



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppakorkeakoulu

Kandidaatintutkielma, kansainvälinen liiketoiminta

Lasse Torkkeli

Kansalaisjärjestöjen osallisuus yritysvastuussa

Non-Governmental Organizations' Involvement in Corporate Social Responsibility

Case Outotec Oyj

3.5.2015

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1. TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET	1
1.2. TUTKIMUSONGELMAT JA RAJAUKSET.....	3
1.2.1. <i>Kansalaisjärjestön määritelmä ja tarkentavat rajaukset</i>	4
1.3. TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	5
1.4. KIRJALLISUUSKATSAUS.....	6
1.5. TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
1.6. TUTKIELMAN RAKENNE.....	8
2. YRITYSVASTUU	9
2.1. YRITYSVASTUUN TALOUDELLINEN, SOSIAALINEN JA EKOLOGINEN ULOTTUVUUS	9
2.2. YRITYSVASTUUN TOTEUTTAMINEN LIIKETOIMINNASSA.....	12
3. SIDOSRYHMÄTEORIA	14
4. KANSALAIJÄRJESTÖJEN OSALLISUUS YRITYSVASTUUSSA	17
4.1. YRITYSTEN JA KANSALAIJÄRJESTÖJEN VÄLINEN VUOROVAIKUTUS.....	18
4.1.1. <i>Konfliktipohjainen vuorovaikutus</i>	18
4.1.2. <i>Yhteistyöpohjainen vuorovaikutus</i>	20
4.2. KANSALAIJÄRJESTÖJEN OSALLISUUDESTA SYNTYVÄ ARVO JA HYÖDYT	23
4.2.1. <i>Konfliktipohjaisesta vuorovaikutuksesta johdettavat hyödyt</i>	23
4.2.2. <i>Yhteistyöpohjaisesta vuorovaikutuksesta johdettavat hyödyt</i>	23
5. KANSALAIJÄRJESTÖJEN OSALLISUUS OUTOTECIN YRITYSVASTUUSSA	26
5.1. TUTKIMUSTULOKSET.....	26
5.1.1. <i>Outotecin yritysvastuu ja kansalaisjärjestöt</i>	26
5.1.2. <i>Outotec ja kansalaisjärjestöyhteistyö</i>	28
5.1.3. <i>Outotec ja kansalaisjärjestökonflikti</i>	31
5.2. TUTKIMUSTULOJEN ANALYYSI	32
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	36
LÄHDELUETTELO	40

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runko

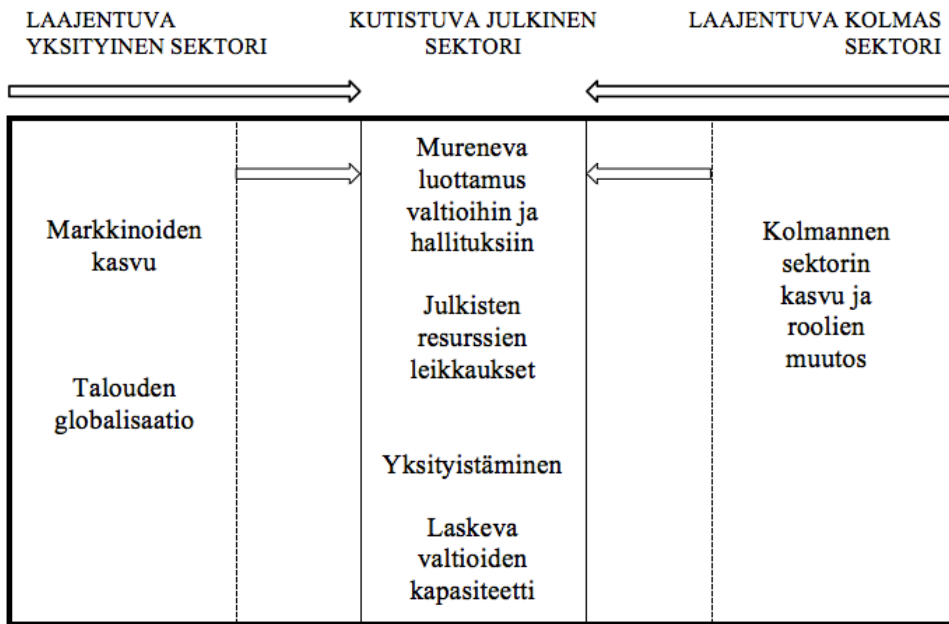
Liite 2. Baltic Sea Action Group: Outotecin sitoumukset

1. JOHDANTO

Yritysvastuu on olennainen osa nykypäivän liiketoimintaa. Yritykset pyrkivät kehittämään liiketoimintaansa kokonaisvaltaisesti vastuullisempaan suuntaan ja vastuullisuudesta julkaistaan yhä useammin oma raportti, jonka avulla vastuullisuudesta voidaan viestiä myös muille. Varsinkin suurille yrityksille yritys vastuun toteuttamista liiketoiminnassa voidaan kuvailla pikemminkin elinehtona, kuin suosituksena. Kestävän kehityksen haasteet, globaalin talouden synnyttämät epäkohdat, talouden kriisit ja julkisuudessa ajoittain esiin nousevat erityisesti monikansallisten yhtiöiden harjoittamat vääryydet, kuten lapsityövoiman käyttö ja ympäristörikkeet, kiihdyttävät jatkuvasti keskustelua yritysten vastuusta. Yritysvastuu on siirtynyt yritysmaailmasta ja akateemisista tutkimuksista myös valtavirtaan, jossa kuluttajat ja kansalaisyhteiskunnan toimijat pyrkivät yhä enemmän vaikuttamaan siihen, minkälaista vastuuta yritysten tulee toiminnastaan kantaa ja mikä on yritysten vastuu myös laajemmin yhteiskuntaa kohtaan.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tämän tutkielman kannalta keskeisiä toimijoita ovat yritykset ja kansalaisjärjestöt. Näiden toimijoiden merkitys on kasvanut huomattavasti, minkä taustalla voidaan nähdä muuttunut yhteiskunnallinen toimintaympäristö. Globalisaation myötä yrityksistä, ja erityisesti monikansallisista yhtiöistä, on tullut yhä vaikutusvaltaisempia. Vuonna 2013 sadan maailman suurimman talouden joukosta 37 oli monikansallisia yhtiöitä (Transnational Institute 2014). Samalla kun yritysten valta yhteiskunnallisina toimijoina on lisääntynyt, on valtioiden poliittinen vaikutusvalta ja merkitys yhteiskunnassa vähitellen vähentynyt (Burchell 2008, 7-9). Tämä on aiheuttanut muutoksen yhteiskunnan perinteisissä rakenteissa ja valtasuhteissa, nostaten esiin yritysten suuremman roolin yhteiskunnassa (Burchell 2008, 7-9), sekä mahdollistanut omalta osaltaan myös kansalaisyhteiskunnan kehityksen ja kasvun (Yazii & Doh 2009, 7). Tätä kuvattua kokonaisvaltaista yhteiskunnallista muutosta havainnollistetaan kuvassa 1.



Kuva 1. Muuttuvat julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin roolit (mukaillen Lindenberg & Dobel 1999)

Kansalaisyhteiskuntaa nimitetään usein kolmanneksi sektoriksi, sillä se täydentää yrityksistä koostuvaa yksityistä sektoria ja valtion rakenteista koostuvaa julkista sektoria (Joutsenvirta & Kourula 2011). Kansalaisyhteiskunta koostuu erilaisista toimijoista, joita yhdistää vapaaehtoisuus ja yksilöiden yhteenliittymä tietyn asian ympärille, jossa kollektiivisella toiminnalla pyritään edistämään yhteisiä tavoitteita (Yaziji & Doh 2009, 4). Tässä tutkielmassa keskitytään kansalaisyhteiskunnan toimijoista kansalaisjärjestöihin. Kansalaisjärjestöjen määrä ja vaikutusvalta on viime vuosikymmenien aikana lisääntynyt, tehden niistä merkittäviä yhteiskunnallisia toimijoita (Joutsenvirta & Kourula 2011). Suurimmat kansalaisjärjestöt toimivat myös globaalilla tasolla ja niiden organisaatorakenteet ovat kehittyneitä (Benn & Bolton 2011, 134). Kansainvälisesti toimivia tunnettuja kansalaisjärjestöjä ovat muun muassa Amnesty International, Maailman luonnonsäätiö (WWF), Punainen risti, Transparency International, World Vision, Pelastakaa Lapset, Greenpeace ja Oxfam.

Yritysten vallan kasvun myötä on kansalaisjärjestöjen kohde siirtynyt valtioista yrityksiin (Spar & La Mure 2003). Kansalaisjärjestöt kohdistavat huomionsa nyt erityisesti yritysvastuuseen ja niiden on nähty julkisuuden kautta nostavan esiin monia yritysten vastuullisuuteen liittyviä epäkohtia. Tästä esimerkkinä voidaan käyttää hyvin tunnettua Niken lapsityövoimaskandaalia. Osa kansalaisjärjestöistä on kuitenkin mukauttanut niiden konfliktia

hakevaa tyyliä suhteessa yrityksiin, pyrkien pikemminkin enemmän vuoropuheluun yritysten kanssa. Yritykset ovat puolestaan myös vastaanottavaisempia käymään vuoropuhelua kansalaisjärjestöjen kanssa (Rohweder 2004, 196).

Yritysvastuusta on löydetty kansalaisjärjestöjen ja yritysten yhteen liittävä maaperä, jolla voidaan aikaansaada yhteiskunnallista muutosta ja ajaa yhteisiä tavoitteita. Kansalaisjärjestöt ovat omaksuneet näkyvämmän roolin yritysvastuukeskustelussa ja toimialarajat ylittävä yhteistyö yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä on nousussa (Jamali & Keshian 2009; Arya & Salk 2006). Yhteistyön lisääntymisen taustalla vaikuttavat osaltaan myös molemminpuoliset muuttuneet asenteet: kansalaisjärjestöt näkevät yritykset osana ongelmien ratkaisua, eikä niiden aiheuttajina, ja yritykset ovat puolestaan huomanneet yhteistyön mahdollistavan monenlaisia hyötyjä (Joutsenvirta & Kourula 2011). Näin ollen tämän tutkielman tavoitteena on tarkastella, selventää ja lisätä ymmärrystä kansalaisjärjestöjen lisääntyneestä osallisuudesta yritysvastuussa, sekä tutkia tätä ilmiötä seuraavaksi määritettävien tutkimusongelmien ohjaamana.

1.2. Tutkimusongelmat ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella kansalaisjärjestöjen osallisuutta yritysvastuussa. Päättökäsimongelman avulla pyritään selvittämään, millä eri tavoin kansalaisjärjestöjen osallisuus yritysvastuussa ilmenee ja vaikuttaa yritysvastuuseen. Päättökäsimongelman avulla kansalaisjärjestöjen osallisuutta yritysvastuussa pyritään selventämään ja kuvailemaan, sekä rakentamaan pohjaa myös tutkimuksen osaongelmien käsittelylle. Päättökäsimongelmaksi tutkielmassa muodostuu seuraava kysymyksenasettelu:

- Mitkä ovat kansalaisjärjestöjen osallisuuden roolit yritysvastuussa?

Kansalaisjärjestöjen osallisuuden roolien pohjalta, voidaan pohtia minkälaisia mahdollisia hyötyjä tästä osallisuudesta voidaan johtaa yrityksille. Kansalaisjärjestöjen lisääntynyt osallisuus yritysvastuussa painottuu erityisesti lisääntyneeseen yhteistyöhön yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä. Näin ollen tutkielmassa tarkastellaan myös sitä, minkälaista yhteistyö näiden toimijoiden välillä on. Osaongelmiksi muodostuvat näin ollen seuraavat kysymyksenasettelut:

- Minkälaista arvoa tai hyötyjä kansalaisjärjestöjen osallisuus yritysvastuussa voi tuoda yrityksille?
- Minkälaista yhteistyötä yritykset tekevät kansalaisjärjestöjen kanssa yritysvastuussa?

Tutkielman aiheen laajuuden vuoksi tutkimus rajataan käsittelemään yritysvastuuta ja kansalaisjärjestöjä yritysnäkökulmasta, jättäen pois kansalaisjärjestöjen näkökulmat. Kansalaisjärjestöjen laajan kirjjon vuoksi, tutkielmaa rajataan myös kansalaisjärjestöjen käsitettä tarkentavan määritelmän avulla, sekä käsittelemällä tutkimuksessa vain tietyn tyyppisten kansalaisjärjestöjen joukkoa. Tutkimuksessa käytettävä kansalaisjärjestöjen määritelmä ja rajaus käsitellään seuraavassa kappaleessa.

1.2.1. Kansalaisjärjestön määritelmä ja tarkentavat rajaukset

Kansalaisjärjestö (*non-governmental organizations, NGO* tai *non-profit organizations, NPO*) on laaja käsite, joka mielletään usein tarkoittamaan kaikkia niitä organisaatioita, jotka ovat voittoa tavoittelemattomia ja jotka eivät toimi valtion alaisuudessa tai yksityisesti (Scherer & Palazzo 2008, 275). Niinpä kansalaisjärjestön tarkempi määrittely on tarpeen. Salamon ja Anheier (1992) määrittelevät kansalaisjärjestön viiden ehdon perusteella, joiden mukaan kansalaisjärjestö on toiminnoissaan järjestäytynyt, rakenteeltaan valtiosta ja sen päätöksenteosta riippumaton, itsenäiseen päätöksentekoon pohjautuva, voittoa jakamaton ja toiminnallisesti osin vapaaehtoisuuteen perustuva. Tämä tutkielma pohjautuu tähän kansalaisjärjestön määritelmään. Suomessa kansalaisjärjestöjen virallinen muoto on Patentti- ja rekisterihallituksen rekisteröimä yhdistys tai säätiö (Joutsenvirta & Kourula 2011). Kansalaisjärjestöjen joukko on kuitenkin laaja ja niiden tarkoitusperät vaihtelevat. Näin ollen on tarpeellista eritellä myös kansalaisjärjestöjen erilaisia tarkoitusperiä ja sitä, kenen etuja kansalaisjärjestöt ensisijaisesti ajavat.

Teegen, Jonathan ja Vachani (2004) jakavat kansalaisjärjestöt klubijärjestöihin (*club non-governmental organizations*) ja sosiaalisen tarkoituksen järjestöihin (*social purpose non-governmental organizations*). Klubijärjestöt ovat jäsenyysorganisaatioita, joiden perimmäinen tarkoitus on edustaa ja ajaa jäseniensä etuja. Klubijärjestöjä ovat esimerkiksi ammattiliitot. Sosiaalisen tarkoituksen järjestöt ajavat jonkinlaista eettisten arvojen mukaista tarkoitusperää,

johon kuuluvat muun muassa ympäristö- ja ihmisoikeusjärjestöt. Sosiaalisen tarkoituksen järjestöissä toimintaan resursseja tarjoavat tahot – kuten työntekijät, johto, lahjoittajat ja tukijat – eivät ole se ensisijainen kohde, jota niiden toiminta palvelee. Niin sanottuja edunsaajia sosiaalisen tarkoituksen järjestöissä voivat olla esimerkiksi ympäristöjärjestöissä uhanalaisuutta uhkaavat lajit ja ihmisoikeusjärjestöissä syrjityt vähemmistöt. Tämä erottelu jakaa kansalaisjärjestöt karkeasti kahteen luokkaan ja käytännössä on olemassa myös järjestöjä, jotka omaavat piirteitä molemmista järjestötyypeistä. (Teegen et al. 2004 ; Arenas, Lozano & Albareda 2009).

Koska tämä tutkielma keskittyy kuvaamaan kansalaisjärjestöjä yritysvastuun kontekstissa, palvelevat sosiaalisen tarkoituksen järjestöt tämän tutkimuksen tarkoituksena paremmin. Niinpä tutkimuksessa rajataan kansalaisjärjestöt tarkoitamaan tästä eteenpäin vain sosiaalisen tarkoituksen järjestöjä. Sosiaalisen tarkoituksen kansalaisjärjestöjä ovat esimerkiksi Greenpeace, WWF, Amnesty International, Human Rights Watch ja Punainen risti.

1.3. Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkielma tehdään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Kvalitatiivinen tutkimus perustuu todellisen elämisen maailman kuvaamiseen ja tutkimuksen kohteen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttö on tässä tutkielmassa perusteltua, sillä se sopii hyvin tutkielman kuvailevaan luonteeseen ja mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen lisäämisen aiheesta verrattuna kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kerättyä aineistoa tulkitaan induktiivisen päättelyn avulla, jossa aineistoa yksityiskohtaisesti tarkastelemalla ja analysoimalla edetään tehdyistä havainnoista yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998, 83).

Teoriaosuuden aineisto koostuu yritysvastuuta, sidosryhmäteoriaa, kansalaisjärjestöjä sekä näiden kolmen aihealueen yhteenliittymiä koskevasta kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista ja tutkielmista. Yritysvastuun aineistoon liittyen on tärkeää tässä vaiheessa kuitenkin mainita, että koska yritysvastuun käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää ja terminologia yritysvastuun ympärillä on hyvin vaihtelevaa, aineistossa hyväksyttäviksi lähteiksi on huomioitu seuraavat termit: yritysvastuu, yritysten yhteiskuntavastuu, kestävä kehitys yrityksissä, vastuullinen liiketoiminta ja yritysten sosiaalinen vastuu. Englanninkielisissä julkaisuissa taas hyväksytyt termit ovat *corporate*

social responsibility (CSR), corporate responsibility, corporate conscience ja corporate sustainability.

Tutkielman empiirinen osio on toteutettu yksittäisenä tapaustutkimuksena Outotec Oyj:stä. Outotec on yltänyt jo kolmatta vuotta peräkkäin sadan maailman vastuullisimman yrityksen joukkoon, sijoittuen tänä vuonna sijalle 12 (Outotec 2015). Outotec huomioi yritys vastuupolitiikassaan aktiivisesti myös kansalaisjärjestöt sidosryhmänä ja tekee yhteistyötä esimerkiksi ympäristöjärjestö WWF:n kanssa (Outotec Sustainability Report 2014, 2015). Outotecin esimerkillinen yritys vastuutoiminta ja kansalaisjärjestöjen huomioiminen tässä toiminnassa johtivat Outotecin valitsemiseen tutkimuksen tapausyritykseksi. Tapaustutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla Outotecin markkinointi-, viestintä- ja yritys vastuujohtaja Minna Ailaa, sekä tutkimalla yrityksen omia yritys vastuuraportteja koskien kansalaisjärjestöyhteistyötä. Tapaustutkimuksen tavoitteena on syventää tutkimuksen yritys näkökulmaa ja tehdä havaintoja siitä, miten kansalaisjärjestöjen osallisuus vaikuttaa ja näkyy Outotecin yritys vastuussa. Tutkimustulokset eivät näin ollen ole yleistettävissä laajemmin, vaan ovat tutkielman kuvailevan luonteen mukaisesti havainnollistavia huomioita siitä, miten kansalaisjärjestöjen osallisuus yritys vastuussa voi ilmetä.

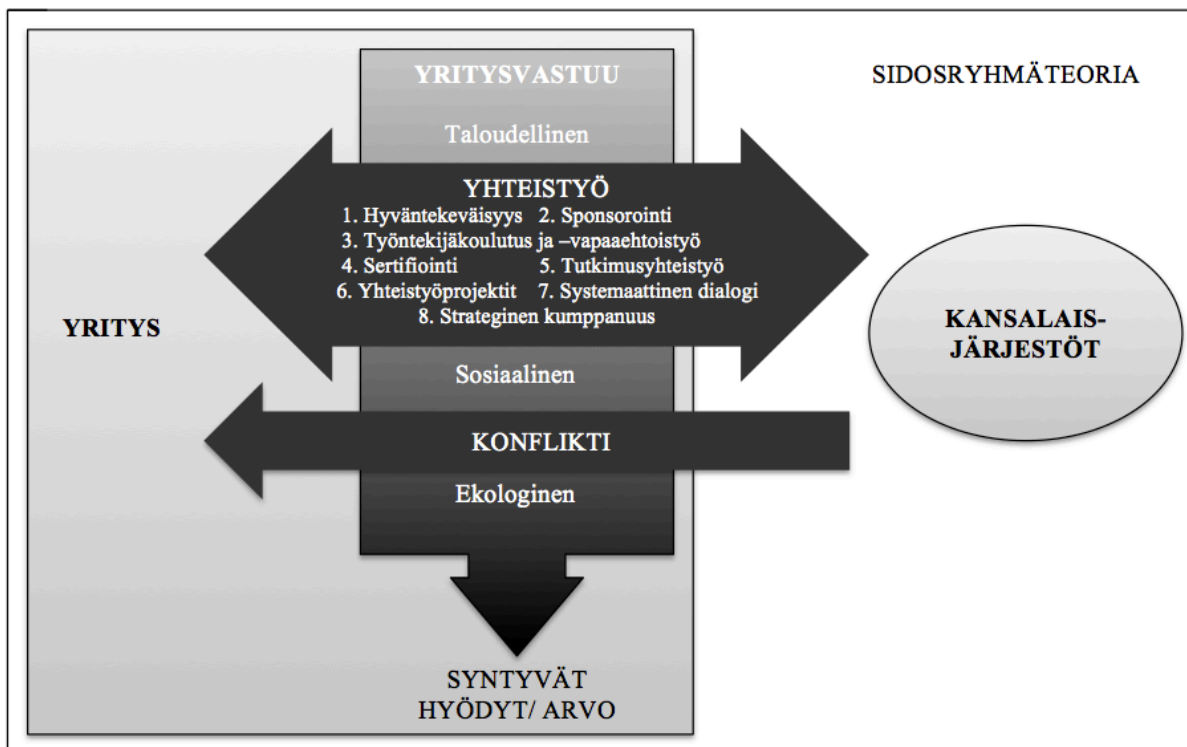
1.4. Kirjallisuuskatsaus

Yritys vastuuta koskevaa kirjallisuutta on paljon ja tutkimus yritys vastuun ympärillä on monenkirjavaa. Yritys vastuukirjallisuuden alle on kuitenkin ilmestynyt viime vuosina paljon yritys vastuun toteuttamiseen ja kehittämiseen liittyvää toimialarajat ylittävää yhteistyötä (*cross-sector partnerships*) koskevia tutkimuksia. Toimialarajat ylittävällä yhteistyöllä tarkoitetaan yksityisen, julkisen ja kolmannen sektorin toimijoiden välistä yhteistyötä (Seitanidi & Crane 2009). Osa tästä tutkimuksesta on keskittynyt yksinomaan yritysten ja kansalaisjärjestöjen väliseen yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen yritys vastuun kontekstissa. Lähes kaikki kyseisen aiheen julkaisut ovat vuosilta 2000-2015, mikä kertoo ilmiön ajankohtaisuudesta ja kasvavasta kiinnostuksesta sitä kohtaan.

Yritysten, kansalaisjärjestöjen ja yritys vastuun yhteenliittymän ilmiötä on tutkittu aikaisemmissa julkaisuissa jonkin verran. Tutkimusta on tehty taustatekijöistä ja kannustimista, mitkä liittyvät yritysten halukkuuteen ryhtyä yhteistyöhön kansalaisjärjestöjen

kanssa (esim. den Hond, de Bakker & Doh 2015). Tutkimusaallon pääpaino on selvästi kuitenkin ollut itse yhteistyön toteutukseen liittyvissä kysymyksissä. Nämä tutkimukset ovat käsitelleet muun muassa yhteistyökumppanin valintaa, yhteistyön suunnittelua ja johtamista, sekä yhteistyön erilaisia prosesseja ja asteita (esim. Seitanidi & Crane 2009; Eid & Sabella 2010; Jamali & Keshian 2009). Yhteistyöstä saatavaa arvoa on myös tutkittu muutamissa tutkimuksissa (esim. Austin & Seitanidi 2012; Kourula & Halme 2008). Aiheeseen liittyvä tutkimuskenttä on kuitenkin jokseenkin sekava, niinpä tämä tutkielma pyrkii on selventämään kansalaisjärjestöjen osallisuutta yritysvastuussa ei vain yhteistyönäkökulman kannalta, vaan myös nostamalla esiin tutkimuksissa usein unohdetun näkökulman kansalaisjärjestöistä ulkopuolisina vaikuttajina. Tutkielmassa pyritään myös tuomaan mahdollisesti uusia näkökulmia siihen, minkälaista arvoa ja hyötyjä kansalaisjärjestöjen osallisuudesta voi syntyä yrityksille.

1.5. Teoreettinen viitekehys



Kaavio 1. Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys (kaavio 1) havainnollistaa visuaalisesti sen, miten tutkimuksessa käsiteltävät eri toimijat ja teoreettiset osa-alueet liittyvät toisiinsa. Tutkielman eri toimijat ja

osat on myös merkitty eri vahvuuksilla valkoisesta mustaan korostaen tutkielman osien kerroksellisuutta. Sidosryhmäteoria on merkitty valkoisella, sillä se on tutkielman taustalla vaikuttava teoria. Sidosryhmäteorialla kuvataan yrityksen ja sen sidosryhmien välistä suhdetta. Sidosryhmäteoria vaikuttaa myös yritysvastuun taustalla, sillä se käsittelee muun muassa sellaisia kysymyksiä kuten ”kenelle yritys on toiminnastaan vastuussa” ja ”mitä yrityksen vastuullisuudelta odotetaan” (Burchell 2008, 96).

Vaaleanharmaalla on merkitty tutkielman keskeiset toimijat – yritys ja kansalaisjärjestöt. Yritykset ja kansalaisjärjestöt yhteen liittävä konteksti on tummanharmaalla merkitty yritysvastuu ja siihen pohjautuvat vuorovaikutuksen muodot ovat mustalla merkityt konfliktija yhteistyöpohjainen vuorovaikutus. Konfliktipohjainen vuorovaikutus on pääasiassa kansalaisjärjestöjen suunnalta tulevaa yksipuolista vuorovaikutusta, joka kohdistuu yritysvastuun puutteisiin ja on luonteeltaan kritisovaa. Yhteistyöpohjainen vuorovaikutus on luonteeltaan rakentavaa ja sovittua yhteistyötä, joka tähtää yritysvastuun toteuttamiseen tai kehittämiseen. Nämä vuorovaikutusmuodot määrittävät kansalaisjärjestöjen osallisuuden roolit yritysvastuussa, sekä ohjaavat sitä, minkälaista arvoa tai hyötyä kansalaisjärjestöjen osallisuudesta voi mahdollisesti syntyä yritykselle.

1.6. Tutkielman rakenne

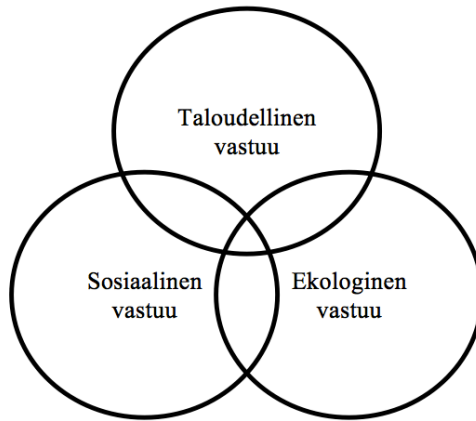
Tutkielma koostuu pääasiallisesti kahdesta osa-alueesta, joiden avulla tutkielman aihetta tarkastellaan. Näitä ovat teoria- ja empiriaosuus. Teoriaosuudessa käydään läpi tutkielman kannalta olennaiset teoreettiset kokonaisuudet. Ensin käsitellään yritysvastuuta, sen ulottuvuuksia ja toteuttamista liiketoiminnassa. Tämän jälkeen käsitellään sidosryhmäteoriaa. Yritysvastuun ja sidosryhmäteorian tarkastelun jälkeen tutkielman fokus kapenee käsittelemään teoreettiselta pohjalta kansalaisjärjestöjen osallisuutta yritysvastuussa. Kansalaisjärjestöjen osallisuutta yritysvastuussa tarkastellaan kansalaisjärjestöjen ja yritysten välisen vuorovaikutuksen, sekä tästä vuorovaikutuksesta johdettavien hyötyjen kannalta. Empiriaosuudessa tutkielman aihetta käsitellään tehdyn tutkimuksen avulla. Empiriaosuudessa esitellään tutkimuksen tulokset ja näitä tuloksia analysoidaan hyödyntäen aikaisemmin käsiteltyjä teorioita. Tutkielman lopussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset, missä tuodaan teoria ja empiria yhteen esittämällä tutkimuksen keskeiset päätelmät.

2. YRITYSVASTUU

Yritysvastuu on käsite, josta on olemassa lukuisia erilaisia määritelmiä ja tulkinnat yritysvastuun tosiasiallisesta sisällöstä vaihtelevat suuresti alan kirjallisuudessa ja käytännössä. Dahlsrudin (2008) tekemän tutkimuksen mukaan yritysvastuun määritelmässä toistuu kuitenkin vaihtelevasti viisi komponenttia – sidosryhmät ja vapaaehtoisuus, sekä taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus. Euroopan komissio (2001) esimerkiksi ottaa huomioon kaikki edellä mainitut viisi komponenttia määrittelemällä yritysvastuun toiminnaksi, jonka avulla yritykset integroivat vapaaehtoisesti sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät näkökulmat liiketoimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Tämä tutkielma nojaa tähän Euroopan komission yleisesti hyväksytyyn määritelmään yritysvastuusta. Seuraavaksi käydään läpi tätä määritelmää noudattaen yritysvastuun eri ulottuvuudet.

2.1. Yritysvastuun taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus

Yritysvastuun kolme yleisesti tunnettua ulottuvuutta ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus. Yritysvastuun kolme ulottuvuutta juontavat juurensa John Elkingtonin 1990-luvulla kehittelemästä kolmoistilinpäätöksestä (*triple bottom line, TBL*), jonka avulla yritykset voivat arvioida liiketoimintansa kokonaisvaltaisia vaikutuksia (Benn & Bolton 2011, 222). Tähän liittyy olennaisesti ajatus siitä, että yritykset luovat arvoa taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuksien kautta, mutta ovat myös vastuussa toiminnastaan mahdollisesti aiheutuvasta tuhoutuvasta arvosta (Elkington 2006, 523). Yritysvastuun taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen ulottuvuus liittyvät tiiviisti toisiinsa (kuva 2), minkä vuoksi käytännön toimenpiteissä eri ulottuvuuksia on vaikea erottaa toisistaan ja esimerkiksi toimenpiteiden vaikutuksien mittaaminen tietyn ulottuvuuden osalta johtaakin usein yritysvastuun monimutkaisen käsitteen yksinkertaistamiseen (Harmaala & Jallinoja 2012, 18; Benn & Bolton 2011, 224). Yritysvastuu tuleekin ymmärtää holistisen näkemyksen kautta, eikä osiensa summana.



Kuva 2. Yritysvastuun ulottuvuudet (mukaiillen Harmaala & Jallinoja 2012, 17)

Yrityksen taloudellinen vastuu liittyy yrityksen ensisijaiseen tehtävään harjoittaa liiketoimintaa niin, että se on taloudellisesti kannattavaa ja näin ollen mahdollistaa omistajien tuotto-odotusten maksimoinnin ja yrityksen arvon kasvun pitkällä aikavälillä. Tähän kuitenkin liittyy oleellisesti käsitys siitä, että kannattavuus on saavutettava eettisesti hyväksyttävällä tavalla ja muut vastuullisuuden ulottuvuudet huomioiden (Rohweder 2004, 99). Carroll (1991) kuvaa vaihtoehtoisessa mallissaan yritysvastuun eri ulottuvuuksia pyramidina, missä taloudellisen vastuun kantaminen muodostaa pohjan muiden vastuullisuuden ulottuvuuksien toteuttamiselle. Carrollin mallissa taloudellinen vastuu saa näin ollen suuren merkityksen muihin vastuullisuuden ulottuvuuksiin verrattuna, sillä ilman sen kontribuutiota on muiden ulottuvuuksien toteuttaminen lähes mahdotonta. Vaikkakin tämä tutkielma pohjautuu Elkingtonin mallista johdettuun yritysvastuun ulottuvuuksien luokitteluun, missä vastuullisuuden kolme ulottuvuutta ovat kaikki lähtökohtaisesti tasapuolisia ja liittyvät tiiviisti toisiinsa, on tärkeää kuitenkin tuoda esiin Carrollin huomio taloudellisen vastuun korostuneesta asemasta ikään kuin vastuullisuuden kivijalkana. Ilman taloudellista vastuuta ei ole liiketoimintaa ja ilman liiketoimintaa ei voi olla yritysvastuuta.

Taloudellista vastuuta ovat yrityksen suoriin rahavirtoihin liittyvät toiminnot, kuten palkkojen maksaminen työntekijöille, osinkojen maksaminen omistajille ja verojen maksaminen valtiolle. Taloudellisen vastuun pohja suoriin rahavirtoihin liittyen on pitkälti lainsäädännössä, mutta sitä ohjaavat myös monet yrityksen sisäisiin päätöksiin liittyvät tekijät. Taloudellista vastuuta on myös välillisesti suuremmassa mittakaavassa yritystoiminnan merkitys kansantaloudelle ja paikallisyhteisöille työllistäjänä ja taloudellisen hyvinvoinnin edistäjänä esimerkiksi ostojen ja investointien kautta. Taloudelliseen vastuuseen

liittyykin vahvasti ajatus myös siitä, että yritystoiminnan kautta taloudellista hyvinvointia luodaan myös siihen yhteiskunnalliseen ympäristöön, missä yritys toimii. (Rohweder 2004, 97; Harmaala & Jallinoja 2012, 18-19)

Sosiaalinen vastuu heijastuu yrityksen henkilöstöjohtamisessa. Siihen kuuluvat yrityksen sisäisten sidosryhmien, kuten työntekijöiden hyvinvointiin, osaamiseen ja arvostukseen liittyvät tekijät. Sosiaalisesti vastuullinen yritys huolehtii muun muassa oikeudenmukaisista työskentelyolosuhteista, erilaisia kulttuureja ja arvoja kunnioittavasta työympäristöstä sekä työntekijöidensä työkyvyn ylläpidosta ja osaamisen kehittämisestä. Sosiaalinen vastuu ulottuu myös yrityksen ulkopuolelle, missä sosiaalista vastuuta on yhteiskunnalliseen kehitykseen osallistuminen. Esimerkiksi kehittyvissä maissa toimivat monikansalliset yhtiöt voivat omalla paikallisen lainsäädännön vaatimukset ylittävällä toiminnallaan vaikuttaa myös suurempaan yhteiskunnalliseen kehitykseen, kuten peruspalkkatason määrittelyyn ja työolojen kehittämiseen. Sosiaalisen vastuun sisällön käsittäminen vaihtelee jonkin verran kansainvälisellä tasolla myös yhteiskunnan odotuksiin liittyen. Esimerkiksi monissa maissa sosiaaliseen vastuuseen sisällytetään keskeisesti hyväntekeväisyystoiminta ja muita sellaisia toimia, jotka ovat suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa enemmänkin julkisen vallan vastuulla. (Juutinen & Steiner 2010, 178-179; Rohweder 2004, 103; Kalpala 2004, 14; Harmaala & Jallinoja 2012, 20-21)

Ekologista vastuuta, tai vaihtoehtoisesti ympäristövastuuta, on yrityksen toiminnasta aiheutuvien ympäristövaikutuksien minimointi ja niihin liittyvien riskien hallinta, sekä luonnonvarojen kestävä käyttö (Rohweder 2004, 99). Yrityksen ekologinen vastuu ulottuu läpi sen koko toimintaketjun ja kattaa tuotteiden koko elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset (Harmaala & Jallinoja 2012, 22). Ekologisen vastuun sisältö on hyvin yrityskohtaista ja riippuu paljon esimerkiksi yrityksen toimialasta. Luonnollisesti metsäteollisuudessa toimivan yrityksen täytyy punnita toimintansa ekologista vastuuta suuremmassa kaavassa kuin rahoitusallalla toimivan yrityksen. Ekologisen vastuun voidaan katsoa yltävän myös yrityksen toiminnan ulkopuolisiin hankkeisiin, jotka pyrkivät yleisesti luonnon monipuoliseen turvaamiseen ja suojeluun (Rohweder 2004, 99-100).

2.2. Yritysvastuun toteuttaminen liiketoiminnassa

Yritysvastuun käsite ja käytännön toteuttaminen liiketoiminnassa kehittyvät jatkuvasti. Yritysvastuu on ollut käsitteenä olemassa jo 1950-luvulta lähtien, sisältäen jokseenkin abstraktilla tasolla yrityksen velvollisuudet yhteiskuntaa kohtaan. Yritysvastuu koki suuria kehitysaskelaita 1950-1980 -luvuilla, mutta vasta 1990-luvulla siitä tuli universaalisti tunnettu ilmiö. 1990-luvulla yritysvastuuta toteutettiin erityisesti suurten yritysten keskuudessa, mutta 2000-luvulla yritysvastuun toteutus laajeni koskemaan yhä enemmän myös muita yrityksiä. 2000-luvulla yritysvastuun käsitteen kehitys siirtyi myös kohti strategisempia ulottuvuuksia. Yritysvastuu onkin siirtynyt abstraktista ja ideologisena pidetystä käsitteestä nykypäivään, jossa yritysvastuun toteuttamista liiketoiminnassa pidetään lähes välttämättömyytenä. (Moura-Leite & Padgett 2011)

Yritysvastuun merkitys jatkaa yhä kasvuaan, mutta ilmenee kuitenkin epätasaisesti yrityksen toimialasta ja koosta riippuen, aiheuttaen huomattavia yrityskohtaisia eroja vastuullisuuden toteuttamisessa (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 100). Kourula ja Halme (2008) esittävät yritysvastuun toteutuvan yrityksissä kolmen vastuullisuuslajin muodossa: hyväntekeväisyys-, integraatio-, ja innovaatiovastuullisuus. Hyväntekeväisyysvastuullisuus koostuu yrityksen ydintoimintojen ulkopuolisista hankkeista, integraatiovastuullisuus jo olemassa olevan liiketoiminnan kehittämistä kokonaisvaltaisesti vastuullisempaan suuntaan ja innovaatiovastuullisuudessa yritykset johtavat vastuullisuudesta uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jotka laajentavat tai luovat kokonaan uutta liiketoimintaa yritykselle (Kourula & Halme 2008).

Yritysvastuu voi oikein toteutettuna hyödyttää yrityksiä monin eri tavoin. Tämän tutkielman kannalta on tärkeää selvittää lyhyesti, mitä hyötyjä yritysvastuusta on mahdollista johtaa yrityksen kannalta, jotta myöhemmin voidaan selvittää mitä kansalaisjärjestöjen osallisuus voi tuoda tähän lisää. Yritysvastuun positiivista yhteyttä taloudelliseen tulokseen on tutkittu monissa tutkimuksissa ristiriitaisin tuloksin. Lu, Chau, Wang ja Panin (2014) tekemän kokoavan tutkimuksen mukaan – missä arvioitiin aiheesta tehtyjä tutkimuksia vuosilta 2001-2011 – yhteys yritysvastuun ja taloudellisen tuloksen välillä jää edelleen epäselväksi. Lu et al. (2014) toteavat kuitenkin, että positiivinen yhteys on olemassa tiettyjen yritysvastuun ja taloudellisen suorituskyvyn elementtien välillä, mutta kokonaisvaltaisesti yritysvastuun ja taloudellisen suorituskyvyn välille ei voida vetää yhteyttä. Harmaala ja Jallinoja (2012, 59)

myötäilevät tätä lausuntoa, mutta huomauttavat kuitenkin yritys vastuun edelläkävijäyritysten menestyksen viittaavan siihen, että ”ympäristöön ja ihmisiin panostamalla voidaan saavuttaa myös taloudellista menestystä”.

Esimerkkejä vastuullisuuteen liittyvistä liiketoiminnallisista hyödyistä on useita. Ympäristöystävälliset ratkaisut, kuten energiatehokkuuden lisääminen, eivät ainoastaan säästä luonnonvaroja vaan myös yrityksen kustannuksia. Työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen panostaminen on pitkän aikavälin sijoitus, joka parantaa työntekijöiden tehokkuutta ja täten myös pienentää henkilöstökuluja. Yritys vastuun edelläkävijät voivat saada vastuullisuudesta kilpailuetua, joka puolestaan edesauttaa yrityksen menestymistä. Yritys vastuun esimerkillinen harjoittaminen ja siitä viestiminen parantavat myös yrityksen mainepääomaa, johtaen mahdollisesti myös kysynnän kasvuun tai edesauttaen yhteistyötä muiden toimijoiden ja sidosryhmien kanssa. (Harmaala & Jallinoja 2012, 59-60)

Yritys vastuun toteuttamisen ideaalitulana puhutaan usein strategisesta yritys vastuusta. Yritys vastuun on Harmaala ja Jallinojan (2012, 77) mukaan strategista, kun vastuullisuus on liitetty aidosti osaksi yrityksen liiketoimintastrategiaa ja operatiivista toimintaa, vastuullisuuden tavoitteet ja tulokset ovat mitattavia, sekä vastuullisuudessa huomioidaan yrityksen sidosryhmien näkökulmat ja odotukset. Seuraavaksi käsitelläänkin yritys vastuuta ja yrityksen sidosryhmiä tarkemmin sidosryhmäteorian kautta.

3. SIDOSRYHMÄTEORIA

Sidosryhmäteoria on strategisen johtamisen teoria, joka käsittelee yritysten vastuuta sidosryhmiään kohtaan ja tämän suhteen onnistuneeseen johtamiseen liittyviä kysymyksiä (Freeman, Wicks & Parmar 2004). Sidosryhmäteorian merkittävimpänä kehittäjänä pidetään Edward Freemania, jonka vuoden 1984 julkaisu ”Strategic Management: A Stakeholder Approach” vakiinnutti sidosryhmäteorian keskeiseksi osaksi johtamiskeskustelua ympäri maailmaa (Kujala & Kuvaja 2002, 60). Freemanin urauurtavan teoksen jälkeen sidosryhmäteoriaa on kehitetty laaja-alaisesti useiden asiantuntijoiden ja akateemikkojen toimesta ja nykyisellään sidosryhmäteoriasta on ammennettavissa merkitystä myös liiketoiminnan perinteisen johtamiskeskustelun ulkopuolella. Sidosryhmäteoriasta onkin tullut yksi merkittävimmistä teorioista myös yritys vastuun alla (Branco & Rodrigues 2007). Sidosryhmäteoria tarjoaa yritys vastuukeskusteluun selkeyttä siihen, kenelle yritys on vastuussa toiminnastaan ja mitä sen vastuullisuudelta odotetaan (Burchell 2008, 96). Yritysvastuu ei täten riipu vain yrityksen itsensä tärkeäksi määrittelemistä näkökulmista, vaan myös sidosryhmien siihen kohdistamista odotuksista (Takala 2000).

Sidosryhmäteorian mukaan yrityksillä on vastuu ottaa liiketoiminnassaan huomioon kaikkien sidosryhmiensä arvot, odotukset ja näkemykset kun taas vastakkaista näkökulmaa edustavassa niin sanotussa omistajan näkökulmassa yritys on ainoastaan vastuussa yrityksen arvon kasvattamisesta omistajiansa etuja palvellen. Sidosryhmäteoria perustuu siihen näkemykseen, että yritykset ovat olemassa sidosryhmiään varten tai niiden kautta tekemällä yrityksen toiminnan mahdolliseksi. Sidosryhmäteoria tähtää yrityksen ja sen sidosryhmien yhteiseen hyvinvointiin, yhdistämällä liiketoiminnan ja etiikan näkökulmat. (Werhane & Freeman 1999; Kujala & Kuvaja 2002, 60-61)

Sidosryhmäteoriaa voidaan selittää moraalisten perusteiden ja tehokkuusperusteiden kautta. Moraaliset perusteet nojaavat enemmän etiikkaan osoittaen, että sidosryhmät ovat arvokkaita itsessään ja niiden odotuksien täyttämisen tavoittelu kannattaa niiden itseisarvon vuoksi. Tehokkuusperusteet ovat puolestaan luonteeltaan välineellisesti arvokkaita, eli keinoja jonkin muun asian saavuttamiseksi, ja enemmän liiketaloudelliseen näkökulmaan pohjautuvia. Tehokkuusperusteiden mukaan sidosryhmien odotuksien huomioiminen on tärkeää, sillä se edistää myös muiden liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista. Sidosryhmien odotukset ja tarpeet huomioimalla voidaan päästä muun muassa taloudellisiin tavoitteisiin ja

nopeampaan kasvuun. Sidosryhmät tulee huomioida myös siksi, että niiden huomioimatta jättäminen voi vaikuttaa liiketoimintaan negatiivisesti. Esimerkiksi kuluttajien ympäristötietoisuuden kasvaessa asiakkaat voivat päättää jättää sellaisen yrityksen tuotteet ostamatta, joka ei täytä niiden odotuksia ekologisesti vastuullisesta liiketoiminnasta. Sidosryhmien arvojen, odotuksien ja näkemyksien huomioiminen yrityksen liiketoiminnassa johtaa lisäarvon syntyyn kaikille osapuolille. (Kujala & Kuvaja 2002, 61-63)

Vaikkakin sidosryhmät ovat arvokkaita itsessään ja yhtä sidosryhmää ei voida pitää tärkeämpänä kuin toista (Kujala & Kuvaja 2002, 61), ei kaikkien sidosryhmien vaatimuksia ja odotuksia kuitenkaan voida, eikä pitäisi ottaa tasa-arvoisesti huomioon yrityksen päätöksenteossa ja toiminnoissa (Donaldson & Preston 1995). Yrityksen tulee tunnistaa kaikki sen toiminnan kannalta olennaiset sidosryhmät ja tämän jälkeen arvioida niiden merkitystä yrityksen kannalta (Harmaala & Jallinoja 2012, 67). Yrityksien haasteena onkin arvioida, mitkä sidosryhmät saavat suuremman painoarvon yrityksen päätöksentekoprosessissa kuin toiset. Mitchell, Agle ja Woodin (1997) mukaan sidosryhmien painoarvoa voidaan yrityksen kannalta arvioida kolmen tekijän kautta: valta (miten suuri valta sidosryhmällä on vaikuttaa yritykseen), oikeutus (onko sidosryhmällä oikeutettu suhde yritykseen) ja kiireellisyys (kuinka kiireellisiä sidosryhmän vaatimukset ovat).

Freeman (1984, 46) luokittelee yrityksen sidosryhmiksi ”ne ryhmät ja yksilöt, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen, tai joihin yrityksen tavoitteiden saavuttaminen voi vaikuttaa”. Sidosryhmäteoriassa ongelmalliseksi on muodostunut kuitenkin yritys vastuun kannalta niin sanottujen äänettömien ja poissaolevien sidosryhmien – kuten ympäristön ja tulevien sukupolvien – näkökulmien puuttuminen (Capron 2003, 15). Kiihtyvää keskustelua onkin käyty siitä, tulisiko esimerkiksi ympäristö tunnustaa sidosryhmäksi vai ei (esim. Starik & Rands 1995; Phillips & Reichart 2000; Buchholz 2004). Tätä vastustavat tahot kuitenkin argumentoivat, että äänettömien ja poissaolevien sidosryhmien näkökulmat otetaan jo nykyisellään huomioon vastuukeskustelussa, mikäli se sisältyy jo olemassa olevien sidosryhmien arvoihin tai odotuksiin (Branco & Rodrigues 2007).

Sidosryhmien laajan kirjon vuoksi voidaan ne luokitella erilaisiin ryhmiin. Kirjallisuudessa yleisesti käytetty Clarksonin (1995) luokittelu jakaa sidosryhmät välillisiin ja välittömiin. Välittömiä sidosryhmiä ovat sellaiset toimijat, joiden panostusta yritys tarvitsee voidakseen jatkaa toimintaansa pitkällä aikavälillä. Näihin lukeutuvat muun muassa yrityksen keskiössä

toimivat osakkeenomistajat, sijoittajat, työntekijät, asiakkaat ja rahoittajat. Välillisiä sidosryhmiä ovat puolestaan ne, joiden kanssa yrityksellä ei ole suoria yhteisiä toimintoja, mutta joihin yritys toiminnallaan vaikuttaa tai jotka vaikuttavat puolestaan yrityksen toimintaan. Näihin lukeutuvat muun muassa media ja kansalaisjärjestöt. (Clarkson 1995)

4. KANSALAIJÄRJESTÖJEN OSALLISUUS YRITYSVASTUUSSA

Kansalaisjärjestöjen määrä ja vaikutusvalta ovat kasvaneet huomattavasti viime vuosikymmeninä ja niitä pidetään kasvavissa määrin eräänlaisina muutoksen ajureina yritysvastuussa (Joutsenvirta & Kourula 2011; Guay, Doh & Sindair 2004). Kansalaisjärjestöt ovat jouduttaneet esimerkiksi lukuisten eettisten toimintaohjeistojen ja standardien syntyä 1990-luvun puolivälistä lähtien (Benn & Bolton 2011, 27), sekä niiden käyttöönottoa varsinkin monikansallisten yhtiöiden keskuudessa ympäristön suojeluun ja työvoiman kohteluun liittyen (Doh & Guay 2004). Suurimmassa roolissa ovat yritysvastuun yleisessä kehittämisessä olleet kansainvälisesti toimivat vahvan brändin omaavat kansalaisjärjestöt (Jamali & Keshian 2009).

Yrityskohtaisella tasolla kansalaisjärjestöjen osallisuutta yritysvastuussa voidaan tarkastella edellisessä luvussa käsitellyn sidosryhmäteorian kautta. Kuten sidosryhmäteoria osoittaa, ovat yrityksen sidosryhmäsuhteet keskeinen osa yritysvastuuta. Yrityksen tulee pyrkiä aktiiviseen vuorovaikutukseen sidosryhmiensä kanssa, jotta voidaan tunnistaa mitä yrityksen vastuullisuudelta odotetaan ja täten myös vastaamaan konkreettisella tasolla näihin odotuksiin. Yhä useammat yritykset tunnistavat kansalaisjärjestöt keskeisiksi sidosryhmikseen. Suurimmista suomalaisista yrityksistä vuonna 2014 esimerkiksi Stora Enso, UPM, Neste Oil, Outokumpu ja Fortum tunnistivat kansalaisjärjestöt keskeisiksi sidosryhmikseen yritysvastuusta raportoidessaan (Stora Enso 2014; UPM 2014; Neste Oil 2014; Outokumpu 2014; Fortum 2014). Arenasin et al. (2009) espanjalaisten yritysten ja niiden sidosryhmien tutkimuksesta käy myös ilmi, että kansalaisjärjestöjen kasvavan roolin yritysvastuussa oikeutettuna sidosryhmänä tunnistavat myös yrityksen muut sidosryhmät. Kansalaisjärjestöjä on lukuisia erilaisine tarkoituksiperineen vaihdellen ympäristönsuojelusta ihmisoikeuksiin, minkä vuoksi kukin yritys joutuu määrittelemään omista lähtökohdistaan käsin, mitkä kansalaisjärjestöt kuuluvat sen sidosryhmiin (Kujala & Kuvaja 2002, 115). Se kuinka suuren painoarvon kansalaisjärjestön odotukset ja vaatimukset saavat yrityksen vastuupolitiikassa voidaan määritellä taas riippuvan Mitchell et al. (1997) aikaisemmin mainituista tekijöistä, sekä luonnollisesti yrityksen omasta strategiasta.

4.1. Yritysten ja kansalaisjärjestöjen välinen vuorovaikutus

Kansalaisjärjestöjen vuorovaikutus yritysten kanssa jakautuu yritys vastuun kontekstissa yleisesti ottaen kahteen eri osaan: konflikti- ja yhteistyöpohjaiseen vuorovaikutukseen (Nijhof & de Bruijn 2008; Yaziji & Doh 2009, xvii). Tätä vuorovaikutusta voidaan luonnehtia myös yritysten kannalta reaktiiviseksi ja proaktiiviseksi. Reaktiivisessa vuorovaikutuksessa reagoidaan jo nousseeseen uhkaan, kun taas proaktiivisessa vuorovaikutuksessa ennakoitaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Konflikti- ja yhteistyöpohjainen vuorovaikutus ovat tyypillisimpiä vuorovaikutusmuotoja yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä, mutta luonnollisesti myös välimuotoja on löydettävissä. Yaziji ja Doh (2009, xvii) ehdottavat, että vuorovaikutusta leimaa myös yhä useammin yhteenliittymä näistä kahdesta muodosta, missä kansalaisjärjestöt tekevät yhteistyötä yritysten kanssa, mutta tarpeen tullen ryhtyvät myös konfliktiperäiseen vuorovaikutukseen. Tämä huomio mielessä pitäen tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin vain näihin kahteen vuorovaikutustyyppiin.

4.1.1. Konfliktipohjainen vuorovaikutus

Mikäli yritys ei vapaaehtoisesti toimi vastuullisesti, voidaan yritys vastuun saattaa voimaan legitiimin pakottamisen ja ulkopuolisen painostuksen keinoin. Legitiimin pakottamisen voi toteuttaa vain toimivaltainen viranomainen, mutta ulkopuolisen painostamisen asettajia ovat organisaation sidosryhmät. Ulkopuoliseen painostukseen perustuvan yritys vastuun asettajia ovat erityisesti kansalaisjärjestöt. (Anttiroiko 2004, 51-52)

Kansalaisjärjestöjen konfliktiperäisen vuorovaikutuksen tarkoitus on saada yritys painostamalla muuttamaan toimintaansa niillä alueilla, joissa sen vastuullisuudessa on kansalaisjärjestöjen näkökulmasta puutteita (Nijhof & de Bruijn 2008; Joutsenvirta & Kourula 2011). Esimerkiksi kansainvälinen ja riippumaton ympäristöjärjestö Greenpeace pohjaa tunnetusti toimintansa konfliktiperäiseen vuorovaikutukseen. Toimillaan Greenpeace on vaikuttanut lukuisten yritysten vastuun sisällön muokkaamiseen ja parantamiseen. Greenpeace on toiminnallaan saanut muun muassa lelujätti Mattelin luopumaan sademetsäpuusta tehdyistä pakkausmateriaaleista ja sitoutumaan jatkossa kestävään materiaalihankintaan, lukuisat kansainväliset vaatemerkit kuten Niken, Burberryn ja Zaran poistamaan tekstiilituotannostaan myrkylliset kemikaalit läpi koko hankintaketjun sekä elektroniikkayhtiö Phillipsin ottamaan kierrätys vastuun tuotteistaan (Greenpeace, 2014).

Kansalaisjärjestöihin kohdistunut arvostus ja luottamus on yleisellä tasolla korkea. Edelmanin – maailman suurimman tiedotus- ja suhdetoimintaan erikoistuneen yrityksen – viimeisimmän luottamusbarometrin mukaan kansalaisjärjestöjä pidetään maailmanlaajuisesti luotetuimpana organisaationa yli yrityksiä, median ja kansallisten hallitusten. (Edelman 2015) Kuluttajat ja tavallinen yleisö näkevätkin kansalaisjärjestöt kriittisinä yritystoiminnan tarkkailijoina ja valvojina, jotka paljastavat muun muassa yritysvastuuseen liittyviä epäkohtia (den Hond et al. 2015). Suuret yritykset tunnustavat myös itse, että he toimivat nykyaikana myös kansalaisyhteiskunnan valvonnan alla (Joutsenvirta & Kourula 2011). Näin ollen kansalaisjärjestöjen nostessa yritysvastuuseen liittyviä asioita julkisuuteen ja vaatiessa yrityksiä toimimaan asioiden suhteen, voi niiden vaikutusvalta yrityksiä kohtaan olla voimakasta. Kansalaisjärjestöt voivat kritiikillään vaikuttaa yritysten julkisuuskuvaan, asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen ja täten myös yrityksen kannattavuuteen, luoden lopputuloksena painetta yritysvastuun muutoksille (den Hond et al. 2015; Burgos 2013). Kulutusyhteiskunnissa kuluttamisesta onkin tullut yksi kanava, jonka avulla ilmaistaan oman arvomaailman näkemyksiä esimerkiksi eettisesti valveutuneen ostokäyttäytymisen avulla (Joutsenvirta & Kourula 2011; Smith 1990, 1). Sidosryhmien ja erityisesti asiakkaiden huomiointi on tärkeää yrityksille, minkä vuoksi kansalaisjärjestöt käyttävät hyväkseen markkinavaltaa luodakseen painetta muutoksille (Joutsenvirta & Kourula 2011).

Porterin ja Kramerin (2006) mukaan kansalaisjärjestöjen tarkoitus saattaa olla konfliktiperäisessä vuorovaikutuksessa myös huomion saaminen jollekin ajamalleen yleiselle asialle, eikä varsinaisesti tähdätä yrityksen toiminnoista nousevien ongelmien tai vastuullisuuden puutteiden korjaamiseen. Joutsenvirta ja Kourulan (2011) mukaan kansalaisjärjestöt ajavat tässä tapauksessa symbolisia tavoitteita, missä yleisen keskustelun herättäminen on pääasiallinen tavoite. Yritysnäkökulmasta tämä on erityisen ikävää, sillä yritys saattaa profiloitua tämän yleisen asian keulakuvaksi ja kärsiä näin ollen mainehaittoja. Kansalaisjärjestöpaineiden kohteeksi joutuvat usein kansainvälisesti tunnetut yritykset, sillä tunnetun yrityksen tai brändin liittäminen aiheeseen saa paljon huomiota (Porter & Kramer 2006). Joutsenvirta ja Kourula (2011) lisäävät, että toisaalta kansalaisjärjestöjen kohdistama huomio näihin yrityksiin on ironista, sillä usein juuri nämä yritykset ovat paljon aktiivisempia yritysvastuuasioissa kuin vähemmän tunnetut yritykset.

Kansalaisjärjestöjen konfliktiperäiseen vuorovaikutukseen pohjautuvaa asemaa voidaan luonnehtia ikään kuin yritys vastuun valvojaksi, puutteiden osoittajaksi ja keskustelun herättäjäksi, jonka tavoitteena on usein viedä painostuksen avulla yritys vastuun asioita eteenpäin yritys kohtaisella tai yleisemmällä tasolla. Joutsenvirta ja Kourula (2011) toteavat kuitenkin, että tähän kansalaisjärjestöjen rooliin tulisi suhtautua myös kriittisesti ja yritys näkökulmasta katsottuna voidaan pohtia myös sitä, mikä oikeuttaa kansalaisjärjestöt tähän asemaan. Arenas et al. (2009) lisäävät myös, että kansalaisjärjestöjä leimaa yritysten ja muiden yritysten sidosryhmien puolesta usein myös käsitys siitä, että kansalaisjärjestöillä ei ole tarpeeksi tuntemusta yritystoiminnasta voidakseen arvostella niiden käytäntöjä.

4.1.2. Yhteistyöpohjainen vuorovaikutus

Yritysten yhteistyö kansalaisjärjestöjen kanssa yritys vastuun kontekstissa on lisääntynyt ja yhteistyön painopiste on siirtynyt yksinkertaisesta hyväntekeväisyyteen perustuvasta yhteistyöstä kohti monipuolisempaa ja syvällisempää yhteistyötä (Arya & Salk 2006). Den Hond et al. (2015) mukaan yhteistyösuhteet kansalaisjärjestöjen kanssa ovat tärkeä osa yritysten kokonaisvaltaista yritys vastuustrategiaa. Yritysten toteuttamat eri yritys vastuun strategiat määrittävät sen, minkälaisia yhteistyösuhteita ja -muotoja yritykset pyrkivät kansalaisjärjestöjen kanssa muodostamaan (Nijhof & de Bruijn 2008).

Kourula (2006) on tunnistanut yritysten ja kansalaisjärjestöjen välisen yhteistyön saavan muun muassa seuraavanlaisia muotoja:

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. Sponsorointi | 5. Tutkimusyhteistyö |
| 2. Työntekijäkoulutus tai -vapaaehtoistyö | 6. Yhteisprojektit |
| 3. Yksittäiseen asiaan keskittyvä konsultointi | 7. Systemaattinen dialogi |
| 4. Sertifiointi | 8. Strateginen kumppanuus |

Sponsoroinniksi on luokittelussa mielletty hyväntekeväisyys tai taloudellisen tuen antaminen järjestöille (Kourula 2006). Sponsoroinnin ja hyväntekeväisyyden tyypilliset piirteet kuitenkin eroavat selvästi toisistaan, minkä vuoksi tässä tutkielmassa sponsorointi ja hyväntekeväisyys käsitetään eri yhteistyömuotoina. Sponsorointi perustuu tehtyyn sopimukseen ja on luonteeltaan vastikkeellista, kun taas hyväntekeväisyydessä lahjoitusten tekeminen perustuu puhtaasti vapaaehtoisuuteen ja siitä ei odoteta saatavan suoria hyötyjä (Vuokko 2003, 303). Työntekijävapaaehtoistyö liittyy myös läheisesti hyväntekeväisyyteen. Siinä yrityksen

työntekijät tarjoavat vapaaehtoisesti auttavia käsiä johonkin kansalaisjärjestöjen projektiin (Kourula 2006). Nämä muodot ovat tyypillisimpiä yritys-kansalaisjärjestö –yhteistyössä, mutta myös kaikkein pinnallisimpia (Joutsenvirta & Kourula 2011). Kepa ry:n (Mäkinen & Hakkarainen 2010) tekemän selvityksen mukaan, yhä useammat yritykset kuitenkin mieltävät pelkän hyväntekeväisyyspohjaisen yhteistyön merkityksettömäksi ja suosivat tiiviimpää yhteistyötä.

Edellä mainitut sponsorointi, hyväntekeväisyys ja työntekijävapaaehtoistyö ovat kaikki muotoja, missä yritys antaa resurssejaan kansalaisjärjestön käyttöön. Työntekijäkoulutus ja yksittäiseen asiaan keskittyvä konsultointi puolestaan ovat muotoja, missä kansalaisjärjestö antaa oman erityisosaamisensa yrityksen käyttöön työntekijöiden koulutusta varten tai tiettyä asiaa koskevana konsultointiapuna (Kourula 2006).

Sertifioinnissa kansalaisjärjestö voi tunnustaa yrityksen vastuullisen toiminnan myöntämällä yritykselle tai sen tuotteille ja palveluille oman sertifikaattinsa, mikäli tietyt ekologiset tai sosiaaliset mittarit täyttyvät (Kourula 2006). Tunnettu kansalaisjärjestösertifikaatti on esimerkiksi Rainforest Alliancen ympäristösertifikaatti. Joskus yritys ja kansalaisjärjestö luovat yhteistyössä oman sertifikaatin, mistä usein käytetty esimerkki on Unileverin ja WWF:n yhdessä kehittämä Marine Stewardship Council, jonka sertifikaatti kertoo kestävästä kalastuksesta (Joutsenvirta & Kourula 2011).

Yhteisprojekteissa yritys ja kansalaisjärjestö käyttävät resurssejaan luodakseen yhdestä tai monesta projekteista koostuvan ohjelman, joka toteutetaan yhdessä. Yhteistyöprojekteissa pyritään luomaan konkreettisia tuloksia, kun taas tutkimusyhteistyössä pääpaino on nimenomaan tehtävässä tutkimuksessa. (Kourula 2006)

Systemaattinen dialogi liittyy sidosryhmävuorovaikutukseen, jossa yritys toistuvasti keskustelee kansalaisjärjestön ja muiden sidosryhmiensä kanssa esimerkiksi roundtable-keskustelujen muodossa (Kourula 2006). Den Hond et al. (2015) arvioivat, että hyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen kansalaisjärjestöjen kanssa kasvaa yritysten kannalta tulevaisuudessa yhä merkittävämmäksi. Dialogin jatkeena voi yritykselle ja kansalaisjärjestölle syntyä myös strateginen kumppanuus (Joutsenvirta & Kourula 2011).

Strateginen kumppanuus on sopimukseen perustuva yhteistyösuhde, jossa yhteistyölle määritellään yhdessä selvät pitkän aikavälin tavoitteet ja joka voi sisältää monia erilaisia edellä mainittuja yhteistyön muotoja (Kourula 2006). Strateginen kumppanuus edustaa syvintä yhteistyömuotoa yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä. Nimenomaan strateginen kumppanuus yritysten ja kansalaisjärjestöjen välillä on herättänyt kiinnostusta yritysvastuun tutkimuskentässä. Strategista kumppanuutta yrityksen ja kansalaisjärjestön välillä yritysvastuussa voidaan kutsua myös CSR –kumppanuudeksi (esim. Austin 2000; Seitanidi & Crane 2009)

Näitä kansalaisjärjestö-yritys –yhteistyömuotoja voidaan tarkastella myös Austinin (2000) kehittämän yhteistyöjatkumon (*collaboration continuum*) avulla, missä yhteistyösuhteet voidaan asettaa nousevasti jatkumon kolmelle eri tasolle riippuen niiden luonteesta (kuva 3). Ensimmäisellä tasolla yhteistyö on yksinkertaista ja filantrooppista, toisella tasolla yhteistyö on transaktionaalista ja sisältää resurssien vaihtoa, sekä kolmannella tasolla yhteistyö on integroitunutta ja sisältää yhteistoimia. Yhteistyösuhteet siirtyvät ja kehittyvät pitkin tätä yhteistyöjatkumoa. (Austin 2000)

YHTEISTYÖJATKUMO

Yhteistyön luonne	Taso I: (Filantrooppinen)	Taso II: (Transaktionaalinen)	Taso III: (Integroitunut)
Sitoutumisen aste	Alhainen	→	Korkea
Merkitys yrityksen missiolle	Toisarvoinen	→	Keskeinen
Resurssien määrä	Pieni	→	Suuri
Toimintojen laajuus	Kapea	→	Laaja
Vuorovaikutuksen taso	Epäsäännöllinen	→	Intensiivinen
Johtamisen monimutkaisuus	Yksinkertainen	→	Monimutkainen
Strateginen arvo	Vähäinen	→	Suuri

Kuva 3. Yhteistyöjatkumo (Austin 2000).

4.2. Kansalaisjärjestöjen osallisuudesta syntyvä arvo ja hyödyt

Seuraavaksi käsitellään kansalaisjärjestöjen osallisuudesta syntyviä mahdollisia hyötyjä ja arvoa edellisessä kappaleissa käsiteltyjen konflikti- ja yhteistyöpohjaisen vuorovaikutuksen kautta. Joutsenvirta ja Kourula (2011) toteavat, että yritysten ja kansalaisjärjestöjen välistä suhdetta luonnehtii keskeisesti kysymys siitä, että edistääkö yhteistyö vai vastakkainasettelu paremmin yhteiskunnallista muutosta. Sama kysymys pätee myös tässä tutkielmassa sovellettavassa yritys vastuun kontekstissa.

4.2.1. Konfliktipohjaisesta vuorovaikutuksesta johdettavat hyödyt

Konfliktipohjainen vuorovaikutus kansalaisjärjestöjen kanssa on selvästi ristiriitainen kansalaisjärjestöjen osallisuuden muoto yritys vastuussa puhtaasti yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna. Baron, Harjoto ja Jon (2011) tutkimuksessa puhutaan konfliktiperäisen vuorovaikutuksen sijasta sosiaalisesta paineesta, jota toteutetaan suurimmaksi osaksi kansalaisjärjestöjen ja aktivistien toimesta muun muassa tuoteboikottien, internetkampanjoiden ja medianäkyvyyden kautta. Heidän yli 1600 yrityksen otokseen perustuvan tutkimuksensa mukaan, sosiaalinen paine korreloi positiivisesti sosiaalisen suorituskyvyn kanssa, mutta negatiivisesti taloudellisen suorituskyvyn kanssa (Baron et al. 2011). Kansalaisjärjestöjen painostus voi siis johtaa yritysten yritys vastuun kehittämiseen ja parantamiseen, mutta toisaalta myös painostukseen usein liittyvä epäedullinen julkisuus voi aiheuttaa yritykselle laajempia liiketaloudellisia haittoja ja johtaa taloudellisen suorituskyvyn laskuun. Painostukseen pohjautuva yritys vastuun kehittäminen on myös itsessään ristiriitainen ilmiö. Porter ja Kramer (2006) huomauttavat, että yrityksen on tärkeää kuunnella sidosryhmiensä ääntä, mutta mikäli yrityksen vastuupolitiikka perustuu ulkoisten sidosryhmäpaineiden jatkuvaan mukautumiseen, voi yritys vastuusta tulla vain lyhytaikaisten defensiivisten tekojen summa, josta on saatavissa vähäistä arvoa niin yritykselle kuin yhteiskunnallekin.

4.2.2. Yhteistyöpohjaisesta vuorovaikutuksesta johdettavat hyödyt

Yhteistyöpohjainen vuorovaikutus, jota voidaan toteuttaa aikaisemmin mainittujen yhteistyömuotojen kautta, luo konfliktiperäiseen vuorovaikutukseen verrattuna selvästi enemmän mahdollisuuksia yritys näkökulmasta katsottuna. Kourula ja Halme (2008)

luokittelevat tutkimuksensa pohjalta yritys vastuutoiminnoista johdetut yhteistyön hyödyt yritykselle kolmeen luokkaan - maineen ja brändin kohentuminen, yrityksen ekologisen ja sosiaalisen suorituskyvyn parantuminen, sekä uusien liiketoimintamallien kehittäminen ja uusien markkinoiden avautuminen. Austin ja Seitanidin (2012) mukaan yhteistyöstä saavutettavia hyötyjä voidaan puolestaan tutkia neljän arvon kautta: yhteistyöhön liitettävä arvo (*associational value*), siirretty arvo (*transferred value*), vuorovaikutusarvo (*interaction value*) ja synerginen arvo (*synergistic value*).

Yhteistyöhön liitettävää arvoa kertyy yritykselle jo pelkästä yhteistyön olemassaolosta ja siihen voidaan lukea yrityskuvaan ja maineenhallintaan liittyviä asioita, kuten uskottavuuden lisääntyminen, imagon ja brändin parantuminen sekä legitimitetin kasvu (Austin ja Seitanidi 2012). Joutsenvirta ja Kourula (2011) myös toteavat, että yhteistyön kautta voidaan saavuttaa helpommin yhteiskunnallista hyväksyntää yrityksen toiminnalle.

Siirrettyä arvoa syntyy resurssien siirrosta yhteistyökumppanien välillä ja se voi sisältää esimerkiksi osaamisen ja markkinatiedon siirtoa yhteistyökumppaneiden välillä (Austin & Seitanidi 2012). Joutsenvirta ja Kourula (2011) toteavat, että kansalaisjärjestöjen asiantuntemuksen hyödyntäminen ja siitä oppiminen on usein keskeinen motiivi yhteistyölle, sillä järjestöt usein omaavat sellaista osaamista ja tietoa mitä yrityksiltä puuttuu.

Vuorovaikutusarvoa syntyy yhteistyöprosesseista ja niihin voidaan lukea muun muassa verkostoituminen, lisääntynyt mahdollisuus vastata yhteiskunnan odotuksiin ja kasvanut vaikutusvalta kolmannella sektorilla (Austin & Seitanidi 2012). Hyvät vuorovaikutussuhteet kansalaisyhteiskunnan kanssa ovat merkittäviä riskienhallinnan kannalta ja osallistamalla kansalaisjärjestöjä yhteistyön kautta voidaan pyrkiä ennakoimaan ja korjaamaan yritys vastuun mahdollisia puutteita (Joutsenvirta & Kourula 2011). Vuorovaikutusarvoon liittyy myös se, että tiiviin yhteistyön tekeminen ja toisenlaiselle organisaatiokulttuurille altistuminen voi johtaa myös yrityksen työntekijöiden osaamisen ja henkisen hyvinvoinnin parantumiseen, sekä yritys vastuuyhteistyöhön osallistuminen edesauttaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen (Austin & Seitanidi 2012; Joutsenvirta & Kourula 2011).

Synergistä arvoa syntyy toimijoiden yhteisvaikutuksesta ja se käsittää esimerkiksi yhteistyön kautta syntyneet innovaatiot (Austin & Seitanidi 2012). Joutsenvirta ja Kourula (2011) lisäävät, että yhteistyöllä voidaan kehittää myös uusia kestäviä liiketoimintamalleja.

Synergisen arvon tuottaminen pohjautuu sille oletukselle, että yhdessä toimimalla voidaan saavuttaa parempia tuloksia kuin yksin (Austin & Seitanidi 2012). Yhteistyön kautta pystytään näin ollen käsittelemään myös sellaisia yritysvastuun haasteita, joihin toimijoiden kapasiteetti ei yksin riittäisi (Jamali & Keshian 2009).

Yhteistyön muoto ja se, miten yhteistyötä toteutetaan vaikuttavat suuresti yhteistyöstä johdettuihin hyötyihin yrityksen kannalta. Austin ja Seitanidi (2012) toteavat, että mitä integroituneempaa ja syvällisempää yhteistyö toimijoiden välillä on, sitä suurempaa arvoa yhteistyöstä on mahdollista saavuttaa. Tällä viitataan aikaisemmin esiteltyyn Austinin (2000) kehittämään yhteistyöjatkumoon (kuva 3). Vaikkakin korkein taso yhteistyöjatkumolla olisi tavoiteltavaa siitä syntyvän suurimman arvon vuoksi, ei tasoja voida kuitenkaan erotella paremmuuden mukaan (Austin 2000). Tapauksesta riippuen, alemman tason yhteistyömuoto voi sopia yksittäisen yrityksen tarpeisiin ja strategiaan paremmin kuin korkeamman tason yhteistyömuoto (Austin 2000). Esimerkiksi Kourulan (2009) mukaan kansalaisjärjestöyhteistyön muodoista suurimpia mainehyötyjä saadaan sponsoroinnista ja kumppanuudesta, legitimizeettiä ja riskienhallintaa parantaa parhaiten dialogi, sekä organisaatioiden välistä oppimista tapahtuu eniten dialogin ja kumppanuuden myötä. Kuten on jo aikaisemmin mainittu, yrityksen strategia määrittää sen, minkälaisia yhteistyösuhteita kansalaisjärjestöjen kanssa pyritään muodostamaan (Nijhof & de Bruijn 2008).

5. KANSALAIJÄRJESTÖJEN OSALLISUUS OUTOTECIN YRITYSVASTUUSSA

Outotec Oyj on suomalainen pörssiyhtiö, joka suunnittelee ja toimittaa monipuolisia teknologiaratkaisuja ja elinkaaripalveluita kaivosteollisuuteen, energiatuotantoon ja teollisuusvesien käsittelyyn. Outotec on maailman johtava mineraalien- ja metallinjalostusteknologioiden toimittaja. Yrityksen liikevaihto oli viime vuonna 1,4026 miljardia euroa työllistäen 4 571 henkilöä 27 eri maassa. Yhtiön liiketoiminta on jaettu kahteen liiketoiminta-alueeseen: mineraalien prosessointi sekä metallit, energia ja vesi. Outotecin liiketoiminnan keskiössä ovat pitkäaikainen ja innovatiivinen teknologiaosaaminen, sekä kestävä kehitys. Outotec on jo kolmatta vuotta peräkkäin listattu maailman sadan vastuullisimman yrityksen joukkoon Global 100 –indeksissä, sijoittuen tänä vuonna sijalle 12. (Outotec 2015; Outotec 2015a; Outotec Oyj tilinpäätös 2014, 2015)

5.1. Tutkimustulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään seuraavaksi tutkielmassa aikaisemmin läpikäytyjen teemojen mukaisesti. Haastattelun teemoja olivat Outotecin yritysvastuu ja kansalaisjärjestöt, kansalaisjärjestöyhteistyö ja kansalaisjärjestökonflikti. Haastattelurunko on löydettävissä liitteestä 1. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös Outotecin yritysvastuuraportteja vuosilta 2013- 2014 (Outotec Sustainability Report 2013, 2014; Outotec Sustainability Report 2014, 2015).

5.1.1. Outotecin yritysvastuu ja kansalaisjärjestöt

Kestävä kehitys on erottamaton osa Outotecin liiketoimintaa. Outotec tuottaa teknologiaratkaisuja, joiden avulla asiakkaiden toiminnassa pystytään hyödyntämään luonnonvaroja mahdollisimman tehokkaasti ja ympäristövaikutukset minimoiden. Viime vuonna 90 prosenttia yrityksen tilauksista koski ympäristötuotteita ja -palveluita. Yrityksen teknologioiden kautta saavutettu asiakkaiden ympäristövaikutuksien vähentäminen toimii yritykselle myös kestävyuden mittana ja Outotec ilmoittaa esimerkiksi viime vuonna vähentäneensä 5,9 miljoonaa tonnia hiilidioksidipäästöjä asiakkaidensa toiminnan kautta. Liiketoiminnan ja kestävä kehityksen yhteenliittymä tiivistyvät yrityksen missiossa ”Luonnonvarojen kestävä käyttö” ja keskeisimmässä arvossa ”Sitoumus kestävyteen”.

Yritysvastuujohtajan mukaan Outotecin yritys vastuusta puhuttaessa on näin ollen tärkeää ymmärtää kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoimintaa ja sitä, miten syvälle vastuullisuus on siihen integroitunut. Vastuullisuus on yrityksessä aidosti osa liiketoimintaa, eikä irrallaan siitä.

Yritys pyrkii vastuullisuuteen ja kestäväen kehityksen edistämiseen huomioimalla kaikessa toiminnassaan taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset näkökulmat, sekä soveltamalla vastuullisuutta niin yrityksen sisäisiin kuin ulkoisiin suhteisiin. Vastuullisuus on syvällä liiketoimintastrategiassa ja on yritysvastuujohtajan mukaan jossain määrin myös kilpailutekijä. Outotec voi tarjota asiakkailleen kestävämpiä teknologiaratkaisuja kuin kilpailijat ja kestäviin ratkaisuihin investoimiselle voidaan asiakkaan kannalta konkreettisesti laskea investoinnista saavutettava hyöty. Yritysvastuujohtajan mukaan vastuullisuuteen liittyvää mainepääomaa on vaikeampaa määritellä liiketoiminnan kannalta ratkaisevana tekijänä, mutta myös sillä on kasvavissa määrin merkitystä.

Yritysvastuujohtajan mukaan Outotecin yritys vastuussa keskitytään niihin asioihin, mitkä ovat yrityksen ja sen sidosryhmien mielestä tärkeimpiä, sekä missä havaitaan suurimmat riskit vastuullisuuden kannalta. Outotec määrittelee keskeisiksi sidosryhmikseen asiakkaat, työntekijät, sijoittajat, rahoittajat, media, paikalliset yhteisöt ja kansalaisjärjestöt. Yritysvastuujohtajan mukaan kansalaisjärjestöt nähdään kuuluvan keskeisiin sidosryhmiin osana laajempaa kansalaisyhteiskuntaa ja erityisesti ympäristö- ja ihmisoikeusjärjestöt koetaan tärkeiksi.

Koska Outotecin toiminta kytkeytyy vahvasti luonnonvarojen kestäväen käytön ajatuksen ympärille, ovat myös maapallo ja tulevat sukupolvet määritelty sidosryhmiksi. Outotec on parhaillaan yhteistyösuhteessa ympäristöjärjestö WWF:n kanssa ja yhteistyön taustalla on yritysvastuujohtajan mukaan osaksi pyrkimys saada maapallon näkökulmia äänettömänä sidosryhmänä kuuluviin: ” -- heidän kanssaan (WWF) haluttiin nyt nimenomaan tällainen strateginen pitkän aikavälin yhteistyö juuri sen takia, että he edustaa meille tän yhden sidosryhmän ääntä, jolla ei ole omaa ääntä.”. Luonnonsuojelujärjestönä WWF nähdään erityisen kykeneväksi maapallon äänen edustajaksi.

Sidosryhmien kanssa pyritään käymään aktiivista dialogia, jotta sidosryhmien odotukset pystytään huomioimaan yrityksen toiminnassa. Sidosryhmädialogi on yksi yrityksen

yhdeksästä keskeisestä temasta yritys vastuussa. Vuonna 2014 tämän keskeisen temaan vahvistamiseksi on perustettu erityinen sidosryhmäpaneeli, jonka tarkoitus on saada sidosryhmien näkökulmia yrityksen toiminnan taloudellisista, sosiaalisista ja ekologisista vaikutuksista, sekä tarjota neuvoa liittyen esimerkiksi vastuullisuustrendeihin ja strategioihin. Sidosryhmäpaneeli koostuu nykyisessä kokoonpanossaan eri sidosryhmien edustajista, jossa kansalaisjärjestöäntä edustaa WWF Suomen pääjohtaja. Yritysvastuujohtaja luonnehtii sidosryhmäpaneelin toimintaa seuraavasti: ” *Eli meillä on tällöinen porukka, joiden kanssa me mennään sitten aika syvällisesti meidän vastuullisuusasioihin, ja jotka pystyy sparraamaan meitä niinkun strategioissa ja trendeissä ja tässä niinkun meidän vastuullisuustyön kehittämisessä.* ”

Kansalaisjärjestöjen asemaa yritys vastuussa yleisellä tasolla yritysvastuujohtaja luonnehtii hyvin tärkeäksi. Yrityksen näkökulmasta kansalaisjärjestöjen nähdään nostavan esiin monia sellaisia asioita, joista kuluttajat ja kansalaiset laajemmin ovat kiinnostuneita. Kansalaisjärjestöillä on yritysvastuujohtajan mukaan yritys vastuussa ” -- *vähän niinkun vahtikoiran rooli, että ne tutkii ja selvittää mitä yritykset tekee ja on paljastanut paljon epäkohtia.*”. Kansalaisjärjestöjen läsnäolon yritys vastuussa koetaan vahvistuvan, mikäli yrityksen toiminnasta löydettäisiin selviä puutteita vastuullisuudesta, vaikkapa esimerkiksi ihmisoikeusloukkauksien muodossa.

5.1.2. Outotec ja kansalaisjärjestöyhteistyö

Punainen risti on kansainvälinen avustusjärjestö, joka yhdessä Punaisen Puolikuun kanssa muodostaa maailman suurimman humanitääristä apua tarjoavan liikkeen. Punaisen ristin toiminta on koostuu monipuolisesta avunannosta, mutta näkyvintä sen toiminta on erilaisilla konflikti-, katastrofi- ja kriisialueilla. (Punainen risti 2015) Outotec on lahjoittanut rahaa vuonna 2013 Punaisen ristin kautta Filippiinien taifuunin katastrofirahastoon ja Kiinan maanjäristyksen katastrofirahastoon. Molemmat lahjoitukset koettiin olennaiseksi, sillä Outotecilla oli toimintaa tai henkilöstöä molemmissa kohteissa luonnonkatastrofien aikaan.

Unicef on YK:n alaisuudessa toimiva kansainvälinen lastenjärjestö, joka pyrkii turvaamaan lasten perusoikeuksia terveyden, koulutuksen, tasa-arvon ja turvallisen elämän edistämisen myötä. Unicef toteuttaa kehitysohjelmia ja tarjoaa kriisiapua ympäri maailmaa. (Unicef 2015) Vaikkakin Unicef ei sinänsä ole kansalaisjärjestö sen toimiessa YK:n alaisuudessa, käsitetään

se yleisesti ottaen kansalaisjärjestökenttään, minkä vuoksi se huomioidaan myös tässä tapauksessa. Outotec on tukenut vuonna 2013 Unicefin Nuorten äänet –ohjelmaa Brasiliassa ja lahjoittanut rahaa Kouluja Aasiaan –ohjelmaan. Vuonna 2014 Outotec on lahjoittanut rahaa Unicefin hätäapuun ebolan pysäyttämiseksi Afrikassa, sekä sen lisäksi toteuttanut sisäisen varojenkeruukampanjan, jotta myös Outotecin henkilöstö pääsi halutessaan lahjoittamaan henkilökohtaisista varoistaan ebolan ehkäisemiseen ja uhrien auttamiseen. Outotecilla on ollut ebolan esiintymismaissa ja lähialueilla omaa toimintaa ja henkilöstöä, minkä vuoksi hätäapuun lahjoittaminen ja sisäisen varojenkeruukampanjan järjestäminen oli yritysvastuujohtajan mukaan hyvä tapa myös kertoa henkilöstölle ebolasta. Unicefin laajaa tietoa aiheesta käytettiin hyväksi myös sisäisessä kommunikaatiossa. Vuonna 2014 Outotec on ottanut osaa myös Unicefin nukkekampanjaan, jossa Outotecin työntekijöillä on ollut mahdollisuus nukkeja ostamalla tukea Unicefin toimintaa.

Outotecin lahjoituspolitiikan tavoitteena on antaa lahjoituksia sellaisiin hyväntekeväisyyskohteisiin, jotka parantavat kestävästä kehitystä tai elämän laatua. Lahjoituspolitiikkaa ohjaa yritysvastuujohtajan mukaan myös se, että lahjoituksista on löydettävä yhteys siihen, mitä Outotec tekee tai missä yritys toimii. Lahjoituksista pyritään tekemään myös työyhteisöä osallistavia. Vuonna 2014 Outotec lahjoitti yhteensä 100 000 € erilaisiin hyväntekeväisyyskohteisiin.

Baltic Sea Action Group (BSAG) on suomalainen ympäristöliike, joka pyrkii Itämeren elvyttämiseen. BSAG:in tavoitteena on tunnistaa Itämeren saastumiseen liittyviä syitä ja saattaa yhteen näiden ongelmien aiheuttajia ja ratkaisijoita. (Baltic Sea Action Group 2015) Outotec on ollut BSAG:in lahjoittaja vuodesta 2009 lähtien ja tehnyt kolme sitoumusta BSAG:ille Itämeren elvyttämiseksi. Nämä sitoumukset liittyvät keskeisesti Outotecin strategiaan ja sisältävät konkreettisia toimia. Sitoumukset on listattu tutkielman lopussa liitteessä 2. Outotec sitoutuu muun muassa lisäämään tietoisuutta puhtaista tuotantotavoista ja edistävän niiden käyttöönottoa Itämeren alueella. Yritysvastuujohtajan mukaan BSAG on tärkeä yhteistyökumppani, sillä yritykseltä löytyy teknologista osaamista Itämeren ongelmien ratkaisuun ja näin ollen myös tieteellinen yhteys tehtävään yhteistyöhön.

WWF on kansainvälinen luonnonsuojelujärjestö, jonka tavoitteena on luonnon monimuotoisuuden turvaaminen (WWF 2015). Outotec on lahjoittanut varoja vuonna 2013 WWF:n Elävä Amazon –ohjelmaan. Vuonna 2014 yritys on siirtynyt lahjoittajasta yhdeksi

WWF:n pääyhteistyökumppaneista solmimalla kolmivuotisen yhteistyösopimuksen järjestön kanssa. Yhteistyön tavoitteena on vihreän talouden ja luonnonvarojen kestävä käytön edistäminen. Tarkemmiksi tavoitteiksi listataan myös tietoisuuden lisääminen vihreän talouden edellytyksistä Suomen poliittisessa kentässä ja yritysmaailmassa, sekä pyrkimys konkreettisten keinojen lisäämiseen vihreän talouden edistämiseksi. Näiden tavoitteiden realisointi koostuu yhdessä järjestetyistä vuosittaisista seminaareista ja round table – keskustelutarjasta. Yhteistyö koskee ensisijaisesti Suomea, mutta yritys ajaa samoja kestävä kehityksen teemoja toimintoissaan myös maailmanlaajuisesti. Yritysvastuujohtaja kuvailee yhteistyötä WWF:n kanssa strategiseksi pitkän aikavälin yhteistyöksi. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, WWF Suomen pääjohtaja on myös mukana Outotecin sidosryhmäpaneelissa ja vaikuttaa näin ollen myös yrityksen vastuupolitiikan kehittämiseen. Outotec on myös vastavuoroisesti ollut mukana WWF:n strategiamietinnöissä.

Kysyttäessä WWF –yhteistyöstä saavutetuista hyödyistä yritysvastuuseen liittyen yritysvastuujohtaja vastaa seuraavanlaisesti: *”Ehkä se on nimenomaan tää niinkun meidän hereillä pitäminen ja aktiivinen dialogi, se kontribuutio mitä he omalla osaamisellaan ja asiantuntemuksellaan voi tuoda meidän vastuullisuustyöhön, ja niinkun tuntuma siihen mitä ihmiset näistä asioista ajattelee. Se on niinkun arvokkainta meille, koska se mikä on hirveen vaarallista niin se, että yrityksillä ja yritysjohtajilla ei pysy tuntuma siihen että mitä ihmiset oikeesti näistä asioista ajattelee.”*. Yhteistyö on osa myös yrityksen mainepääoman rakentamista, kun WWF tuo asianmukaisissa konteksteissa Outotecin positiivisia vastuullisuuteen liittyviä seikkoja esiin.

Yritysvastuujohtaja puhuu myös pienten paikallisten kansalaisjärjestöjen tärkeydestä Outotecin toiminnalle. Paikalliset kansalaisjärjestöt ovat ikään kuin silta paikallisyhteisöihin ja heidän näkemyksiinsä, sekä myös helpottavat yrityksen dialogia paikallisyhteisön kanssa: *” -- sehän on tietysti yritykselle helpompaa, että siellä on jonkun näköinen organisaatio tai järjestäytynyt porukka, jotka on jo jollain lailla suppiloineet niitä näkemyksiä, jolloin se dialogi on hirveen paljon helpompaa, kun että jos tavataan vaikkapa sata ihmistä jostain yhteisöstä joilla kaikilla on hyvin omanlaisensa intressit --”* .

5.1.3. Outotec ja kansalaisjärjestökonflikti

Finnwatch on suomalainen kansalaisjärjestö, joka tutkii yritystoiminnan globaaleja vaikutuksia. Finnwatch pyrkii edistämään vastuullista liiketoimintaa vaikuttamalla sekä yrityksiin, että talouden sääntelyyn ja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Vuonna 2013 Outotecin toiminta joutui Finnwatchin tarkastelun alaiseksi yhdessä monikansallisen terveysyhtiö Attendon kanssa. Finnwatch julkaisi vastuullista veronmaksua käsittelevän ”Ei tietoja, ei tuloja” – raportin, jossa tarkasteltiin Outotecin ja Attendon verokäytäntöjä. Raportin tuloksien mukaan Outotec ei harjoita aggressiivista verosuunnittelua, eikä konsernissa ole veroparatiisiyhtiöitä. Raportissa kuitenkin lisätään, että kaikkia tietoja yrityksen toiminnasta ei ollut saatavilla. Tämä havainnollistaa Finnwatchin mukaan laajemmin monikansallisten yritysten toiminnan läpinäkymättömyyttä ja tukee heidän vaatimuksiaan velvoittaa näitä yhtiöitä julkaisemaan maakohtaisia raportteja keskeisistä taloustiedoista, jotta veronmaksun oikeudenmukaisuutta voidaan arvioida perusteellisesti. (Finnwatch 2015; Finnwatch 2013)

Finnwatchin raportin julkaisemisen jälkeen Outotecin raportointikäytännöt eivät ole muuttuneet. Yritysvastuujohtajan mukaan olemassa olevien käytäntöjen muuttaminen tämän asian suhteen ei ole yrityksen toiminnan kannalta oleellista, eikä kannattavaa. Yritysvastuujohtaja korostaa, ettei muutos toisi lisäarvoa, vaan aiheuttaisi huomattavan määrän lisäkustannuksia ja työtä. Finnwatchin raportin voidaan kuitenkin nähdä nostattaneen asian jälleen keskustelunalaiseksi yrityksessä. Yritysvastuujohtajan mukaan yrityksen ulkopuolelta tulevia paineita tulee ennen kaikkea arvioida yrityksen näkökulmasta siltä kannalta, kuinka olennaisia nämä vaatimukset todella ovat ja kuinka paljon yrityksen on loppujen lopuksi kannattavaa käyttää niihin resursseja:”-- *se niinkun regulaatiopaine joihinkin asioihin, jotka nousee sitten jostain kansalaisjärjestön tarpeista tai mistä tahansa niinkun yksittäisistä ilmiöistä, ja hyvin äkkiä niistä tulee sellainen ilmiö et se leviääkin sitten koskemaan kaikkia ja yhtäkkiä kaikkien pitää tehdä jotain vaikka se ei olisi ollenkaan niinkun materiaalista sille yritykselle ja sillon aletaan puhua sitten niistä asioista, että kuinka paljon yrityksen resursseja on olennaista käyttää sellaisiin asioihin --*”.

Outotecilla ei ole ollut yritysvastuujohtajan mukaan muita suuria kohtaamisia kansalaisjärjestöjen kanssa Finnwatchin lisäksi, jotka olisivat luoneet yritysvastuuseen kohdistuvaa painetta ulkopuolelta. Pieniä paikallisia tapauksia on ollut jonkin verran aikaisemmin, jotka on onnistuttu ratkaisemaan keskusteluilla: ”*Meillä on jonkun verran ollut*

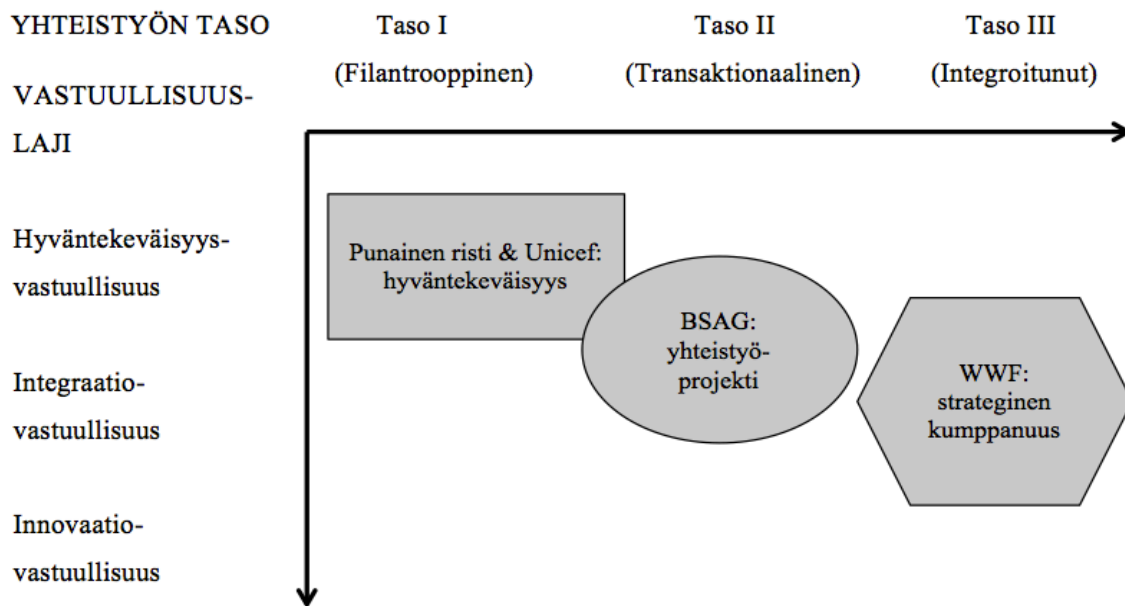
sellaisia paikallisia keissejä, joissa on niinkun herätetty kysymyksiä esimerkiksi siitä kun meillä on ollut joku toimitus johonkin aika syrjäiseen paikkaan niin ei oo löytynyt siitä lähiympäristöstä riittävästi osaavaa työvoimaa, jolloin me ollaa jouduttu tuomaan ulkomailta sinne niinkun tämmöisiä projektityöläisiä ja tota tämmösisistä asioista ollaan sit paikallisten kansalaisjärjestöjen ja ay-liikkeen kanssa käyty keskusteluja.”. Outotec toimii yritysmarkkinoilla, missä kuluttaja on liiketoiminnassa kaukana ketjun toisessa päässä. Tämä muuttaa yritysvastuujohtajan mukaan kansalaisjärjestöjen taholta tulevaa painetta yrityksen suhteen. Yritykseen kohdistuva paine koetaan epäsuorasti asiakasyritysten kautta ja kansalaisjärjestöpaineet ovat vähäisempiä kuin kuluttajarajapinnassa toimivilla yrityksillä.

5.2. Tutkimustulosten analyysi

Esitettyjen tutkimustulosten avulla pyritään seuraavaksi analysoimaan, miten kansalaisjärjestöjen osallisuus Outotecin yritysvastuussa näkyy ja toteutuu. Analyysissa tarkastellaan ensin miten kansalaisjärjestöt vaikuttavat yritysvastuuseen Outotecin sidosryhminä. Tämän jälkeen analysoidaan minkälaista kansalaisjärjestöyhteistyö yritysvastuussa on, sekä minkälaisia hyötyjä kansalaisjärjestöyhteistyöstä voidaan johtaa Outotecin kannalta. Lopuksi tarkastellaan vielä lyhyesti, miten kansalaisjärjestökonflikti on vaikuttanut yritysvastuuseen ja voidaanko siitä johtaa jonkinlaisia hyötyjä yrityksen kannalta.

Outotecin yritysvastuuta ohjaa vahvasti sidosryhmäajattelu. Yritysvastuussa pyritään toteuttamaan niitä asioita, jotka ovat sidosryhmien mielestä tärkeitä. Kansalaisjärjestöt kuuluvat yrityksen keskeisiin sidosryhmiin, niinpä niiden odotuksilla ja vaatimuksilla nähdään olevan jo oletusarvoisesti painoarvoa yrityksen vastuullisuudessa. Aktiivinen dialogi ja edustus sidosryhmäpaneelissa tuovat kansalaisjärjestöjen näkökulmaa esiin yritysvastuussa. Sidoryhmävuorovaikutusta kansalaisjärjestöjen kanssa on syvennetty erityisesti yhteistyöllä WWF:n kanssa.

Yritysvastuun kansalaisjärjestöyhteistyötä analysoidaan yhdistämällä teoriassa aikaisemmin esitellyt mallit seuraavaan kaavioon (kaavio 2). Kaaviossa kansalaisjärjestöjen kanssa toteutetut yhteistyön toimet on tunnistettu Kourulan (2006) havainnoimien yhteistyömuotojen mukaan, erotellen kuitenkin sponsorointi ja hyväntekeväisyys toisistaan. Yhteistyön syvyyttä havainnollistetaan Austinin (2000) yhteistyöjatkumon kolmen tason kautta. Yhteistyön toimet on lajiteltu Kourula ja Halmeen (2008) eri yritysvastuun lajeihin.



Kaavio 2. Outotecin kansalaisjärjestöyhteistyö yritysvastuussa

Punaisen ristin ja Unicefin kanssa tehty yhteistyö perustuu lahjoituksiin ja on sen vuoksi muodoltaan hyväntekeväisyyttä. Humanitäärisiin kohteisiin tehtyjä lahjoituksia voidaan luonnehtia yrityksen sosiaalisen vastuun toteuttamiseksi. Yhteistyön toiminnot ovat yksinkertaisia, vuorovaikutus yksipuolista ja yhteistyön strateginen arvo on vähäistä, minkä vuoksi ne voidaan sijoittaa yhteistyöjatkumolla ensimmäiselle tasolle. Lahjoitukset ovat osa sitä, miten Outotec toteuttaa yritysvastuuta ja vaikkakin lahjoituksista löytyy usein yhteys yrityksen toimintaan tai arvoihin, jäävät ne silti yrityksen ydinliiketoiminnasta irrallisiksi. Tämän vuoksi ne voidaan luokitella hyväntekeväisyysvastuuseen.

Outotec lahjoittaa rahaa myös BSAG:in toimintaan, mutta koska yhteistyö sisältää myös konkreettisia toimia yhteisen päämäärän toteuttamiseksi, voidaan yhteistyön muotoa luonnehtia eräänlaiseksi yhteistyöprojektiksi. Yhteisprojektissa on osallisena myös muita toimijoita Outotecin ja BSAG:in lisäksi. Yhteistyöhön on sitouduttu yrityksen tekemien monivuotisten sitoumuksien kautta ja yhteistyön merkitys yrityksen kestävän kehityksen missiolle on selvästi korkeampi kuin ensimmäisen tason yhteistyömuodoissa. Näin ollen yhteistyön syvyys voidaan sijoittaa toiselle tasolle. Yhteistyöprojektin tavoitteena on Itämeren elvyttäminen. Yhteistyön tavoitteena ei ole siis yrityksen oman toiminnan vastuullisuuden parantaminen, vaan vastuullisuuden toteuttaminen yrityksen ulkopuolella laajemman ympäristöongelman ratkaisemiseksi. Näin ollen sitä ei voida luokitella integraatiovastuullisuudeksi. Yhteistyö on kuitenkin selvästi enemmän linkittynyt yrityksen

ydinliiketoimintaan kuin edellä mainittu yhteistyö Punaisen Ristin ja Unicefin kanssa, ettei sitä voida myöskään luokitella hyväntekeväisyysvastuullisuudeksi. Näin ollen se luokitellaan näiden kahden välimaastoon. Yhteistyöprojektin toteuttaminen Itämeren elvyttämiseksi on yrityksen ekologisen vastuun toteuttamista.

Yhteistyö WWF:n kanssa perustuu pitkäaikaiseen yhteistyösopimukseen ja sisältää erilaisia yhteistyömuotoja, kuten sponsorointi, systemaattinen dialogi ja yhteistyöprojekti. Näin ollen yhteistyötä voidaan luonnehtia strategiseksi kumppanuudeksi. Yhteistyöhön on sitouduttu moneksi vuodeksi, yhteistyö on keskeinen yrityksen mission kannalta ja yhteistyötä voidaan luonnehtia strategiseksi. Myös resurssien määrä on suuri ja vuorovaikutus jatkuvaa. Yhteistyön voidaan nähdä olevan siis hyvin integroitunutta ja luokiteltavissa yhteistyöjatkumon kolmannelle tasolle. On keskeistä huomata, että yritys on myös aikaisemmin tehnyt yhteistyötä WWF:n kanssa hyväntekeväisyyden muodossa. Näin ollen yhteistyön voidaan nähdä kehittyneen ja siirtyneen yhteistyöjatkumolla ensimmäiseltä tasolta kolmannelle. Yhteistyöllä pyritään edistämään vihreätä taloutta Suomessa, mutta myös kehittämään yrityksen oman toiminnan vastuullisuutta WWF:n osaamisen ja asiantuntemuksen myötä. Niinpä tätä yhteistyön muotoa voidaan luonnehtia integraatiovastuullisuudeksi ja se luokitellaan yrityksen ekologisen vastuun toteuttamiseksi.

Yhteistyö WWF:n kanssa on kansalaisjärjestöyhteistyöstä kaikkein syvällisintä ja kehittyneintä, niinpä analyysissa keskitytään tästä yhteistyöstä johdettaviin hyötyihin yrityksen kannalta. Pinnallisemmän yhteistyön hyödyt voidaan nähdä pääasiassa mainehyötyinä ja työntekijöiden osallistamisen mahdollistajina yritys vastuussa, kun taas syvemmästä yhteistyöstä johdettavat hyödyt ovat monipuolisempia ja sisältävät konkreettisempia hyötyjä yritys vastuuseen liittyen. WWF:n ja Outotecin yhteistyöstä johdettuja hyötyjä luokitellaan teoriassa aikaisemmin käsiteltyjen Austin ja Seitanidin (2012) neljän arvon kautta.

Yhteistyön nähtiin synnyttävän hyötyjä kaikkien muiden paitsi synergisen arvon osalta. Yhteistyöhön liitettäväksi arvoksi voidaan lukea se, että yhteistyö hyvämaineisen WWF:n kanssa lisää Outotecin mainepääomaa. Siirretty arvo ilmenee WWF:n ympäristöosaamisen ja asiantuntemuksen siirtona yrityksen vastuullisuuteen liittyen. WWF:n nähdään välittävän hyvin myös yleistä tietoa siitä, mitä yrityksen vastuullisuuteen liittyvistä asioista ajatellaan kansalaisten keskuudessa, mikä voidaan luokitella myös siirretyksi arvoksi. Tämä tieto

koettiin erityisen tärkeäksi, jotta yritys voisi hallita tähän liittyviä riskejä, sekä viestiä vastuullisuudesta mahdollisimman ymmärrettävästi ja tehokkaasti. Vuorovaikutusarvoksi voidaan puolestaan lukea aktiivisen dialogin kautta saavutettu vastuullisuuteen liitettävien asioiden ennakointi ja parempi riskienhallinta. Riskienhallinta ja ennakointi korostuvat siinä, että dialogi WWF:n kanssa auttaa yritystä pysymään valppaana vastuullisuusasioiden suhteen.

Yhteistyöstä oli havaittavissa myös hyötyjä, joita ei voida suoraan jakaa edellä mainittuun arvoluokitteluun. Tutkimuksessa korostui vahvasti se, että yhteistyö WWF:n kanssa tekee mahdolliseksi dialogin yrityksen toisen äänettömän sidosryhmän kanssa. Äänettömissä sidosryhmissä usein ongelmana on se, että niitä ei voida osallistaa sidosryhmädialogiin ja täten niiden odotuksien huomiointi yrityksen toiminnassa on vaikeaa. Äänettämiä sidosryhmiä ovat muun muassa ympäristö ja tulevat sukupolvet, jotka ovat erityisen tärkeitä kestävän kehityksen ajattelun ja täten myös yritysvastuun kannalta. Koska esimerkiksi ympäristöjärjestöjen keskeinen missio on ympäristön edun ajaminen, voidaan näiden kansalaisjärjestöjen nähdä missionsa puolesta soveltuvan hyvin ympäristön edustajaksi äänettömänä sidosryhmänä. Oikeuttamalla oikeanlaiset kansalaisjärjestöt edustamaan äänettämiä sidosryhmiä voidaan yrityksessä tehdä mahdolliseksi dialogi myös äänettömien sidosryhmien kanssa ja mahdollistaa näin ollen myös kokonaisvaltaisempi yritysvastuun toteuttaminen ja kehittäminen, jossa kaikkien sidosryhmien näkökulmat on otettu huomioon.

Kansalaisjärjestökonflikti ei johtanut hyötyihin yrityksen kannalta. Vaikkakin konflikti Finnwatchin kanssa nostatti uudelleen keskustelua raportointiin liittyvistä odotuksista, ei sen voida sanoa aikaansaaneen muutoksia tai kehitystä Outotecin yritysvastuussa. Tapaus osoittaa, että yritysten ei aina ole tarpeellista reagoida nouseviin kansalaisjärjestöpaineisiin ja vaatimusten olennaisuutta yrityksen kannalta tulisi aina arvioida perusteellisesti. Outotecin tapauksesta nousi huomio myös siitä, että yritysmarkkinoilla toimivat yritykset kohtaavat vähäisempiä kansalaisjärjestöpaineita. Kansalaisjärjestöjen paineet eivät ilmene suoraan yritykseen kohdistuvina paineina, vaan tulevat pääasiassa esiin enemmän asiakkaiden toimintojen kautta.

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa kootaan tutkielman keskeinen sisältö yhteen ja pyritään vastaamaan tutkielman alussa esitettyihin tutkimusongelmiin teorian ja empirian avulla. Tutkielman tavoitteena oli tarkastella, selventää ja lisätä ymmärrystä kansalaisjärjestöjen lisääntyneestä osallisuudesta yritysvastuussa, sekä tutkia tätä ilmiötä tarkemmin tutkimusongelmien ohjaamana. Tutkielmaa rajattiin yritysnäkökulman avulla, sekä käsittelemällä kansalaisjärjestöjen laajasta joukosta vain sosiaalisen tarkoituksen järjestöjä.

Päätutkimusongelmaksi tutkielmassa määritettiin kysymys ”Mitkä ovat kansalaisjärjestöjen osallisuuden roolit yritysvastuussa?”. Kansalaisjärjestöjen osallisuuden rooleja käsittelemällä pyrittiin antamaan kuva siitä, millä eri tavoin kansalaisjärjestöjen osallisuus ilmenee ja vaikuttaa yritysvastuuseen. Kansalaisjärjestöt saivat teoriassa kaksi selkeästi toisistaan poikkeavaa roolia, jotka pohjautuivat yrityksen ja kansalaisjärjestöjen välillä käytävään kahdenlaiseen vuorovaikutukseen. Konfliktirooli perustui pääasiassa kritisoivaan ja yhdensuuntaiseen vuorovaikutukseen, joka kohdistuu usein yritysvastuun puutteisiin tai vastuuttomaksi nähtyyn toimintaan. Konfliktin ja painostuksen avulla pyritään aikaansaamaan muutoksia yritysvastuussa. Konfliktilla voidaan pyrkiä herättelemään myös yleisempää yhteiskunnallista keskustelua. Yritys osallistuu vuorovaikutukseen usein vasta konfliktin puhjettua ja tätä vuorovaikutusta voidaan yrityksen kannalta luonnehtia reaktiiviseksi. Yhteistyörooli perustuu puolestaan positiiviseen vuorovaikutukseen yrityksen ja kansalaisjärjestöjen välillä, jonka tarkoituksena on yritysvastuun toteuttaminen tai kehittäminen. Yrityksen kannalta sitä voidaan luonnehtia myös ennakoivaksi vuorovaikutukseksi. Kansalaisjärjestöjen on perinteisesti nähty vaikuttavan yrityksiin konfliktiroolissa, mutta osa järjestöistä on siirtynyt painottamaan enemmän yhteistyöroolia.

Tutkimus oli yhdenmukainen teorian kanssa ja tuki vahvasti kansalaisjärjestöjen roolien kaksijakoisuutta yritysvastuussa. Kansalaisjärjestöjen nähtiin yrityksen näkökulmasta vaikuttavan yritysvastuussa ikään kuin vastuullisuuden ulkopuolisina tarkkailijoina, jotka nostavat esiin yritysvastuuseen liittyviä epäkohtia. Toisaalta kansalaisjärjestöt nähtiin myös keskeisenä sidosryhmänä ja potentiaalisina yhteistyön kumppaneina, joiden kanssa rakentavaan vuoropuheluun pääseminen ja yhteistyö on yritysvastuun kannalta toivottavaa.

Kansalaisjärjestöjen osallisuuden roolien pohjalta, voidaan tarkastella ensimmäistä osaongelmaa. Ensimmäiseksi osaongelmaksi määritettiin kysymys ”Minkälaista arvoa tai hyötyjä kansalaisjärjestöjen osallisuus yritys vastuussa voi tuoda yrityksille?”. Kansalaisjärjestöjen konfliktirooli yritys vastuun suhteen on täynnä ristiriitaisuuksia. Vaikkakin kansalaisjärjestöjen painostus voidaan nähdä kipinäinä yritys vastuun parannuksille ja kehitykselle, sekä sitä kautta myös synnyttävän arvoa yritykselle, voi painostus toisaalta myös vahingoittaa yrityksen imagoa, sidosryhmäsuhteita ja jopa taloudellista suorituskykyä. Konfliktiroolista syntyvä arvo yritykselle on täysin riippuvaista siitä, johtaako painostus yritys vastuun muutoksiin tai kehitykseen. Tutkimuksessa yritys ei reagoinut kansalaisjärjestön nostattamiin yritys vastuun paineisiin, minkä vuoksi kansalaisjärjestöjen konfliktirooliin perustuva osallisuus ei tässä tapauksessa voida nähdä synnyttäneen yritykselle arvoa.

Yritys vastuun parantaminen painostuksen avulla on myös itsessään subjektiivista. Vaikkakin useat kansalaisjärjestöt ovat hyvin asiantuntevia oman erityisalueensa suhteen, eivät kansalaisjärjestöt ulkopuolisina toimijoina voi kuitenkaan kokonaisvaltaisesti ymmärtää yksittäisten yritysten tilannetta ja toiminnan luonnetta voidakseen tehdä täysin perusteltuja vaatimuksia yritys vastuun suhteen. Näin ollen tässä tutkielmassa kallistutaan siihen päätelmään, että kansalaisjärjestöjen asettamiin yritys vastuuta koskeviin paineisiin vastaaminen ei ole aina yrityksen kannalta suotavaa, mikäli ne johtavat yritys vastuun kehitystä pinnallisempaan suuntaan, mistä puuttuvat fokus ja tosiasiallinen sisältö. Tutkimuksessa yritys ei reagoinut kansalaisjärjestöpaineisiin, sillä kansalaisjärjestön vaatimat muutokset eivät olisi tuoneet yritys vastuuseen lisäarvoa ja vaatimusten perusteltavuus oli jokseenkin kyseenalaista, tukien vahvasti edellä esitettyä päätelmää. Tästä päätelmästä suljetaan pois kuitenkin selvästi vastuuttomat ja lakia rikkovat käytännöt, kuten esimerkiksi kansalaisjärjestöjen esiin nostamat ihmisoikeusrikkomukset ja lapsityövoiman käyttö yrityksissä, joiden oikaiseminen on yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta ehdotonta.

Kansalaisjärjestöjen yhteistyörooli yritys vastuussa tarjoaa jo lähtökohtaisesti enemmän mahdollisuuksia hyötyjen tai arvon syntyyn yrityksen kannalta kuin konfliktirooli. Yhteistyön mahdolliset hyödyt ovat kuitenkin vahvasti riippuvaisia siitä, minkälaista yhteistyö toimijoiden välillä on. Niinpä tarkastellessa kansalaisjärjestöjen yhteistyöroolista mahdollisesti johdettuja hyötyjä on oleellista vastata samalla myös tutkielman toiseen osaongelmaan ”Minkälaista yhteistyötä yritykset tekevät kansalaisjärjestöjen kanssa

yritysvastuussa?”. Kansalaisjärjestöjen ja yritysten välistä yhteistyötä voidaan toteuttaa eri muodoissa. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa hyväntekeväisyyttä tai sponsorointia, mutta yleistymässä ovat syvällisemmät yhteistyömuodot.

Tutkimuksessa puolet kansalaisjärjestöyhteistyöstä keskittyi hyväntekeväisyyteen, mikä osoittaa hyväntekeväisyyden olevan edelleen olennainen osa yhteistyötä. Hyväntekeväisyys on kuitenkin luonteeltaan hyvin pinnallista yhteistyötä, jossa vuorovaikutus organisaatioiden välillä osoittautui lähes olemattomaksi. Syvempi yhteistyö, mikä ilmeni tutkimuksessa yhteistyöprojektin ja strategisen kumppanuuden muodossa, on selvästi integroituneempaa yhteistyötä ja vuorovaikutus toimijoiden välillä tiheämpää. Hyväntekeväisyystoimet ovat liiketoiminnasta irrallisia altruismiin pohjautuvia toimia, joilla ei nähdä olevan strategista merkitystä yritysvastuun kannalta. Syvemmän yhteistyön toimet ja tavoitteet osoittivat puolestaan selvästi suurempaa merkitystä yritysvastuun kannalta ja niistä oli löydettävissä yhteys yrityksen liiketoimintaan ja missioon. Strategisesta kumppanuudesta voidaan löytää usein myös strateginen ulottuvuus yritysvastuun suhteen. Yhteistyön pääasialliset tavoitteet olivat kuitenkin yrityksen ulkopuolisia ja käsitelivät yleisluontoisempia vastuullisuuden teemoja. Myös kansalaisjärjestöillä on yhteistyön suhteen oma agendansa, jonka tarkoituksena on yleensä saavuttaa yhteistyön avulla yleisempää ja yritystä laajemmin koskevaa yhteiskunnallista muutosta. Niinpä yhteistyön tavoitteiden painopiste ei ole usein yrityksen sisällä, vaan yrityksen ulkopuolella yleisluonteisemmissa vastuullisuuden hankkeissa.

Tutkimus oli yhdenmukainen teorian olettamuksen kanssa siitä, että mitä syvempää yhteistyö on, sitä suurempaa arvoa siitä voidaan johtaa. Pinnallisista yhteistyösuhteista johdetut hyödyt ovat vähäisiä ja ne liittyvät pääasiassa mainehyötyihin ja työntekijöiden osallistamiseen yritysvastuussa. Syvemmästä yhteistyöstä voidaan johtaa monipuolisempia ja konkreettisempia hyötyjä yritykselle. Toimialarajat ylittävän yhteistyön hyödyt yritysvastuussa perustuvat siihen, että yhteistyö liittyy yhteen kaksi toiminnaltaan ja näkökulmiltaan täysin erilaista organisaatiota. Vaikkakin yritysten ja kansalaisjärjestöjen erilaisuus tekee yhteistyöstä lähtökohtaisesti vaikeampaa, on erilaisuus juuri tämän yhteistyön suurin voimavara.

Yhteistyön merkittävimmit hyödyiksi yrityksen kannalta voidaan teorian ja tutkimuksen pohjalta päätellä kansalaisjärjestöjen erikoisosaamisen ja ruohonjuuritason tiedon

hyödyntäminen yritys vastuussa, sekä hyvien kansalaisjärjestösuhteiden myötä parantunut riskienhallinta. Yhteistyö mahdollistaa kansalaisjärjestöjen erilaisista näkökulmista ja erikoisosaamisesta hyötymisen yritys vastuun kehittämisessä ja toteuttamisessa. Kansalaisjärjestöjen ruohonjuuritason tietämys siitä, mitä vastuullisuusasioista yleisellä tasolla ajatellaan, auttaa yritystä viestimään vastuullisuudesta sidosryhmille tehokkaasti ja ymmärrettävästi, sekä poimimaan vastuullisuuteen liittyviä mahdollisia uhkakuvia ja ennakoimaan tulevaisuuden suuntaa. Kansalaisjärjestöjen kaksijakoisen roolin vuoksi on yrityksen kannattavaa ylläpitää hyviä suhteita kansalaisjärjestöihin, että mahdollisia yritys vastuun riskejä voidaan ennakoida ja käsitellä ennen kuin ne kärjistyvät konfliktiksi. Tutkimuksen pohjalta merkittäviksi hyödyiksi yritys vastuussa nähtiin myös dialogin syventäminen kansalaisjärjestöjen kanssa, sekä osaltaan myös sidosryhmädialogin täydentäminen oikeuttamalla oikeanlaiset kansalaisjärjestöt missionsa puolesta edustamaan äänettämiä sidosryhmiä. Sidosryhmäajattelu on tärkeää yritys vastuussa, sillä kokonaisvaltaista yritys vastuuta ei voida toteuttaa yksin yrityksen näkökulmasta. Yritys vastuussa tulee huomioida sidosryhmien odotukset ja näkemykset, antaen suurimman painoarvon kuitenkin yrityksen kannalta olennaisimmille ja priorisoiduille sidosryhmävaatimuksille.

Jatkotutkimuskohteiksi ehdotetaan tämän tutkielman pohjalta vertailevia tutkimuksia kansalaisjärjestöjen osallisuudesta yritys vastuussa eri konteksteissa. Vertaileville tutkimuksille nähdään aihetta kuluttaja- ja yritys markkinoilla toimivien yritysten välillä, sekä kehittymättömillä ja kehittyneillä markkinoilla toimivien yritysten välillä. Näissä eri konteksteissa voitaisiin pohtia sitä, että ilmeneekö kansalaisjärjestöjen osallisuus eri tavalla kuluttajamarkkinoilla kuluttajien läheisyyden ja yritysten korkeamman tunnistettavuuden vuoksi, sekä onko kansalaisjärjestöjen osallisuus vahvempaa kehittymättömillä markkinoilla löyhemmän kansallisen sääntelyn ja yhteiskunnallisten odotusten ympäristössä.

Tutkielman päätelmien esittelyn jälkeen on tärkeää kuitenkin huomioida tämän tutkielman keskeiset rajoitteet. Tutkimuksen tulokset perustuvat yhteen otokseen ja eivät näin ollen tarjoa kokonaisvaltaista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä laajemmin, vaan ovat pikemminkin havainnollistavia huomioita miten kansalaisjärjestöjen osallisuus yritys vastuussa voi ilmetä yrityksen kannalta.

LÄHDELUETTELO

Anttiroiko, A. (2004) Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere, Tampere University Press.

Arenas, D., Lozano, J. M. & Albareda, L. (2009) The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics* 88, 175-197

Arya, B. & Salk, J. (2006) Cross Sector Alliance Learning and Effectiveness of Voluntary Codes of Corporate Social Responsibility. *Business Ethics Quarterly* 16, 2, 211-234.

Austin, J.E. (2000) Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29, 1, 69-97.

Austin, J.E. & Seitanidi, M.M. (2012) Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Processes and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41, 6, 929-968

Baltic Sea Action Group (2015) Toiminta-alueet [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://www.bsag.fi/fi/toiminta-alueet/Pages/default.aspx>

Baron, D.P., Harjoto, M.A. & Jo, H. (2011) The Economics and Politics of Corporate Social Performance. *Business and Politics* 13, 2, 1-46.

Benn, S. & Bolton, D. (2011) Key Concepts in Corporate social Responsibility. London, SAGE.

Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2007) Positioning Stakeholder Theory within the Debate on Corporate Social Responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* 12, 1, 5-15

Buchholz, R. A. (1991) Corporate Responsibility and the Good Society: From Economics to Ecology. *Business Horizons* 34, 4, 19-31.

Burchell, J. (2008) *The Corporate Social Responsibility Reader*. Abingdon, Routledge.

Burgos, S. (2013) Corporations and social responsibility: NGOs in the ascendancy. *Journal of Business Strategy* 34, 1, 21-29

Capron, M. (2003) *Économie Éthique Privée: La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation*. Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.

Clarkson, M.B.E. (1995) A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* 20, 1, 92-117.

Euroopan komissio (2001) Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibilities [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015] Saatavilla http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf

Dahlsrud, A. (2008) How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1, 1-13.

Den Hond, F., De Bakker, F.G.A. & Doh, J. (2015) What Prompts Companies to Collaboration With NGOs? Recent Evidence From the Netherlands. *Business & Society* 54, 2, 187-228.

Doh, J.P. & Guay, T.R. (2004) Globalisation and Corporate Social Responsibility: How Non-Governmental Organisations Influence Labor and Environmental Codes of Conduct. *Management International Review* 44, 2, 7-29.

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

Edelman (2015) 2015 Edelman Trust Barometer – Global Results [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2015-edelman-trust-barometer/trust-and-innovation-edelman-trust-barometer/global-results/>

Eid, N. L. & Sabella, A. R. (2014) A fresh approach to corporate social responsibility (CSR): partnerships between businesses and non-profit sectors. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 14, 3, 352-362.

Elkington, J. (2006) Governance for Sustainability. *Corporate Governance* 14, 6, 522-529.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino, 1998

Finnwatch (2015) Keitä olemme [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://www.finnwatch.org/fi/keitae-olemme>

Finnwatch (2013) Puutteellinen sääntely sallii verokikkailun [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://www.finnwatch.org/fi/uutiset/103-finnwatch-puutteellinen-saeatety-sallii-attendon-verokikkailun?highlight=WyJvdXRvdGVjIl0=>

Fortum (2014) Vuosikertomus 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla http://apps.fortum.fi/gallery/Fortum_vuosikertomus_2014_low.pdf

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. 1 painos. Boston, Pitman.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and ” The Corporate Object Revisited”. *Organization Science* 15, 3, 364-369.

Greenpeace (2015) Greenpeace Victories [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://www.greenpeace.org/international/en/about/victories/>

Guay, T., Doh, J. & Sindair, G. (2004) Non-Governmental Organizations, Shareholder Activism and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic and Governance Implications. *Journal of Business Ethics* 52, 1, 125-139.

Harmaala, M. & Jallinoja, N. (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15 painos. Hämeenlinna. Tammi.

Jamali, D. & Keshian, T. (2009) Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships Between Businesses and NGOs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics* 84, 2, 277-295.

Joutsenvirta, M. & Kourula, A. (2011) Kansalaisaktivistit yritysten vastuun asialla. Teoksessa Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Helsinki, Gaudeamus Helsinki University Press.

Juutinen, S. & Steiner, M. (2010) Strateginen yritysvastuu. Helsinki, WSOYpro Oy.

Kalpala, A. Johdantopuheenvuoro. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere, Tampere University Press.

Kourula, A. & Halme, M. (2008) Types of corporate responsibility and engagement with NGOs: an exploration of business and societal outcomes. *Corporate Governance: The international journal of business in society* 8, 4, 557-570.

Kourula, A. 2009. Corporate engagement with non-governmental organizations in different institutional contexts—A case study of a forest products company. *Journal of World Business* 45, 4, 395–404.

Kuisma, M. & Lovio, R. (2004) Ympäristöasioiden ja yritystalouden yhteensovittamisen haaste. 1 painos. Tampere, Tammer-Paino.

Kujala, J. & Kuvaja, S. (2002) Välittävä johtaminen – sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki, Talentum Media Oy.

Lindenberg, M. & Dobel, J.P. (1999) The challenges of globalization for northern international relief and development NGOs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28, 4, 4-24

Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo, S. (2007) Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä - nykytila ja kehitysnäkymät. Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT). Espoo, VTT. Tiedotteita 2386.

Lu, W., Chau, K.W., Wang, H. & Pan, W. (2014) A decade's debate on the nexus between corporate social and corporate financial performance: a critical review of empirical studies 2002-2011. *Journal of Cleaner Production* 79, 15, 195-206.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review* 22, 4, 853-886.

Moura-Leite, R.C. & Padgett, R.C. (2011) Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal* 7, 4, 528-539.

Mäkinen, M. & Hakkarainen, H. (toimi.) (2010) Tehoa yritysysteistyöhön. Kepa ry. Raporttisarja 115.

Neste Oil (2014) Vastuullisuus 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla http://neste-oil-2014.studio.crasman.fi/pub/pdf/Nostolinkki-PDFt/NesteOil_vastuullisuus2014.pdf

Nijhof, A. & De Bruijn, T. (2008) Partnerships for corporate social responsibility: a review of concepts and strategy options. *Management Decision* 46, 1, 152-167.

Ollikainen, R. (2004) Yhteisvastuusta ja Yhteiskuntavastuusta. Teoksessa Järvinen, R. (toim.) Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Tampere, Tampere University Press.

Outotec (2014) Outotec Sustainability Report 2013 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla http://www.outotec.com/ImageVaultFiles/id_1401/cf_2/Outotec_sustainability_2013_by_pages.PDF

Outotec (2015) Outotec Sustainability Report 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla http://www.outotec.com/ImageVaultFiles/id_1599/cf_2/27730-Outotec_Sustainability_sivuittain.PDF

Outotec (2015) Tilinpäätös 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla http://www.outotec.com/Global/Investors/2014/Financial%20reporting/Outotec_Tilinpaatos_2014_FINAL.pdf

Outotec (2015) Outotec maailman sadan vastuullisimman yrityksen Global 100 –listan 12 sijalla <http://www.outotec.com/fi/Media/HuginPages/2015/Outotec-maailman-sadan-vastuullisimman-yrityksen-Global-100--listan-12-sijalla/>

Outotec (2015a) Liiketoiminta-alueet [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://www.outotec.com/fi/Yhtio/Liiketoiminta-alueet/>

Phillips, R.A. & Reichart, J. (2000) The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach. *Journal of Business Ethics* 23, 2, 185-197.

Porter, M. E. & Kramer, M.R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84, 12, 78-92.

Punainen risti (2015) Tutustu Punaiseen Ristiin [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <https://www.punainenristi.fi/tutustu-punaiseen-ristiin>

Rohweder, L. (2004) Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla. Helsinki, WSOY.

Salamon, L.M. & Anheier, H.K (1992) In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

Scherer & Palazzo (2008) Handbook of research on global corporate citizenship. Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.

Seitanidi, M. M. & Crane, A. (2009) Implementing CSR Through Partnerships: Understanding the Selection, Design and Institutionalisation of Nonprofit-Business Partnerships. *Journal of Business Ethics* 85, 2, 413-429.

Seitanidi M. M. & Austin, J. E.(2012) Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses. Part 2: Partnership Process and Outcomes. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41, 6, 929-968.

Smith, N.C. (1990) Morality and the Market. Consumer Pressure for Corporate Accountability. London, Routledge.

Spar, D. L. & La Mure, L. T (2003) The power of activism: assessing the impact of NGOs on global business. *California management review* 45, 3, 78-101.

Starik, M. & Rands, G.P. (1995) Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystems Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations?. *Academy of Management Review* 20, 4, 908-935.

Stora Enso (2014) Responsibility Performance 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla http://assets.storaenso.com/se/com/DownloadCenterDocuments/Global_Responsibility_Performance_2014.pdf#search=report%202014

Takala, T (2000) Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000, suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *The Finnish Journal of Business Economics* 2000, 4.

Teegen, H., Doh, J.P. & Vachani, S. (2004) The importance of nongovernmental organizations (NGOs) in global governance and value creation: an international business research agenda. *Journal of International Business Studies* 35, 6, 463-483.

Transparency International (2014) State of power 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://www.tni.org/infographic/planet-earth-corporate-world>

Unicef (2015) Tietoa Unicefista [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <https://www.unicef.fi/unicef/>

UPM (2014) Vuosikertomus 2014 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://user-fudicvo.cld.bz/UPM-vuosikertomus-2014#36-37/z>

Vuokko, Pirjo 2003. Markkinointiviestintä - merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki, WSOY

Werhane P.H. and Freeman, R.E. (1999) Business ethics: the state of the art. *International Journal of Management Reviews* 1, 1, 1-16.

WWF (2015) Tietoa meistä [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.3.2015]. Saatavilla <http://wwf.fi/wwf-suomi/tietoa-meista/>

Yaziji, M. & Doh, J. (2009) NGOs and Corporations. Conflict and Collaboration. Cambridge, Cambridge University Press.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun runko

1. Kertoisitteko Outotecin yritys vastuusta omin sanoin muutamalla lauseella?
2. Onko yritys vastuu teille kilpailutekijä?
3. Kuuluvatko kansalaisjärjestöt sidosryhmiinne ja minkä takia? Mitkä kansalaisjärjestöt ovat teille erityisen tärkeitä?
4. Kansalaisjärjestöjen näkyvyys on kasvanut yritys vastuussa huomattavasti viime vuosikymmenien aikana. Minkälainen asema kansalaisjärjestöillä on teidän näkökulmastanne kun puhutaan yritys vastuusta?
5. Oletteko tehneet aikaisemmin yhteistyötä kansalaisjärjestöjen kanssa?
6. Minkälaisia muotoja kansalaisjärjestöyhteistyö on saanut?
7. Miten kuvailisitte nykyistä yhteistyötänne WWF:n kanssa?
8. Mitä hyötyjä yhteistyöstänne WWF:n kanssa yritys vastuuseen liittyen on saavutettu tai on tavoitteena saavuttaa?
9. Onko yhteistyöstä saatavissa myös muita hyötyjä yritys vastuun ulkopuolella?
10. Onko teillä kokemusta kansalaisjärjestöistä ulkopuolisina yritys vastuun vaikuttajina?

Liite 2. Baltic Sea Action Group: Outotecin tekemät sitoumukset

BALTIC SEA ACTION GROUP: OUTOTECIN TEKEMÄT SITOUUMUKSET			
Sitoumus	Nimi	Status	Tavoite
1.	Kaivosteollisuudesta tulevien haitallisten ympäristövaikutusten vähentäminen kestävien teknologioiden kehityksellä ja toimituksella.	Suoritettu	Vähentää ympäristölle haitallisten aineiden laskua Itämereen.
2.	Rehevöitymisen hillitseminen johtamalla energiaa ja ravintoaineita lannasta ja viemäri- ja jätevesistä.	Aktiivinen	Suomenlahden alueen rehevöitymisen taltuttaminen, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja fosforin kierrätyksen edistäminen fosforilannoitteiden tuottamiseksi.
3.	Outotec Clean Processes	Suoritettu	Outotecin laajaa osaamista, liiketoimintaverkostoa ja resursseja käyttämällä Outotec sitoutuu puhtaiden prosessointitapojen tietoisuuden kasvattamiseen ja käytön lisäämiseen minimoidakseen jätevesien pääsyä Itämereen ja päästöjen pääsyä ilmakehään.

Lähde: Baltic Sea Action Group sitoumukset

<http://www.bsag.fi/fi/commitments/Pages/Kaikki-sitoumukset0626-3625.aspx>