudessa maatalous painottuu ympäristöystävällisiin menetelmiin, joissa edelläkävijyys nähdään selkeänä etuna. Tähänkin ympäristövastuun tekijään yhdistyy taloudellinen vastuu, ympäristövastuullisilla menetelmillä, esimerkiksi maan tehokkaamalla käytöllä voidaan lisätä kannattavuutta, joka mahdollistaa lisää ympäristövastuuta:

”Siinä myös saadaan silloin sitä maatilaa eteenpäin menemistä ja kannattavuutta viljelyyn. Ja voidaan sitten edelleen ostaa uusia laitteita ja lähteä lisää pohtimaan sitä täsmäviljelyä ja niitä laitteita, millä se voidaan toteuttaa.” V5

Koneliikkeen ei tarvitse toimia tutkijana eikä edes tehdä kaikkea etunenässä, mutta asiat olisi hyvä tiedostaa. On selkeä etu, jos konekauppa ymmärtää asiakkaan tarpeen ja pystyy tarjoamaan koneen hänen kokonaisuuteensa. Aito kiinnostus teemoihin, joiden kanssa viljelijät painivat sekä kyky keskustella näistä, on haastateltavien mukaan tärkeää. Yksi haastateltava kuitenkin mainitsi, että kestävästä viljelystä, kuten hiiliviljelystä ja typensitojakasveista ei puhuta konekaupassa, vaikka ne ovat hänelle tärkeitä. Jos jotain puhutaan, niin myyjät tarjoavat luomuun tarkoitettuja koneita, vaikka kestävä viljely on muutakin. Kun hän ostaa tavanomaiseen viljelyyn konetta, kukaan ei puhu, miten viljelykiertoa tehdään sillä koneella:

”Kun olisin jotain konetta ostanut, niin olisi ollut edes puhetta näistä. Vaikka ne on mulle tärkeitä, mutta ...” V7

Maatalouskonekaupan tarjonnan ohjaus ympäristöystävällisiin menetelmiin, kuten täsmäviljelylaitteisiin ja resurssitehokkaisiin tuotantomenetelmiin, auttaa viljelijää vaikuttamaan ympäristöasioihin omalla toiminnallaan, mikä puolestaan ohjaa koko alaa. Uutta teknologiaa toivotaan tarjottavaksi tavalla, jolla sen saa käyttöönsä matalalla kynnyksellä, jolloin viljelijät pääsevät näkemään, miten se vaikuttaa. Konekaupalta toivotaan koneen lisäksi asiantuntemusta, miten heidän koneensa toimii parhaiten viljelykierrossa. Konekaupan pitäisi olla selvillä myös lainsäädännöstä ja tulevaisuudessa vaikuttavista asioista, jotta se voi myydä laitteita, jotka täyttävät vaatimukset myös tulevaisuudessa.

”Tulevaisuudessa ne asiat painottuu noihin, niin sitten kun se on edelläkävijä, niin se on valmiina siellä, ettei se joudu altavastaajana lähtee siihen, että joku muu onkin jo kehittänyt ... tai tuonut jonkun koneen markkinoille. Että sitten kun se on siinä ensimmäisenä tekemässä sitä, niin sillä on heti etu tietysti siitä asiasta.” V8

Ympäristövastuullisten menetelmien edelläkävijyydestä mainittiin, että niissä sekä onnistumisen että epäonnistumisen riskit ovat konekaupan ja viljelijän kesken jaetut. Lisäksi eräs haastateltava mainitsi, että yksittäinen asiakas voi pitää menetelmiä huuhaana, mutta suuressa kuvassa hän ei näe tällaista riskiä. Koneliikkeet seisovat ideologiansa takana ja maineriskin mahdollisuus voi liittyä myös siihen, että edelläkävijänä lähdetään tarjoamaan kaikille asiakkaille samaa ratkaisua liian innokkaasti. On hyvä tunnistaa, että myös asiakkailla on erilaisia mielipiteitä tietyistä asioista. Riskit liittyvät myös asenteeseen, jos konekauppa vain myy koneen kiinnostumatta mitä viljelijä viljelee.

6.5.4 Ravinteiden karkaamisen vähentäminen ja kierrätyksen tehostaminen

Kolme mainintaa tärkeimmäksi hyvää mainetta muodostavaksi ympäristövastuun tekijäksi sai teema: *Tarjoaa uusia ratkaisuja, joilla maatilat saavat vähennettyä ravinteiden karkaimista ja tehostettua ravinteiden kierrätystä tilojen sisällä ja tilojen väleillä.* Haastateltavat totesivat kiertotalousajattelun lisääntyneen, ja he tekevät yhteistyötä muiden tilojen kanssa.

”Kierrätys on ehkä säästämisen ohella seuraava uusi asia, mitä pystyy tekemään ja lisäämään tilojen välillä ...” V2

Ravinteiden karkaamisen vähentämisellä ja niiden kierrätyksen tehostamisella pystyy parantamaan paitsi ympäristön tilaa myös saamaan muita hyötyjä. Eläintilalliset pääsevät eroon ylimääräisestä karjanlannasta, kun vastaanottavat muut kasvinviljelytilat saavat enemmän tarvitsemaansa orgaanista ainesta, jota ei saa ostolannoitteista. Viljelijät säästävät rahaa tuotantopanoksissa, saavat parempia satoja ja konekauppa saa myyntiä. Konekaupalta toivotaan työhön toimivia laitteita:

”Nykyään kun on kaikkia sääntöjä niin paljon. ... Helpompi noudattaa sääntöjä, kun on sellaiset laitteet, millä pystyy tekemään sen asian helposti.” V12

Yksi haastateltava pohti runsaasti erilaisia maataloustarvikekauppaan liittyviä vaihtoehtoja, ja totesi lopulta, että konekauppa ei tässä asiassa ole niin vahvassa osassa. Toiveena oli peltojen kuntoa parantavia innovaatioita, joilla voidaan vaikuttaa maan rakenteeseen ja vesitalouteen, tai innovaatioita, joiden avulla fosfori saataisiin tehokkaasti kasvien hyödynnettäväksi tai helposti kuljetettavaan muotoon. Ravinteiden kierrättämisessä tarvittaisiin ratkaisuja, joiden avulla karjanlanta pystyttäisiin ensin pilkkomaan tehokkaasti ravinteiksi ja kohdentamaan edelleen täsmällisesti oikeissa suhteissa esimerkiksi satelliittipaikannuksen ja automaation avulla, jolloin lannoittaa voisi pienemmällä määrillä. Tuotantopanosten tarkalla ja tehokkaalla käytöllä asiakas saisi parempia satoja, ympäristöön jäisi mahdollisesti ympäristöä kuormittavaa ravinnetta vähemmän. Tuotantopanoksien tehokkaampaan hyödyntämiseen yhdistyy myös taloudellinen vastuu, sillä se säästää viljelijän kustannuksia.

Maineriskit liittyvät vääränlaisiin ja toimimattomiin ratkaisuihin. Tällöin häviävät niin ympäristö, viljelijä ja lopulta myyjäkin, kun uutta kauppaa ei enää synny. Myös aktiivisen vuoropuhelun puute yhteistyökumppaneiden tai asiakkaiden kanssa voi johtaa maineriskeihin. Maatalouskonekauppa saa maineen uriutuneesta ja vanhakantaisesta ajatustavastaan.

6.5.5 Omien ympäristövaikutusten pienentäminen

Kolme haastateltavaa nimesi tärkeimmäksi hyvää mainetta muodostavaksi ympäristövastuun tekijäksi teeman: *Pyrkii pienentämään ympäristövaikutuksiaan toiminnassaan, esim. energiatehokkuuden, uusiutuvan energian, pakkausmateriaalien ja jätteiden vähentämisen kautta*. Teema kohdistuu yrityksen hiilijalanjäljen, eli haitallisten ympäristövaikutusten (Liappis 2019, 108) pienentämiseen. Haastateltavat kokivat oman toimintansa vastuullisena, joten he pitivät tärkeänä, että kaikki osallistuvat yhteisen asian eteen. He myös olettavat, että konekauppa vaikuttaa niihin asioihin, joihin se pystyy toiminnallaan vaikuttamaan. Positiivisena pidettiin toimipaikkojen lämmittämistä bioenergialla ja työntekijöiden etätöitä; kun joka päivä ei tarvitse ajaa autolla toimipaikalle, ympäristökuormitus vähenee. Käytännön toimia odotettiin rahtien tehokkaissa järjestelyissä, varaosien pakkaamisessa käytettyihin pahvilaatikoihin, tai tuotteen ehjänä pysymisen huomioiden mahdollisimman pieniin pakkauksiin, joista jää mahdollisimman vähän jätettä. Myös yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien valinnalla mainittiin olevan vaikutusta:

”Ja nykyään, en mä tiedä, puhutaanko mistään muusta kuin vastuullisuudesta enemmän. Niin, jos yritys haluaa puhua itsestään vastuullisena, niin sitten sen koko ketjun pitää mun mielestä olla vastuullinen.” V4

Jos yritys parhaan kykynsä mukaan pyrkii edistämään asioita maineriskit ovat pienet. Jos asia ei kiinnosta maatalouskonekauppaa ja se ei tee ympäristövastuun eteen juuri mitään, se ei välttämättä ole kovin monen tahon ensisijainen yhteistyökumppani. Maineriskejä liittyy vastuullisuusviestintään, sillä huonolla tai täysin epäonnistuneella viestinnällä voidaan pilata hyvätkin teot. Maineriskejä tunnistettiin myös liittyvän sanojen ja tekojen ristiriitoihin:

”Siinähan voisi olla maineriski, että tehdään toisin kuin mainostetaan. Aina pitäisi kuitenkin pystyä seisomaan omien sanojensa ja tekojensa takana.” V6

6.5.6 Eläinten hyvinvointi, hävikin ja torjunta-aineiden käytön vähentäminen

Kahdelta haastateltavalta maininnan tärkeimmäksi maatalouskonekaupan hyvää mainetta edeltäväksi ympäristövastuun tekijäksi saivat: *”Tarjoaa maatiloille tuotteita ja innovaatioita, joilla ne voivat parantaa eläinten hyvinvointia”, ”Tarjoaa uusia ratkaisuja, joilla*

maatilat voivat vähentää sadonkorjuun jälkeistä hävikkiä ja hukkarehua” sekä ”Tarjoaa koneita ja laitteita, joilla maatilat voivat vähentää torjunta-aineiden käyttöä.”

Haastattelun ensimmäisen osion taustoittavissa kysymyksissä *eläinten hyvinvoinnin* nimesi alaa ja omaa tilaansa koskevaksi vastuullisuusteemaksi suurin osa haastateltavista. Tätä tilojen ja alan osalta spontaanisti tärkeäksi tunnistettua teemaa ei nimetty maatalouskonekaupan hyvän vastuullisuusmaineen edeltäjäksi yhtä laajasti. Osa haastateltavista mainitsi, että aiheesta keskusteltiin aiemmin, joten he valitsivat toisen tärkeäksi kokeman teeman.

Haastateltavien mukaan vaatimukset eläinten hyvinvoinnin parantamiseksi tiukentuvat ja niihin pitää kiinnittää yhä enemmän huomioita. Myös konekaupan pitäisi olla tietoinen eläinten hyvinvointiin liittyvistä maatalon käytännön asioista ja niiden tarjoamasta lisäarvosta. Markkinoinnin kärki koettiin asiakkaan kannalta vääräksi. Konekauppa kiinnittää runsaasti huomiota tekniikkaan, vaikka se ei itsessään tuo mitään, vaan mahdollistaa asioita.

”Sitä ehkä ihmeteltyt, että kuinka vähän sitä (eläinten hyvinvointia) loppujen lopuksi käytetään argumenttina. Se myyjähän pyrkii myymään niitä eläinten hyvinvointia parantavia investointeja, koneita tai tarvikkeita. Niin jotta se pystyisi myymään niitä, sen pitäisi olla aika tietoinen siitä asiakkaidensa lisäarvosta.” VI

Teemaan liittyy myös taloudellinen näkökulma, sillä tiloilla eläimen hyvinvointia parantava investointi ajaa useimmiten edelle, ja on myös laskettavissa, miten paljon se lisää maatalon tuottavuutta ja taloudellista pärjäämistä. Eläinten hyvinvointi-investoinnit ovat usein kohtuullisen hintaisia, mutta euromääräisesti todella kannattavia. Ne vähentävät kustannuksia, työtunteja sekä ihmisten toiminnasta ja huolellisuudesta riippuvaa virheen mahdollisuutta. Parhaimmillaan ne tehostavat toimintaa ja parantavat tuottavuutta. Esimerkiksi robotiikka antaa lypsylehmistä dataa havainnoinnin tueksi, ja lehmät pääsevät lypsylle omassa tahdissaan, mikä parantaa niiden terveyttä. Konekaupan tulisi keskustella aiheesta asiakkaiden avoimesti ja vaihtaa käytännön tietoa. Asiakkaiden pitäisi päästä tutustumaan käytännön tekemiseen tai nähdä ainakin videoilta niiden toimintaa. Maineriskejä haastateltavat nimesivät liittyvän lähinnä turhan ja huonosti toimivan ratkaisun myymiseen ja hyötyjen liioitteluun.

Toinen kahden haastateltavan mainitsema ympäristövastuun teema maatalouskonekaupan hyvän maineen edeltäjäksi oli *sadonkorjuun jälkeisen hävikin ja hukkarehun vähentäminen*. Konekaupan osalta tärkeä asia on varaosien ja korjauksen nopea saatavuus

rehuntekosesongin aikana, koska toimimattoman koneen kerrannaisvaikutukset heijastuvat koko rehuntekoketjuun. Sadonkorjuun keskeytyessä tai pitkittyessä syntyy hävikkiä. Asiaan liittyy myös eläinten hyvinvointi ja jälleen taloudellinen vastuu:

”Tulee se eläinten terveys ja sitä kautta taloudellisuus.” V3

Rehu voidaan saada huonommaksi omalla toiminnalla, kuten koneiden väärällä käytöllä myös korjuun jälkeen. Asialla on vaikutusta paitsi talouteen myös eläinten hyvinvointiin, sillä ylimääräistä rehua on harvoin niin paljon, että isoja määriä voitaisiin jättää käyttämättä. Eläinten sairastuessa ei aluksi ole tietoa, onko asia rehusta johtuvaa. Maatalouskonekaupalta toivottiin asiantuntemusta ja aktiivista otetta sparrata ja neuvoa viljelijöitä ja urakoitsijoita koneiden käytöstä ja esimerkiksi sääolosuhteiden vaikutuksesta erilaisissa tilanteissa. Myös uudenlaisten ratkaisujen kokeilumahdollisuutta arvostettiin.

Kolmas ympäristövastuun teema, joka sai myös kaksi mainintaa maatalouskonekaupan hyvän maineen edeltäjäksi käsitti *koneet ja laitteet torjunta-aineiden käytön vähentämiseen*. Haastateltavat kokivat, että päättäjät käsittelevät asiaa luonnon monimuotoisuuden kannalta, eivät konekaupan tai viljelijän. Jos torjunta-aineita ei käytetä, joudutaan maata yleensä muokkaamaan mekaanisesti, joka työllistää ja on kohtuullisen hidasta ja tarkkaa työtä. Luomuviljelyyn se tuo lisäarvoa, mutta hiiliviljelyn ajatuksen kanssa mekaanisessa torjunnassa on ristiriitaisuutta. Hiilensidonnan kannalta voisi olla parempi käyttää kemiallisia aineita, joihin kuitenkin liittyy ympäristön, esimerkiksi hyönteisten ja kasviresistenssin, kannalta omat ongelmansa. Toisen haastateltavan mukaan kasvinsuojeluaineita käytetään myös turhaan. Kasvinsuojeluainetta levitetään koko alalle, vaikka vain osassa pellosto kasvaisi rikkakasveja. Hänen mukaansa kasvinsuojeluruiskut, jotka näkevät konenäöllä lehtivihreästä rikkakasvien sijainnin ja käyttävät aineita vain rikkakasveille, syrjäyttävät sellaiset, jossa toimintaa ei ole. Viljelijä saa myös taloudellisia hyötyjä, kun aineita kuluu vähemmän.

”No se parantaa sitä resurssitehokkuutta ja vähentää torjunta-aineiden joutumista luontoon. Sehän on hyvinkin yksinkertaista loppujen lopuksi.” V1

Maatalouskonekaupalta toivotaan koulutusta, palvelua ja osaamista sekä perusteluja käytännön havainnoista. Jos joku asia alkaa lyödä lävitse ja esimerkiksi näkyä alan messuilla, maatalouskonekauppa pystyy myös nopeasti tekemään muutoksia tarjonnassaan. Aiheeseen liittyvät maineriskit haastateltavat kokivat vähäisinä, jos maatalouskonekauppa pyrkii aidosti parantamaan markkinaa.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Edellä esiteltiin empiirisen tutkimuksen tulokset. Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin ja peilataan tuloksia tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan aiheen tutkimukseen ja käytäntöön. Lopuksi esitetään suositukset tutkimuksen toimeksiantajalle sekä tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset.

Tutkimuksen *päättökysymyksenä ja tavoitteena* oli selvittää, millainen merkitys yritys vastuulla on maatalouskonekaupan maineelle maatalojen jatkavien nuorten asiakkaiden kokemana. Vastaus päättökysymykseen muodostui läpi aineiston. Tutkimusta voidaan pitää uuden tiedon avauksena maatalouskonekaupan yritys vastuusta ja sen teemoista. Yritys vastuun merkitys maatalouskonekaupan maineelle on vähän tutkittu aihe, josta haluttiin lisätä ymmärrystä tilojen jatkajien kokemana.

Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittavat, että vastuullisuutta pidetään järkevänä ja tavoiteltavana toimintana ja se rinnastetaan maalaisjärkeen. Maatalouskonekaupan vastuullisena ja vastuuttomana pidetty toiminta vaikuttaa tilojen jatkajien antamiin mainearvioihin. Vastuullinen maatalouskonekauppa saa inhimillisemmät kasvot, on helpommin lähestyttävä ja koetaan luotettavammaksi. Näin tulokset vahvistavat aiempaa näyttöä vastuullisen toiminnan merkityksestä hyvälle maineelle (esim. Fombrun 2005; MacMillan et al. 2004; Waddock 2002; Jones 1995; De Leaniz & del Bosque 2013; kts. myös Gomez-Trujillo et al. 2020). Lisäksi se tukee Brancon & Rodriguesin (2006, 111 & 112) näkemystä maineesta organisaation aineettomana resurssina, joka voidaan luoda tai menettää vastuullisuustoimilla tai niiden toteuttamatta jättämisellä. Lisäksi tutkimus vahvistaa kirjallisuutta (esim. Kupi et al. 2008, 22; Marr 2008, 26; Juholin 2022, 196) vastuuttomaan toimintaan liittyvistä maineriskeistä (kts. tarkemmin luku 7.4). Maatalouskonekaupan maineeseen vaikuttavat sen oman toiminnan seurausten lisäksi myös koko ketjun läpinäkyvyys ja vastuut. Tämä vahvistaa aiempaa teoriaa (Maloni & Brown 2006, 35; Olkkonen 2017, 20–29) sosiaalisen yhteyden ja linkitysten merkityksestä.

Empiriasta nousi esille tilojen jatkajien odottavan maatalouskonekaupalta yritys vastuuta. Tämä tukee Cranen et al. (2019, 49 & 50) huomiota yrityksiltä odotettavasta moraalista vastuusta sekä Ghobadianin et al. (2015, 272) ja Cranen et al. (2019, 50) havaintoja niihin

kohdistuvista odotuksista olla mukana ratkaisemassa yhteiskunnallisia ongelmia. Tulokset osoittivat, että yrityksiltä odotetaan vastuullisuutta niiden kokoluokan ja kantokyvyn mukaisesti; suuremmilta toimijoilta enemmän kuin pienemmiltä. Tämä tukee Cranen et al. (2019, 49 & 50) ajatusta, jonka mukaan yritysten vaikutusvalta asettaa ne käyttämään voimansa ja resurssinsa yhteiskunnassa vastuullisesti. Tulokset tukevat myös Yadiatin et al. (2019) havaintoa asiakkaiden kasvavasta tietoisuudesta, joka ohjaa yrityksiä vastuullisuuteen. Koska tilojen jatkajat pyrkivät toimimaan vastuullisesti myös omassa liiketoiminnassaan, he olettavat, että myös konekauppa kantaa kortensa kekoon vastuullisuuden eri osa-alueilla alan hyvinvoinnin ja toimeentulon parantamisessa sekä sen eteenpäin kehittämässä. Tämä liittyy laajemmin oikeutuksen käsitykseen (Rindova et al. 2007, 32 & 33) ja tukee myös Kiranin & Sharman (2011a) ja Gomez-Trujillon et al. (2020) ajatusta liiketoiminnasta, jossa on kyse hyötyjen jakamisesta ja laajemmasta arvon tuottamisesta sidosryhmille ja Dumayn et al. (2020, 4) tarkoittamaa aineettoman pääoman viidennen tutkimusvaiheen ajatusta aineettoman pääoman hyödyntämistä organisaatorajat ylittävän hyvinvoinnin ja taloudellisen, yleishyödyllisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon luomiseen.

Viljelijöiltä vaaditaan kestävää ja läpinäkyvää tuotantoa, mutta maatalouskonekaupalta ei tällä hetkellä vaadita samaa. Vastauksista kuitenkin ilmeni, että maatalouskonekaupalta odotetaan nimenomaan vastuullisuustekoja. Näihin liittyy mahdollisuus luoda positiivista kuvaa yrityksestä (esim. Yadiati et al. 2019). Esimerkiksi konekaupan vapaaehtoinen osallistuminen hankkeisiin viestii asiakkaille aidosta kiinnostuksesta alaa ja sen tulevaisuutta kohtaan sekä halusta olla mukana kehittämässä alaa eteenpäin. Konekaupan toivotaan myös osallistuvan alan yhteiskunnalliseen keskusteluun tuomalla esiin vastuullisuuteen liittyviä teemoja. Keulakuvana voisi toimia joku näkyvässä roolissa oleva henkilö.

Tulokset osoittivat, että vastuullisuus on trendi ja sillä, miten yritys esittää itsensä ulospäin, on suuri merkitys. Tähän peilaten on mielenkiintoista, että vastuullisuusviestintä ei laajemmin noussut tutkimustuloksissa esille, vaikka se sen tärkeys ilmeni teoriataustassa (Kim 2014, 840). Esimerkiksi sosiaalisen vastuun tekijää *Viestii sidosryhmille vastuullisuustoimistaan* ei valinnut yksikään vastaaja. Viestinnän rooli tunnistettiin kuitenkin liittyvän maineriskeihin sekä niiden estämiseen ja syntyneiden vahinkojen minimoimiseen (kts. luku 7.4).

7.1 Maatalouskonekaupan hyvän maineen edeltäjät, resurssivirtaukset

Ensimmäisenä alatutkimuskysymyksenä oli, *mitkä yritysvastuun tekijät koetaan hyvän maineen kannalta tärkeimpinä*. Lopulta tärkeimmiksi hyvää mainetta edeltäviksi taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tekijöiksi voidaan tunnistaa ne, jotka vähintään kolmannes vastaajista, vähintään neljä haastateltavaa, mainitsi hyvän maineen edeltäjiksi. Taloudellisen vastuun osalta tällaisia nousi esiin kaksi, sosiaalisen vastuun osalta kolme ja ympäristövastuun osalta niin ikään kolme. Tärkeimmät mainetta edeltävät tekijät ja niihin liittyvät keskeiset havainnot on tiivistetty taulukkoon 5 (luku 7.4) vastauksena tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä (kuva 13, luku 4.4) maine esiintyy kausaaliosassa ketjussa edeltäjiensä ja seurausten kanssa. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen haettiin vastausta maineen edeltäjistä, resurssivirtauksesta, joita ovat strategisella tasolla mainetta luovat johdonmukaiset taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun toimet, joihin liittyvän tiedonvaihdon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta maine muodostuu (Rindova & Fombrun 1999). Tulokset tukevat tätä maineen sosiaalisen rakentumisen lähtökohtaa osoittaessaan, että viljelijät ovat verkostoituneita, ja he keskustelevat ja vaihtavat niin hyviä kuin huonoja kokemuksiaan toisten konekaupan asiakkaiden kanssa. Tämä vaikuttaa konekaupan maineeseen. Tietolähteinä luotetaan tuttuihin tai muuten luotettaviksi tiedettyihin ihmisiin, kuten toisiin viljelijöihin ja koneen käyttäjiin, jolloin tietoa ei mielletä markkinalähtöiseksi tai oman edun tavoitteluksi. Tulosten mukaan sosiaalisen median keskustelun vaikutus konekaupan maineeseen ilmeni lähdekriittisistä syistä vähäisenä, joskaan ei täysin merkityksettömänä. Luotettaviksi koettiin suljetut ammatilliset ryhmät.

Hyvää mainetta edeltäviä yritysvastuun tekijöitä tarkasteltiin tilojen jatkajien henkilökohtaisen tason havaintojen ja suoran tai ulkopuolisen informaation perusteella saatujen kokemusten kautta. Huomionarvoista on, että spontaanisti esille nousi vain niukasti maatalouskonekaupan vastuullisuuteen liittyviä teemoja, mikä vahvistanee tutkimuksen lähtökäsitystä konekaupassa melko uudesta ja vakiintumattomasta aihealueesta. Vastuullisuus on näyttäytynyt lähinnä pienemmissä linjoissa, joiden ei välttämättä ole ajateltu liittyvän yritysvastuuseen tai niistä ei ole osattu viestiä vastuullisuutena.

Vastuullisesti toimivalta, hyvämaineiselta maatalouskonekaupalta odotettiin spontaanisti lähinnä perustehtävänsä asiallista hoitamista. Hyvä maine rakentuu konekaupalle, joka tuntee tuotteet ja asiakkaiden liiketoiminnan ja myy asiakasta parhaiten hyödyttävän kestävästi,

laadukkaan vaihtoehdon kohtuulliseen hintaan huolehtien, että siihen on tarjolla huoltoa ja varaosia. Myös teoriaan pohjautuvien valmiiden vastausvaihtoehtojen tulokset vahvistivat, että maatalouskonekauppa voi parhaiten vaikuttaa alan vastuullisuuteen ja tulevaisuuteen valikoimansa kautta. Sen odotetaan ohjaavan kysyntää ympäristöystävällisiin, taloudellisiin ja resurssitehokkaisiin tuotantomenetelmiin tai sosiaalisen vastuullisuuden nimissä ihmisten ja eläinten hyvinvointia parantaviin ratkaisuihin. Kontaktiansa kautta sen toivotaan viestivän saamiaan ideoita tuotteistettavaksi konevalmistajille. Kuten eräs haastateltava totesi, maatalouskonekaupan ympäristöteko on laadukkaiden tuotteiden valitseminen tuoterepertuaariinsa. Vaikutukset näkyvät myös vastuullisuuden taloudellisissa ja sosiaalisissa tekijöissä.

Tutkimuksen tulokset kuitenkin osoittivat, että maatalouskonekaupan hyvälle maineelle tärkeiden vastuullisuusteemojen kirjo on perustehtävää laajempi. De Leaniz & del Bosquen (2013) viitoittamat kolmen pilarin mallin mukaiset taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun tekijät koettiin valideina ja tärkeinä hyvän maineen kannalta, ja miltei kaikki keräsivät mainintoja tärkeimmiksi. Tulokset tukevat näin tutkijoiden (ibid.) näyttöä yritys vastuun kolmen osa-alueen suorasta ja positiivisesta vaikutuksesta organisaation maineeseen osana suhdepääomaa. Valintojen laaja jakautuminen osoitti, että myös keskenään samaan sidosryhmään kuuluvat tilojen jatkajat pitävät maineen kannalta tärkeinä erilaisia asioita. Näin tulokset tukevat teoreettista lähtökohtaa, jonka mukaan maine vaihtelee sidosryhmittäin (esim. Wartick 2002, 374 & 375; Juholin 2022, 191). Lisäksi esille nousi, että Koipijärven & Kuvajan (2020, 23 & 24) mukaisesti moniin hyvää mainetta edeltäviin tekijöihin liittyi useampia vastuullisuuden osa-alueita. Esimerkiksi ympäristövastuun tekijöillä on usein myös taloutta parantavia vaikutuksia.

7.2 Maine, suhdepääoman varasto

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli, *millaisia positiivisia ja negatiivisia odotuksia tai valintoja maatalouskonekaupan hyvää mainetta edeltäviin vastuullisuustekijöihin liittyy*. Siihen vastattiin tarkastelemalla pääomaa luovien toimien arvoa ja tunnistamalla niihin liittyviä *positiivisia ja negatiivisia odotuksia*, eli De Leaniz & del Bosquen (2013) ajatuksen mukaisesti maineen edeltäjiä sekä niiden luonnetta ja seurauksia organisaation mainepääomalle.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten mukaan maine on kumuloituva suhdepääoman varasto/tietokanta (Rindova et al. 2010). Se on ihmisiin ja suhteisiin varastoitua tietoa (esim.

Nahapiet & Ghoshal 1998, 246 & 247; Reed et al. 2006, 869), jonka ovat muodostaneet yritys vastuutoimiin, eli maineen edeltäjiin liittyvän päättelyprosessin perusteella henkilökohtaisella tasolla syntyvät uskomukset ja niiden määrittelemät asenteet (kts. kuva 13, luku 4.4). Nämä otettiin tarkasteluun toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi.

Vastuullisuustekijöille tunnistettiin Olkkosen ja Luoma-ahon (2015) Odotusten kehikon mukaisesti sekä korkeaan luottamukseen liittyviä optimistisia ja toiveikkaita että matalaan luottamukseen liittyviä kyynisiä ja pessimistisiä odotuksia. Pääsääntöisesti empiriasta nousseet odotukset olivat positiivisia ja korkeaan luottamukseen liittyviä. Optimistisesti odotettiin, että maatalouskonekauppa kykenee vastuullisuuteen ja sillä on kokonsa ja asemansa puolesta yksittäistä viljelijää enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin esimerkiksi tuotevalikoimansa, energia- ja teknologiavalintojen ja toimintansa kautta. Toiveikkaina odotuksina esitettiin, että konekauppa myös kykenee estämään epätoivottuja asioita, kuten ihmisoikeus- ja ympäristöongelmia valikoimansa ja yhteistyökumppaneidensa valinnan kautta.

Kiranin & Sharman (2011b, 65) mukaan vastuullisuus voi avata yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja Gallardo-Vázquezin et al. (2019) mukaan edistää innovointia. Myös tämä tutkimus nosti esiin toiveita erilaisista uusista, esimerkiksi koneiden elinkaarta pidentävistä ja kierrätystä edistävästä palveluista, jotka paitsi parantavat konekaupan omaa vastuullisuutta, voivat myös hiilikädenjäljen (kts. luku 2) ajatuksen mukaisesti auttaa viljelijää vaikuttamaan ympäristöasioihin omalla toiminnallaan. Tulevaisuuden painotus on ympäristöystävällisissä menetelmissä, joissa edelläkävijyys nähdään selkeänä etuna.

Tuloksista voitiin tunnistaa myös pessimistisiä matalan luottamuksen odotuksia. Vaikka innovatiivisissa ratkaisuissa nähtiin vastuullisuutta parantavia mahdollisuuksia Mirandan et al. (2019, 21 & 22) mukaisesti, tuloksista nousi esiin maatilojen heikko taloudellinen tilanne ja rajoitteita asettavat teknologian käyttöönoton kustannukset (esim. Spanaki et al. 2022, 508), jolloin uusi teknologia ole taloudellisesti kaikille mahdollista. Pessimistisiä ajatuksia liittyi myös maatalouskonekaupan mahdollisuuksiin estää negatiivisena pidettyjä tuloksia. Näitä nousi esimerkiksi koneiden tai varaosien valmistuksen mahdollisuudesta kotimaassa ja varaosien saatavuudesta lakisääteisen ajan jälkeen. Kyynisiä ajatuksia tunnistettiin yritys vastuutoimien kokemisessa ei-aitoina, myyntiin tähtäävänä viherpesuna. Nämä liittyivät erityisesti tuotteiden markkinointiin hiilensidonnalla. Myös päättäjien, median ja kuluttajien toimintaan ja vaatimukseen suhtauduttiin paikoin kyynisesti. Koettiin esimerkiksi, että vastuuta

ilmastonmuutoksesta sysätään usein yksin viljelijöiden harteille. Kehikkoon liittyvä odotusten varovaisuus vaihteli haastateltavittain.

7.3 Hyvän maineen seuraukset

Vaikka tutkimuskysymykset koskivat pääsääntöisesti maineen edeltäjiä, eli virtauksen, ja maineen, eli varaston, tasoa, saatiin tuloksia myös seurausten, eli markkinaomaisuuden ja suorituskyvyn tasolta. Koska tuloksista ilmeni, että maatalouskonekauppa saa kilpailuetua hyvästä maineesta markkinaomaisuutena ja parempana suorituskykynä, ne tukevat aiempaa kirjallisuutta (esim. Fombrun & Shanley 1990; Grant 1991; Hall 1992; van Riel & Fombrun 2007; Roberts & Dowling 2002; Boyd et al. 2010). Esimerkiksi strategisella tasolla taloudellisen vastuun tekijä, hyvä varaosasaatavuus (edeltäjä) heijastuu viitekehyksen mukaisesti havaintojen kautta koneen maineeseen ja seurauksena sen vaihto- ja jälleenmyyntiarvoon.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen (kuva 13, luku 4.4) mukaisesti maineen seurauksena syntyy henkilökohtaisella tasolla aikomuksia käyttäytyä tietyllä tavalla ja myös aikomusten mukaista käytöstä. Empiria vahvisti viitekehyksen lähtökohtaa, koska tulosten perusteella tilojen jatkajien aikomukset ja käyttäytyminen ilmenivät aiheena asioida kaupassa, tehdä ostopäätös tai pysyä asiakkaana. He asioivat ensisijaisesti sekä helpommin ja rennommin hyvämaineisessa kaupassa, ja kaupan ja merkin maine vaikuttavat ostopäätökseen varsinkin silloin, kun samalla viivalla on hinnan, laadun ja ominaisuuksien puolesta vastaavat koneet.

Erityisesti uuden koneen hankinnoissa maatalouskonekaupan maine on tärkeä asia. Tuolloin asiakkaat selvittelevät taustoja ja kyselevät muiltakin kokemuksista. Jos luotettavaksi tiedetty lähde sanoo, että jotain konetta ei kannata ostaa, on konekaupan myyjän tehtävä enemmän töitä vakuuttaakseen asiakkaat. Koska sosiaalista mediaa pidettiin epäluotettavana lähteenä, sillä näyttää olevan henkilökohtaisen tason käytökseen vain kohtalainen vaikutus. Silti jopa forumeilla ilmenevät positiiviset ja negatiiviset asiat voivat vaikuttaa toiminnan tasolla jopa ostopäätökseen, sillä ne saavat asiakkaat vähintään selvittelemään ja kysymään asioista konekaupalta, vaikka ensisijaisesti luotetaan omaan kokemukseen. Lisäksi uutta työpaikkaa harkitessa tukeudutaan myös sosiaalisen median kommentteihin.

Tulosten mukaan vastuullinen asiakassuhteesta huolehtiminen vaikuttaa asiakkaiden pysyvyyteen, mikä tukee Kiranin & Sharman (2011b, 65) esitystä vastuullisuudesta

sidosryhmäsuhteiden parantajana sekä Pedrinin (2007) näkemystä vastuullisuudesta imagoa ja mainetta sekä luottamusta rakentavana asiana. Tulosten perusteella maatalouskonekauppa koetaan ennen kaikkea luottamussuhteena. Vastuulliseen toimintaan kuuluu asiakassuhteen ajattelu pitkäjänteisemmin, sidosryhmien intressien huomioon ottaminen ja vahvan suhteen ylläpito, jolloin tavoitteiden onnistuessa organisaatiolla on sidosryhmien luottamus ja uskollisuus (kts. Brin & Nehme 2019, 28). Jos maatalouskonekauppa on huolehtinut hyvästä asiakassuhteesta, hyvä palvelu ja avun antaminen herättävät luottamusta hankkia samalta yritykseltä koneita jatkossakin. Näin tulokset vahvistavat myös Brancon & Rodriguesin (2006, 106, & 127) aiempaa näyttöä hyvän vastuullisuusmaineen hyötyjen näkymisestä esimerkiksi parempina suhteina ulkoisiin sidosryhmiin ja työnhakijoiden kiinnostuksena, jotka lopulta näkyvät myös taloudellisena tuloksena.

7.4 Maineriskit

Kolmas alatutkimuskysymys oli, *millaisia maineriskejä yritysvastuun tekijöihin liittyy*. Sekä konekaupan toiminnan että tuotteiden vastuullisuuteen liittyviä maineriskejä tunnistettiin runsaasti, mutta kaikkiin vastuullisuustekijöihin niitä ei liitetty. Tulokset tukivat Brancoa & Rodriguesia (2006, 111 & 112) osoittaessaan, että maatalouskonekauppa voi yritysvastuutoimilla tai niiden toteuttamatta jättämisellä menettää maineen organisaation aineettomana pääomana. Epäonnistuminen aiheuttaa huonoa mainetta, erityisesti sidosryhmien odotusten pettäessä. Maineriskin voi erityisesti aiheuttaa konekaupassa koetun luottamussuhteen pettäminen. Havainto tukee Marrin (2008, 6 & 8) ajatusta aineettoman pääoman resurssien keskinäisestä dynaamisesta vuorovaikutuksesta sekä Fombrunin et al. (2000, 87 & 88) näkemystä mainepääoman tuhoutumisesta sidosryhmien menettäessä luottamuksensa johonkin yrityksen osa-alueeseen. Maineriskit liittyvät erityisesti huonoihin kokemuksiin, kuten vääränlaisiin ja toimimattomiin ratkaisuihin, luvatus toimitusajan pettämiseen, huolto- ja varaosapalveluiden huonoon laatuun ja hitauteen. Maineriskit liittyvät myös konekaupan kannattamattomuuden aiheuttamaan epävarmuuteen sekä erityisesti maksujärjestelyihin ja hinnoitteluun. Kriisiksi ne voivat edetä, jos konekaupan virheitä tai virheellisiä tietoja ei korjata tai niistä ei oteta vastuuta (Juholin 2022, 196 & 275) esimerkiksi silloin, kun uusi kone reistaa. Tällaisessa tapauksessa konekauppa voi vaikuttaa maineeseensa viestinnällä sekä asian hyvällä tai huonolla jatkokäsittelyllä, esimerkiksi hintaa hyvittämällä.

Tulokset osoittivat maineriskien liittyvän erityisesti myyjän rooliin, esimerkiksi tämän myydessä asiakkaalle jotain tarpeetonta tai asiakkaan huonoa taloudellista asemaa edistävää. Luottamusta eivät herätä myyjät, jotka eivät huomioi asiakkaita tasapuolisesti tai vähättelevät asiakasta esimerkiksi sukupuolen tai iän perusteella. Ostotilanteessa pitäisi huomioida paikallaolijat tasapuolisesti. Yksi todella huono myyjä voi pilata koko asiakassuhteen ja yrityksen maineen sen mukana. Toisaalta myyjä saa herkästi myös syyt niskoilleen, jos asiakas on sattunut saamaan huonon konemallin tai huonosti toimivan version.

Maineriskejä tunnistettiin myös liittyvän sanojen ja tekojen ristiriitoihin. Tämä korreloi Shimin & Yangin (2016) havaintoon, jonka mukaan yleisön epäily tekopyhistä motiiveista vaikuttaa maineeseen ja vahingoittaa yrityksen myynninedistämistoimia odotettua enemmän. Huomionarvoista on, että tilojen jatkajat suhtautuvat maatalouskonekaupan mahdollisiin maineriskeihin lempeämmin, jos yritys pyrkii toimimaan vastuullisesti ja parantamaan alaa. Tällöin myös maineriskit ovat pienemmät. Tällä on yhteys Lin-Hi ja Blumbergin (2018) havaintoon, jonka mukaan pyrkimys tehdä hyvää vaikuttaa maineeseen voimakkaammin, kuin huonojen asioiden välttäminen tai oleminen tekemättä mitään. Jos konekauppa ei aidosti ota tällaista roolia, se jää helposti takamatkalle muista toimijoista. Huonoimpana vaihtoehtona koettiin, jos maatalouskonekauppa ei tee mitään tai jos asia ei kiinnosta sitä. Silloin sitä ei pidetä houkuttelevana yhteistyökumppanina. Toisaalta myös huonolla tai täysin epäonnistuneella viestinnällä voidaan pilata hyvätkin teot.

Kuten edellä mainittiin tuotantoketjun toimijoiden jakamasta maineesta, myös maineriskit ovat jaetut. Maatalouskonekaupassa yksi vastuuttomasti toimiva osatekijä voi pilata koko ketjun maineen. Esimerkiksi konekaupan käyttämä alihankkija voi korjatessaan tai kunnostaessaan koneen huonosti antaa huonon kuvan myös konekaupasta. Urakoitsijan tai maataloustuottajan lopputuotteen maine voi puolestaan mennä pilalle, jos esimerkiksi kotimaisen ruoan tuottamiseen joudutaan käyttämään konetta, jonka taustalla on esimerkiksi lapsityövoiman käyttöä tai saastuttamista.

Sidosryhmäläisten kokema huono maine ilmeni heidän aikomuksinaan ja käyttäytymisensä tehdä ostopäätös ja asioida yrityksessä. Viitekehysten mukaisesti esimerkiksi huono varaosasaatavuus edeltäjänä voi aiheuttaa koneelle maineen, että siihen on vaikea saada varaosia, jolloin seurauksena asiakkaat voivat alkaa vältellä merkkiä. Vaikka epäluottamus kohdistuisi konemerkkiin, asiakas ei välttämättä halua asioida konekaupan kanssa jatkossa. Epäonnistuminen voi saada asiakkaat vaihtamaan merkkiä ja siirtymään helposti toisen kaupan

asiakkaiksi. Aiheutuu epävarmuutta, uskaltaako liikkeestä ostaa mitään. Tämä vahvistaa Malonin & Brownin (2006, 35) näkemystä, jonka mukaan eettiset kyseenalaisuudet, sidosryhmien kritiikki ja puutteet yritys vastuullisuudessa voivat aiheuttaa haittaa yritysten kannattavuudelle ja markkinaosuuksille. Tulokset myös osoittivat, että konekauppa voi jäädä huono maineensa vangiksi. Huono kokemus oli pysynyt haastateltavien mielissä vuosia ja johtanut uskottavuusongelmaan. Mitä enemmän konekaupalla on epäluotettavan kumppanin maine, sitä enemmän ihmetellään sen kanssa tehtyjä kauppia ja epäillään, että kone on ostettu vain hinnan takia. Konekauppa voi menettää huonoja kokemuksia saaneen asiakkaan lisäksi myös muita, joille tämä on kertonut asiasta. Pahimmillaan menetetään sidosryhmien luottamus ja toiminnan oikeutus näiden silmissä (esim. Juholin 2022, 196 & 275).

Edellä peilattiin tutkimuksen tuloksia teoreettiseen viitekehykseen sekä aiempaan aiheen tutkimukseen ja käytäntöön. Taulukkoon 5 on koottu yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista vastauksena tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 5. Yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista

<p><i>TUTKIMUSKYSYMYS 1:</i> <i>Millainen merkitys yritys vastuulla on organisaation maineelle asiakkaiden kokemana?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tutkimus tuotti uutta ymmärrystä yritys vastuun ja maatalouskonekaupan maineen suhteesta. - Tilojen jatkajat pitävät vastuullisuutta järkevänä ja tavoiteltavana toimintana. - Tulokset vahvistavat aiempaa näyttöä vastuullisen toiminnan merkityksestä hyvälle maineelle ja vastuuttomaan toimintaan liittyvistä maineriskeistä. <ul style="list-style-type: none"> o Maine on aineetonta pääomaa, jonka maatalouskonekauppa voi luoda tai menettää vastuullisuustoimilla tai niiden toteuttamatta jättämisellä. o Sosiaalinen yhteys linkittää ketjun toimijoiden maineet yhteen, myös maineriskit ovat jaetut. - Maatalouskonekaupalta odotetaan taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuullisuutta: <ul style="list-style-type: none"> o osallistuakseen ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia o ottaakseen vastuuta kokoluokkansa ja kantokykynsä mukaisesti o tuottaakseen arvoa ja luodakseen hyvinvointia alalle laajemmin o lunastaakseen olemassaolon oikeutuksensa. - Maatalouskonekaupalta ei tällä hetkellä vaadita riittävästi vastuullisuutta. - Viestintä ei noussut oleelliseen asemaan vastuullisuudesta kertomiseksi; konekaupalta odotetaan ennen kaikkea tekoja, joiden kautta positiivinen kuva ja maine muodostuu: <ul style="list-style-type: none"> o Vapaaehtoinen osallistuminen hankkeisiin viestii, että konekauppa on mukana kehittämässä alaa eteenpäin. o Osallistuminen alan yhteiskunnalliseen keskusteluun on toivottavaa, keulakuvaksi kasvollinen omistaja tai muu näkyvä henkilö.

- Tulokset tukevat maineen sosiaalisen rakentumisen lähtökohtaa; maatalouskonekaupan maine rakentuu asiakkaiden vaihtaessa kokemuksiaan toisten asiakkaiden kanssa.
- Vastuullinen, hyvämaineinen maatalouskonekauppa voi parhaiten vaikuttaa alan vastuullisuuteen ja tulevaisuuteen perustehtävänsä vastuullisen hoitamisen ja valikoimansa kautta.
- Hyvälle maineelle tärkeiden vastuullisuusteemojen joukko on kuitenkin perustehtävän hoitamista ja valikoiman kautta vaikuttamista laajempi.
 - o Tulokset tukevat aiempaa näyttöä yritysvastuun taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöulottuvuuden suorasta ja positiivisesta vaikutuksesta organisaation maineeseen osana suhdettä omaa.
 - o Tilojen jatkajat pitivät maineen kannalta tärkeinä erilaisia asioita; maine vaihtelee sidosryhmittäin.
 - o Useisiin hyvää mainetta edeltäviin tekijöihin liittyy useampia vastuullisuuden osa-alueita.
 - o Yritysvastuutoimin on mahdollisuus parantaa kaupan omaa ja asiakkaiden vastuullisuutta.
- Konekauppa saa kilpailuetua hyvästä maineesta markkinaomaisuutena ja parempana suorituskykyinä.
 - o Tilojen jatkajien aikomukset ja käyttäytyminen ilmenivät aiheena asioida kaupassa, tehdä ostopäätös tai pysyä asiakkaana.
 - o Erityisesti uuden koneen hankinnoissa maatalouskonekaupan maine on tärkeä.
 - o Vastuullinen asiakassuhteesta huolehtiminen vaikuttaa asiakkaiden pysyvyyteen ja rakentaa luottamusta: vastuullisesti toimiva konekauppa koetaan läheisemmäksi ja luotettavammaksi.
 - o Konekauppa koetaan ennen kaikkea luottamussuhteena.
- Maatalouskonekauppa voi yritysvastuutoimilla tai niiden toteuttamatta jättämisellä menettää maineen organisaation aineettomana pääomana.
 - o Maineriskin voi erityisesti aiheuttaa koetun luottamussuhteen pettäminen.
 - o Huonoin vaihtoehto on, jos konekauppa ei tee mitään; se jää takamatkalle ja menettää houkuttelevuutensa yhteistyökumppanina.
 - o Maineriskit liittyvät erityisesti huonoihin kokemuksiin ja myyjän rooliin.
 - o Maineriski voi edetä kriisiksi, jos konekaupan virheitä tai virheellisiä tietoja ei korjata tai niistä ei oteta vastuuta.
- Viestinnän rooli liittyy maineriskien estämiseen ja vahinkojen minimoimiseen.
 - o Maineriskejä liittyy myös sanojen ja tekojen ristiriitoihin.
 - o Huonolla tai täysin epäonnistuneella viestinnällä voidaan pilata hyvätkin teot.
- Tilojen jatkajat suhtautuvat maatalouskonekaupan mahdollisiin maineriskeihin lempeämmin, jos yritys pyrkii toimimaan vastuullisesti ja parantamaan alaa.
- Tilojen jatkajien kokema huono maine ilmeni heidän aikomuksinaan ja käyttäytymisensä tehdä ostopäätös ja asioida yrityksessä.
 - o Konekauppa voi menettää paitsi huonoja kokemuksia saaneen asiakkaan, myös muita, joille tämä on kertonut asiasta.
 - o Pahimmillaan menetetään sidosryhmien luottamus ja toiminnan oikeutus näiden silmissä.

<p>Tutkimuskysymys 2: <i>Mistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöön liittyvistä yritysvastuun tekijöistä maatalouskonekaupan hyvä maine muodostuu? Mitkä koetaan hyvän maineen kannalta tärkeimpinä?</i></p>	<p>Tutkimuskysymys 3: <i>Millaisia positiivisia ja negatiivisia odotuksia tai valintoja näihin liittyy?</i></p>	<p>Tutkimuskysymys 4: <i>Millaisia maineriskejä näihin liittyy?</i></p>
<p>Taloudellinen vastuu</p>		
<p>Huolehtii myymiensä koneiden pitkästä käytöstä ja jälleenmyyntiä läpi niiden elinkaaren kunnossapidolla ja huollolla. (8 mainintaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Huolto-, tuki- ja varaosapalveluiden merkitys. - Koneet kalliita, taloudellisesti kannattavampaa ja kestävämpää pitää koneet pitkään toimivana. - Yhteys ympäristövastuuseen. - Maatalouskonekaupan vastuu: <ul style="list-style-type: none"> o Valikoima: laadukkaat ja luotettavat koneet oikeaan käyttötarkoitukseen. o Asiantuntija-apua, käyttökoulutusta, huoltoa, varaosia o Asiakassuhteen jatkuvuus o Varaosien saatavuus. 	<p>Maineriskit: Osien huono saatavuus ja kallis hinta, varaosasaatavuuden loppuminen vaikuttavat hankintapäätöksiin ja jälleenmyyntiä läpi niiden elinkaaren kunnossapidolla ja huollolla.</p>
<p>Tarjoaa tuotteita ja palveluita, joiden avulla maatilat voivat kasvattaa tuottavuuttaan ja tulojaan (esim. neuvonta, robotiikka, uudet tuotantomenetelmät). (6 mainintaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tärkeää alan nostamiseksi. - Teknologian kehittyminen: <ul style="list-style-type: none"> o Polttoaineen ja kustannusten säästö o Hallintalaitteet o Automaattiohjauslaitteet o Robotiikan käyttöönotto. - Vastuullinen toiminta voi tuoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja edistää innovointia. - Konekauppa hyötyy asiakkaiden ostovoimasta. - Konekaupan vastuu: <ul style="list-style-type: none"> o Valikoima: parhaita ja aidosti hyödyllisiä käytäntöjä ja koneita, edullisia käyttökustannuksiltaan o Faktaa, teemapäiviä, koulutusta, opastusta, neuvontaa ja kokeilumahdollisuuksia o Linkkinä toimiminen viljelijän ja muiden toimijoiden välillä. - Maatilojen heikko taloustilanne rajoittaa innovatiivisten ratkaisujen käyttöönottoa. 	<p>Maineriskit erityisesti maksujärjestelyissä.</p>

Sosiaalinen vastuu		
<p>Kertoo rehellisesti, jos asiakkaalle ei ole tarjota sopivaa ratkaisua tai tällä ei ole edellytyksiä kannattavalle toiminnalle. (7 mainintaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rehellisyys ratkaisevan tärkeää maatalouskonekaupassa. - Ns. väkisinmyyminen edistää asiakkaan taloustilanteen heikentymistä. - Konekaupan vastuu: <ul style="list-style-type: none"> o Asiakassuhteen pitkäjänteisyys o Toimia asiakkaan tukena ja auttaa miettimään keinoja, miten lykätä investointia myöhemmäksi o Myydä tarpeen mukainen kone, ei liian kalliita tai ominaisuuksiltaan riittämättömiä koneita, turhia lupauksia. o Otetaan vastuu myös, jos vääränlainen kone on myyty. 	<p>Maineriskinä luottamuksen pettäminen, rahoituksen tarjoaminen velkaantuneelle asiakkaalle, alkoholin vaikutuksen alla tehdyt konekaupat ja konekaupan luistaminen vastuusta, jos on myyty sopimaton kone.</p>
<p>Parantaa koko maatalouden toimialan hyvinvointia ja toimeentuloa. (5 mainintaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kun maatilat menestyvät, myös maatalouskonekauppa menestyy. - Yhteinen asia, jossa kaikilla alan toimijoilla on tehtävänsä. - Liittyy tuottavuuden ja tulojen parantamiseen > alan elinkelpoisuuden ehto. - Työllistäminen ja ihmisten hyvinvoinnin parantaminen. - Maaseudun pysyminen hoidettuna. - Alan houkuttelevuuden lisääminen nuorten keskuudessa. - Konekaupan vastuu valikoiman kautta: <ul style="list-style-type: none"> o Myydä laadukkaita, järkevän hintaisia, tuottavuutta ja tuloja sekä ihmisten hyvinvointia parantavia koneita. o Pitää huolta näiden toimivuudesta ja pitkästä käyttöiästä. 	<p>Maineriskit vääränlaisten tuotteiden myynnissä, jos ne eivät palvele tarkoitustaan, ovat liian kalliita, tai myydään väärin perustein. Tällöin seuraukset ovat päinvastaiset ja samalla kärsii konekaupan maine.</p>
<p>On mukana edistämässä alansa vastuullisuutta erilaisissa tutkimus- ja yhteistyöprojekteissa. (4 mainintaa).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alan toimijoiden yhteisvastuullisuus: yhdessä alaa voidaan viedä eteenpäin. - Osallistuminen konkreettinen keino edistää alaa ja parantaa hyvinvointia, kehittää kilpailukykyä, edistää ja parantaa toimintaa myös kuluttajien odotusten suuntaan. - Konekaupalle mahdollisuus oppia tulevaisuuden tarpeista, saada uusia ideoita, kohentaa mainetta ja lisätä kiinnostavuutta. - Konekaupalta toivotaan aitoa kiinnostusta ja innokasta otetta uusiin asioihin. - Konekaupan vastuu tarjonnan kautta: <ul style="list-style-type: none"> o pyrkiä parempaan ja tuoda uusia innovaatioita markkinoille. 	<p>Maineriskit nähdään vähäisinä: maineen kannalta enemmän voitettavaa kuin hävittävää, kunhan konekauppa pitää maalaisjärjen mukana, mihin ryhtyy.</p>

Ympäristövastuu		
<p>Pyrkii pidentämään tuotteiden elinkaarta uudistaen ja kunnostaen koneita (remanufacturing), kierrättäen koneita (vaihtokoneet) ja lopulta kierrätyskelpoiset osat ja materiaalit.</p> <p>(4 mainintaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pitkän elinkaaren ekologisuus verrattuna uusien koneiden valmistamiseen: koneita pitäisi pystyä käyttämään pidempään. - Yhdistyy myös taloudelliseen vastuuseen. - Vaihtoehtoja uuden koneen ostamiselle. - Maatalouskonekaupalle mahdollisuus liiketoiminnan laajentamiseen ja ihmisten työllistämiseen: <ul style="list-style-type: none"> o Käytettyjen koneiden kauppojen edistäminen o Käytettyjen osien hyödyntäminen. - Maatalouskonekaupan vastuuksi toivotaan koneiden kierrättämistä, mikä olisi positiivista myös maineelle. 	<p>Maineriskit liittyvät erityisesti lupauksen pitämiseen kunnostuksen laadussa, koneen kierrätyksen laiminlyömiseen ja kierrätysosien laatuun sekä kalliiseen hinnoitteluun.</p>
<p>Tarjoaa vähäpäästöisiä ja energiatehokkaita koneita ja laitteita, joilla maatilat voivat pienentää omaa ympäristövaikutustaan.</p> <p>(4 mainintaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteys taloudelliseen vastuullisuuteen: tehokas kalusto madaltaa kustannuksia. - Mahdollistaa maatilojen markkinoida omaa toimintaansa ympäristöasioilla - Maatalouskonekaupan vastuu: <ul style="list-style-type: none"> o Valikoimansa kautta tarjota laadukkaita ja vähän kuluttavia koneita o Tarjota tietoa lisäarvosta ja hyödyistä o Tarjota kokeilumahdollisuuksia o Tarjota uusia palveluita kulutusosien ja konetyössä syntyvän jätteen helppoon kierrätykseen. 	<p>Maineriskinä lupauksen pettäminen tai oikaisu, joka kostautuu jossain toisessa asiassa.</p> <p>Suurin riski on, jos ei tee mitään tai kiistää epäonnistumisen, jolloin menee luottamus.</p>
<p>On ympäristövastuulisten maatalouden menetelmien edelläkävijä ja asiantuntija (esim. kestävä viljelytavat, hiiliviljely, typpensitojakasvit).</p> <p>(4 mainintaa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - On selkeä etu, että konekauppa pysyy ajan hermoilla ja alan kehityksessä. - Yksi tapa on osallistua hankkeisiin - Asiakkaan tarpeen ja kokonaisuuden ymmärtäminen sekä aito kiinnostus tärkeää - Maatalouskonekaupan vastuu valikoimansa kautta: <ul style="list-style-type: none"> o Tarjonnan ohjaus ympäristöystävällisiin menetelmiin o Uutta teknologiaa käyttöön matalalla kynnyksellä o Asiantuntemusta, mikä toimii o Perillä lainsäädännöstä ja tulevaisuuden vaatimuksista. 	<p>Maineriskit pienet. Lähinnä jos tarjotaan liian innokkaasti uusia menetelmiä kaikille, sillä myös asiakkaiden mielipiteet vaihtelevat.</p> <p>Aidon kiinnostuksen puuttuminen.</p>

7.5 Suositukset toimeksiantajaorganisaatiolle

Tämä tutkimus avasi keskustelun toimeksiantajan tärkeän sidosryhmän, tilojen jatkajien, kanssa ja tavoitteensa mukaisesti tunnisti näiden odotuksia maatalouskonekaupan yritysvas- tuulle. Tulokset auttavat toimeksiantajaa ymmärtämään, mihin toiminnallaan pyrkii tai mil- laisia kehityskohteita sillä voisi olla. Niiden perusteella voidaan antaa suosituksia.

Maatalouskonekauppa on olemassa toimialaansa ja sidosryhmiään varten. Konekaupalta odotetaan paitsi kestäväää liiketoimintaa, myös toimialan ja sen tulevaisuuden edistämistä. Odotusten mukaisesti toimeksiantajan on ennen kaikkea vaalittava konekaupassa koettua luottamussuhdetta. Myyjien roolin korostuessa esimerkiksi vastuullisuusohjeistus tai eettiset pelisäännöt yhdenmukaistaisivat toimintatapoja ja asiakaskokemusta. Vain vastuullisesti toi- miva konekauppa voi lunastaa toimintansa sosiaalisen oikeutuksen (Liappis 2019, 4).

Maatalouskonekaupan ei koeta tekevän tarpeeksi vastuullisuuden eteen. Toimeksiantajayri- tyksen olisi hyvä vastata tilojen jatkajien odotukseen siitä, että alan kaikki toimijat kantavat kortensa kekoon alan hyvinvoinnin ja toimeentulon parantamiseksi sekä sen eteenpäin ke- hittämiseksi. Vaikutusvaltaansa se voi käyttää erityisesti valikoimansa kautta. Tulevaisuu- dessa painottuvat ympäristöystävälliset menetelmät, joissa edelläkävijyyttä kannattaa tavoit- tella. Konekauppa voi vaikuttaa paitsi omaan vastuullisuuteensa myös auttaa viljelijää vai- kuttamaan ympäristöasioihin hiilikädenjäljen ajatuksen mukaisesti.

Maatalous on kuitenkin tällä hetkellä kannattavuuskriisissä eikä uusi teknologia ole kustan- nusten takia saatavilla kaikille (esim. Spanaki et al. 2022, 508). Toisaalta ympäristölle pa- rempaan teknologiaan ja innovatiivisiin ratkaisuihin liittyy usein myös tilojen kannatta- vuutta ja sosiaalista hyvinvointia parantava kulma (Miranda et al. 2019, 21 & 22) vastuulli- suuden osa-alueiden liittyessä toisiinsa. Koska asiakkaat odottavat konekaupan tuovan markkinoille uusia, esimerkiksi koneiden elinkaarta pidentäviä ja kierrätystä edistäviä pal- veluita, toimeksiantajan suositellaan kartoittavan uusia vastuullisia liiketoimintaideoita esi- merkiksi energiaomavaraisuuden, kierrätyspalveluiden ja uudenlaisten koneiden hankkimi- sen palveluiden kautta. Robotiikka, täsmäviljely, polttoaineen ja tuotantopanosten säästö ja energiaomavaraisuus satavat parhaimmillaan sekä ympäristön että alan sosiaalisen ja talou- dellisen hyvinvoinnin laariin.

Tutkimus nosti esille uutta tietoa tilojen jatkajien maatalouskonekaupan maineelle tärkeiksi kokemista vastuullisuuden tekijöistä. Kuten Liappis (2019, 230 & 231) toteaa, vastuullisuustyössä ei ole tarkoituksenmukaista yrittää heti ottaa kaikkea haltuun. Toimeksiantajayritys voi aloittaa vastuullisuusstrategiansa rakentamisen selvittämällä tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi tunnistettujen vastuullisuustekijöiden nykytilaa ja tulevaisuuden kehityskohteita. Yhtenäistä mainetta, aineetonta pääomaa, se voi rakentaa tärkeimpien vastuullisuustekijöiden kautta ja edelleen tavoitella sidosryhmien henkilökohtaisen tason aikomuksia ja myös aikomusten mukaista käytöstä asioida kaupassa, tehdä ostopäätös tai pysyä asiakkaana.

Tässä tutkimuksessa konekaupan tärkeimmiksi vastuullisuustekijöiksi tunnistettujen teemojen joukossa on myös sellaisia, joiden osalta alalla ei ole ryhdytty vielä toimeen ainakaan laajamittaisesti. Tällainen on esimerkiksi alan yhteiskunnalliseen keskusteluun osallistuminen, johon rohkeasti mukaan lähtemällä ja alan tärkeitä vastuullisuusteemoja, kuten eläinten hyvinvointia, alan toimeentulon parantamista tai tulevaisuuden näkökulmia nostamalla olisi mahdollista ottaa jopa edelläkävijän rooli. Tätä kannattaa tavoitella erityisesti maineen ja kestävän kilpailuedun rakentamiseksi (kts. luku 4.4 tai Branco & Rodrigues 2006, 122). Avauksen voisi tehdä esimerkiksi kasvollisen omistaja tai joku muu näkyvä henkilö.

Maine on arvokasta aineetonta pääomaa, jonka suojaamiseen kannattaa panostaa, koska se suojaa yritystä sidosryhmien skeptisyydeltä (Kim 2014, 840) ja antaa myös suojaa kriiseihin (Lange et al. 2011, 169). Toimeksiantajayrityksen suositellaan ottavan vastuullisuuteen liittyvät riskit huomioon riskinarvioinneissaan. Konekaupan luottamussuhteen vaaliminen nähdään tulosten perusteella ensiarvoisen tärkeänä myös maineriskien välttämiseksi. Sosiaalisen yhteyden takia konekaupan tulisi vaatia myös yhteistyökumppaneiltaan vastuullista toimintaa, jotta se voi Pineiro-Chousan et al. (2017) mukaisesti käyttää yritys vastuuta aineetoman pääoman riskien- ja maineenhallintatyökaluna.

Vaikka empiriasta ei korostunut viestinnän merkitys, useat tutkijat (esim. Kim 2014; Dutot et al. 2016; Pineiro-Chousa et al. 2017) ovat osoittaneet viestinnän avoimuuden ja läpinäkyvyyden tärkeyttä maineriskien hallinnassa ja jopa mahdollisuuksina saada maineesta lisähyötyä. Ainakaan viestinnällä ei kannata pilata hyviä tekoja. Keskustelun ulkopuolelle jääminen ei kuitenkaan ratkaise tätä ongelmaa.

Toimeksiantajan on myös hyvä huomioida, että tilojen jatkajien mukaan yritys vastuussa parhaiten voi epäonnistua tekemättä mitään. Jos aidosti yrittää, on kiinnostunut alan teemoista

ja tulevaisuudesta sekä osoittaa käytännön teoilla halunsa kantaa kortensa kekoon alan hyvinvoinnin ja toimeentulon parantamiseksi ja kehittämiseksi, näkevät asiakkaat vastuullisuuden liittyvät riskit pieninä. Parhaimmillaan konekauppa voi kanavoida aineetonta pääomaa taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristöarvon luomiseen niin alallaan kuin koko yhteiskunnassa. Asiakkaat odottavat tekoja.

7.6 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus keskittyi harkinnanvaraisesti maatiloja jatkaviin nuoriin asiakkaisiin, jolloin tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin pois laajempi ilmiön piiriin kuuluva suomalaisten maanviljelijöiden joukko. Lisäksi teemahaastattelut kohdistuivat vain pieneen 12 hengen joukkoon maatilojen jatkajia, joten tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä koko alaan, sillä maatilojen tilanteet ovat hyvin erilaisia.

Tutkimusmenetelmien katsotaan osoittautuneen sopiviksi aiheen tutkimiseen. Tapaustutkimuksen keinoin kerättiin uutta yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa toimialakohtaisesti maatalouskonekaupasta tutkimuksen kohteena olevilta maatilojen jatkajilta, ryhmätasoisesti toisiinsa suhteessa olevina tapauksina (esim. Koskinen 2005, 157 & 167) ja tälle tyypillisesti aineisto ja analyysi kuvattiin mahdollisimman tarkasti. Koska tutkimuksen teoreettisen lähtökohdan mukaan maine on ihmisiin ja suhteisiin varastoitua tietoa (esim. Nahapiet & Ghoshal 1998, 246 & 247; Reed et al. 2006, 869) voidaan sidosryhmän edustajille tehdyn henkilökohtaisen teemahaastattelun arvioida olleen soveltuva menetelmä aiheen tutkimiseen. Sen kautta saatiin runsas tutkimusaineisto.

Myös laadullisen tutkimusotteen katsotaan olleen sopiva tähän tutkimukseen, koska siinä pyrittiin selvittämään tutkittavan ilmiön rakenne, toiminta ja prosessit (esim. Koskinen et al. 2005, 249–251; Kananen 2010, 41 & 2014, 16 & 17) eli tunnistamaan tarkemmin tärkeimmät hyvän maineen edeltäjät, käsittelemään maineen muodostumista virtauksen kautta näitä koskevassa sosiaalisessa vuorovaikutusprosessissa ja yhdistämään maine sen seurauksiin. Laadullisen tutkimuksen katsotaan sopineen tähän tutkimukseen myös siksi, että maatalouskonekaupan yritys vastuun merkityksestä sen maineelle tiedettiin lähtökohtaisesti vähän (esim. Kananen 2010, 41).

Tähän tutkielmaan liittyviä rajoitteita ovat aiemman, vastuullisuuden ja maineen kausaliteettia aineettoman pääoman viitekehyksessä tarkastelevan tutkimuksen niukka määrä (kts. Gomez-Trujillo et al. 2020) sekä lähtökohtaisesti kunnollisen teorian ja mallin puuttuminen maineesta aineettomana pääomana (Rindova 2010, 611). Rajoitteen asettaa myös tähän tutkimukseen täsmennetyksi viitekehyykseksi muodostetun mallin käyttö, sillä sitä ei ole testattu muissa yhteyksissä vastuullisuuden ja maineen sekä maatalouskonekaupan konteksteissa.

Myös strukturoitujen, valmiiden vastausvaihtoehtojen käyttö vastuullisuuden tärkeimpiä tekijöitä tunnistettaessa saattoi rajoittaa haastateltavien omien valintojen esiintuomista, vaikka tätä pyrittiin välttämään kysymällä tekijöistä aluksi spontaanisti. Lisäksi on vaihtoehtoisissa oli valittavissa tekijöitä Hillenbrandin & Moneyn (2007, 274 & 275) mukaisesti sekä konekaupan, maanviljelijä-asiakkaiden ja muiden sidosryhmien (tai laajemmin yhteiskunnan) näkökulmasta. On mahdollista, että vastauksissa korostuivat haastateltujen maanviljelijöiden omaa näkökulmaa painottaneet teemat. Toisaalta avoimilla kysymyksillä toteutettuna keskustelu vastuullisuusteemoista olisi todennäköisesti jäänyt niukemmaksi.

Tutkijan sidonnaisuutta toimeksiantajaorganisaatioon voidaan niin ikään pitää rajoitteena. Tämä pyrittiin huomioimaan kertomalla asiasta avoimesti ja painottamalla sekä haastateltujen että tietojen luottamuksellisuutta kertomalla, ettei tutkimus koske tiettyä organisaatiota, vaan se on tehty organisaation toimeksiannosta koskemaan koko alaa.

Tämän tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin lainsäädäntöön ja raportointivaatimuksiin perustuva vastuullisuus, joten mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkimuksen laajentaminen myös näihin. Jatkossa voisi tutkia myös vastuullisuutta maatalouskonekaupan riskienhallintana. Lisäksi kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi tutkia tärkeimpien vastuullisuustekijöiden nykytilaa ja tulevaisuuden kehityskohteista maatalouskonekaupan kohdeorganisaatioissa. Koska maineesta ei aineettomana pääomana ole olemassa kunnollista teoriaa tai mallia, myös sellaisen kehittäminen olisi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe.

Lähteet

- Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, 50(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2009.00315.x>
- Atria. (2023). Kohti hiilineutraalia ruokaketjua. [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.atria.fi/konserni/vastuullisuus/maapallo/hiilineutraali-ruokaketju/>
- Aula, P. & Heinonen, J. (2011). *Maineen uusi aalto*. Talentum Media Oy.
- Baltic Sea Action Group (2022a). Carbon Action. Yritykset. [verkkosivu]. [Viitattu 1.5.2022]. Saatavilla: <https://carbonaction.org/fi/yritykset/>
- Baltic Sea Action Group (2022b). Carbon Action. Hankkeet. [verkkosivu]. [Viitattu 1.5.2022]. Saatavilla: <https://carbonaction.org/fi/hankkeet/>
- Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate reputation review*, 9(1), 26–38.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, Southern Management Association* 17(1), 99–120.
- Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., & Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1205-1219.
- Bhatt, G.D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.
- Bontis, N. (1996). There's a price on your head: managing intellectual capital strategically, *Business Quarterly*, 60(4), 40–7.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), 63–76.

- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field, *International Journal of Technology Management*, 18(5–8), 433–462.
- Bontis, N., Crossan, M. M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of management studies*, 39(4), 437–469.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen Jr, D. J. (2010). Reconsidering the reputation-performance relationship: A resource-based view. *Journal of management*, 36(3), 588–609.
- Branco, M.C. & Rodrigues, L.L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.
- Brin, P. V., & Nehme, M. N. (2019). Corporate social responsibility: Analysis of theories and models. *EUREKA: Social and Humanities*, 5, 22–30.
- Brown, T.J., Dacin, P.A. Pratt, M.G. & Whetten, D.A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: an interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(2), 099–106.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business Society*, 38(268).
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility* 2016, 1:3, 1–8.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S. & Spence, L. (2019). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Fifth edition. Oxford University Press: Oxford, UK.
- Curado, C. & Bontis, N. (2006). The knowledge-based view of the firm and its theoretical precursor. *Int. J. Learning and Intellectual Capital*, 3(4), 367–381.
- Dahiyat, S. E., Khasawneh, S. M., Bontis, N., & Al-Dahiyat, M. (2023). Intellectual capital stocks and flows: Examining the mediating roles of social capital and knowledge transfer. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(1), 11–42.
- Dahlsrud, A. (2006). How Corporate Social Responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1–13 (2008).

- Dameri, R. P., & Ricciardi, F. (2015). Smart city intellectual capital: an emerging view of territorial systems innovation management. *Journal of Intellectual Capital*.
- Deephouse, D. L. & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329–360.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504–1511.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1). 65–91.
- Dumay, J. (2009). Intellectual capital measurement: a critical approach, *Journal of Intellectual Capital*, 10(2), 190–210.
- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: From reporting to disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168–184.
- Dumay, J., & Garanina, T. (2013). Intellectual capital research: A critical examination of the third stage. *Journal of Intellectual Capital*, 14, 10–25.
- Dumay, J. & Guthrie, J. (2017). Involuntary disclosure of intellectual capital: is it relevant? *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 29–44.
- Dumay, J., Guthrie, J., & Rooney, J. (2018). The critical path of intellectual capital. In J. Guthrie, J. Dumay, F. Ricceri, & C. Nielsen (Eds.), *The Routledge companion to intellectual capital: Frontiers of research, practice and knowledge*, 21–39. London: Routledge.
- Dumay, J., Guthrie, J., & Rooney, J. (2020). Being critical about intellectual capital accounting in 2020: An overview. *Critical Perspectives on Accounting*, 70(2020), 1–9.
- Dutot, V., Lacalle Galvez, E. & Wersailles, D.W. (2016). CSR communications strategies through social media and influence on e-reputation: an exploratory study, *Management Decision*, 54(2), 363–389.
- Edvinsson, L. (1997). Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*, Volume 30, Issue 3, June, 366-373.

Edvinsson, L. (2013). IC 21: reflections from 21 years of IC practice and theory. *Journal of Intellectual Capital*, 14(1). 163–172.

Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual capital: Realising your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, New York, NY.

Euroopan komissio. (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. EUR-Lex. Access to European Union Law. Publications Office of the European Union. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52011DC0681>

Euroopan komissio. (2023). Corporate sustainability reporting. [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_fi

FAO. (2023). Sustainable development goals. [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals/overview/en/>

Fernandez Sánchez, J. L., Luna Sotorrio, L. & Baraibar Diez, E. (2015). The relationship between corporate social responsibility and corporate reputation in a turbulent environment: Spanish evidence of the Ibx35 firms. *Corporate governance*, 15(4), 563–575.

Fishbein, M & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An Introduction to theory and research*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Fombrun, C. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate Image*. Harvard Business Review Press.

Fombrun, C. (2005). Building corporate reputation through CSR initiatives: Evolving standards, *Corporate Reputation Review*, 8 (1), 7–11.

Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and society review*, 105(1).

Fombrun, C. & van Riel, C. (1997). The Reputational landscape. *Corporate Reputation Review*, 1(1 & 2), 5–13.

- Fombrun, C., Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Gallardo-Vázquez, D. Valdez-Juárez, L.E. & Castuera-Díaz, A.M. (2019). Corporate Social Responsibility as an antecedent of innovation, reputation, performance, and competitive success: A multiple mediation analysis. *Sustainability* 2019, 11, 5614: 1–28.
- Ghobadian, A., Money, K. & Hillenbrand, C. (2015). Corporate responsibility research: Past-present-future. *Group & Organization Management*, 40(3), 271–294.
- Global Compact Network Finland. (2023a). Keitä olemme? [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/>
- Global Compact Network Finland. (2023b). Global Compact -raportointi [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.globalcompact.fi/raportointi>
- Global Reporting Initiative. (2023). Our mission and history. [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.globalreporting.org/about-gri/mission-history/>
- Gomez-Trujillo, A.M., Velez-Ocampo, J. & Gonzalez-Perez, M.A. (2020), A literature review on the causality between sustainability and corporate reputation: What goes first? *Management of Environmental Quality*, 31(2), 406–430.
- Google Scholar. (2023). [verkkohaku]. [Viitattu 31.3.2023]. Saatavilla: https://scholar.google.com/scholar?hl=fi&as_sdt=0%2C5&q=carroll+social+responsibility+1979&btnG=
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate communications: An international journal*. 6(1), 24–30.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33(3), 114–135.
- Grant, R.M. (1996). Towards a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 109–122.
- Guthrie, J., Ricceri, F., & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: A decade of intellectual capital accounting research. *The British Accounting Review*, 44, 68–92.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management*. Vol. 13, 135–144.

Helsingin Sanomat (2021). MTK:n puheenjohtaja haluaa maatalojen päästöt selvään laskuun – ”Jos suomalainen ruoan-tuotanto haluaa pärjätä tulevaisuudessa, ilmastotyö pitää ottaa nyt vakavasti” 2.8.2021. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000008129976.html>

Hillenbrand, C. & Money, K. (2007). Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review* 10, 261–277

Hillenbrand, C., Money, K., & Ghobadian, A. (2013). Unpacking the mechanism by which corporate responsibility impacts stakeholder relationships. *British Journal of Management*, 24(1), 127–146.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna

Hussinki, H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2019). Happy employees make happy customers: The role of intellectual capital in supporting sustainable value creation in organizations. Teoksessa: Matos, F., Vairinhos, V., Selig, P. M. & Edvinsson, L. (toim.) *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability. Perspectives for Organizations and Society*. Cham, Switzerland: Springer. 101–117.

Inkinen (nyk. Hussinki), H. (2015). Review of empirical research on intellectual capital and firm performance, *Journal of Intellectual Capital*, 16 (3), 518–565.

Inkinen (nyk. Hussinki), H., Kianto, A. & Vanhala, M. (2015). Knowledge management practices and innovation performance in Finland, *Baltic Journal of Management*, 10(4), 432–455.

Inkinen (nyk. Hussinki), H., Kianto, A., Vanhala, M. & Ritala, P. (2017). Structure of intellectual capital – an international comparison, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(5), 1160–1183.

Johnson, W. H. (1999). An integrative taxonomy of intellectual capital: measuring the stock and flow of intellectual capital components in the firm. *International journal of technology management*, 18(5), 562–575.

Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*, 20 (2), 404–437.

Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Talentum Pro. Helsinki

Jyväskylän yliopisto. (2015a). *Sosiaalinen konstruktionismi. Menetelmäpolkuja humanisteille*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/sosiaalinen-konstruktionismi>

Jyväskylän yliopisto. (2015b). *Konstruktivismi. Menetelmäpolkuja humanisteille*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tieteenfilosofiset-suuntaukset/konstruktivismi>

Jyväskylän yliopisto. (2015c). *Tilastollisesti kuvaava analyysi. Menetelmäpolkuja humanisteille*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>

Jyväskylän yliopisto. (2021). *Monimenetelmäisyys. Menetelmäpolkuja humanisteille*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2021]. Saatavilla:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>

Kananen, J. (2010). *Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Suomen yliopistopaino Oy, Jyväskylä.

Kianto, A. (2007). What do we really mean by the dynamic dimension of intellectual capital? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 4(4), 342–356.

Kianto, A., Ritala, P., Spender, J-C. & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362–375.

- Kim, Y. (2014). Strategic communication of Corporate Social Responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, 40(5), 838–840.
- Kiran, R., & Sharma, A. (2011a). Corporate social responsibility: A corporate vision. *International Journal of Contemporary Business Studies*, 2(3), March, 58–68.
- Kiran, R., & Sharma, A. (2011b). Corporate Social Responsibility: A corporate strategy for new business opportunities. *Journal of International Business Ethics*, 4(1) 2011
- Koipijärvi, T. & Kuvaja, S. (2020). *Yritysvastuu 2.0 – johtamisen uusi normaali*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- K-ryhmä. (2018). Tuottajalle kiitos. K-ryhmä maksaa suomalaisille ruoantuottajille jälleen satojen tuhansien eurojen lisätuen. [verkkodokumentti 3.8.2018]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2018/tuottajalle-kiitos-k-ryhma-maksaa-suomalaisille-ruoantuottajille-jalleen-satojen-tuhansien-eurojen-lisatuen/>
- Kupi, E., Ilomäki, S-K., Talja, H., Sillanpää, V., & Lönnqvist, A. (2008). Aineettoman pääoman riskienhallinta, Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. VTT Working Papers 104.
- Kyyrö, J., Latukka, A. & Väre, M. (2021). *Maatalouden rakennekehitys ja taloudellinen tila*. Teoksessa: Latvala, T., Väre, M. & Niemi, J. (toim.) (2021). *Maa- ja elintarviketalouden suhdannekatsaus 2021*. Luonnonvara- ja biotalouden tutkimus 33/2021. Luonnonvarakeskus.
- Lange D., Lee, P.M. & Dai, Y. (2011) Organizational reputation: A review. *Journal of Management*. 2011, 37(1), 153–184.
- de Leaniz, P.M.G. & del Bosque Rodríguez, I.R. (2013). Intellectual capital and relational capital: the role of sustainability in developing corporate reputation, *Intangible Capital*, 9(1), 262–280.
- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. (2019). *Menesty yritysvastuulla*. Edita Publishing Oy. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Lin-Hi, N. & Blumberg, I. (2018). The link between (not) practicing CSR and corporate reputation: psychological foundations and managerial implications, *Journal of Business Ethics*, 150(1), 185–198.

Luonnonvarakeskus. (2023a). Maatalouden kannattavuus heikkenee. [verkkouutinen 7.11.2022]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.luke.fi/fi/uutiset/kustannukset-syovat-maatalouden-kannattavuutta>

Luonnonvarakeskus, tilastotietokanta. (2023b). Viljelijöiden keski-ikä tuotantosunnittain 2022 ennakko. [Viitattu 15.4.2023] Saatavilla: https://statdb.luke.fi/PxWeb/pxweb/fi/LUKE/LUKE_02%20Maatalous_02%20Rakenne_02%20Maatalous-%20ja%20puutarhayritysten%20rakenne/08b_Viljelijoiden_ika_tuotantos_ELY.px/table/tableViewLayout2/?rxid=001bc7da-70f4-47c4-a6c2-c9100d8b50db

Lönnqvist, A., Kujansivu, P., & Antola, J. (2005). Aineettoman pääoman johtaminen. Aavaranta-sarja. Jto-Palvelut Oy, Tampere.

MacMillan, K., Money, K., Downing, S. & Hillenbrand, C. (2004). Giving your organisation SPIRIT: an overview and call to action for directors on issues of corporate governance, corporate reputation and corporate responsibility, *Journal of General Management*, 30(2), 15–42.

Maloni, M. J. & Brown M. E. (2006). Corporate Social Responsibility in the supply chain: An application in the food industry. *Journal of Business Ethics* (2006) 68, 35–52.

Marr, B. (2008). Management accounting guideline. Impacting future value: How to manage your intellectual capital. CMA Canada. AICPA and CIMA.

Marr, B., Gupta, O. & Pike, S. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness, *Management Decision*, 41(8), 771–781.

Massaro, M., Dumay, J., Garlatti, A., & Dal Mas, F. (2018). Practitioners' views on intellectual capital and sustainability: From a performance-based to a worth-based perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 19(2), 367–386.

Miranda, J., Ponce, P., Molina, A., & Wright, P. (2019). Sensing, smart and sustainable technologies for Agri-Food 4.0. *Computers in Industry*, 108, 21–36.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, Apr, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, 69(6), 96–104.
- Olkkonen, L. (2014). Odotustenhallinta. Teoksessa Luoma-aho, V. (toim.) *ProComma Academic: Särkymätön viestintä*, 20–29. Helsinki: Procom ry.
- Olkkonen, L. (2017). A conceptual foundation for expectations of corporate responsibility, *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (1), 19–35.
- Olkkonen, L. & Luoma-aho, V. (2015). Broadening the concept of expectations in public relations, *Journal of Public Relations Research*, 27(1). 81–99.
- Pedrini, M. (2007). Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports, *Journal of Intellectual Capital*, 8(2), 346–366.
- Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2018). Back to the future of intellectual capital research: a systematic literature review. *Management Decision*.
- Peñalba-Aguirrezabalaga, C., Saenz, J., Ritala, P. (2020). Marketing-specific intellectual capital: conceptualization, scale development and empirical illustration. *Journal of Intellectual Capital*. DOI: 10.1108/JIC-05-2019-0095
- Pineiro-Chousa, J., Vizcaino-Gonzalez, M., Lopez-Cabarcos, M. A. & Romero-Castro, N. (2017). Managing reputational risk through environmental management and reporting: an options theory approach, *Sustainability*, 9(3), 1–15.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). RepTrak pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15–35.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Teoksessa: Puusa, A., Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Raunio, K. (2011). *Gradun hyvät käytännöt: johdatus gradun tekemiseen*. Tampereen yliopisto, 2011. (Päivitetty 15.12.2014). [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8434-6>

- Reed, K. K., Lubatkin, M., & Srinivasan, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of management studies*, 43(4), 867–893.
- van Riel, C.B. & Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge New York, NY.
- Rindova, V. P. (2017). Multi-disciplinary and multi-faceted: Reputation as my 24-year topic. *Corporate Reputation Review*, 20(3), 181-182.
- Rindova, V. P., & Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions. *Strategic management journal*, 20(8), 691–710.
- Rindova, V. P., Petkova, A. P. & Kotha, S. (2007). Standing out: How new firms in emerging markets build reputation. *Strategic organization*, 5(1), 31–70.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., & Petkova, A. P. (2010). Reputation as an intangible asset: Reflections on theory and methods in two empirical studies of business school reputations. *Journal of management*, 36(3), 610–619.
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of management journal*, 48(6), 1033–1049.
- Ritchie, H., Roser, M. & Rosado, P. (2020). CO₂ and Greenhouse gas emissions. Our-WorldInData.org. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://our-worldindata.org/co2-and-other-greenhouse-gas-emissions>
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. & Edvinsson, L. (1997). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*, New York University Press, New York.
- Ruokavirasto. (2023). Nuoren viljelijän aloitustuki. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.ruokavirasto.fi/viljelijat/tuet-ja-rahoitus/nuoren-viljelijan-aloitustuki/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2012). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen Yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.10.2021]. Saatavilla: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2012112210007>
- Sarkar, S., & Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1423–1435.

- Seleim, A. A. & Khalil, O. E. (2011). Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 586–614.
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L. & Haapakoski, K. (2019). Monimenetelmällisen tutkimuksen integroivat strategiat. *Yhteiskuntapolitiikka* 84(2019):3, 332–339.
- Sheth, J.N. & Sinha, M. (2015). B2B branding in emerging markets: a sustainability perspective, *Industrial Marketing Management*, 51, 79–88.
- Shim, K., & Yang, S. U. (2016). The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68–78.
- Spanaki, K., Sivarajah, U., Fakhimi, M., Despoudi, S., & Irani, Z. (2022). Disruptive technologies in agricultural operations: A systematic review of AI-driven AgriTech research. *Annals of Operations Research*, 308(1-2), 491–524.
- Spender, J-C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45–62.
- Stein, E. W. & Swass, V. (1995). Actualizing Organizational Memory with Information Systems, *Information Systems Research*, 6(2), 85–117.
- Stewart T.A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday.
- Subramaniam, M. & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal*, 48(3) 450–463.
- Sullivan, P. (1999). Profiting from intellectual capital, *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132–143.
- Suomen YK-liitto. (2022a). Kestävän kehityksen tavoitteet. [verkkosivu]. [Viitattu 17.4.2022]. Saatavilla: <https://www.ykliitto.fi/yk-teemat/kestavan-kehityksen-tavoitteet>
- Suomen YK-liitto. (2022b). Ei nälkää. [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.5.2022]. Saatavilla: <https://www.ykliitto.fi/ei-nalkaa>
- Sveiby, K.E. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.

- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18, 509–33.
- United Nations. (2023a). Sustainability. [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.un.org/en/academic-impact/sustainability>
- United Nations. (2023b). Sustainable development goals. [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- Valio. (2023). Vastuullisuus. Kestävä maidontuotanto. [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://www.valio.fi/vastuullisuus/kestava-maidontuotanto/>
- Veh, A., Göbel, M., & Vogel, R. (2019). Corporate reputation in management research: a review of the literature and assessment of the concept. *Business research*, 12(2), 315–353.
- Waddock, S. (2002). *Leading corporate citizens. Vision, values, value added*. McGraw-Hill, Boston.
- Walsh, F. & Wiedmann, K.-P. (2004), A Conceptualization of Corporate Reputation in Germany: An Evaluation and Extension of the RQ, *Corporate Reputation Review*, 6(4), 304–312.
- Wang, Q., Dou, J. & Jia, S. (2016). A Meta-analytic review of corporate social responsibility and corporate financial performance: The moderating effect of contextual factors. *Business and Society*, 55(8), 1083–1121.
- Wartick, S. L. (1992). The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation. *Business & Society*, 31, 33–42.
- Wartick, S. L. (2002). Measuring corporate reputation, definition and data, *Business & Society*, 41 (4), 371–392.
- Wasiluk, K.L. (2013). Beyond eco-efficiency: understanding CS through the IC practice lens, *Journal of Intellectual Capital*, 14(1), 102-126.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long range planning*, 30(3), 399–405.

Yadiati, W., Nissa, N., Sugiono, P., Suharman, H. & Meiryani, M. (2019). The Role of Green Intellectual Capital and Organizational Reputation in Influencing Environmental Performance. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9(3), 261–268.

Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investments and returns, *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361.

Ympäristöministeriö (2023). Mitä on kestävä kehitys? [verkkosivu]. [Viitattu 15.4.2023]. Saatavilla: <https://ym.fi/mita-on-kestava-kehitys>

Liite 1: Haastattelun runko

Taustatiedot

1. Vastaajan nimikirjaimet
2. Ikä
3. Sukupuoli
4. Koulutustausta
5. Milloin sukupolvenvaihdos tehty tai tilanpito aloitettu?
6. Päätuotantosuunta
7. Toiminnan koko (eläinmäärä, peltopinta-ala)

TEEMA 1: Yleisiä teemoja yritysvastuun ymmärtämisestä

8. Mitä vastuullisuus tarkoittaa omalla maatilallasi?
9. Mitä vastuullisuus tarkoittaa koko maatalouden toimialalla laajemmin?
10. Miten vastuullisuus näyttäytyy hyvämaineinen maatalousalan konekaupan toiminnassa?
11. Mitkä ovat tärkeimmät yritysvastuun tekijät maatalousalan konekaupan yritykselle?

TEEMA 2: Tärkeimmät vastuullisuuden tekijät osa-alueittain

12. Valitse hyvämaineiselle maatalouskonekaupalle kaksi samanarvoisesti tärkeintä taloudellisen vastuun tekijää:

Toimii kannattavasti ja voitollisesti ja näin varmistaa olemassaolonsa ja menestyksensä pitkällä aikavälillä.	Luo työpaikkoja ja työllistää Suomessa.	Maksaa veronsa Suomeen.
Torjuu korruptiota, lahjontaa ja harmaata taloutta.	Tarjoaa tuotteita ja palveluita, joiden avulla maatilat voivat kasvattaa tuottavuuttaan ja tulojaan (esim. neuvonta, robotiikka, uudet tuotantomenetelmät).	Tarjoaa koneita, joiden avulla maatilat voivat lisätä tuotantonsa omavaraisuutta ja vähentää riippuvuutta ulkoa ostettavista tuotantopanoksista (esim. lannoitteet).
Tarjoaa maatilojen erilaisiin taloudellisiin tilanteisiin sopivia uusia vaihtoehtoja koneiden tai palveluiden hankkimiseksi (esim. leasing, yhteisomistus, maksuaika, verkkokoulutukset).	Huolehtii myymiensä koneiden pitkästä käyttöiästä ja jälleennyyntiarvosta läpi niiden elinkaaren kunnossapidolla ja huollolla.	Seuraa koneiden kuntoa reaaliaikaisesti ja voi datan avulla ennakoida huoltotarvetta.

13. Valitse hyvämaineiselle maatalouskonekaupalle kolme samanarvoisesti tärkeintä sosiaalisen vastuun tekijää:

Parantaa koko maatalouden toimialan hyvinvointia ja toimeentuloa.	Ottaa yhteiskunnassa roolin olla mukana ratkaisemassa isompia ongelmia.	Tarjoaa työntekijöilleen hyvän työpaikan (yhdenvertaisuus, oikeudenmukaisuus, koulutus, eteneminen, hyvinvointi).
On kotimaisesti omistettu	On kasvollisesti omistettu (esim. perheyrittäjä).	Osallistuu alansa vastuullisuutta koskevaan yhteiskunnalliseen keskusteluun (esim. eläinten hyvinvointi).
On mukana edistämässä alansa vastuullisuutta erilaisissa tutkimus- ja yhteistyöprojekteissa (esim. hiiliviljely).	Kertoo rehellisesti, jos asiakkaalle ei ole tarjota sopivaa ratkaisua tai tällä ei ole edellytyksiä kannattavalle toiminnalle.	Viestii sidosryhmille vastuullisuustoimistaan.

14. Valitse hyvämaineiselle maatalouskonekaupalle kolme samanarvoisesti tärkeintä ympäristövastuun tekijää:

<p>Pyrkii pienentämään ympäristövaikutuksiaan toiminnassaan, esim. energiatehokkuuden, uusiutuvan energian, pakkausmateriaalien, jätteiden vähentämisen kautta (hiilijalanjälki).</p>	<p>Tarjoaa vähäpäästöisiä ja energiatehokkaita koneita ja laitteita, joilla maatilat voivat pienentää omaa ympäristövaikutustaan (hiilikädenjälki).</p>	<p>Tarjoaa koneita ja laitteita, joilla maatilat voivat vähentää torjunta-aineiden käyttöä. (hiilikädenjälki - luontokato).</p>
<p>Asettaa tavoitteet, mittaa ja todentaa ympäristövastuullisuuttaan (esim. auditoinnit, sertifiointit ja raportointi).</p>	<p>On ympäristövastuullisten maatalouden menetelmien edelläkävijä ja asiantuntija (esim. kestävä viljelytavat, hiiliviljely, typpensitojakasvit).</p>	<p>Pyrkii pidentämään tuotteiden elinkaarta uudistaen ja kunnostaen koneita (remanufacturing), kierrättäen koneita (vaihtokoneet) ja lopulta kierrätyskelpoiset osat ja materiaalit.</p>
<p>Tarjoaa maataloille tuotteita ja innovaatioita, joilla ne voivat parantaa eläinten hyvinvointia.</p>	<p>Tarjoaa uusia ratkaisuja, joilla maatilat voivat vähentää sadonkorjuun jälkeistä hävikkiä ja hukkarehua. (Esim. säilörehun lämpenemisen ja pilaantumisen estäminen, tarkka ruokinta.)</p>	<p>Tarjoaa uusia ratkaisuja, joilla maatilat saavat vähennettyä ravinteiden karkaamista ja tehostettua ravinteiden kierrätystä tilojen sisällä ja tilojen väleillä.</p>

TEEMA 3: Tarkentavia kysymyksiä vastuullisuuden osa-alueista

Taloudellinen vastuu

15. Miksi taloudellisen vastuun alueelta valitsemasi tekijä 1...2 on tärkeä?
16. Millaisia käytännön asioita odotat maatalouskonekaupan yritykseltä valitsemasi taloudellisen vastuun tekijään 1...2 liittyen?
17. Millaisia mahdollisuuksia taloudellisen vastuun tekijään 1...2 liittyy?
18. Miten yritys voi epäonnistua taloudellisen vastuun tekijän 1...2 kanssa?
19. Millaisia maineriskejä taloudellisen vastuun tekijään 1...2 liittyy, jos maatalousalan koneyritys epäonnistuu?

Sosiaalinen vastuu

20. Miksi sosiaalisen vastuun alueelta valitsemasi tekijä 1...2 on tärkeä?
21. Millaisia käytännön asioita odotat maatalouskonekaupan yritykseltä valitsemaasi sosiaalisen vastuun tekijään 1...2 liittyen?
22. Millaisia mahdollisuuksia sosiaalisen vastuun tekijään 1...2 liittyy?
23. Miten yritys voi epäonnistua sosiaalisen vastuun tekijän 1...2 kanssa?
24. Millaisia maineriskejä sosiaalisen vastuun tekijään 1...2 liittyy, jos maatalousalan koneyritys epäonnistuu?

Ympäristövastuu

25. Miksi ympäristövastuun alueelta valitsemasi tekijä 1...2 on tärkeä?
26. Millaisia käytännön asioita odotat maatalouskonekaupan yritykseltä valitsemaasi ympäristövastuun tekijään 1...2 liittyen?
27. Millaisia mahdollisuuksia ympäristövastuun tekijään 1...2 liittyy?
28. Miten yritys voi epäonnistua ympäristövastuun tekijän 1...2 kanssa?
29. Millaisia maineriskejä ympäristövastuun tekijään 1...2 liittyy, jos maatalousalan koneyritys epäonnistuu?

Liite 2: Haastattelun kutsu maatilan jatkajalle

Hei!

Tervetuloa pro gradu -työhöni liittyvään haastatteluun Teamsissa keskiviikkona 5.1.2022 kello 13–14.30. Haastattelun aiheena on yritysvastuun merkitys maatalousalan konekaupan maineelle. Siihen ei tarvitse valmistautua ennalta. Tarkoituksena on käsitellä vastuullisuuden liittyviä teemoja maatalousalalla ja maatalouskonekaupassa. Toimeksiantajana työllä on *(yrityksen nimi)*.

Linkki haastatteluun on tämän viestin lopussa. Olisi toivottavaa, että osallistut tietokoneen tai tabletin kautta, jotta sinun on helpompi seurata materiaaleja ruudulta. Osallistuaksesi et tarvitse omaa Teams-sovellusta, toimiva nettiyhteys riittää.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja täysin luottamuksellista. Henkilöllisyytesi ei tule ilmi tutkielmassa, ja haastattelussa antamiasi vastauksia käsitellään täysin anonyymisoituna niin, ettei sinua voi tunnistaa vastauksista.

Haastattelu tallennetaan. Henkilötietoja säilytetään vain välttämättömän ajan ja kaikki henkilötiedot poistetaan aineistosta viimeistään 30.4.2022. Henkilötietoja ei luovuteta kolmansille osapuolille, ei toimeksiantajalle eikä yliopistolle. Tutustuthan oheiseen tietosuojailmoitukseen ennen haastattelua ja hyväksythän erillisellä sähköpostilla lähetetyn suostumuksen vastaamalla sähköpostiin ”hyväksyn” ja oma etu- ja sukunimesi.

Jos sinulla on kysyttävää haastattelusta tai tutkimuksesta, voit soittaa *(numero)* tai laittaa sähköpostia: *(sähköpostiosoite)*

Lämpimästi tervetuloa mukaan!

Ystävällisin terveisin

Mataleena Niemelä

Liite 3: Suostumuslomake

Suostumus

Yritysvastuun merkitys organisaation maineelle suhdepääoman osa-alueena. Maatilojen jatkajien kokemuksia maatalousalan konekaupasta.

Pro gradu, tekijä: Matalena Niemelä

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan tähän opinnäytetyöhön liittyvään tutkimukseen.

Lisäksi annan suostumukseni henkilötietojeni keräämiseen opinnäytetyöhön laadinnassa syntyvään tutkimusrekisteriin. Minua on informoitu henkilötietojen käsittelystä tutkimuksen yhteydessä.

Aika ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

Liite 4: Koodiluokat NVivo-ohjelmassa

Luokan nimi	Vastaajien lukumäärä	Mainintojen lukumäärä
Konekaupan yritysvastuu ja maine yleisesti		
Kokemusten jakaminen	10	38
Konekauppa - Tuotteen ominaisuudet	3	7
Konekauppa - Alkuperä	3	7
Konekauppa - Vastuullista toimintaa mahdollistava tuote	2	2
Maine yleisesti	5	8
Merkkiuskovaisuus tai tunnesyö	1	1
Myyjän rooli	10	48
Rehellisyys ja läpinäkyvyys	2	8
Sosiaalinen vastuu		
Kasvillisesti omistettu	1	2
Kertoo, jos ei sopivaa ratkaisua	7	7
Asiakkaan pärjäämiselle tärkeää	6	21
Epärehellisyys - huono maine	4	7
Hyvät päätökset - hyvä maine	4	5
Kuullut muualta	2	2
Mahdollisuus myydä jotain muuta	4	6
Myyjän rooli	5	12
Rehellisyys	4	9
Vastuuton myyntitapa	3	13
Osallistuu yhteiskunnalliseen keskusteluun	1	1
Rooli ratkaisemassa isompia ongelmia	3	3
Kehitysmahdollisuuksia	2	5
Riskinä väärät päätökset	1	2
Vaikuttaa maineeseen	2	5
Yritysten vaikutusmahdollisuudet	3	12
Tarjoaa hyvän työpaikan	2	3
Huono työpaikka, vaihtuvuus	2	2
Ohjataan erilaisin mittarein	1	3
Työntekijän hyväksyttävyyys	1	2
Vaikutukset myös asiakkaisiin	2	7
Toimialan hyvinvointi ja toimeentulo	5	5
Huono maine	2	2
Hyvä maine	1	1

Luokan nimi	Vastaajien lukumäärä	Mainintojen lukumäärä
Kehittyminen ja kilpailussa pärjääminen	4	13
Maatalouskonekaupan rooli	3	5
Toimeentulo	4	9
Tulevaisuus	1	3
Uutta kauppaa	1	1
Tutkimus- ja kehityshankkeissa mukana	4	4
Alan edistäminen	2	3
Isot ja jäykät toimijat	1	1
Kontaktit valmistajiin ja maailmalle	1	1
Kriittinen, missä mukana	2	4
Näkyvyyttä ja mainetta	1	2
Pienet edelläkävijät	1	3
Uuden oppiminen	4	10
Yhteinen vastuu	3	7
Taloudellinen vastuu	0	0
Luo työpaikkoja ja työllistää Suomessa	4	5
Asiakkaan helpompi asioida kotimaassa	2	2
Maan elinvoimaisuus	3	6
Ostamisen peruste	2	3
Osto muualle	1	1
Palkasta verorahat Suomeen	2	2
Tuotantoketju ei ole suomalainen	1	6
Työtä suomessa oleville	3	5
Omavaraisuus ja riippuvuuden vähentäminen	3	4
Epäonnistumisen mahdollisuudet	2	2
Mahdollisuudet	3	5
Toiminnan tehostaminen kilpailussa mukana pysymiseksi	2	3
Ulkoisten riskien vähentäminen	1	2
Vaikuttaminen kuluihin maksaa itsensä takaisin	2	3
Pitkä käyttöikä ja jälleenmyyntiarvo	8	10
Epäonnistuminen ja riskit	2	3
Huono myyjä	4	5
Huono ostos tai kokemus	6	16
Kalliit koneet saisi olla käytössä mahdollisimman pitkään	4	5
Perehdytys oikeaan käyttöön	1	2
Toimivat sesongissa	7	11
Vanhan käyttäminen ekologista	3	4
Varaosien ja huollon ja opastuksen saatavuus	5	12

Luokan nimi	Vastaajien lukumäärä	Mainintojen lukumäärä
Herättää luottamusta hankkia kone	6	10
Hyvä maine ja jälleenmyyntiarvo	1	1
Myyjän aktiivinen rooli	2	5
Rakentelu itse	2	3
Toimii kannattavasti ja voitollisesti	2	3
Tuottavuus ja tulot	6	9
Alan nostaminen perässähihtäjistä ylöspäin	2	10
Faktaa	3	9
Investoinnit eteenpäin menemiseksi	5	17
Molempien etu	4	10
Työkuorman keventäminen	2	5
Vaihtoehtoja koneiden ja palveluiden hankkimiseen	3	3
Asiakkailla erilaisia tilanteita	2	10
Helpottaa asiakkaan arkea ja koneen hankintaa	1	1
Kaikkea ei tarvitse omistaa	2	10
Rahoitusratkaisut	2	5
Vastuullisuus maatalousalalla ja haastateltavien omassa toiminnassa		
Eläinten hyvinvointi	8	29
Kaukainen tai jonkun muun asia	2	2
Kotimaisuus	3	5
Lain ja säädösten puitteissa toimiminen	8	10
Markkinointi tai viherpesu	7	18
Omaehtoinen vastuullisuus	7	10
Arvonmaailman jakaminen ja valintakriteeri	1	1
Elämäntapa	5	7
Maalaisjärki ja järkevä toiminta	3	4
Paineet	6	15
Puhdas ja turvallinen, läpinäkyvästi tuotettu ruoka	6	15
Taloudellinen hyvinvointi	6	13
Tehokuden parantuminen	1	1
Teknologian kehittyminen ja paremmat koneet	2	3
Toivoo lisää mahdollisuuksia	3	4
Turvallisuus ja hyvinvointi	1	5
Ulkomainen työvoima	1	1
Yhteisön jäsenenä toimiminen	2	5
Kuluttajatyö ja -viestintä	5	7
Omat nurkat kunnossa	3	4
Ympäristöstä huolehtiminen	8	14

Luokan nimi	Vastaajien lukumäärä	Mainintojen lukumäärä
Hiilijalanjälki	2	6
Luonnon monimuotoisuus	2	2
Maan hyvinvointi ja kasvukunto	6	13
Ympäristövastuu		
Eläinten hyvinvointi	2	3
Käytäntöön tutustuminen tärkeää	1	2
Liittyy talouteen ja ajan säästöön	2	3
Muuttaa alaa	1	3
Riskit	2	7
Vaade eläinten hyvinvoinnista	1	1
Vähän käytetty myyntiargumentti	1	5
Hävikin ja hukkarehun vähentäminen	2	3
Asiantuntemus	1	4
Kokeilumahdollisuus	1	3
Riskit	1	1
Talous	2	4
Maineriskit	2	2
Terveys	2	2
Omien ympäristövaikutusten pienentäminen	3	4
Epäonnistunut viestintä	1	2
Jos ei tee mitään	2	4
Käytännön esimerkkejä	4	8
Mahdollisuudet vaikuttaa	3	6
Maineen luomista	2	3
Olemassaolon oikeutus	2	3
Raha ja ympäristö	1	1
Ravinteiden karkailun vähentäminen ja ravinteiden kierrätys	4	5
Innovaatioista esimerkkejä	4	7
Mahdollisuudet	4	18
Maineriskit	2	2
Torjunta-aineiden käytön vähentäminen	2	2
Asiantuntemus	1	1
Epäonnistuminen	2	6
Kasviresistenssi ja muut haitat	1	2
Käytännön ideoita	2	9
Luomun haasteet	1	3
Maatalouskonekauppa tarjoaa koneita	1	1
Taloudellinen hyöty	1	1

Luokan nimi	Vastaajien lukumäärä	Mainintojen lukumäärä
Tuotteiden elinkaaren pidentäminen	4	4
Ekologisuus	1	3
Etuja	3	5
Mahdollisuuksia	4	20
Ongelmia	4	14
Vähäpäästöiset koneet ja laitteet	4	4
Epäonnistuu jos ei tee mitään	1	1
Maineriskit ja viestintä	4	15
Taloudellinen vastuu myös	3	6
Tietoa ja asiantuntemusta	1	1
Tiloille mahdollisuuksia vaikuttaa ympäristöön ja tulevaisuuteen	3	7
Yhteinen vastuu	1	1
Ympäristövastuullisten menetelmien edelläkävijä	4	4
Asiantuntemus ja kiinnostus	2	15
Hankkeet	1	2
Kasvuston tallautuminen	1	2
Kehittäminen	2	6
Maineriskit	3	6
Myös taloudellinen hyöty	1	2
Täsmäviljelykoneet ja oikeanlaiset lannoitteet	1	3
Uusi teknologia	2	5
Vaikutusmahdollisuuksia	1	1