



Open your mind. LUT.
Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteiden osasto
Kandidaatintutkielma
Kansainvälinen liiketoiminta

Yrityksen eettisen toiminnan vaikutus kilpailukykyyn ja menestykseen
The correlation between organization's ethical behavior and success
5.12.2013

Tekijä: Harri Hyvärinen
Opponentti: Joonas Knaapi
Ohjaaja: Anssi Tarkiainen

Sisällysluettelo

1. Johdanto	3
1.1 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset	3
1.2 Tutkimusmenetelmä	4
1.3 Teoreettinen viitekehys.....	5
1.4 Kirjallisuuskatsaus	6
1.5 Määritelmät ja käsitteet.....	7
1.6 Tutkielman rakenne	7
2. Teoreettinen analyysi	9
2.1 Eettisestä liiketoiminnasta	9
2.1.1 Kansainvälinen näkökulma	10
2.2 Eettiset ohjesäännöt	11
2.3 Sidosryhmäteoria.....	13
2.4 Pareto-tehokkuus	15
3. Empiirinen analyysi kolmen tapauksen kautta	17
3.1 Pienet asiat ovat suuria asioita, Case: Toyota.....	17
3.1.1 Tahattomasti kiihtyvien autojen skandaali.....	18
3.1.2 Tapahtumien aikajana.....	19
3.1.3 Taloudelliset vaikutukset.....	22
3.2 ”Intian Enron”, Case: Satyam	23
3.2.1 Satyamista	23
3.2.2 Taustaa.....	24
3.2.3 Kriisi	25
3.3 Japanilaista yrityskulttuuria, Case: Olympus	26
3.3.1 Taustaa	27
3.3.2 Skandaali syntyy	28
3.3.3 Seuraukset.....	30
4. Analyysi ja johtopäätökset	33
Lähteet	37

Kuvaluettelo

KUVIO 1: TEOREETTINEN VIITEKEHYS	5
--	---

1. Johdanto

Nykymaailmassa kilpailu on erittäin tiukkaa alalla kuin alalla ja tulosta täytyy tehdä yhä pienemmissä aikaikkunoissa, tästä esimerkkinä nykyisen käytännön mukaiset vuosineljänneskatsaukset. Tämä helposti aiheuttaa yritysjohdolle houkutuksia hie- man taivuttaa sääntöjä tai astua eettisesti harmaalle alueelle. Viimeaikaisten yritys- skandaalien valottamana onkin yhä enemmän alettu kiinnittämään huomiota yritysten eettisiin toimintatapoihin ja valmiuksiin. Mahdollisuuksia eettisen liiketoiminnan har- joittamiselle on lukusia ja siitä onkin muodostunut eräänlainen trendi, jonka avulla yritykset voivat kilpailla sekä kohottaa yrityskuvaansa. Tämän varsin pinnallisen syyn ei kuitenkaan tulisi olla ainut motivaatio käyttäytyä eettisesti vaan lähtökohtaisesti niiden täytyisi joko syntyessään implementoida eettiset tavoitteet liiketoimintastrate- giaansa tai viimeistään myöhäisessä vaiheessa pyrkiä muuttamaan kulttuuria eetti- seen suuntaan. Näin välttyttäisiin suuremmilta eettisiltä takaiskuilta, jotka pahimmil- laan sisäisesti maksavat koko yrityksen liiketoiminnan ja tuhannet työpaikat tai ulkoi- sesti aiheuttavat esimerkiksi ympäristöön peruuttamatonta tuhoa.

1.1 Tutkimusongelmat, tavoitteet ja rajaukset

Tutkimuksessa kerätään vastauksia pääongelmaan sekä kahteen alaongelmaan. Pääongelmaksi muodostuu kysymys:

Millainen vaikutus yrityksen sidosryhmiin kohdistuvalla eettisellä käyttäy- tymisellä on sen menestykseen ja kilpailukykyyn?

Keskeisimpinä alaongelmina ovat kysymykset:

Kuinka yritys voi tehostaa eettistä toimintaansa?

Onko eettisellä käyttäytymisellä vaikutusta yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn?

Keskeisimpänä tutkimuskohteena näin ollen on yrityksen sidosryhmiin kohdistuvan päätöksenteon eettisyyden vaikutus menestykseen ja kilpailukykyyn. Apuongelmat tukevat pääongelman ratkaisua etsimällä vastauksia eettisen toiminnan tehostamisen

keinoihin sekä selvittämällä, onko eettiselle käyttäytymiselle perusteita eli esiintyykö vaikutusta ylipäänsä.

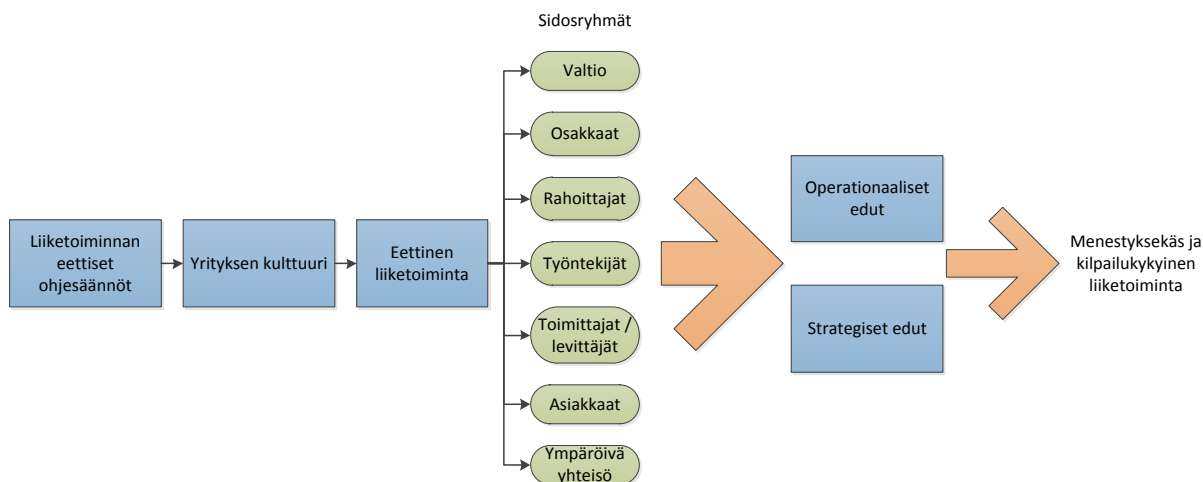
Tutkielman tavoitteena on tarkastella ja löytää uusia näkökulmia eettisen toiminnan vaikutuksista yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Tavoitteeseen on pyritty yhdistelemällä teoriaa, sen antamia malleja sekä kolmea empiiristä tapausta.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielma on laadullinen ja tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimuksen raameja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan yksittäisiä tapahtumia, rajattuja kokonaisuuksia tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Siinä pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi- kysymysten avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006) Tutkielman tarkoituksen voidaan sanoa olevan, Hirsjärven et al. (2009) muodostaman taulukon mukaisesti, kartoittava: siinä muun muassa selvitetään vähän tunnettuja ilmiöitä sekä pyritään etsimään uusia näkökulmia.

Hirsjärven et al. (2009) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Lisäksi heidän mukaansa siinä pyrkimyksenä on pikemmin löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Tutkielman empiirisessä osuudessa käsitellään kolmen esimerkkitapauksen kautta, minkälaisen skandaalin epäeettinen käytös on muodostanut ja kuinka se on vaikuttanut yrityksen toimintakykyyn. Kaikki esimerkit ovat melko tuoreita ja niistä löytyy tutkimuskysymysten kannalta selviä, vaikkakin hieman abstraktimpia, yhteyksiä.

1.3 Teoreettinen viitekehys



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehukseksi (kuviot 1) on mallinnettu ja Guidin et al. (2007) mallista sovellettu eettisen päätöksenteon vaikutus, sidosryhmien reaktioiden kautta, yrityksen menestykseen sekä kilpailukykyyn säilyttämiseen. Perusajatuksena mallissa on, että mikäli yrityksessä vallitsee (joko ennestään tai jälkeinpäin tehokkaasti implementoidun eettisen ohjesäännön sekä kannustimien avulla) kulttuuri, joka vaalii eettisen päätöksenteon tärkeyttä, niin se luo ylimmälle johdolle mahdollisuuksia sekä painetta myös toimia näin. Kun ylin johto tehdessään yrityksen sidosryhmiä koskevia päätöksiä, kuten strategiat tai investoinnit, ottaa tasapainoisesti huomioon kaikenlaisia sidosryhmiä eikä keskity pelkästään perinteiseen ajattelutapaan nojaten omistajien voiton maksimointiin, sidosryhmien reaktiot kasvattavat yrityksen tuloja. Tulojen kasvu voi olla suoraa, kuten myynnin kasvua, tai välillistä, kuten parempia sopimusehtoja tai strategisempia kumppanuuksia. Kasvua voi tapahtua lukuisilla eri tavoilla, mutta lähtökohtaisesti ottamalla kunkin ryhmän huomioon voidaan loogisesti olettaa, ettei negatiivista vaikutusta tähän ryhmään voi silloin olla. Toisaalta myöskään kaikkia tarpeita ei rajallisten resurssien maailmassa kyetä täyttämään kerralla, jolloin jokin ryhmä tulee aina hieman torjutuksi. Yritys siis tietyllä tapaa tasapainottelee päätöksenteossään erilaisten sidosryhmien ennustettujen reaktioiden välillä. Esimerkiksi, mutta ei rajoittuen, ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon vaikkapa nimeämällä edustajia heidän joukostaan he voivat kokea saaneensa mahdollisuuden osallistua yritystä koskeviin päätöksiin ja näin ollen ovat aiempaa halukkaampia toteuttamaan yhdessä ajettua kokonaisuutta. Tämä puolestaan kasvattaa muun muassa työtehoa, sitoutumista, työilmapiiriä sekä työmotivaatiota, jotka edelleen johtavat

kokonaistehon kasvamiseen ja niin ikään myös menestykseen sekä tulevaisuuden kilpailukykyyn.

1.4 Kirjallisuuskatsaus

Eettinen liiketoiminta ei, ajankohtaisuudestaan huolimatta, ole ollut kovin suosittu empiirisen tutkimuksen kohde, eikä siihen liittyviä malleja ja mittareita ole juuri olemassa. Monet tähänastiset tutkimukset perustuvat varsin hatariin malleihin, kuten Newstromin ja Ruchin vuonna 1975 muodostamaan eettisen käytöksen mittariin. Se oli hyvin rajoittunut muun muassa siksi, että koski vain yrityksen sisällä tapahtuvaa vilpillistä toimintaa poissulkien suuret rikokset sekä muut sosiaaliset ongelmat, jotka nousevat esiin korkeammilla johtajatasoilla sekä yritysten välillä (ks. Newstrom & Ruch 1975). Tästä syystä myös suurin osa eettisen käyttäytymisen ulottuvuuksia koskevista tutkimuksista tarkentuu pikemminkin yrityksen sisäiseen vilppiin, kuin eettiseen käyttäytymiseen käsitteenä. (Kaptein 2008) Mittareiden vähyys puolestaan on saattanut olla osasyynä tutkimusaiheen ongelmallisuudelle, koska täytyisi niin sanottu lähteä pohjalta ja kuten Kapteinkin (2008) mainitsee: luotettavien mittareiden ja mallien muodostaminen on työläs operaatio.

Toinen syy tutkimusaiheen ongelmallisuudelle voi mahdollisesti löytyä juuri mittareiden ja kokonaisvaltaisen teorian puutteesta. Totuus on, että koko käsitteelle etiikka ei ole vielä varsinaisesti löydetty yhtä, universaalia määritelmää. Sen sijaan Kaptein (2008) tuo esiin, että sille löytyy monia erilaisia määrittelyjä (ks. Taylor 1975, 1; Beauchamp & Bowie 1983; Lewis 1985; Jones 1991). Vaikuttaisi siis siltä, että termi määritellään hieman subjektiiviseen ja kontekstisidonnaiseen sävyyn. Lisäksi ongelmana määrittelyssä on mahdolliset asenne-erot; yhden mielestä tietynlainen epäeettinen käytös voi olla toisen mielestä hyväksyttävää ja yhä edelleen, mikäli yhden maan kaikkien kansalaisten mielestä jokin teko on tuomittavaa, niin onko se sitä muualla maailmassa.

1.5 Määritelmät ja käsitteet

Etiikkaa voidaan määritellä kolmesta näkökulmasta: Objektivisessa, ja oletettavasti myös keskeisimmässä, mielessä se tarkoittaa yleisiä ja vahvoja käsityksiä oikealle ja väärälle toiminnalle, esimerkiksi ”tuo ihminen toimii epäeettisellä tavalla.” Tieteellisessä ja opetuksellisessa mielessä se tarkoittaa oikean ja väärän toiminnan normien tutkimista ja opiskelemista, vaikkapa etiikasta järjestettävää kurssia. Kolmannessa, eli henkilökohtaisessa näkökulmassa se tarkoittaa yksilön tai ryhmän asettamia normeja oikealle ja väärälle, jotka voivat olla joko yhteneviä tai epäyhteneviä yleisten normien kanssa. (Audi, 2009, p. 146) Helpoin tapa määritellä toisaalta eettistä liiketoimintaa on ajatus, että se on kokoelma joko liiketoiminnan tai ihmisten asettamia arvoja ja ohjenuoria, sekä niiden seuraamista käytännössä (Routledge, 1996).

Sidosryhmille on useampia, kontekstisidonnaisia määritelmiä (Donaldson & Preston, 1995), mutta kaikille yhteistä on, että ne mielletään erilaisiksi ryhmiksi, joilla on joko lainmukainen osakkuus johonkin yritykseen tai sen päätökset vaikuttavat niihin. Sidosryhmiksi lasketaan esimerkiksi omistajat, työntekijät, asiakkaat, toimittajat, velkojat sekä henkilöt, jotka elävät yrityksen kanssa yhteisessä yhteisössä. (Audi, 2009, p. 148) Toisesta näkökulmasta sidosryhmien voidaan sanoa olevan heitä, jotka aktiivisesti tai passiivisesti liittyvät yrityksen toimintaan, tai joita ilman yritys ei kykenisi toimimaan tai tuottamaan voittoa, tai joihin yrityksen toimet ja päätökset vaikuttavat (Guidi et al. 2008, Clarksonin 1991, 190 mukaan).

1.6 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu neljästä luvusta, joista ensimmäisessä johdatellaan lukija aiheeseen, esitellään keskeiset käsitteet, tavoitteita sekä tutkimuskysymykset. Johdantoluku sisältää myös teoreettisen viitekehyksen. Seuraavassa luvussa tarkastellaan aihetta aiemmin kirjoitetun teorian perusteella. Teoreettisen osuuden on tarkoitus noudattaa viitekehyksen tarjoamaa mallia, eli se etenee väliotsikoiden avulla taustavoimista kohti näkyvämpiä ja käytännöllisempiä ratkaisuja. Tutkielmassa on käytetty niin tieteellisiä artikkeleita kuin kirjallisuuttakin, mutta pääpaino aiheen moniulotteisuuden sekä teorian kehittymisen vuoksi, on tieteellisissä julkaisuissa. Teoreettisen lähestymisen jälkeen seuraa empiirinen osio, jossa esitellään kolme tapausta: Toyota, Satyam sekä Olympus. Data tapauksiin on kasattu uutislähteistä. Kaikissa tapauksissa on

paljastunut yrityksen harjoittaneen epäeettistä liiketoimintaa ja siitä on noussut erias-
teisia skandaaleja. Lisäksi jokaiseen tapaukseen sisältyy katsaus taloudellisiin vaiku-
tuksiin. Lopuksi muodostetaan tutkimuksen aikana syntyneet johtopäätökset.

2. Teoreettinen analyysi

Modernin liiketoimintaetiikan voidaan nähdä perustuvan sen kolmeen, dominoivaan ulottuvuuteen: yritysvelvollisuuteen, yhteiskuntavastuuseen sekä sidosryhmäteoriaan (Blackwell publishers, 1997). Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti näistä viimeiseen ja sen mahdollisesti aikaansaamaan vaikutukseen yrityksen menestyksessä ja kilpailukyvyssä. Sidosryhmäteorialla tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan, että yrityksen tulee päätöksenteossaan fokuoittaa muodostamaan arvoa kaikille sidosryhmilleen. Se ei kuitenkaan ole tyhjentyvä paletti keinoja, jolla tämä toteutetaan, niin ikään se ei myöskään ole, että jokaisella sidosryhmällä olisi edustajia yritysten hallituksissa tai että omistajilla ei olisi mitään oikeuksia. Jokaisen sidosryhmän kokema arvostus muodostuu yritysjohdajien sekä muiden henkilöiden toimista. (Freeman, et al., 2010, p. 9)

2.1 Eettisestä liiketoiminnasta

Kaptein (2008) esittää, että laaja ymmärrys epäeettisestä käyttäytymisestä ja siihen sisältyvästä, kutakin sidosryhmää kohtaan muodostetusta käyttäytymisnormien joukosta, auttaisi meitä yhä paremmin ymmärtämään ja ennaltaehkäisemään epäeettistä käytöstä. Ulkopuolelta, esimerkiksi yhteiskunnasta, tulleet sekä itse asettelemamme käyttäytymisnormit ovat niitä tekijöitä, jotka ohjaavat lopullista käyttäytymistämme toisia ihmisiä ja asioita kohtaan. Kutsuttakoon tätä kutakin sidosryhmää koskevien käyttäytymisnormien joukkoa jatkossa *klusteriksi*.

Edellisen väitteensä Kaptein (2008) perustelee kolmella syillä: Ensiksi käyttäytymisen epäeettisen käytöksen klusterin sisällä aiheuttaisi keskenään samankaltaisia seurauksia, kun taas eri klusterit aiheuttaisivat keskenään erilaisia seurauksia. Esimerkiksi eri tavoin toteutettu epäeettinen käytös rahoittajia kohtaan (eli klusterin sisällä), kuten kirjanpitoilppi tai väärin arvostettu omaisuus, aiheuttaisi enimmäkseen vahinkoa yrityksen taloudelliselle maineelle (Kaptein 2008, Mazzolan, Ravasin & Gabbionetan 2006 mukaan), kun taas epäeettinen käytös työntekijöitä kohtaan (eri klustereiden välillä), kuten seksuaalinen häirintä, aiheuttaa vahinkoa yrityksen työnantajakuvaan (Kaptein 2008, Van Rielin & Fombrumin 2007 mukaan). Toiseksi epäeettinen käyttäytyminen yhden klusterin sisällä voisi johtua samankaltaisista syistä ja toisaalta erilaisista syistä eri klustereiden välillä. Esimerkiksi kiristynyt kilpailu työnte-

kijämarkkinoilla saattaa vähentää epäeettistä käytöstä työntekijöitä kohtaan, koska yrityksen täytyy kiillottaa työnantajakuvaansa, kun taas kilpailu rahoitusmarkkinoilla voi lisätä sitä kun yrityksen täytyy parantaa taloudellisen tehokkuutensa positiivista kuvaa. Kolmanneksi hän tuo esiin, että mikäli erilaisia klustereita, joista jokaisessa erilaiset syyt ja seuraukset, on olemassa, niin voisi olla mahdollista luoda yhdenlaisia mittareita ehkäistä epäeettistä käytöstä klusterin sisällä ja toisenlaisia mittareita eri klustereiden välille (Kaptein, 2008).

Luodessaan luotettavaa mittaria eettiselle käyttäytymiselle Kaptein käytti pohjana yritysten kokoamia eettisiä ohjesääntöjä. Näin ollen hän pystyi luomaan, sen rajoitteista huolimatta, yleispätevän mittarin tulevaisuuden tutkijoille käytettäväksi. Hän myös löysi empiirisiä vahvistuksia, mikä tekee siitä hieman luotettavamman. Ongelmana kuitenkin on, että motiiveja on vaikeaa tai jopa mahdotonta selvittää mitattaessa epäeettistä käyttäytymistä. Hänen mukaansa mittarin rajoitteina ovatkin, että ensiksi se ei kykene mittaamaan epäeettistä käytöstä ajanjaksoissa eikä tilanteissa, joissa tietty käytös on ominaista vain tietynlaisessa organisaationaalisessa kontekstissa. Toiseksi koskaan ei voida olla varmoja haastateltujen johtajien ja työntekijöiden motiiveista, jolloin ei voida olla varmoja heidän mainitsemiensa asioiden todenperäisyydestä; he voivat antaa tietynlaisia vastauksia joko siksi, että he haluavat tietynlaista vaikutusta tai siksi että heiltä odotetaan tietynlaista linjaa. Kolmanneksi rajoitteeksi hän mainitsee tulkintavirheiden mahdollisuuden. (Kaptein, 2008)

2.1.1 Kansainvälinen näkökulma

Vaikka kansainvälisen liiketoiminnan sosiaaliin ja ympäristöä koskeviin vaikutuksiin on kiinnitetty huomiota jo pidemmän aikaa, on viime vuosina alettu uudelleen kiinnittämään huomiota myös aiheisiin, kuten ilmastonmuutos, köyhyys tai ihmisoikeusrikkomukset. Tämä koskee erityisesti monikansallisia yrityksiä, johtuen niiden globaalista vaikutusvallasta sekä toimista, joista on noussut huolta ja keskustelua. (Kolk & van Tulder, 2010)

Sosiaalisten ja ympäristöä koskevien ongelmien laajan kansainvälisen lainsäädännön puute on sekä ongelma että mahdollisuus monikansallisille yrityksille (Kolk & van Tulder, 2010). Tämä johtaa siihen, että yritykset toimivat eräänlaisella ”moraalisesti vapaalla alueella”, jossa ei ole tiukkoja ehtoja yrityksen käyttäytymiselle vaan johtajien tulee asettaa oma kurssinsa – kunhan eivät ainoastaan loukkaa perimmäisiä ih-

misoikeuksia (Donaldson, 1996). Donaldson (1996) käyttää moraalisen harmaan alueen määrittelyssä hyväksi tilannetta, jossa yhdelle henkilölle epäeettinen toiminta ei välttämättä ole sitä toiselle.

Eettistä toimimista ei voidakaan aina välttämättä pitää itsestään selvänä vaan käytös saattaa olla myös esimerkiksi tilanneriippuvaista ja saattaa luoda, ainakin henkisesti, ”rajoitetun eettisyyden” tai ”eettisen sokeuden” mahdollisuuden, kuten mahdollisesti Olympuksen tapauksessa. Chughin et al. (2005) mukaan rajoitettu eettisyys lainaa rajoitetun rationaalisuuden määritelmää laadukkaan päätöksenteon rajoista: ihmiset voivat käsittää vain tietyn määrän tietoa tietyssä ajassa ja tämä johtaa siihen, erityisesti monimutkaisissa tilanteissa, että he eivät aina tee parhaita päätöksiä (Cambridge university press, 2013). Eettinen sokeus puolestaan tarkoittaa tilannetta, jossa eettinen ulottuvuus ei ole välttämättä havaittavissa; ihmiset saattavat tehdä epäeettisiä päätöksiä tiedostamattomasti – he voivat jopa kuvitella tekevänsä oikein. (Palazzo, et al., 2012) Olympuksen tapauksessa yrityksen vanhat johtajat olivat ottaneet suuria riskejä ja riskien toteutuessa he olivat piilottaneet tappiot pöytälaatikkoyrityksiin. Pelättiin, että tappioiden julkitulo olisi saattanut johtaa yrityksen maksukyvyttömyyteen, joten on mahdollista, että vanhat toimitusjohtajat nimetessään uusia ovat painottaneet piilottelun olevan tarpeellista yrityksen selviytymisen kannalta. Piilottelua jatkettiin, kunnes vuonna 2011 toimitusjohtajaksi nimetty Michael Woodford toimi pillinviheltäjänä ja toi tappiot esiin. Toisaalta pitää luonnollisesti pitää mielessä myös, että kahta edellä mainittua käsitettä on helppoa yrittää käyttää hyväksi, eivätkä välttämättä riitä perusteluksi aiheutetulle haitalle.

2.2 Eettiset ohjesäännöt

Viimeaikaiset yritysskandaalit korostavat että äärimmäinen fokusointi lyhyen tähtäimen taloudellisen suorituskyvyn parantamiseen, laajemman sidosryhmäpohjaisen ajattelun kustannuksella, voi olla haitallista yrityksen kokonaisarvon kannalta. Yksi tapa parantaa yritysjohtajien arvonluontityötä sidosryhmilleen on toimivan eettisen ohjesäännön kehitys ja tehokas implementointi. (Gilley, et al., 2010) Liiketoiminnan eettiset ohjesäännöt ovat itsesääteleviä, eettisiä ohjeita tarjoavia välineitä yrityksille (Kaptein, 2008). Gilley et al. mukaan vaikuttava ohjesääntö tehokkaasti implementoituna vahvistaa yrityksen moraalista kulttuuria, joka taas luo arvoa suurelle määrälle

erilaisia sidosryhmiä. Tämä puolestaan johtaa syvempiin sidosryhmäsuhteisiin, jotka toimivat yrityksen kilpailuedun lähteenä. Tätä perustavanlaatuisia ja tehokasta eettisen ohjesäännön implementointia he kutsuvat nimellä ”Ethics code commitment” (ECC). ECC onkin monitahoinen konsepti, joka laajentaa suuresti yksinkertaisen eettisen ohjesäännön kehitysprosessia. (Gilley, et al., 2010)

Eettisen ohjesäännön olemassaolo on tarpeellinen, mutta varsin riittämätön olosuhde ECC:lle; yksistään ohjesäännön olemassaolo ei vielä varmista, että eettistä kulttuuria, sidosryhmien arvonluontityötä tai kilpailukykyistä kehitystä tapahtuu. Yritysten eettiset ohjesäännöt ovat vieläpä enimmäkseen mitäänsanomattomia, määräyspainotteisia sekä kapeasti rajattuja dokumentteja, jotka keskittyvät lähinnä huonon, yritystä kohtaan hyökkäävän käytöksen karttamiseen. Jotta ohjesäännöt todella lisäisivät yrityksen arvoa, niiden merkityksen täytyy ulottua yli määräysten ja pyrkiä kasvattamaan sekä ylläpitämään kollektiivista ilmapiiriä ja kulttuuria koko yrityksen läpi. ECC kuitenkin yhdistää ohjesäännön piirteitä johtamiskäyttäytymisen muutoksiin, jotta saavutetaisiin maksimaalisia yrityksen kulttuuriin liittyviä etuja ja yhä edelleen, korkeampaa sidosryhmäarvoa ja kilpailukykyä. (Gilley, et al., 2010)

Jotta voidaan maksimoida todennäköisyyttä, jolla eettinen ohjesääntö luo moraalista kulttuuria (joka puolestaan luo arvoa sidosryhmille ja sitä kautta kilpailuetua yritykselle), johdon täytyy huolehtia, että ohjesääntö itsessään on luotu systemaattisella, kokonaisvaltaisella, kattavalla sekä strategisella tavalla. On olemassa lukuisia ominaispiirteitä ohjesäännölle itselleen sekä niin metodeille sen kehittämiseksi ja viestimiseksi kuin eettisyydelle yleisesti, jotta siitä muodostuisi ECC ja tuottaisi mahdollisimman paljon sidosryhmä- ja yritysarvoa. Esimerkiksi monet yritykset epäonnistuvat ottaessaan merkityksekkäitä sidosryhmiä mukaan ohjesäännön kehitykseen ja näin aiheuttavat niiden mahdollisen vieraantumisen yrityksen eettisestä päätöksenteosta. Tämä voi myös johtaa jopa menetettyyn mahdollisuuteen löytää uusia tapoja luoda yhteistä arvoa eettisen ohjesäännön kautta. (Gilley, et al., 2010)

Empiirisen osion tapausyrityksistä Toyotasta sekä Olympuksesta löytyi kirjoitettu eettinen ohjesääntö, mutta Satyamista ei. Näistä Satyam ajautui kilpailijan omistukseen skandaalin jälkiseurauksena, joten on myös mahdollista, että tiedot ovat vain pyyhkiytyneet pois joko alasajon yhteydessä tai uuden omistajan toimesta. Tämä kuitenkin osoittaa, että eettisen ohjesäännön olemassa olo kahden yrityksen tapauksessa ei estänyt epäeettistä käyttäytymistä sille otollisessa tilanteessa vaan näyttäisi juuri toi-

mineen objektiivisena ohjenuorana, jonka tarkoituksena on ollut vain syntyä ja olla olemassa.

2.3 Sidosryhmäteoria

Useimmat tutkimukset ovat osoittaneet, että ylimmässä johdossa toimivat johtajat kokevat nykypäivänä jatkuvaa painetta parantaa luotsaamansa yrityksen taloudellista tehokkuutta ja tuloksellisuutta lyhyellä tähtäimellä (Gilley, et al., 2010; Chen & Tang 2006). Gilleyn et al. (2010) mukaan tämä on johtanut tilanteeseen, jossa monet heistä ovatkin suurissa määrin joutuneet sivuuttamaan strategioita, joiden tarkoitus olisi ollut maksimoida yrityksen keskeisten ei-sijoitusmielessä toimivien sidosryhmien arvoa pitkällä aikavälillä. Näitä avainsidosryhmiä esimerkiksi Hillmannin ja Keimin (2001) mukaan ovat: asiakkaat, työntekijät sekä toimittajat. Gilley et al. (2010) tuovat myös esiin, että empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet toimitusjohtajien saaneen jopa sanktion kaltaisia ”kannustimia”, mikäli he ovat lähteneet ajamaan sidosryhmiä koskevia aloitteita; erityisesti palkkiot ovat vaarassa, kun sidosryhmiin fokusointi summentaa taloudellisen tehokkuuden tavoitteita. Heidän mukaansa pitkän tähtäimen menestys rakentuukin pohjalle, jossa kokeneet ylimmän tason johtajat jatkuvasti etsivät uniikkeja tapoja luoda arvoa niin omistajille kuin muille sidosryhmille. Tämä taas loogisesti toisi yritykselle välillisiä etuja, kuten työntekijöiden sitoutuminen, paremmat ehdot toimittajien kanssa, uskollisemmat asiakkaat ja varmempi status sijoituskohteenä.

Viime vuosien aikana erilaiset sidosryhmät ovat yhä enemmän lisänneet kiinnostusta sekä ottaneet kantaa yritystoiminnan sosiaaliseen ulottuvuuteen. Näistä jokaisella ryhmällä on omat intressinsä: Suuremmat, institutionaaliset sidosryhmät kuten eläkesijoittajat, kantavat huolta siitä, että yrityksen epäeettinen käytös vaikuttaa negatiivisesti sen maineeseen ja sitä kautta myös tuottoihin ja osakehintoihin. Muut sidosryhmät, esimerkiksi kuluttaja- tai kansalaisrajoitustensa, puolestaan ovat enemmän huolestuneita, että markkinavoimat pahentavat globaalista sosio-ekonomista eriarvoistumista ja että piilossa kasvava yritysvalta aiheuttaa peruuttamattomia vaikutuksia ekosysteemeihin, esimerkkinä sademetsien hakkuu. (Collier & Wanderley, 2005) Kaptein (2008) puolestaan valottaa hieman tarkemmin, että sidosryhmien ensisijaisen intressin vaihdellessa myös yrityksen täytyy vaihdella eettistä toimintakaavaansa lähestyessään jokaista näistä sidosryhmistä (Donaldson & Dunfee 1999; Lawrence,

Weber & Post, 2005). Hän jakaa sidosryhmät pienempiin, sisäisesti samankaltaisiin ryhmiin: sijoittajiin, joille tulisi aikaansaada tuottoa vastineeksi sijoituksille; asiakkaisiin, joille tulisi tarjota laadukkaita tuotteita ja palveluja; työntekijöihin, joille tulisi tarjota hyvät työolot; toimittajiin, joille tulisi tarjota kummallekin osapuolelle hyödyllisiä yhteistyösuhteita sekä ympäröivään yhteiskuntaan, jota kohtaan tulisi käyttäytyä kuten hyvä kansalainen.

Edellisten kaltaiset eriarvoisuusongelmat ovat olleet olemassa jo pitkään, vaikka keskustelu niistä onkin vasta käynnistynyt laajemmalti. R. Edward Freeman (1984) tutki aihetta ja ensimmäisenä muodosti sidosryhmäteorian. Freemanin et al. (2010, 2) sanoin sidosryhmäteoria muodostettiin, ja sitä on vuosikymmenten aikana kehitelty sekä arvioitu (Clement, 2005), haastamaan perinteiset ajattelutavat. He huomauttavat myös, että vallalla oleva konsensus liiketoiminnan ja johtamisen teoriasta on rakentunut aikana, joka oli paljon vakaampi, mutta ajatukset, kuten Weberin byrokratia sekä ekonomistien järjestelmällinen kulku kohti tasapainokohtia, dominoivat yhä liiketoimintakentällä. Nykyään teorian kehittäminen on alkanut kantaa hedelmää. Guidi et al. (2008) toteavat Clarksonin (1991) sanoin, että ollaankin jossain määrin siirtymässä perinteisestä omistajien omaisuuden maksimoinnin konseptista, moraalisen päätöksenteon ja yrityskäyttäytymisen kautta, kohti sidosryhmien omaisuuden maksimointia.

Kuten aiemmin on mainittu, sidosryhmäteoria ei oleta, että kaikista ryhmistä otetaan edustaja yrityksen päättäviin elimiin. Sen sijaan vähintään mitä yritys voi arvonluontityössään tehdä, on huomioida ne päätöksenteossaan. Tämä tarkoittaa, että ei luoda strategisia tai operationaalisia tavoitteita, jotka ovat ristiriidassa esimerkiksi yrityksen asiakkaiden tai toimittajien kanssa. Päätöksenteossaan voi saada vihiä toisen osapuolen intresseistä esimerkiksi kyselemällä suoraan ilman, että tarvitsee omaa strategiaan paljastaa. Näin pystytään jo ottamaan toisen osapuolen mielipiteet huomioon. Suurissa yrityksissä tämä on luonnollisesti vaikeampaa, sillä ryhmiä voi olla paljon ja jokaisen mielipiteen selvittäminen ja toteuttaminen on työläs prosessi ja mahdollisesti tästä syystä kaikkien sidosryhmien hyödyn yhtäaikaista maksimointia pidetään mahdottomana (Guidi, et al., 2007), kuten seuraavassa kappaleessa tuodaan esiin.

2.4 Pareto-tehokkuus

Pareto-optimaali on tila, jossa hyvinvointi on jakautunut tavalla, että on mahdotonta parantaa yhden yksilön tai ryhmän osuutta jostakin asiasta, esimerkiksi hyvinvoinnista, ilman, että muiden hyvinvointi kärsii. On perusteltua hakeutua olosuhteisiin, jotka ovat Pareto-optimaalisia, koska silloin voidaan olettaa esimerkiksi hyvinvoinnin olevan huipussaan universaalilla tasolla. Pareto-optimaali ei kuitenkaan ole itsessään mittari reiluidelle, sen mukaan on yhdentekevää, jakaantuuko esimerkiksi hyvinvointi koko kansalle vai pelkästään pienelle osuudelle koko kansasta. Toisaalta myös ryhmien suuri lukumäärä saattaa ajaa tilanteeseen, jossa yhden hyvinvoinnin lisäys on aina pois joltakin toiselta. (Blackwell publishers, 1997)

Perinteisen taloudellisen perspektiivin mukaisesti yrityksen keskeinen tavoite on maksimoida omistajiensa omaisuus ja luonnollisia seurauksia tästä ovat agenttikustannukset, jääviys sekä epäsymmetrinen informaatio omistajien ja sidosryhmien välillä. Nämä yhdessä johtavat tilanteeseen, jossa omistajat tai yritysjohtajat saavat etuja Pareto-tehottomista päätöksistä ja sidosryhmät puolestaan jakavat niiden riskit. (Guidi, et al., 2007) Empiirisestä osiosta selviää, kuinka tämä tapahtuu käytännössä: esimerkiksi Toyotan tapauksessa johtajat ovat päättäneet keskittyä hetkellisesti lyhyen aikavälin tuottojen kasvattamiseen autoissa esiintyvän vian kustannuksella, joten he saavat hyötyjä kasvaneesta myynnistä. Asiakkaat sekä yhteisö puolestaan jakavat riskin vian vaarallisuudesta ja riskin lauetessa, eli vian paljastuessa puolestaan välittäjät kantavat riskiä auton myynnistä. Lisäksi työntekijöillä on potentiaalinen riski joutua työttömäksi.

Guidi et al. (2008) toteavatkin tutkimuksessaan, että vastakohtana omistajien omaisuuden maksimoinnille sidosryhmien omaisuuden maksimointi pohjautuu oletukselle, jonka mukaan yhden ryhmän hyvinvointia ei lisätä toisten kustannuksella. Heidän mukaansa eettiset päätökset ovat niitä, jotka maksimoivat yrityksen arvoa yhteiskunnan suuntaan.

Pareto-optimaali, toiselta nimeltään Pareto-tehokas tila, on heidän kanssaan samoilla linjoilla. Lisäyksenä Guidi et al. (2008) tuovat esiin myös Pieperin (1966) ja Wilsonin (1991) havainnot, että yrityksen tulee sisällyttää ohjesääntöihinsä kolme oikeudenmukaisuuden muotoa: taloudellinen, lainsäädännöllinen ja distributiivinen oikeudenmukaisuus. Taloudellisen oikeudenmukaisuuden he määrittelevät olevan oikeutta

saada vastine suoritetusta palveluksesta, tai korvausta menetyksistä. Lainsäädännöllinen oikeuden Wilson (1991) puolestaan määrittelee olevan yksilön tai organisaation sitoumus toimia oikeudenmukaisesti toimiessaan taloudellisessa järjestelmässä (Guidi, et al., 2007). Kolmanneksi distributiivisen oikeuden määritellään olevan taloudellisessa järjestelmässä syntyvien etujen allokointia kaikkien järjestelmän jäsenten kesken (Guidi, et al., 2007, Wilsonin, 1991 mukaan, 206). Guidi et al. (2007) toteavat, että mikäli yritys ei tee Pareto-optimaalisia liiketoimintapäätöksiä, kaikki kolme oikeudenmukaisuuden muotoa eivät toteudu ja näin ollen loukataan sidosryhmien oikeuksia.

3. Empiirinen analyysi kolmen tapauksen kautta

Tutkimuksen empiirisessä osiossa esitellään kolme tapausta: Toyota, Satyam sekä Olympus. Kaikki yritykset toimivat eri aloilla: Toyota autoteollisuudessa, Satyam IT-alalla ja Olympus valmistaa kameroita ja optiikkaa. Jokaisen yrityksen tapauksessa yritys on toiminut pohjimmiltaan epäeettisesti ja epäeettisen käytöksen paljastumisesta on noussut jokaisella kerralla skandaali, joka on vaikuttanut yrityksen maineeseen sekä talouteen. Kunkin tapauksen eteneminen alkaa yrityksen esittelystä, josta seuraa skandaalin tausta, skandaali itsessään sekä sen taloudelliset ja muunlaiset seuraukset.

3.1 Pienet asiat ovat suuria asioita, Case: Toyota

Toyota motor corporation on japanilainen autonvalmistaja. Sen perusti Kiichiro Toyoda vuonna 1937 (Timeline, 2013) ja se on tähän päivään mennessä kasvanut maailman suurimmaksi, monikansalliseksi autonvalmistajaksi – kahteen kertaan: sekä ennen skandaalia vuonna 2008 (US news, 2008) että skandaalin jälkeen vuonna 2012 (Marketwatch, 2013). Yritys on osa Toyota group -konglomeraattia, joka puolestaan on yksi maailman suurimpia konglomeraatteja. Yrityksen nykyisenä toimitusjohtajana toimii Akio Toyoda ja se työllistää yli 300 000 ihmistä (Overview, 2013).

Toyota on benchmark kelpoinen esimerkki yrityksestä, jolla on loistava strategialinjauuskyky. Koostaan ja kompleksisuudestaan huolimatta se on kyennyt pitämään strategiansa, organisaationsa ja ihmisensä täydellisesti sovitettuna yhteen ydintarkoituksensa kanssa. Ydintarkoitukseensa se ilmaisee seuraavaa: *harmonisen kasvun tavoittelu ja tuottavuuden vahvistaminen*. Työntekijöitä koulutetaan jatkuvasti yrityksen tuotantojärjestelmän mukaisesti; jatkuva, holistinen laaduntarkkailu ja hintatietoisuus ovat muodostuneet kuin uskonnolliseksi elämäntavaksi organisaation kaikille jäsenille. (The rise of Toyota, 2013). Kuten yritys itse useasti linjaa: Toyota ottaa julkisen turvallisuuden erittäin tosissaan ja uskoo, että nykypäivänä sen autot ovat yksien turvallisimpien joukossa tien päällä. (Toyota 2009a; 2009c; 2009d; 2010b; 2010c)

Toyotalla on pitkä lista erilaisia filosofioita, joilla se pyrkii takaamaan toimintansa eettisyyden (ks. Vision & philosophy, 2014). Yrityksellä on myös käytössään ohjesääntö, joka on tällä hetkellä päivätty maaliskuulle 2006. Ohjesäännön peruseriaatteiden mukaisesti yritys pyrkii muun muassa kunnioittamaan kohdemaidensa kieltä ja lakeja

sekä kulttuuria ja käytäntöjä, kehittämään parempia teknologioita ja tuottamaan multistavia, puhtaita ja turvallisia tuotteita sekä vaalimaan kulttuuria, joka vahvistaa yksilöiden luovuutta sekä tiimityön arvoa. Niin ikään yritys pyrkii harmoniseen, vakaaseen ja pitkäaikaiseen kasvuun luoden samalla yhteistä arvoa liiketoimintakumppaneilleen kansainvälisessä yhteisössä ja innovatiivisen johtamistyön kautta. (Code of conduct, 2013, s. 2) Huomioitakoon myös, että ohjesääntö kattaa myös yrityksen sidosryhmäajattelun (Code of conduct, 2013, s. 15). Nämä periaatteet on muodostettu jo 90-luvulla, joten ne ovat olleet jo parin vuosikymmenen ajan osa Toyotan liiketoimintastrategiaa (Guiding principles, 2014). Lisäksi yrityksellä on monia visioita (ks. Global vision, 2014), joista skandaalin kannalta mielenkiintoisia ovat kohdat *laatuvelvoite*, jonka mukaan yritys pyrkii jatkuvasti nostamaan käyttövarmuuden, luotettavuuden ja asiakastyytyväisyyden standardejaan, sekä *suunnannäyttäjä*, jonka mukaan Toyota pyrkii olemaan alansa pioneeri tarttumalla tilaisuuksiin ja investoimalla tulevaisuuteen.

3.1.1 Tahattomasti kiihtyvien autojen skandaali

Äkillinen, tahaton kiihdyttäminen (sudden unintended acceleration, SUA) tarkoittaa tahattomia, odottamattomia ja voimakkaita kiihdytyksiä, jotka sattuvat auton ollessa lähtötilanteessa paikallaan tai pienessä nopeudessa sekä siihen yhdistettävää jarrutusvoiman heikkenemistä. Niitä on tutkittu jo 80-luvun lopulta lähtien: USA:n kansallinen tieliikenneturvallisuushallinto, National highway traffic safety administration (NHTSA) käynnisti silloin tutkimukset, koska he olivat saaneet lyhyessä ajassa monia valituksia aiheesta. (Pollard & Sussman, 1989) Toyotan autoissa tämä toimintahäiriö liitettiin viallisiin tai huonosti asennettuihin kuljettajan puoleisiin automattoihin sekä myöhemmin kaasupolkimen viallisuuteen (Toyota, 2009a; 2010a).

Toyotan kohdalla kyseisen vian todettiin koskevan erittäin monia malleja sekä autoja. Lisäksi huonolla viestinnällä sekä suoranaishella peittelyllä oli myös osuutta asiaan. Vasta skandaalin jälkiselvittelyissä selvisi ja tuotiin julkisesti esille, että Toyotassa oltiin itse asiassa tietoisia heidän autoissaan esiintyvistä kaasupoljinviasta: Yrityksen sisäisen viestinnän päällikkö Katsuhiko Koganei sekä ympäristön ja julkisten suhteiden pääjohtaja Irving Miller olivat eri mieltä siitä, tulisiko vika tuoda julki. Koganei oli sitä mieltä, että asiaa ei tule tuoda julki, koska syytä vialle ei vielä ollut löydetty eikä korjausta kehitetty ja lisäksi hän ajatteli, että uutiset viasta vain loisivat lisää levotto-

muutta. Miller puolestaan esitti, että autoissa on taipumusta mekaaniseen vikaan ja se on ehdottomasti tuotava julki. (Margasak & Thomas, 2010)

3.1.2 Tapahtumien aikajana

Syyskuussa 2007 NHTSA antoi varoituksen, jonka mukaan Toyotan kahdessa automallissa oli vika: niiden ”joka sään” lattiamatot saattoivat liukua eteenpäin, kohti kaasupoljinta, saattaen aiheuttaa näin tilanteen, jossa kaasupoljin painautui pohjaan ja auto kiihdytti hallitsemattomasti. Varoitus koski 55 000 autoa ja Toyota päätti kutsua huollettavaksi mallit, joissa saattoi kyseistä vikaa ilmetä. (Car and driver, 2007)

Varsinainen tapahtumaketju alkoi kuitenkin elokuun lopulla 2009, kun nelihenkinen perhe kuoli yhteentörmäyksessä Californiassa. He ajoivat Lexus-merkkisellä autolla, jonka kaasupoljin oli jumiutunut ja auto oli kiihdyttänyt hallitsemattomasti yli 160 kilometriin tunnissa. Auto törmäsi risteyksessä suurempaan Ford-merkkiseen autoon, lensi ulos tieltä, suistui jokeen ja syttyi palamaan. (10 news, 2009; Charette, 2009; Vartapedian & Bensinger, 2009) Kolari käynnisti kahdessa aallossa Toyotan historian suurimman (Vartabedian & Bensinger, 2009) sekä yhden koko autoteollisuuden historian suurimmista korjauskutsukampanjoista, jossa lopulta 9 miljoonaa autoa kutsuttiin huollettavaksi maailmanlaajuisesti (Suddath, 2010). Toyota oli ilmoittanut syyksi hallitsemattomalle kiihtymiselle virheellisesti asennetun lattiamaton ja tämän luoman mahdollisuuden sille, että se olisi lukinnut kaasupolkimen pohjaan. NHTSA toi valoon lisää yksityiskohtia, joiden mukaan myös muun muassa jarrut olivat raskaasti vahingoittuneet. Raportin mukaan lisäksi kaasupolkimen muotoilu olisi kasvattanut maton alle jäämisen riskiä sekä yhteyden kaasupolkimen pohjaan painamisen sekä jarrujen samanaikaisen heikentymisen välillä. (Bensinger & Vartabedian, 2009) Kriittisimmät ihmiset olivat lisäksi sitä mieltä, että syy meni syvemmälle ja saattoi sisältää perustavanlaatuisempia muotoiluvikoja, kuin lattiamatot. Näin erityisesti luksusmalleissa, joissa oli monimutkaisia elektronisesti ohjattuja tai avustavia järjestelmiä. (Charette, 2009)

Kuukautta myöhemmin 29. syyskuuta 2009 Toyota ilmoitti ottaneensa maton aiheuttaman tahattoman kiihdytyksen erityistarkkailuun ja siihen liittyen kutsui USA:ssa vapaaehtoiseen huoltoon monia malleja. Lisäksi he kehottivat autojen omistajia irrottamaan maton paikoiltaan sekä tarjosivat ohjeistusta tilanteeseen, jossa kaasupoljin tahattomasti painautui pohjaan. (Toyota, 2009a)

Toyota ilmoitti 2. marraskuuta 2009 aloittaneensa lähettää tiettyjen Toyota ja Lexus mallien omistajille kirjeitä (ks. Toyota, 2009b), jotka käsittelivät vääränmallisen tai väärin asennetun, kuskin puoleisen lattiamaton mahdollista vaikutusta kaasupolkimen pohjaan lukkiutumiseen (Toyota, 2009c). Tässä yhteydessä kutsuttiin 3,8 miljoonaa autoa huoltoon (Aldana, 2009). Samalla he myös mainitsivat, että vikoja ei esiinny autoissa, joissa on oikeanmallinen ja oikein asennettu matto. Edellinen kanta oli Toyotan mukaan yhteneväinen myös NHTSA:n linjan kanssa; he päättivät olla tekemättä lisätutkimuksia, koska olivat yhtä mieltä matosta johtuneesta viasta – eikä muita vikoja ollut olemassa. Toyota itse perusteli väitteensä sillä, että kyseinen tapaus oli kuudes viimeisen kuuden vuoden aikana, jolloin NHTSA tutki tahatonta kiihdyttämistä eikä kertaakaan ollut löytänyt mitään auton rakenteesta johtunutta syytä tälle – mattojen lisäksi. (Toyota, 2009c) NHTSA ei kuitenkaan ollut maininnut, että mahdollisuutta muunlaiselle ei ole, eikä ollut näin ollen myöskään tyytyväinen Toyotan mattoperusteeseen vaan piti sitä pikemminkin oireiden hillitsemisenä todellisen parannuskeinon sijaan. Selvisikin, että Toyota oli johtanut tiedotusvälineitä ja asiakkaitaan harhaan mainitessaan, että NHTSA:n mukaan muunlaista vikaa ei ole olemassakaan. (Aldana, 2009; Conley, Rhee & Ross, 2009)

Toyota julkaisi 25.11.2009 ensimmäisen konkreettisen, auton rakennetta koskevan parannustoimenpiteensä: se ohjeisti USA:n jälleenmyyjään tekemään muutoksia sekä kaasupolkimen muotoiluun että mattoon. Lisäksi autoihin tuli varmuuden vuoksi lisätä ohitusjärjestelmä, joka lopettaisi kiihdyttämisen mikäli kaasua ja jarrua painetaan samaan aikaan. (Toyota, 2009d)

Tammikuun lopulla 2010 käynnistyi skandaalin toinen aalto Toyotan ilmoittaessa aikovansa kutsua korjaukseen noin 2,3 miljoonaa autoa USA:ssa (Toyota, 2010), koska oli paljastunut uusia tapauksia, joissa autot alkoivat kiihdyttää tahattomasti ja yllättäen (Ross, et al., 2010). Lopullinen määrä nousi kuitenkin 3,4 miljoonaan autoon USA:ssa sekä ensimmäistä kertaa kutsuttiin autoja korjaukseen myös Euroopassa – lähes 1,8 miljoonaa kappaletta (BBC news, 2010a). Tällä kertaa mattovika ei ollut syynä, vaan tapauksissa matto oli jo Toyotan antamien ohjeiden mukaan poistettu (Ross, et al., 2010). Kyseessä oli siis erillinen kutsu, vaikka arviolta 1,7 miljoonaa kutsutuista autoista koski myös mattovika (Toyota, 2010a). Traagisin välikohtaus vaati tässäkin tapauksessa neljä henkeä, kun auto alkoi yllättäen kiihdyttää, ajautui ulos tieltä ja päätyi katolle viereiseen lampeen (Ross, et al., 2010). Toyota piti ta-

pahtumaa harvinaisena ja syynä oli heidän mukaansa kaasupolkimen kuluminen, eikä esimerkiksi elektroninen vika (Toyota, 2010a; Ross et al., 2010). Aiemmat tapahtumat olivat kuitenkin nakertaneet Toyotan kiistämisiä ja asiantuntijoiden mukaan tutkimuksia jatkettaisiin, kunnes todellinen syy tapahtumille löytyy. Tässäkään vaiheessa ei ollut vielä takuita, olisiko tämän korjauskutsun parannuskeino täydellinen ratkaisu ongelmiin. (Ross, et al., 2010)

Tammikuun 26. päivä Toyota ilmoitti, että aikoo pysäyttää kahdeksan suosituimman mallinsa myynnin. Malleissa oli esiintynyt kaasupolkimen jumiutumista, josta kerrottiin 21. tammikuuta. Myynnin pysäytyksen tarkoituksena oli asiakkaiden turvallisuuden lisääminen sekä heidän brändiluottamuksensa palauttaminen. Myyntiseisauksen aikana Toyota sulki myös viisi tuotantolaitostaan Pohjois-Amerikassa, jotta niissä voitiin koordinoida toimintaa uusiksi. (Toyota, 2010b) Seuraavana päivänä, 27.1., selvisi myös, että USA:n valtion liikenneviranomaiset olivat käskeneet Toyotaa aloittamaan myyntiseisauksen sekä kutsut huoltoon. Samana päivänä Toyota kutsui vielä 1,1 miljoonaa autoa viallisen maton takia huoltoon – edellisten lisäksi. Japanissa korjauskutsuja oli osattu jo, Aasian autoteollisuutta tutkivan Fourinin tutkimuspäällikön mukaan, odottaa ja lähinnä yllättyneitä oltiin siitä, kuinka myöhään Toyota aloitti sen. (Maynard & Tabuchi, 2010) Toyotan osakearvo tippui 6 prosenttia (BBC news, 2010b) sekä odotettiin, että seisaus maksaisi sille noin 446–502 miljoonaa dollaria viikossa (Shirouzu, et al., 2010)

Helmikuun alussa Toyota ilmoitti kehittäneensä keinon korjata autojen kaasupolkimet ja korjaustyöt alkoivat heti ensimmäisen viikon aikana. Lisäksi luvattiin, että monet jälleenmyyjät olisivat tavallista pidempään auki korjaustöiden takia, osa jopa kellon ympäri. (Toyota, 2010c) Yrityksen toimitusjohtaja Akio Toyoda pyysi 5. helmikuuta toista kertaa julkisesti anteeksi, ensimmäisen ajankohdan sijoituessa edelliseen syksyyn, jolloin yritys antoi ensimmäisen suuren huoltokutsunsa. Tällöin Toyoda sanoi muun muassa yrityksen olevan vain askelen päässä kuolemasta. (Tabuchi & Vlastic, 2010) Julkista anteeksipyyntöä seurasi myös Toyodan Washington Postissa julkaistu kirjoitus, jossa hän esitti strategiansa asiakkaidensa luottamuksen palauttamiseksi (ks. Toyoda, 2010). Kuun alussa myös tuli jälleen uusi huoltokehotus, joka koski lähes puolta miljoonaa uutta hybridautoa ja nosti huoltoon kutsuttujen autojen kokonaismäärän 8,5 miljoonaan. Autoissa, joita uusi kehotus koski, oli havaittu vikaa ohjauksessa ja jarruissa, joten ne eivät suoranaisesti edes sisältäneet samoja vikoja

kuin aiemmin kutsutut, mutta lasketaan silti samaan skandaaliin. (Crawley & Kim, 2010)

Huhtikuussa 2010 USA:n valtio syytti Toyotaa vaarallisen vian peittelystä ja haki ennätysmäistä 16 miljoonan dollarin sakkoa. Toteutuessaan sakko olisi historian suurin autonvalmistajalle langetettu sakkorangaistus. Liikenneviranomaisten mukaan oli olemassa todisteita sille, että Toyota epäonnistui noudattamaan oikeudellista velvoitettaan (Thomas, 2010); se oli saanut selville jo edellisvuoden syyskuussa, että kaasupolkimet saattaisivat jumiutua, mutta ei esittänyt huoltokehotetta kuin vasta tammikuussa 2001. Toyota ei myöskään vastustanut valtion langettamaa sakkoa vaan suostui maksamaan sen. (CBSnews, 2010)

3.1.3 Taloudelliset vaikutukset

Toyotan vauhdikas nousu kohti maailman suurimman autonvalmistajan paikkaa toi mukanaan epäonnekkaita seurauksia ja se koki skandaalin tapahtumista sekä annetuista korjauskutsuista välittömiä taloudellisia vaikutuksia. Näistä yksi esimerkki oli 26.1.2010 annettu päätös pysäyttää USA:n kahdeksan suosituimman automallin myynti sekä samanaikaiset tuotantoseisaukset. Yksistään näiden seisautettujen tuotantolaitosten tuotos vastasi noin 60 prosenttia vuoden 2009 kokonaisymyynnistä ja vaikka korjauskutsut ovat rutiiniasioita autonvalmistajille, autojen poistaminen markkinoilta ei ole. (The Economist, 2010)

Vuonna 2009 Toyotan myynti laski 20 prosenttia edellisvuoteen verrattuna ja sen maailmanmarkkinaosuus laski alle 12 prosenttiin (aiemmasta 13 prosentista (Cole, 2011)) (The Economist, 2010). Tammikuussa 2010 puolestaan sen osakekurssi tippui alimmilleen vuoden 2006 jälkeen, ja sen kuukausittainen myynti putosi alle 100 000 autoon ensimmäistä kertaa yli vuosikymmeneen. Pelot laajentuvasta myyntiromahduksesta laskivat osakekurssia 3,7 prosenttia Tokiossa, jatkaen yrityksen osakehinnan laskua. Osakkeen hinta oli ennättänyt laskea jo 17 prosenttia alle kahdessa viikossa, tammikuun korjauskutsusta alkaen. Toyotan myyntilasku koitui Fordin ja Hyundain eduksi; näiden myynti kasvoi 24 prosenttia. (Bailey & Krolicki, 2010) Epäiltiin myös, että USA:n Toyota-jälleenmyyjät menettäisivät yhteensä arviolta 2,47 miljardia dollaria kuukausittaisesta liikevaihdostaan myyntiseisauksesta johtuen (Haq, 2010).

Edellisten lisäksi Toyota on joutunut maksamaan suuren määrän erinäisiä sakkoja, jotka aiheutuivat skandaalista. Näitä ovat muun muassa USA:n valtion langettama 16 miljoonan dollarin sakko (Thomas, 2010) sekä 50 miljoonan dollarin arvosta muita sakkoja vuoden 2010 aikana (BBC news, 2012). Vuonna 2012 yritys joutui myös hyvittämään yhden miljardin dollarin edestä vahinkoja asiakkailleen (BBC news, 2012; Woodyard, 2012).

Vaikka rahallisesti Toyotalla ei luultavasti missään vaiheessa ollut hätää, sen nettovoitto vuoden 2013 kolmannella kvartaalilla olivat 4,45 miljardia dollaria (Takahashi, 2013), niin skandaalin mittakaava olisi saattanut leimata yrityksen luotettavuutta määrän, joka olisi omiaan rajaamaan sen ulos markkinoilta.

Nykypäivänä Toyota on selvinnyt tapahtuneesta ja on noussut jälleen maailman suurimmaksi autonvalmistajaksi (Marketwatch, 2013). Toimitusjohtaja Toyoda itse toivoi vuonna 2012 maksettujen miljardikorvausten jälkeen mahdollisuutta kääntää uusi sivu yrityksen historiassa ja jättää tämä skandaali taakse (BBC news, 2012). Osataan Toyotan maineen elpymistä auttoi myös BP:n öljynporauslautan räjähdys huhtikuussa 2010, joka käänsi median huomion toisaalle (The Guardian, 2010).

3.2 ”Intian Enron”, Case: Satyam

Skandaali, jota on kutsuttu myös ”Intian Enroniksi” (The economist, 2009), jätti kenties pysyvän jälkensä Intian yrityshistoriaan alkuvuodesta 2009. Skandaali on hyvä esimerkki siitä, mihin epäeettinen käyttäytyminen pahimmillaan voi johtaa vaikka toisaalta valtiota vastaan harjoitettu epäeettisyys luultavasti harvoin pysyy salassa loppuun asti.

3.2.1 Satyamista

Satyamin perusti B. Rama Raju sekä B. Ramalinga Raju kesäkuussa 1987 ja oli menestyksekkäimpinä aikoinaan johtavassa asemassa kansainvälisen liiketoiminnan ja informaatioteknologian aloilla (The economic times, 2013). Se tarjosi asiakkailleen yli 20 alalla palveluita, jotka käsittivät suunnittelujärjestelmiä, ohjelmistonkehitystä, konsultointia, järjestelmäintegraatioita, huoltoa ja ratkaisuja ulkoistukseen. Yrityksellä oli toimintaa 66 maassa ja asiakaspohjanaan sillä oli 670 asiakasta, joista 185 oli sijoittuneina Forbesin global 500 ja Fortunen US 500 listoille. Sillä oli yli 50 000 työnteki-

jää ja se piti itseään monen alan asiantuntijana; näitä aloja oli muun muassa: avaruus- ja puolustusteknologia, autoteollisuus, kemikaaliala sekä opetus. Vuonna 2008 Satyamin liikevaihto ylitti kahden miljardin dollarin merkkipaalin. (Ndtv profit, 2013)

3.2.2 Taustaa

Joulukuussa 2008 Satyam ilmoitti, että aikoo hankkia 1,3 miljardilla dollarilla täyden omistuksen Maytas properties sekä 300 miljoonalla dollarilla 51 prosentin omistuksen Maytas infra nimisestä yrityksestä. Satyamin ylimmän johdon edustajat B. Ramalinga Raju sekä muut omistivat myös molemmista hankinnan kohteina olevista yrityksistä suuren osan: 36 prosenttia Maytas infrasta ja 35 prosenttia Maytas propertiesista. (Kanno, 2008; Vadlamani, 2008) Ostosummasta 75 prosenttia oli tarkoitus maksaa Satyamin käteisvaroista ja loput 25 prosenttia velkana (Vadlamani, 2008). Päätös kuitenkin nosti suuren vastarinnan Satyamin osakkeenomistajien keskuudessa (Kanno, 2008), joista suuri osa oli institutionaalisia- sekä muita sijoittajia ja yritys joutui vetäytymään kaupasta (Vadlamani, 2008). Päätös nosti myös erittäin paljon kysymyksiä ja oli muun muassa analyytikoiden mukaan moraaliton ja harmillinen – osakekurssi tippui 55 prosenttia (Krishnan & Chatterjee, 2008). Lisäksi Intian arvopaperikomitea ilmoitti alkavansa tutkia yritystä kauppayrityksen johdosta (Behar, 2008)

Samassa kuussa tuli ilmi myös toinen kriisi: selvisi, että Maailmanpankki oli katkaisut saman vuoden syyskuussa kaiken liiketoimintansa Satyamin kanssa kahdeksan vuoden ajaksi. Maailmanpankki oli yksi Satyamin asiakkaista: Satyam kirjoitti ja tarjosi sille ohjelmistot koko maailmanlaajuisen informaatioverkoston ylläpitämiseksi. Täähän sisältyi myös arkaluontoisen datan valvontaa, joka ulottui kirjanpitoliedoista ja henkilötiedoista aina maailman rikkaimpien valtioiden hallinnoimiin trust-varoihin asti. Kävi ilmi, että yritys oli myynyt pankin henkilökuntaan kuuluneelle tietohallintopäällikö Mohamed Muhsinille sisäpiiritiedolla vahvistettuja osakeneuvoja. (Behar, 2008) Tämä tieto tuli huonoon aikaan, sillä yrityksen osakkeiden hinnat olivat jo valmiiksi pudonneet 55 prosenttia Maytasin ostosta nousseen kohun johdosta (Aggarwal, 2008).

Satyam palkkasi Merrill Lynchin punnitsemaan yrityksen strategisia vaihtoehtoja selvittää tapahtumista. Merrill Lynch kuitenkin lopetti palveluntarjoamisen saadessaan selville, että yrityksen kirjanpito oli virheellistä. (The financial express, 2009)

3.2.3 Kriisi

Tammikuun 7. päivänä 2009 Ramalinga Raju lähetti kirjeen Satyamin hallitukselle, Intian arvopaperi- ja vaihdantalautakunnalle sekä pörssiin. Tässä kirjeessä hän myönsi vääristäneensä yrityksen kirjanpitoa yhteensä yli 70 miljardin Intian rupian edestä, määrä vastaa nykyrahassa noin 820 miljoonaa euroa. Kirjanpitoon oli muun muassa merkattu käteisvarojen olevan suurempia kuin todellisuudessa sekä olemattomia korkoja. Tämä ero oli syntynyt liioitelluista voitoista muutamien vuosien ajalta ja se alkoi marginaalisena poikkeavuutena todellisen tuloksen sekä kirjoihin merkatun tuloksen välillä. Tämä ero kuitenkin vuosien saatossa ja yrityksen operaatioiden määrän merkittävän kasvun myötä kasvoi niin suureksi, ettei sitä voinut enää hallita. Lisäksi jokainen yritys peittää ero, epäonnistui ja jokainen epäonnistuminen vain kasvatti eroa osaltaan yhä enemmän. (Nalamothu, 2009)

Satyamin hallituksen puheenjohtaja B Ramalinga Raju, hänen veljensä Rama Raju sekä yrityksessä toiminut talousjohtaja Vadlamani Srinivas vangittiin pian kirjeen lähettämisen jälkeen. Kaikkia syytettiin juonittelusta, petoksesta, vääristeltyjen dokumenttien käytöstä, vääristelystä sekä luottamuksen pettämisestä – Intian lainsäädännön mukaisesti. (The economic times, 2009a)

Myös yrityksen tilintarkastajana toiminut PricewaterhouseCoopers (PwC) sai osansa syytöksistä: sen osakkaita pidätettiin Satyamin petoksen johdosta. PwC oli toiminut Satyamin tilintarkastajana vuodesta 2000 lähtien, joten oletettiin että he olivat olleet tietoisia vääristelystä. (Hinks, 2009) Toisaalta myös oletettiin, että kuten sen kolme suurta kilpailijaa (KPMG, Deloitte sekä Ernst & Young), myös PwC kasvoi nopeasti ympäri Aasiaa. Tästä johtuen kilpailullisimmilla markkinoilla yrityksen on mahdollisesti täytynyt käyttää palveluissaan työntekijöitä, joilla ei ole ollut tarpeeksi laajaa kokemusta. (Chen, 2009) USA:n arvopaperi- ja vaihdantakomitea langetti 16 miljoonan dollarin sakon PwC:lle Intian osastolle tapahtumien johdosta (Scarboro, 2011)

Satyamin loppu oli käytännössä käsillä. Yritykseen nimitettiin, neljä viikkoa edellisen pidätyksen jälkeen, uusi toimitusjohtaja A. S. Murty, jonka tehtävänä oli saada yritys jälleen uuteen nousuun. Satyamin arvo oli tähän mennessä tippunut jo 80 prosenttia kriisiä edeltäneestä ajasta ja oli yrityksen mukaan kriittistä saada sille uusi johtohahmo. (Arakali, 2009) Samaan aikaan etsittiin, Intian valtiota myöten, ostajaa yritykselle, jotta sen toiminta voisi jatkua (Arakali, 2009; The economic times, 2009b). Potentiaa-

lisiä ostajia löytyi ja ennen pitkää se päätyi kilpailevan yrityksen, Tech mahindran omistukseen. Fuusioituminen tapahtui lopulta vuonna 2012. (Tech Mahindra, 2013)

3.3 Japanilaista yrityskulttuuria, Case: Olympus

Vuonna 1985 solmittiin ”Plaza accord”; sopimus, jonka myötä muun muassa Japanin jeniä vahvistettiin suhteessa dollariin. Vahvistamisen tarkoituksena oli tehdä Japanin viennistä kilpailullisempaa. (Weisenthal, 2010) Sopimus kuitenkin käynnisti myös tapahtumasarjan, jonka lopputuloksena oli suuri, kahden vuosikymmenen mittainen petos Olympus corporationissa. Olympus on japanilainen yritys, joka valmistaa kame-roita ja lääketieteellisiä kuvauslaitteita. (Norris, 2011)

Takeshi Yamashita sekä Shintaro Terada perustivat vuonna 1919 yrityksen nimeltään Takachiho seisakusho, joka erikoistui mikroskooppeihin ja lämpömittareihin. Vuonna 1921 yritys otti käyttöönsä nimen Olympus ja vuonna 2003 nykyisen nimensä Olympus corporation. (Our origins, 2013) Ensimmäisen kameransa yritys esitteli vuonna 1936 ja on toiminut edelläkävijänä monissa teknologioissa sen jälkeen aina nykypäivään asti. Vuonna 1981 yritys liittyi World wildlife fundin jäseneksi (WWF). (Milestones, 2013)

Yritysfilosofiakseen Olympus mainitsee seuraavaa: ”kaikissa liiketoimintaoperaatioissa pyrimme toimimaan yhtenäisessä roolissa ympäröivän yhteiskunnan kanssa, ja-kaen sen arvot ja luoden uutta arvoa auttaaksemme ihmisiä ympäri maailman saamaan terveellisen ja tyytyväisemmän elämän.” Tätä filosofiaa yritys toteuttaa kehittämänsä ”Social in” –mallin avulla. ”Social in” muodostuu kolmesta teesistä: *rehellisyys (Integrity)*, jonka mukaan yritys pyrkii olemaan luotettava yhteiskunnan jäsen, *innovointi (innovation)*, joka pyrkii luomaan innovatiivista arvoa sekä *osallistuminen (involvement)*, joka ohjaa yritystä osallistumaan ympäröivään yhteisöönsä. (Corporate philosophy, 2013)

3.3.1 Taustaa

Jotta skandaali avautuisi täysin, täytyy muistella minkäläistä japanilaisen yrityksen arki oli ennen Plaza accord –sopimusta. Dollarin kurssi oli noussut hyvän matkaa ja vuoden 1984 loppuun mennessä yksi dollari vastasi jo yli 250 jeniä. Se oli kulta-aikaa japanilaisille vientiyrityksille, jotka pystyivät repimään suuria voittoja viemällä Yhdysvaltoihin ja loivat Japanille suuren vaihtoylijäämän. (Norris, 2011)

Plaza accord –sopimus solmittiin silloisten viiden suuren valtion kesken (Japani, Yhdysvallat, Länsi-Saksa, Ranska ja Iso-Britannia), jotka hyväksyivät aiheet laskea dollarin kurssi alas suhteessa jeniin. Sopimus näytti onnistuneen: loppuvuoteen mennessä kurssi oli laskenut 200 jeniin ja kahden vuoden päästä se oli enää 121 jeniä. Tämä laski japanilaisten vientiyritysten voittoja roimasti. (Norris, 2011)

Japanissa käynnissä ollut kupla kuitenkin jatkoi kasvuaan ja 80-luvun loppuun mennessä osakkeiden hinnat olivat kolminkertaistuneet. Vuonna 1985 Olympus yhtenä monista japanilaisista, julkisti ”zaitekun”, eli keinottelevan sijoittamisen keskeiseksi liiketoimintastrategiakseen. (Norris, 2011) ”Sillä aikakaudella yritykset havaitsivat, että he kykenivät tekemään enemmän voittoja sijoittamalla maa-alueisiin sekä osakkeisiin kuin ydinliiketoiminnallaan”, kommentoi professori Hiroshi Osano Kioton yliopistosta (Tabuchi, 2011a). Tämä strategia toimi, kunnes kupla puhkesi vuonna 1990 ja monet sijoitukset kääntyivät tappiollisiksi. (Norris, 2011) ”Yritykset, jotka hoitivat ongelman välittömästi, kamppailivat läpi 90-luvun ja selvisivät”, sanoi Osano. Olympuksen kokemat tappiot vaikuttivat olevan niin suuret, että yritys päätti pienen oveluuden olevan paikallaan. (Tabuchi, 2011a) Samana vuonna yritys piilotti 730 miljoo- nan dollarin arvoiset menetykset. Talousraportit eivät kerro, kuinka tappiot syntyivät, mutta ne oli merkittu liittyvän rahoitusinstrumentteihin. (Norris, 2011) 90-luvun aikana yritys kuitenkin alaskirjasi tappioita yhteensä 62 miljardin jenin edestä, mutta kirjaukset olivat pikemmin poikkeuksia kuin tapa ja Olympus on itsekin myöntänyt jälkeen- päin piilottaneensa investointitappioitaan. (Tabuchi, 2011a)

Vaikuttaisi siltä, että Olympuksen toivottiin saavan kurottua tappiot umpeen tekemällä lisää riskisijoituksia, mutta se ei onnistunut. Ajan myötä harjoitettiin arvopaperikeinot- telua ja yksityisen omaisuuden kartuttamista investoimalla lupaaviin start-up yrityk- siin. Mikään näistä ei kuitenkaan toiminut vaan tappiot kasvoivat entisestään – lopul- ta yli yhden miljardin dollarin arvoiseksi. (Norris, 2011)

Vuonna 1997 kirjanpitosäädökset muuttuivat ja sen myötä jotkin investoinnit täytyi merkitä kirjoihin. Tämä olisi paljastanut koko Olympuksen harjoittaman hämärän toiminnan. Yrityksessä kehitettiin suunnitelma, jonka tarkoituksena oli ”myydä” tappiolliset investoinnit alkuperäisellä hinnalla pöytälaatikkoyrityksille, jotka Olympus oli tarkoituksellisesti perustanut. Myynnit rahoitettiin pankkilainoilla, jotka takasi Olympus itse. Kirjanpitosäädösten mukaan pöytälaatikkoyrityksiä ei tarvinnut yhdistää yritykseen, joten tappiot pysyisivät piilossa. (Norris, 2011)

Suunnitelmana oli päästä eroon tappioista ajan mittaan joko uusien investointien tai ylihinnoiteltujen hankintojen kautta. Tätä harjoitettiin monella tavalla, joista yksi oli, että säilytettiin pöytälaatikkoyrityksiä, jotta ne voisivat antaa kalliita sijoitusneuvoja. Tämä ”hinta” kyettiin merkitsemään taseeseen goodwillina ja myöhemmin poistamaan, näin yrityksen tase saatiin näyttämään oikeita arvoja. (Norris, 2011) Hieman sovellettuna manööveri oli aiemmin yleinen ja kutsutaan nimellä ”tobashi.” ”Ideana on, että tappiot maksetaan myöhemmin takaisin, kunhan yrityksen taloustilanne on parempi”, kiteyttää myös Mitsuhiro Fuako, rahoituksen professori Tokion Keio yliopistosta. Olympuksen tapauksessa tämä olisi ollut mahdollisesti tarkoitus hoitaa vuoden 2008 aikana, kun Japanin talous olisi alkanut jo elpyä ja yritykset alkaneet tuottaa jälleen voittoja. (Tabuchi, 2011a)

Olympuksen suunnitelmat olisivat voineet onnistua, ellei Enronin aiheuttama skandaali olisi astunut kuvaan; Enronin mennessä konkurssiin vuonna 2001 paljastui, että se oli harjoittanut petoksellista toimintaa pöytälaatikkoyritystensä avulla. Tämä aiheutti uuden, vaikkakin hitaan muutoksen kirjanpitosäädöksiin: vuonna 2007 Japanissa asetettiin säädös, jonka mukaan pöytälaatikkoyrityksen täytyy yhdistää emoyritykseen. Olympuksella oli enää sen tilikautensa loppuun asti aikaa selvittää sotkunsa. (Norris, 2011)

3.3.2 Skandaali syntyy

Lokakuussa vuonna 2011 juuri toimitusjohtajaksi ylennetty Michael Woodford sai potkut Olympukselta (ks. Greenfeld, 2012). Sekä ulkomaalainen toimitusjohtaja että toimitusjohtajan erottaminen ovat harvinaisia ilmiöitä Japanissa (Sieg, 2011; Greenfeld, 2012). Syyksi yritys ilmoitti, että Woodford ei kyennyt sopeutumaan japanilaiseen kulttuuriin eikä yrityksen johtamissuuntauksiin. Hänen itsensä mukaan erottaminen johtui siitä, että hän kyseenalaisti hämääviä fuusioitumis- ja hankintamaksuja. Epäilyk-

siä jaeltiin aluksi myös suuntaan, että yrityksellä olisi yhteyksiä Yakuzaan, Japanin mafiaan. (Sieg, 2011)

Vuosien 2006–2008 aikana Olympus oli suorittanut maksuja, joiden julkitulo käynnisti skandaalin ja ovat sittemmin joutuneet syyniin: 2008 yritys maksoi 687 miljoonaa dollaria palkkioina hämärälle rahoitusneuvojalle, joka auttoi sitä hankkimaan Iso-Britannialaisen, lääketieteellistä kalustoa valmistavan yrityksen nimeltään Gyrus. Palkkio vastasi noin kolmasosaa kahden miljardin dollarin hankintahinnasta ollessaan samalla yli 30 kertaa niin suuri kuin tavanomaiset palkkiot. Yritys osti myös 773 miljoonalla dollarilla kolme pientä japanilaisyritystä, kuten kasvovoiteita ja einesruokia myyvät yritykset (Greenfeld, 2012), jotka eivät juuri liittyneet sen ydintoimintaan. Niiden tarkoitus oli mahdollistaa alaskirjauksia, jotka vastasivat maksettua hintaa yrityksen kyseessä olleelle tilikaudelle. (Tabuchi, 2011a; The economist, 2012)

Heinäkuussa 2011 Woodfordin toimiessa vielä yrityksen operatiivisena johtajana sekä Euroopan osaston hallituksen puheenjohtajana, hän sai tietää yksityiskohtat noin 1,7 miljardin dollarin arvoisista maksuista luettuaan niistä artikkelin pienessä japanilaisessa bisnesaikakauslehdessä. Hän ihmetteli, kuinka ei ollut tietoinen tästä ja etsi vastauksia yrityksen hallituksen puheenjohtajalta sekä silloiselta toimitusjohtajalta Tsuyoshi Kikukawalta. (Greenfeld, 2012) Woodfordin omien sanojensa mukaan Kikukawa oli pyytänyt muita johtajia olemaan kertomatta yksityiskohtia hänelle, koska kyseessä oli kotimainen asia (Greenfeld, 2012) ja häntä oli lisäksi pyydetty olemaan murehtimatta menneistä (Norris, 2011). Toisen ilmestyneen artikkelin jälkeen hän ei kuitenkaan antanut asian olla vaan yritti saada selityksiä siirretyille rahoille, mutta ei saanut vastauksia. Hän uhkasi jopa erota tehtävistään, mikäli hänestä ei tehtäisi koko yrityksen toimitusjohtajaa, sillä hän piti sitä ainoana vaihtoehtona selvittää kriisistä. Kikukawa teki hänestä toimitusjohtajan 1. lokakuuta (Kelleher, 2011) ja antoi hänen koota oman hallituksensa. Ensimmäisenä tehtävänä toimitusjohtajana Woodford palkkasi PwC:n tutkimaan ja analysoimaan varainsiirtoja. PwC:n raportti oli tuomitseva ja Woodford vei sen 13. lokakuuta hallituksensa tarkasteltavaksi. Tämän jälkeen hän lähetti kirjeen Kikukawalle, jossa pyysi tätä irtisanoutumaan. Seuraavana aamuna Woodford erotettiin yksimielisellä hallituksen päätöksellä kaikista tehtävistään yrityksessä, vain kaksi viikkoa toimitusjohtajaksi nimeämisen jälkeen. (Greenfeld, 2012)

Woodfordilla oli vielä paikka yrityksen Euroopan osaston hallituksessa, koska vain osakkaat pystyvät irtisanomaan hallituksen jäseniä. Hallituksen kautta hän yritti yhä

selvittää tapahtunutta, mutta yritysten epäonnistuttua hän irtisanoutui ja yritti saada koottua uutta hallitusta ulkoisten sijoittajien avustuksella. Yritys epäonnistui jälleen, kun Japanin konservatiivisemmat mahdit, kuten Olympuksen suurin osakas, Sumitomo mitsui banking corporation (SMBC), ja ryhmä ”keiretsu-yrityksiä” puuttuvat tilanteeseen. (The economist, 2012) ”Keiretsu” on tavallisesti klusteri, jossa tiivistä yhteistyötä tekevät yritys itse, valtio, pankki, toimittajat ja jakelijat (ks. Tech-faq, 2013; Twomey, 2009).

3.3.3 Seuraukset

Kaksi viikkoa Woodfordin irtisanomisen jälkeen myös Kikukawa itse joutui eroamaan median asettaman paineen alla. Lisäksi Olympus aloitti tutkimukset tapahtuneille varainsiirroille ja joulukuun alussa 2011 julkistetusta raportista selvisi, että niillä oli juurikin ollut tarkoitus piilottaa Japanin talouskuplan aiheuttamia, vuosikymmenten takaisia ja monen operatiivisen johtajan toimista aiheutuneita investointitappioita. (Greenfeld, 2012)

Pian raportin julkistamisen jälkeen poliisi suoritti etsinnän sekä Kikukawan kotiin että Olympuksen pääkonttoriin. Lisäksi Yhdysvaltain keskusrikospoliisi FBI sekä Iso-Britannian Serious fraud office käynnistivät tutkimukset, jotta saataisiin selville mihin rahat siirrettiin. Vuoden 2012 tammikuussa kourallinen yrityksen johdossa toimineita henkilöitä pidätettiin tapahtumien johdosta. (Greenfeld, 2012)

Olympus joutui joulukuun raportin jälkeen alaskirjaamaan tappioita yli miljardin dollarin edestä (Yasu, 2012; Bendeich & Sieg, 2011). Tokion pörssi langetti reilun miljoonan dollarin sakot yritykselle tammikuussa 2012 ja seuraavassa kuussa yritys ilmoitti tehneensä lähes 10 miljoonan dollarin tappiot tilikautensa kolmannella kvartaalilla. (Greenfeld, 2012) Yrityksen osakkeiden arvo oli tippunut helmikuuhun 2012 mennessä lähes puoleen edellisvuotisesta tasostaan, mutta alimmillaan osakkeen hinta oli joulukuussa 2011 – vain noin viidesosan normaalitasosta (Morningstar, 2013). Lisäksi yrityksen ensimmäisellä puolivuotisjaksolla oli syntynyt reilun 400 miljoonan dollarin tappiot (Bendeich & Sieg, 2011). Myös Woodford ja amerikkalaiset investoijat ovat saaneet osansa korvauksista: Woodford sai noin 16 miljoonaa dollaria ja investoijat 2,6 miljoonaa dollaria (Cade, 2013).

Vielä lähes kahden vuoden jälkeen lukuisia tutkimuksia on yhä käynnissä (Cade, 2013) ja syyskuussa 2013 Iso-Britannian syyttäjä langetti 1,7 miljardin dollarin sakon

Olympukselle kirjanpitoskandaalista. Todetessaan kolmen ylimmän johdon työntekijän olleen syyllisiä skandaaliin, Japanin oikeus langetti 7 miljoonan dollarin sakot myös yritykselle. (Knight & Ridley, 2013)

Yrityksen maine kuitenkin romahti skandaalin myötä ja keskusteluja nousi koko Japanin hallintotavoista. Davidoffin (2011) mukaan skandaali paljastaa japanilaisen liiketoiminnan ”liian mukavan” luonteen: japanilaisia yrityksiä dominoivat sisäpiiriläiset ja yrityksiä usein johdetaan pikemminkin näiden sisäpiiriläisten kuin osakkaiden eduksi. ”Keiretsujen” vuoksi osakkaiden luoma paine ja valvonta ovat perinteisesti olleet minimaalisia. Lisäksi japanilaiset lainsäätäjät reagoivat hitaasti muutoksiin, vaikka valtio on yhä useammin joutunut syynäämään yritysten harjoittamaa liiketoimintaa. (Davidoff, 2011) Analyttikoiden mukaan skandaali toi valoon heikkoudet Japanin taloudellisessa lainsäädännössä sekä hallintotavoissa. Varoiteltiin myös, että muissakin japanilaisissa yrityksissä saattaa esiintyä talouskuolan aiheuttamien tappioiden piilottamista. ”Nämä ovat olleet kaksi, kirjanpitolainsäädännöltä hukassa ollutta vuosikymmentä, joten on helppo kuvitella yritysten piilottaneen tappioitaan jo vuosien ajan odotellen, että markkinat elpyvät”, kommentoi lakimies Hideaki Kubori. Lisäksi pidettiin todennäköisenä, että sijoittajat epäilevät jatkossa muitakin japanilaisia yrityksiä samanlaisesta toiminnasta. (Tabuchi, 2011a)

Nykypäivänä Olympuksen osakearvo on noussut 25 prosenttia korkeammaksi kuin mitä se oli ennen skandaalia (Cade, 2013). Tähän on osaltaan vaikuttanut myös se, että Sony osti siivun yrityksestä itselleen ja on tällä hetkellä suurin yksittäinen omistaja yrityksessä (Zhang, 2012). Ajatellaan, että skandaali oli näkemys siitä, että vanhanaikainen tapa harjoittaa liiketoimintaa Japanissa yhä vastustaa länsimaisten mukaan parhaita ja itsestään selviä käytäntöjä. Toiset asiantuntijat pitivät skandaalia todisteena, että täysin itsenäiset hallituksen jäsenet ovat Japanissa vieläkin harvassa vaikka laki määrääkin yhden itsenäisen jäsenen. Japanilaisessa liiketoimintakulttuurissa hallitsee vielä piirre, jossa henkilökohtaiset suhteet saattavat silloin tällöin mennä yleisesti hyväksytyjen kirjanpitosäädösten edelle. (Tabuchi, 2011b) Loppujen lopuksi myös japanilainen media, poliitikot sekä lainsäätäjät reagoivat vaisusti tapahtumiin vaikka niistä tuli maailmanlaajuisesti etusivun uutisia ja yrityksen osakekurssi tippui 80 prosenttia (The economist, 2012).

Skandaalin tapahtumista valaistuneena yritys on tehnyt melko perusteellisen remontin eettisiin toimintatapoihinsa (ks. Csr activities, 2014; Message from senior mana-

gement, 2014). Yritys muun muassa julkaisi tapahtuman johdosta maailmanlaajuisesti päivitetyn version eettisestä ohjesäännöstään (Corporate conduct charter, 2014). Ei kuitenkaan selviä, millainen ohjesääntö on ollut skandaalin aikaan, tai onko sitä ollut edes olemassa, vaikkakin esimerkiksi Euroopassa uusimman ohjesäännön versio-numero on jo 5. Skandaalin koskiessa vain Japanin yksikköä ja maan ollessa samaan aikaan sen kotimaa, huomioitakoon myös, että yrityksen kansainvälisillä internet-sivuilla puhutaan ohjesäännön adoptoimisesta emoyhtiöön, eli Olympus corporationiin, vuonna 2012, mikä antaa kuvan pikemmin sen ottamisesta käyttöön vasta silloin (Corporate conduct charter, 2014). Toisaalta yrityksen Japanin yksikön sivuilla puhutaan kuitenkin samalla päivämäärällä myöskin päivittämisestä (Olympus Japan, 2014), joten mahdollisuus tulkintaerheeseen on olemassa.

4. Analyysi ja johtopäätökset

Tutkielman viitekehys tarjoaa hyvin yksinkertaistetun mallin yritykselle implementoida käyttöönsä eettisen liiketoiminnan kulttuuri. Se alkaa luomalla strategia, jolla ylipäänsä koko etiikka tulee mukaan liiketoimintaan. Lisäksi siinä otetaan sidosryhmäajattelu mukaan toimintaan. Tällä pyritään aktiivisen seurannan ja kannustamisen avulla luomaan kulttuuri, jossa eettinen käytös on kannattavaa ja jopa toivottua ja haluttua. Tämän jälkeen yritys, tasapainotellessaan tilanteen ja sidosryhmien luonteiden välillä, luo tasapainoisesti sekä sisäistä että ulkoista haluttavuutta ja mainetta. Lopputuloksena prosessille on operationaaliset ja strategiset edut, joiden kautta se saavuttaa kilpailuetua ja näin ollen myös menestystä.

Ei ole helppoa tapaa tutkia etiikkaa, eikä aina välttämättä ole helppoa myöskään toimia niin. Yrityksen johtajille tulee eteen lukuisia päätöksentekotilanteita vuosittain ja jokaisen oletetaan ja toivotaan päätyvän kaikkien eduksi. Tutkielma havainnollistaa, että erilaisia teorioita on tarjolla paljon ja käytännössä kaikki niistä toistavat sanomaa, jonka mukaan liiketoiminnan eettisyys on hyväksi. Loogisesti ja luonnollisesti asia on tietenkin näin, koska voidaan varmuudella olettaa kaikkien tahtovan, että toisten toiminta ei aiheuta harmia itselle. Kuitenkaan itsestään selvää tämä ei ole: empiirisen analyysin aikana kävi ilmi, että pitkällä tähtäimellä yritys monessa tapauksessa saattaa saada aiemman, osaltaan jopa epäeettisestä toiminnasta seuranneen menestyksensä takaisin vaikka kohtaisi suuriakin takaiskuja. Kahdessa tapauksista kävi näin, yhden ajautuessa kilpailijansa omistukseen.

Väheksymättä tapausten laatua näyttäisikin muodostuvan ristiriita, jossa ihmiset tuntevat toimivan kaksinaismoralistisesti: yrityksiä kritisoidaan, mikäli ne toimivat epäeettisesti, mutta samalla ollaan uskollisia niille tai vähintään luottamus palautuu nopeasti. Mahdollista tietysti on myös, että paheksuvat ihmiset ovat eri ihmisiä kuin ne, jotka säilyvät uskollisina. Kuitenkin yritysten asiakkaiden tai niiden kanssa toimivien ihmisten määrä on rajallinen ja nyky maailma varsin kansainvälistynyt, joten jossakin kohdassa tämä ei pidä paikkansa. Tällaisissa tilanteissa väistämättä heijastuvat välinpitämättömät asenteet, joiden mukaan on hyvä, että toimitaan eettisesti, mutta mikäli ei, niin se ei haittaa. Esimerkiksi Toyotan tapauksessa vaikutukset eivät pitkällä tähtäimellä olleet kovin pitkäikäisiä, ihmisten luottamus merkkiin säilyi tai vähintään palasi melko nopeasti kriisin jälkeen. Vaikka skandaali oli tässäkin tapauksessa merkit-

tävä ja se hallitsi mediaa pitkälti tapahtumien aikana, se ei pysyvästi nakertanut Toyotan brändikuvaa. Toisaalta myös Olympuksen tapauksessa voidaan tarkastella ilmiötä korkeammalla, koko yhteiskuntaa koskevalla tasolla: Japanin yrityskulttuurissa, kuten aiemmin mainittu, henkilökohtaiset suhteet menevät silloin tällöin lain edelle ja auktoriteettien kunnioitus sekä naaman menettäminen ovat tärkeitä asioita. Oletettavasti tästä syystä yrityksen maailmalla nostattama skandaali ei nostattanut juuri minkäänlaista kohua kotimaassaan. Näin päästään asenne-erojen ongelman ytimeen: mitä jos yhdessä valtiossa tuomittava teko ei ole sitä toisessa valtiossa.

Olympuksen tapaus käy toisaalta hyvästä esimerkistä myös tilanteeseen, jossa yritysjohton voi tietyllä tapaa sanoa jopa toimineen yritykselle uskollisesti piilottaessaan tappiot; vaikka prosessiin johtaneita päätöksiä voidaan pitää epäeettisinä, sillä koko petosta ei olisi tarvinnut koskaan toteuttaa, mikäli yritys ei olisi alkanut keinottelemaan riskipitoisilla investoinneilla, niin piilottaminen mahdollisesti kuitenkin pelasti sen jopa konkurssilta. Näin voidaan ajatella, mikäli toiminta ei perustunut uudempien toimitusjohtajien omille motiiveille, heidän toimineen rajoittuneen eettisyyden olosuhteissa, vaikka olisivatkin missä vaiheessa tahansa voineet toimia pillinviheltäjinä. Tuotakoon myös esiin, että Woodfordin eettinen toiminta pillinviheltäjänä oli vain viimeisin osa tapahtumaa, ja voisi itsestään antaa kuvan, että eettinen päätös oli se joka suisti yrityksen laskukierteeseen. Kuva on kuitenkin virheellinen ja kertoo lähinnä, että asiaa on ajateltu vain pinnallisesti, koska oikea syy laskulle oli luonnollisesti syvemmällä, kahden vuosikymmenen takana.

Klassinen esimerkki puolestaan siitä, kuinka yrityksen epäeettinen käytös sidosryhmiään kohtaan tuhoaa lopulta koko yrityksen, on Satyamin tapaus. Tässä tapauksessa kärjistyksenä on, että loukattuna sidosryhmänä oli valtio ja tällaisissa tapahtumissa tuskin harvoin onnistutaan. On epäselvää, kuinka paljon kirjojen vääristely mahdollisesti hyödytti yritystä ja olisiko se kenties menestynyt niin hyvin, mikäli tulokset olisivat olleet rehellisiä. Oli vaikutus kuinka suuri tahansa, se kuitenkin julkitultuaan tuhosi yrityksen maineen sijoittajien mielissä ja nämä välittömästi pyrkivät eroon omistuksistaan aiheuttaen roiman laskun yrityksen osakekurssissa. Halpa hinta ja yrityksen teknologia sekä patentit puolestaan olivat luultavasti syinä sille, että sen toiminta haluttiin vallata monen yrityksen toimesta – jolloin heitä ei haitannut sen historia.

Nämä esimerkit luovat kysymyksen suurtenkin yksittäisten, tilanteen mahdollistamien epäeettisten tapahtumien eettiselle näkökulmalle: onko välttämättä taloudellisesti kannattavaa ylläpitää korkeaa eettistä tasoa, koska historia ei ainakaan näytä perustelevan pitkäaikaisia voitonlisäyksiä, vaikka yritys toimisi erittäin eettisellä pohjalla. Toisaalta voi myös pitää paikkansa, että modernikin teoria on vielä hieman utopistista ja kaukana realismista. Loppujen lopuksi erilaisissa teorioissa kuitenkin on vieläpä yhteinen heikkous: ulkoisvaikutuksia ja niin sosiaalisia kuluja kuin voittojakin on hyvin vaikea nykyosaamisella arvioida numeerisesti, jotta niille voitaisiin laskea taloustiedettyypisiä, empiirisiä todisteita ja sitä kautta kehittää yhä toimivampia teorioita.

Kuten Kapteinkin tutkimuksessaan mainitsi, eettisissä mittareissa ja eettisessä tutkimuksessa yhtenä rajoitteena ovat perimmäiset motiivit. Eli toimivatko ihmiset tietyllä tavalla siksi, koska he haluavat toimia niin vai esimerkiksi siksi, että heidän asemansa vaatii sitä. Tämä voidaan yritystasolla kääntää koskemaan sitä, onko yrityksen eettisen toiminnan motiivina kuvan kiillottamisen ja trendin seuraaminen, joka on varsin reaktiivinen ja jopa objektiivinen suhtautuminen etiikkaan. Eettistä toimintaa ei siis välttämättä aja henkilökohtainen palo. Toisaalta yrityksen suhtautuminen voi kuitenkin olla myös aidosti proaktiivisempaa ja subjektiivisempaa, tämä luultavasti tulee herkemmin esiin asiasta keskusteltaessa, mikäli ulkoinen paine jostain syystä ei estä julkituomasta sitä. Nykyään tuntuu, että lähes jokaisella pörssiyrityksellä on erityisesti käytössään eettinen ohjesääntö, joka on suhteellisen helppo tapa tiedottaa yrityksen intresseistä. Eri asia on, kuinka sitoutuneita siihen ollaan yrityksen sisällä, eli heijastaako ”työkalu” juuri objektiivista vai henkilökohtaisempaa näkemystä. Tästä hyvin suuri vastuu kuuluu ylemmän johtoportaalle strategialinjauksille, eli siihen, tiedotetaanko ohjesäännöstä sekä kannustetaanko ja motivoidaanko ihmisiä noudattamaan sitä työtä tehdessään vai löytyykö siitä vain kopio yrityksen internet-sivuilla.

Psykologisesti tarkasteltuna eettinen mieli koostuu aluksi perheestä sekä ympäristöstä opituista arvoista ja myöhemmin, oman ajattelukyvyyn kasvaessa aletaan pikkuhiljaa sisäistää omien yhteisöjen, sekä koko valtion ja ulkopuolisten instituutioiden asettamia lakeja ja normeja. Lisäksi henkilön oma henkinen kypsyys ja kyvykkyys asettavat omat rajansa oikeutetun toiminnan ymmärtämiselle. Aikuisena opitut käsitykset ovat siis tietyllä tapaa heijastuksia historiasta ja niiden mukaisesti toimien pyritään edesauttamaan toisten yhteisössä toimivien yksilöiden hyvinvointia. Yhteisön vaihtuessa on jälleen opittava uudet normit ja lait, jolloin yksistään saattaa esiintyä siirty-

mäkitkaa, kun vanhat tavat ovat vielä vallalla. Mahdollisuus esiintyy myös sille, että henkilö ei edes koe toimivansa sen eettisemmin kuin epäeettisemminkään: klassinen ”nälkäisen ihmisen omenavarkaus” –dilemma tuntuukin nousevan esiin aina, kun etiikasta puhutaan.

Eettinen toiminta ja tutkimus eivät kuitenkaan loppujen lopuksi ole missään nimessä huonoja asioita, ilman eettisesti toimivia ihmisiä tilanne voisi olla huonompi; tietyllä tapaa tässä voidaan soveltaa Pareton lakia, jonka mukaan ryhmässä aina pieni osuus syistä aiheuttaa suuren osan seurauksista – tässä tapauksessa syynä ovat epäeettisesti toimivat ihmiset ja seurauksena on epäeettinen käytös. Myös tietynlaisilla tilanteilla voidaan katsoa olevan vaikutusta tavallisesti eettisesti toimivien ihmisten väliaikaiseen epäeettiseen käytökseen, joskus historia, epätietoisuus tai ajan rajallisuus ovat syynä arvostelukyvyn heikentymiselle. Lisäksi, kuten jo koko etiikan kokonaisvaltaisen määritelmän puuttuminen kertoo, eettinen käytös on hyvin moniulotteinen olosuhde.

Huomioitavaa on, että tutkielman empiirisessä tarkastelussa on hyvin pieni otanta yrityksiä, joten tuloksia ei suoraan voida yleistää koskemaan koko liiketoimintakenttää. Lisäksi kahdessa tapauksessa yrityksen epäeettisen toiminnan kohteena oli sidosryhmistä valtio, jossa toiminta on perustellusti säänneltyä. Tästä syystä voidaan olettaa, että kiinnijäämisen riskikin on suurempi kuin esimerkiksi Toyotan tapauksessa, jossa suoranaisesti laitonta ei ole tehdä valmistusvirhettä vaikka riskinä on jopa ihmishenkien menetys. Enemmän tarkastelua tulisikin lisätä erityisesti lain ulottumattomissa sijaitsevaan epäeettisen toiminnan mahdollisuuteen. Toisaalta myös olemassaolevien lakien rakennetta tulisi muuttaa; on hyvä, että rangaistukset menevät nykyaikana myös henkilökohtaiselle tasolle, mutta erityisesti sakkorangaistusten määrää on vielä mahdollista kasvattaa ilman pelkoa, että yritykset esimerkiksi muuttaisivat muille alueille. Tuntuu, että monessa tapauksessa on lain noudattamatta jättäminen leivottu sisään riskiportfolioihin vain yhtenä riskinä muiden joukossa. Yritysten saamien sakkorangaistusten määrä onkin jäänyt jälkeen voittojen kasvamisen tahdistista.

Lähteet

10 news, 2009. *4 killed in fiery santee crash believed identified*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.10news.com/news/4-killed-in-fiery-santee-crash-believed-identified>
 [Haettu 24 11 2013].

Aggarwal, A., 2008. *World Bank admits ban on Satyam for data theft*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.merineews.com/article/world-bank-admits-ban-on-satyam-for-data-theft/154269.shtml>
 [Haettu 27 11 2013].

Aldana, K., 2009. *NHTSA statement concerning the safety recall of 3.8 million toyota vehicles*. [Online]
 Saatavissa:
<http://www.nhtsa.gov/About+NHTSA/Press+Releases/2009/NHTSA+Statement+Concerning+The+Safety+Recall+of+3.8+million+Toyota+Vehicles>
 [Haettu 24 11 2013].

Arakali, H., 2009. *Satyam names Murty as CEO to replace arrested founder (Update2)*. [Online]
 Saatavissa:
http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=newsarchive&sid=aTQj1hK_OeXA&refer=india
 [Haettu 28 11 2013].

Audi, R., 2009. *Business ethics and ethical business*. New York: Oxford university press.

Bailey, D. & Krolicki, K., 2010. *Toyota U.S. sales reel from crisis; GM, Ford surge*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.reuters.com/article/2010/02/03/us-autos-sales-idustre6114bw20100203>
 [Haettu 26 11 2013].

BBC news, 2010a. *Toyota recalls 'up to 1.8m' cars*. [Online]
 Saatavissa: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8487984.stm>
 [Haettu 24 11 2013].

BBC news, 2010b. *Toyota shares fall as woes mount*. [Online]
 Saatavissa: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/8496465.stm>
 [Haettu 25 11 2013].

BBC news, 2012. *Toyota agrees \$1bn US recall deal*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.bbc.co.uk/news/business-20848243>
 [Haettu 26 11 2013].

Behar, R., 2008. *World bank admits top tech vendor debarred for 8 years*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.foxnews.com/story/2008/12/24/world-bank-admits-top-tech-vendor-debarred-for-8-years/>
 [Haettu 27 11 2013].

Bendeich, M. & Sieg, L., 2011. *Olympus balance sheet took \$1 billion hit*. [Online]
 Saatavissa: http://www.huffingtonpost.com/2011/12/14/olympus-balance-sheet-1-billion-hit_n_1148463.html
 [Haettu 29 11 2013].

Bensinger, K. & Vartabedian, R., 2009. *New details in crash that prompted Toyota recall*. [Online]
 Saatavissa: <http://articles.latimes.com/2009/oct/25/nation/na-toyota-crash25>
 [Haettu 24 11 2013].

Berber, P. ym., 2011. Efficiency in fundraising and distributions to cause-related social profit enterprises. *Socio-economic planning sciences*, 45(1), pp. 1-9.

Blackwell publishers, 1997. *Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*.
 Massachusetts: Blackwell publishers.

Cade, D. L., 2013. *Olympus is still dealing with a plethora of lawsuits in wake of accounting scandal*. [Online]
 Saatavissa: <http://petapixel.com/2013/09/28/olympus-still-dealing-plethora-lawsuits-wake-accounting-scandal/>
 [Haettu 29 11 2013].

Cambridge university press, 2013. *Cambridge business english dictionary*. [Online]
 Saatavissa: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/bounded-rationality>
 [Haettu 2 12 2013].

Car and driver, 2007. *Toyota recalls floor mats*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.caranddriver.com/news/toyota-recalls-floor-mats-car-news>
 [Haettu 24 11 2013].

CBSnews, 2010. *Toyota won't contest \$16.4 million civil fine*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.cbsnews.com/news/toyota-wont-contest-164-million-civil-fine/>
 [Haettu 25 11 2013].

Charette, R., 2009. *How hard should it be to stop a runaway car?*. [Online]
 Saatavissa: <http://spectrum.ieee.org/riskfactor/computing/it/how-hard-should-it-be-to-stop-a-runaway-car>
 [Haettu 24 11 2013].

Chen, G., 2009. *Satyam scandal rattles confidence in accounting Big Four*. [Online]
 Saatavissa: <http://in.reuters.com/article/2009/01/08/satyam-accounting-idINHKG30879120090108>

[Haettu 28 11 2013].

Chen, Y. & Tang, T. L., 2006. Attitude toward and propensity to engage in unethical behavior: measurement invariance across major among university students. *Journal of business ethics*, 69(1), pp. 77-93.

Chugh, D., Bazerman, M. H. & Banaji, M. R., 2005. *Bounded ethicality as a psychological barrier to recognizing conflicts of interest*. [Online]

Saatavissa: http://pages.stern.nyu.edu/~dchugh/articles/2005_CMU.pdf

[Haettu 2 12 2013].

Clement, R. W., 2005. The lessons from stakeholder theory for U.S. business leaders. *Business horizons*, 48(3), pp. 255-264.

Code of conduct, 2013. *Toyota - Code of conduct*. [Online]

Saatavissa: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_code_of_conduct.html

[Haettu 3 12 2013].

Cole, R. E., 2011. *What really happened to Toyota?*. [Online]

Saatavissa: <http://sloanreview.mit.edu/article/what-really-happened-to-toyota/>

[Haettu 26 11 2013].

Collier, J. & Wanderley, L., 2005. Thinking for the future: global corporate responsibility in the twenty-first century. *Futures*, 37(2-3), pp. 169-182.

Conley, M., Rhee, J. & Ross, B., 2009. *Toyota executive denies "cover up" in probe of runaway cars*. [Online]

Saatavissa: <http://abcnews.go.com/Blotter/toyota-cover-runaway-car-concerns/story?id=9007163>

[Haettu 24 11 2013].

Corporate conduct charter, 2014. *Olympus - Corporate conduct charter: Olympus group code of conduct*. [Online]

Saatavissa: <http://www.olympus-global.com/en/csr/olycsr/socialin/principle/policy.jsp>

[Haettu 3 1 2014].

Corporate philosophy, 2013. *Olympus corporation - Corporate philosophy*. [Online]

Saatavissa: <http://www.olympus-global.com/en/corc/profile/>

[Haettu 3 12 2013].

Crawley, J. & Kim, S., 2010. *Toyota recalls new Prius in latest safety fix*. [Online]

Saatavissa: <http://www.reuters.com/article/2010/02/09/us-toyota-idustre6133u820100209>

[Haettu 25 11 2013].

Csr activities, 2014. *Olympus - Csr activities*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.olympus-global.com/en/csr/>
 [Haettu 3 1 2014].

Davidoff, S. M., 2011. *Olympus scandal reveals how little Japan has changed*. [Online]
 Saatavissa: <http://dealbook.nytimes.com/2011/11/01/olympus-scandal-reveals-how-little-has-changed-in-japan/>
 [Haettu 29 11 2013].

Donaldson, T., 1996. Values in tension: ethics away from home. *Harvard business review*, 74(5), pp. 48-57.

Donaldson, T. & Preston, L. E., 1995. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of management review*, 20(1), pp. 65-91.

Freeman, R. E., 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.

Freeman, R. E. ym., 2010. *Stakeholder theory: the state of art*. Cambridge: Cambridge university press.

Gilley, K. M., Robertson, C. J. & Mazur, T. C., 2010. The bottom-line benefits of ethics code commitment. *Business horizons*, 53(1), pp. 31-37.

Gilligan, C. & Golden, L., 2009. Re-branding social good: social profit as a new conceptual framework. *Proceedings of the academy of marketing studies*, 14(1), pp. 9-15.

Global vision, 2014. *Toyota - Toyota global vision*. [Online]
 Saatavissa: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_global_vision_2020.html
 [Haettu 3 1 2014].

Greenfeld, K. T., 2012. *The story behind the Olympus scandal*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.businessweek.com/articles/2012-02-16/the-story-behind-the-olympus-scandal#p3>
 [Haettu 29 11 2013].

Guidi, M. G. D., Hillier, J. & Tarbert, H., 2007. Maximizing the firm's value to society through ethical business decisions: incorporating 'moral debt' claims. *Critical perspectives on accounting*, 19(5), pp. 603-619.

Guiding principles, 2014. *Toyota - Guiding principles at Toyota*. [Online]
 Saatavissa: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/guiding_principles.html
 [Haettu 3 1 2014].

Haq, H., 2010. *Toyota recall update: dealers face full lots, anxious customers.*

[Online]

Saatavissa: <http://www.csmonitor.com/layout/set/r14/USA/2010/0129/Toyota-recall-update-dealers-face-full-lots-anxious-customers>

[Haettu 26 11 2013].

Hillman, A. J. & Keim, G. D., 2001. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), pp. 125-139.

Hinks, G., 2009. *Satyam scandal casts shadow over PwC India.* [Online]

Saatavissa: <http://www.accountancyage.com/aa/news/1781871/satyam-scandal-casts-shadow-pwc-india>

[Haettu 28 11 2013].

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., 2009. *Tutki ja kirjoita.* 15. toim.

Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jensen, M. C., 2004. The agency costs of overvalued equity and the current state of corporate finance. *European financial management*, 10(4), pp. 549-565.

Kannoth, S. R., 2008. *Satyam-Maytas deal questions corp governance.* [Online]

Saatavissa: http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2008-12-17/news/27713414_1_corporate-governance-golden-peacock-global-award-maytas-properties

[17/news/27713414_1_corporate-governance-golden-peacock-global-award-maytas-properties](http://articles.economicstimes.indiatimes.com/2008-12-17/news/27713414_1_corporate-governance-golden-peacock-global-award-maytas-properties)

[Haettu 27 11 2013].

Kaptein, M., 2008. Developing a measure of unethical behavior in the workplace: a stakeholder perspective. *Journal of management*, 34(5), pp. 978-1008.

Kelleher, K., 2011. *At Olympus, a drama with plenty of twists.* [Online]

Saatavissa: <http://tech.fortune.cnn.com/2011/10/21/olympus-scandal/>

[Haettu 29 11 2013].

Knight, S. & Ridley, K., 2013. *British prosecutor charges Japan's Olympus over accounting scandal.* [Online]

Saatavissa: <http://www.reuters.com/article/2013/09/04/us-olympus-fraud-idUSBRE9830HT20130904>

[Haettu 29 11 2013].

Kolk, A. & van Tulder, R., 2010. International business, corporate social responsibility and sustainable development. *International business review*, 19(1), pp. 119-125.

Krishnan, J. & Chatterjee, S., 2008. *UPDATE 4-Satyam shares drop 55 pct on deal to buy builders.* [Online]

Saatavissa: <http://www.reuters.com/article/2008/12/16/satyam-acquisition-idusbom41862520081216>

[Haettu 27 11 2013].

Margasak, L. & Thomas, K., 2010. *Toyota exec urged automaker to 'come clean'*. [Online]

Saatavissa: <http://www.utsandiego.com/news/2010/apr/08/toyota-exec-urged-automaker-to-come-clean/>

[Haettu 26 11 2013].

Marketwatch, 2013. *World's biggest car makers*. [Online]

Saatavissa: <http://www.marketwatch.com/story/worlds-biggest-car-makers-2013-11-01>

[Haettu 26 11 2013].

Maynard, M. & Tabuchi, H., 2010. *Rapid growth has its perils, Toyota learns*. [Online]

Saatavissa: http://www.nytimes.com/2010/01/28/business/28toyota.html?_r=2&

[Haettu 25 11 2013].

Message from senior management, 2014. *Olympus - Message from senior management*. [Online]

Saatavissa: <http://www.olympus-global.com/en/csr/olycsr/message/>

[Haettu 3 1 2014].

Milestones, 2013. *Olympus corporation - Milestones*. [Online]

Saatavissa: <http://www.olympus-global.com/en/corc/history/chron/1919/index.html>

[Haettu 3 12 2013].

Morningstar, 2013. *Olympus corporation ADR*. [Online]

Saatavissa: <http://quotes.morningstar.com/stock/ocpny/s?t=ocpny>

[Haettu 29 11 2013].

Nalamothu, V. K., 2009. *Satyam Raju letter*. [Online]

Saatavissa: <http://www.scribd.com/doc/9812606/satyam-raju-letter>

[Haettu 28 11 2013].

Ndtv profit, 2013. *Mahindra satyam Ltd.* [Online]

Saatavissa: http://profit.ndtv.com/stock/mahindra-satyam-ltd-_satyamcomp/reports

[Haettu 27 11 2013].

NHTSA, 1989. *NHTSA study: "an examination of sudden acceleration" jan. 1989*. [Online]

Saatavissa:

<http://www.autosafety.org/sites/default/files/1989%20NHTSA%20SA%20Study%20Report%20&%20Appendices%20A-D%281%29.pdf>

[Haettu 26 11 2013].

Norris, F., 2011. *Deep roots of fraud at Olympus*. [Online]

Saatavissa: http://www.nytimes.com/2011/12/09/business/deep-roots-of-fraud-at-olympus.html?adxnnl=1&ref=olympuscorporation&adxnnlx=1385722807-dYziktPiVWeC+qapn3RK4g&_r=1&

[Haettu 29 11 2013].

Olympus corp., 2013. *Code of ethics & business conduct*. [Online]
 Saatavissa: http://www.olympus-europa.com/corporate/rmt/media/corporate_1/about_olympus/code_of_ethics/code_of_ethics_5/English_CoE_5th_Version_2013_04_11_final.pdf
 [Haettu 3 12 2013].

Olympus Japan, 2014. *経営理念「Social IN」を実現するために*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.olympus.co.jp/jp/csr/olycsr/socialin/principle/index.jsp>
 [Haettu 3 1 2014].

Our origins, 2013. *Olympus corporation - Our origins*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.olympus-global.com/en/corc/history/story/found/origin/index.html>
 [Haettu 3 12 2013].

Overview, 2013. *Toyota global*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.toyota-global.com/company/profile/overview/>
 [Haettu 26 11 2013].

Palazzo, G., Krings, F. & Hoffrage, U., 2012. Ethical blindness. *Journal of business ethics*, 109(3), pp. 323-338.

Ross, B., Eslocker, A., Sandholm, D. & Rhee, J., 2010. *Toyota recall: new reports of runaway Toyotas as 2.3 million cars recalled*. [Online]
 Saatavissa: <http://abcnews.go.com/Blotter/RunawayToyotas/massive-toyota-recall-reports-runaway-toyotas-surface/story?id=9629940>
 [Haettu 24 11 2013].

Routledge, 1996. *International encyclopedia of business and management*. 6. toim. Lontoo: Routledge.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A., 2006. *Tapaustutkimus*. [Online]
 Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
 [Haettu 2 12 2013].

Scarboro, C. J., 2011. *SEC charges India-based affiliates of PwC for role in Satyam accounting fraud*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.sec.gov/news/press/2011/2011-82.htm>
 [Haettu 28 11 2013].

Shirouzu, N., Sanchanta, M. & Takanashi, Y., 2010. *Toyota sales halt raises quality questions*. [Online]
 Saatavissa: http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704094304575028883557097968?mod=WSJ_latestheadlines&mq=reno64-wsj
 [Haettu 25 11 2013].

Sieg, L., 2011. *Michael Woodford, ex-Olympus CEO, says he would consider returning to job.* [Online]

Saatavissa: http://www.huffingtonpost.com/2011/11/25/michael-woodford-ex-olympus-ceo_n_1112967.html

[Haettu 29 11 2013].

Suddath, C., 2010. *Toyota's faulty pedals.* [Online]

Saatavissa:

http://content.time.com/time/specials/packages/article/0,28804,1908719_1908717_1957847,00.html

[Haettu 24 11 2013].

Tabuchi, H., 2011a. *Corporate Japan rocked by scandal at Olympus.* [Online]

Saatavissa: <http://www.nytimes.com/2011/11/10/business/global/corporate-japan-rocked-by-scandal-at-olympus.html?pagewanted=all>

[Haettu 29 11 2013].

Tabuchi, H., 2011b. *At Olympus, western questions for old-school ways.* [Online]

Saatavissa: <http://www.nytimes.com/2011/10/27/business/global/olympus-chairman-resigns-amid-widening-scandal.html?pagewanted=all>

[Haettu 29 11 2013].

Tabuchi, H. & Vlastic, B., 2010. *Toyota's top executive under rising pressure.* [Online]

Saatavissa: http://www.nytimes.com/2010/02/06/business/global/06toyota.html?_r=2

[Haettu 25 11 2013].

Takahashi, Y., 2013. *Toyota's net soars 70% as yen falls.* [Online]

Saatavissa:

<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303482504579180511276288776>

[Haettu 26 11 2013].

Tech Mahindra, 2013. *Corporate timeline.* [Online]

Saatavissa: http://www.techmahindra.com/en-us/www/company/pages/corporate_history.aspx

[Haettu 28 11 2013].

Tech-faq, 2013. *What is keiretsu?.* [Online]

Saatavissa: <http://www.tech-faq.com/keiretsu.html>

[Haettu 29 11 2013].

The economic times, 2009a. *Satyam ex-CFO Vadlamani Srinivas sent to judicial custody till Jan 23.* [Online]

Saatavissa: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2009-01-11/news/28408748_1_judicial-custody-cfo-vadlamani-srinivas-cid-sources

[Haettu 28 11 2013].

The economic times, 2009b. *Satyam: govt looking for strategic investor, Hinduja's interested.* [Online]

Saatavissa: http://articles.economictimes.indiatimes.com/2009-02-12/news/27655798_1_strategic-investor-government-appointed-board-satyam-chairman-kiran-karnik

[Haettu 28 11 2013].

The economic times, 2013. *Satyam computer services Ltd.* [Online]

Saatavissa: <http://economictimes.indiatimes.com/satyam-computer-services-ltd.%28merged/infocompanyhistory/companyid-11407.cms>

[Haettu 27 11 2013].

The economist, 2009. *India's Enron.* [Online]

Saatavissa: <http://www.economist.com/node/12898777>

[Haettu 28 11 2013].

The Economist, 2010. *Make or brake.* [Online]

Saatavissa: <http://www.economist.com/node/15390573>

[Haettu 26 11 2013].

The economist, 2012. *Paying a price for doing what's right.* [Online]

Saatavissa: <http://www.economist.com/news/books-and-arts/21567046-what-really-happened-japans-premier-camera-maker-paying-price-doing-whats-right>

[Haettu 29 11 2013].

The financial express, 2009. *Merrill lynch snaps ties with Satyam.* [Online]

Saatavissa: <http://www.financialexpress.com/news/merrill-lynch-snaps-ties-with-satyam/407864>

[Haettu 28 11 2013].

The Guardian, 2010. *BP oil spill timeline.* [Online]

Saatavissa: <http://www.theguardian.com/environment/2010/jun/29/bp-oil-spill-timeline-deepwater-horizon>

[Haettu 25 11 2013].

The rise of Toyota, 2013. *Advance! business consulting.* [Online]

Saatavissa: <http://www.advancebusinessconsulting.com/advance!/strategic-alignment/strategic-alignment-business-cases/the-rise-of-toyota.aspx>

[Haettu 26 11 2013].

Thomas, K., 2010. *U.S. to seek \$16M penalty over Toyota recalls.* [Online]

Saatavissa: <http://www.nbcnews.com/id/36181616/ns/business-autos#.UpccphBLnjU>

[Haettu 25 11 2013].

Time, 2013. *Behind the Enron scandal.* [Online]

Saatavissa: <http://content.time.com/time/specials/packages/0,28757,2021097,00.html>

[Haettu 29 11 2011].

Timeline, 2013. *Toyota - 50 years in US*. [Online]

Saatavissa: http://www.toyota.com/about/our_business/our_history/timeline.html
[Haettu 26 11 2013].

Toyoda, A., 2010. *At Toyota, working to regain trust*. [Online]

Saatavissa: http://articles.washingtonpost.com/2010-02-09/opinions/36916151_1_toyota-team-members-andon-cord-quality-management
[Haettu 25 11 2013].

Toyota, 2009a. *Toyota consumer safety advisory: potential floor mat interference with accelerator pedal*. [Online]

Saatavissa: http://pressroom.toyota.com/article_display.cfm?article_id=1764
[Haettu 24 11 2013].

Toyota, 2009b. *Toyota owner letter*. [Online]

Saatavissa: http://toyota.tekgroupweb.com/article_display.cfm?article_id=2860
[Haettu 24 11 2013].

Toyota, 2009c. *Toyota begins interim notification to owners regarding future voluntary safety recall related to floor mats*. [Online]

Saatavissa: http://pressroom.toyota.com/article_display.cfm?article_id=1802
[Haettu 24 11 2013].

Toyota, 2009d. *Toyota announces details of remedy to address potential accelerator pedal entrapment*. [Online]

Saatavissa: http://pressroom.toyota.com/article_display.cfm?article_id=1819
[Haettu 24 11 2013].

Toyota, 2010a. *Toyota files voluntary safety recall on select Toyota division vehicles for sticking accelerator pedal*. [Online]

Saatavissa: http://pressroom.toyota.com/article_display.cfm?article_id=1844
[Haettu 24 11 2013].

Toyota, 2010b. *Toyota temporarily suspends sales of selected vehicles*. [Online]

Saatavissa: http://pressroom.toyota.com/article_display.cfm?article_id=1846
[Haettu 24 11 2013].

Toyota, 2010c. *Toyota announces comprehensive plan to fix accelerator pedals on recalled vehicles and ensure customer safety*. [Online]

Saatavissa: http://pressroom.toyota.com/article_display.cfm?article_id=1854
[Haettu 25 11 2013].

Twomey, B., 2009. *Understanding japanese keiretsu*. [Online]

Saatavissa: <http://www.investopedia.com/articles/economics/09/japanese-keiretsu.asp#axzz1YrHbjsQP>
[Haettu 29 11 2013].

US news, 2008. *Toyota claims world's best-selling automaker title*. [Online]
 Saatavissa: <http://usnews.rankingsandreviews.com/cars-trucks/daily-news/080424-Toyota-Claims-World-s-Best-Selling-Automaker-Title/>
 [Haettu 26 11 2013].

Vadlamani, S., 2008. *Satyam acquires Maytas Infra and Maytas Properties – all in the family*. [Online]
 Saatavissa: <http://trak.in/tags/business/2008/12/16/satyam-acquires-maytas-infra-and-maytas-properties-all-in-the-family/>
 [Haettu 27 11 2013].

Vartabedian, R. & Bensinger, K., 2009. *Toyota's runaway-car worries may not stop at floor mats*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.latimes.com/business/la-fi-toyota-recall18-2009oct18,0,739395.story#axzz2lZ9Ju5lU>
 [Haettu 24 11 2013].

Weisenthal, J., 2010. *What was the Plaza accord, and what does it have to do with pressure on China to revalue the yuan?*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.businessinsider.com/the-plaza-accord-2010-9>
 [Haettu 29 11 2013].

Vision & Philosophy, 2014. *Toyota - Vision & philosophy*. [Online]
 Saatavissa: http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/
 [Haettu 3 1 2014].

Woodyard, C., 2012. *Toyota to pay \$1.1B in 'unintended acceleration' cases*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.usatoday.com/story/money/cars/2012/12/26/toyota-unintended-acceleration-runaway-cars/1792477/>
 [Haettu 26 11 2013].

Yasu, M., 2012. *Olympus ex-chairman Kikukawa arrested with six others after payment fraud*. [Online]
 Saatavissa: <http://www.bloomberg.com/news/2012-02-16/olympus-ex-chairman-kikukawa-is-questioned-by-prosecutors-kyodo-reports.html>
 [Haettu 29 11 2013].

Zhang, M., 2012. *Sony is now the largest shareholder in Olympus*. [Online]
 Saatavissa: <http://petapixel.com/2012/09/28/sony-is-now-the-largest-shareholder-in-olympus/>
 [Haettu 29 11 2013].