

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

Kauppatieteiden osasto

Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon tutkielma

Talousjohtaminen

**Yritysvastuun vaikutus yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen**

6.5.2012

Tekijä: Tiia Kemiläinen

Opponentti: Hanna Dobrowolski

Ohjaaja: Anni Tuppara

## Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
2. Vastuullinen liiketoiminta .....	5
2.1. Triple Bottom .....	5
2.2. Sääntely ja raportointi .....	6
3. Vastuullisen liiketoiminnan kannustimet.....	8
3.1. Eettiset, sidosryhmälähtöiset ja julkishallinnolliset kannustimet.....	8
3.2. Taloudelliset kannustimet.....	9
3.2.1. Vaikutus kysyntään.....	10
3.2.2. Vaikutus imagoon .....	11
3.2.3. Vaikutus kustannusrakenteeseen .....	12
3.2.4. Vaihtokauppa ja kehäpäätelmä .....	14
4. Yritysvastuun taloudelliset vaikutukset elintarviketoimialalla .....	17
4.1. Caseyritykset .....	17
4.2. Vastuullinen imago .....	18
4.3. Vastuullisuuden vaikutus kysyntään .....	20
4.4. Kustannussäästöjä ympäristövastuulla ja sosiaalisella vastuulla.....	23
4.4.1. Energiatehokkuus .....	24
4.4.2. Tuotantomateriaalit ja jätteen käsittely .....	25
4.4.3. Logistiikka .....	27
4.4.4. Sosiaalinen vastuu.....	28
4.5. Tutkimuksen tulokset.....	30
5. Johtopäätökset.....	33
LÄHTEET .....	35

## 1. Johdanto

Yritysvastuuseen liittyvä käsitteistö on laaja. Sen lisäksi, että puhutaan yritysvastuusta, puhutaan myös yhteiskuntavastuusta, vastuullisesta liiketoiminnasta, kestävästä kehityksestä. Sen lisäksi ovat englanninkieliset termit corporate social responsibility ja corporate sustainability. Kaikkien näiden käsitteiden yläkäsitteenä voidaan pitää käsitettä kestävästä kehityksestä. Käsite kestävä kehitys esiintyi ensi kerran Brundtlandin komission raportissa Our Common Future vuonna 1987, ja siinä kestävä kehitys määriteltiin kehitykseksi, joka täyttää nykyhetken tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa. Kirjallisuudessa kestävä kehityksen ja yritysvastuun ulottuvuuksista käytetään nimitystä triple-bottom - kolmoistilinpäättös. Sillä tarkoitetaan kestävä kehityksen kaikkia kolmea ulottuvuutta: taloudellista, sosiaalista ja ekologista vastuuta. Yritysvastuulla tarkoitetaan nimenomaan liiketoiminnan vastuullisuutta, ja siitä pitää erottaa liiketoiminnasta irralliset hyväntekeväisyystoimet ja muut kertaluonteiset projektit, jotka eivät ole yritysvastuuta. Lisäksi yritysvastuu käsitteenä tarkoittaa nimenomaan lainsäädännön vaatimukset ylittävien vastuullisten toimien toteuttamista. (Juutinen & Steiner 2010, 22.)

Yritysvastuu on ajankohtainen aihe yritysmaailmassa ja sen merkitys tulee entisestään kasvamaan tulevaisuudessa. Yhä useampi yritys julkaisee yritysvastuuraportin, joissa käsitellään kaikki yritysvastuun ulottuvuudet eli taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristövaikutukset (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 9). Suomessa yritysvastuuraporttien määrä on kasvanut 2000-luvun alusta lähtien. Raportoinnissa edelläkävijöitä ovat olleet teollisuuden ja energia-alan yritykset. Vuonna 2010 Suomessa arviolta 50-60 yritystä raportoi kattavasti yritysvastuusta joko vuosikertomuksessaan tai erillisessä yritysvastuuraportissa. (Juutinen & Steiner 2010, 200.)

On mielenkiintoista tietää, miksi yritykset uhraavat resursseja vastuulliseen liiketoimintaan ja yritysvastuusta raportointiin. Kannustimena voi olla lainsäädäntö eli julkishallinnolliset kannustimet, sidosryhmälähtöiset kannustimet, eettiset kannustimet ja taloudelliset kannustimet (Rohweder 2004, 81-87). Sidosryhmälähtöisiin kannustimiin liittyy olennaisena osana yrityksen maineeseen liittyvät asiat. Julkisuudessa on käyty keskusteluja lapsityövoimasta ja ympäristöongelmista, monikansallisten yritysten toimintatapoja on kyseenalaistettu ja kuluttajat ovat koko ajan kiinnostuneempia ostamiensa hyödykkeiden tuotanto- ja markkinointitavoista. (Kujala & Kuvaja 2002, 14-15).

Lukuun ottamatta puhtaasti eettisiä perusteita kaikkien muiden kannustimien voidaan ajatella johtavan taloudellisiin päämääriin ja on nähtävä, että taloudelliset kannustimet ovat olennaisin ja

tärkein vapaaehtoisuuteen perustuva syy yrityksille toimia vastuullisesti. Yrityksen perustehtävähän on perinteisen käsityksen mukaan vain ja ainoastaan voiton maksimointi. Voiton maksimointi yrityksen ainoana päämääränä voidaan kuitenkin jo nähdä vanhentuneena käsityksenä. Kujalan ja Kuvajan (2002) mukaan yritykset ovat vähitellen muuttaneet ajatteluaan yrityksen roolista ja omaksuvat siihen muutakin kuin voiton tuottamisen osakkeenomistajille. Vastuullisesti toimiva yritys ei tavoittele voittoa laiminlyöden muita tehtäviä (Kujala & Kuvaja 2002, 15.)

Kuitenkaan kaikki yritykset eivät ole vielä omaksuneet vastuullisuutta liiketoimintaansa. Vastuullisuus voidaan ja on suositeltavaa kytkeä osaksi liiketoimintaa, eikä pitää erillisenä toimintona, joka usein silloin aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin taloudellista hyötyä. Kestävä kehitys on myös kestävää liiketoimintaa, sillä epäonnistunut liiketoiminta ei hyödytä ketään ja liiketoiminta, joka kukoistaa käyttäen kohtuuttomasti hyväksi luontoa ja ihmisiä on lyhytikäistä (Hawkins 2006, 1). Tuotto-orientoituneet yritykset on perustettu taloudellisista syistä, ja toimiessaan yhä kiristyvässä kilpailussa ympäristöjohtamisen tulee osoittaa, kuinka ympäristön ja sosiaalisen ympäristön huomioon ottaminen johtaa ennen pitkää parempaan kannattavuuteen ja tuottaa lisäarvoa sidosryhmille. (Schaltegger, Burritt & Petersen 2003, 339.) Perimmäinen haaste on tuottaa tavaraa, jota kuluttajat haluavat ja tehdä suuret tuotot sellaisella keinolla, joka ei riistä vähäosaisempia tai käytä kohtuuttomasti maapallon resursseja (Hawkins 2006, 1).

Vastuullisuus voi vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen monella tavalla. Vastuullisesti tuotetuille tuotteille, kuten luomuelintarvikkeille on jo kysyntää, ja lisäksi yritys vastuun vaikutus yrityksen imagoon voi lisätä kysyntää. Yritys voi pienentää kustannuksiaan pyrkimällä materiaali- ja energiatehokkuuteen. Myös henkilöstön hyvinvointiin panostaminen voi vähentää sairauspoissaoloja ja työtapaturmia ja vähentää näin henkilöstökustannuksia (Rohweder 2004, 82-83.)

Vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen menestymiseen on tehty yli sata empiiristä tutkimusta. Ensimmäiset tutkimukset on tehty 1970-luvulla, ja niitä on tehty enenevässä määrin aina tähän päivään asti. Menetelmällisesti aihetta on tutkittu kvantitatiivisesti verraten vastuullisuuden vaikutusta tilinpäätöstiedoista otettuun taloudellista menestystä kuvaavaan mittariin tai pörssikursseista otettuun mittariin. On myös tehty case-tapaustutkimuksia, joissa tarkastellaan vastuullisuuden taloudellisia seurauksia yhdessä tai useammassa yksittäisessä yrityksessä. (Lankoski 2008, 13.)

Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmana on *Kuinka yritysten kestävä kehitystä edistävä toiminta vaikuttaa taloudelliseen suoriutumiseen?* Tutkimuksessa yritetään löytää vastaus vastuullisen liiketoiminnan kaikkiin mahdollisiin vaikutuksiin, sekä kannattavuuteen että kustannusrakenteeseen. Kestävä kehitystä edistävällä toiminnalla voi olla lyhyellä tähtämellä vaikutus kustannusten nousuun, mutta pidemmällä tähtämellä kustannukset voivat pienentyä. Tähän tutkimusongelmaan on tarkoitus perehtyä teoreettisesti tutkimalla alan kirjallisuutta ja tutkimuksen empiirinen osio pyrkii vastaamaan tähän tutkimusongelmaan monitapaustutkimuksen avulla.

Tutkielman alatavoitteena on tutkimusongelma: *Vaikuttaako vastuullinen yritystoiminta positiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen?* Tavoitteena on selvittää pärjäävätkö ”hyvät” eli vastuullisesti toimivat yritykset todellisuudessa ”huonoja” eli vastuuttomasti tai välinpitämättömästi toimivia yrityksiä paremmin taloudellisesti. Tähän tutkimusongelmaan on tarkoitus etsiä vastauksia aiemmista tutkimuksista.

Tutkimus käsittelee yritysvastuuta käsitteenä ja lopulta taloudellisesta näkökulmasta. Aihetta tutkitaan kansainvälisten tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksesta rajataan pois yritysvastuun historia ja vastuullisen liiketoiminnan kehittyminen sekä yritysvastuun vaikutukset osakkeen arvoon. Myös yritysvastuuraportointi liittyy olennaisena osana yritysvastuuseen ja on varsin laaja aihe-alue, mutta sitä käsitellään vain pintapuolisesti tässä tutkimuksessa. Varsinainen tapaustutkimus rajataan koskemaan vain suomalaisia elintarvikealan suuriyrityksiä Valiota, Fazeria ja Pauligia. Näitä yrityksiä on mielekästä tutkia, koska ne toimivat kaikki kotimaisia samalla alalla eli elintarvikealalla ja ovat raportoineet viimeiset vuodet yritysvastuustaan GRI:n eli Global Reporting Initiative -ohjeistuksen mukaan. Yritykset on valittu TNS-Gallupin tekemän Maine ja vastuullisuus -tutkimuksen tulosten perusteella, jossa tutkittavat yritykset sijoittuivat kymmenen parhaimman maineen omaavan yrityksen listalle. Oy Gustav Paulig Oy sai lisäksi kunniamaininnan vastuullisuuskuvansa menestyksekkäästä edistämisestä.

Empiirinen tutkimus on tehty tapaus- eli casetutkimuksena. Se on yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai muutama tietyllä tarkoituksella valittu tapaus ja tapaus on yleensä yritys tai yrityksen osa. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 154.) Tässä tutkimuksessa tapauksena on koko yritys ja kyseessä on monitapaustutkimus, koska tutkittavana on kolme yritystä. Tutkimusaineistona on käytetty suomalaisten elintarvikealan suuriyritysten Valion, Fazerin ja Pauligin yritysvastuutietoja vuosilta 2008-2011. Tutkimus toteutettiin tutkien yritysten yritysvastuuraportteja ja vuosikertomuksia ja etsittiin yhteyksiä yritysvastuun vaikutuksista yritysten taloudelliseen

suoriutumiseen. Tutkimuksessa korostuu toimialan ominaisuudet vastuullisessa toiminnassa, sillä valitut case-yritykset toimivat samalla toimialalla. Empiirisen tutkimuksen keskeisiä alatutkimusongelmia ovat:

- *Kuinka elintarvikealan yritykset voivat toimia vastuullisesti?*
- *Kuinka valitut case-yritykset ovat harjoittaneet vastuullista liiketoimintaa?*
- *Miten se on vaikuttanut heidän taloudelliseen suoriutumiseensa?*
- *Mitä taloudellista vastuullisia toimenpiteitä case-yritykset voisivat vielä tehdä tulevaisuudessa?*

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta, empiirisestä osiosta ja johtopäätöksistä. Teoriaosuuden alussa aihetta pohjustetaan käsittelemällä yritys vastuun käsitettä ja ulottuvuuksia, julkishallinnollista sääätelyä, yritys vastuuraportointia ja raporttien varmentamista. Sen jälkeen teoriaosuudessa syvennyttään tutkimusongelmaan eli tarkastellaan yritys vastuun kannustimia ja erityisesti taloudellisia vaikutuksia. Teoriaosuudesta on rajattu pois yritys vastuun historia ja kehitys. Myös yritys vastuuraportoinnin ja yritys vastuun sääätelyn käsittely on rajattu suppeaksi tässä tutkimuksessa. Kirjallisuuden ohella aihetta syvennetään tutkimalla yritys vastuun taloudellisia vaikutuksia aiempien tutkimusten pohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa esitellään tutkimusaineisto eli tapaustutkimuksen kohteeksi valitut yritykset sekä varsinaiset aineistot eli yritys vastuuraportit. Sen jälkeen esitetään löydetyt havainnot yritys vastuuraporttien ja taloudellisen suoriutumisen välillä. Lopuksi johtopäätöksissä pohditaan tutkimuksen tuloksia ja jatkotutkimusaiheita.

## 2. Vastuullinen liiketoiminta

### 2.1. *Triple Bottom*

Alan kirjallisuudessa ja tieteellisissä artikkeleissa puhutaan yritysvastuun kolmesta eri ulottuvuudesta eli triple bottomista, kolmoistilinpäätöksestä. Triple Bottomin esitteli ensimmäistä kertaa ympäristöliikkeen uranuurtaja John Elkington tarkoittaen sillä yritysvastuun ekologista, sosiaalista ja taloudellista ulottuvuutta (Talvio & Välimaa 2004, 40). Tämä on yritysvastuuseen liittyvissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa yleisimmin käytetty tapa jaotella vastuullisen liiketoiminnan ulottuvuuksia.

Yritystoiminnan ekologinen vastuu on vastuuta ekologisesta ympäristöstä. Keskeistä ekologisessa vastuussa on tehokas ja säästäväinen luonnonvarojen käyttö sekä vesien, ilmaperän ja maaperän suojelu. Lisäksi on yritettävä turvata luonnon monimuotoisuus, torjua ilmastonmuutosta ja ottaa tuotesuunnittelussa huomioon tuotteen koko elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset. (Niskala, Pajunen & Tarna-Mani 2009, 19.)

Sosiaalinen ulottuvuus tarkoittaa yritystoiminnan sosiaalisia, eettisiä ja kulttuurisia asioita. Sosiaalisen ulottuvuuden alle nivoutuu monia eri asioita, kuten työturvallisuusasiat ja muut henkilöstöön liittyvät asiat, ihmisoikeusasiat ja lahjonta. (Talvio & Välimaa 2004, 42.) Sosiaalinen vastuu on myös vuorovaikutusta organisaation ja yhteiskunnan välillä. Sosiaalisesti vastuullinen kunnioittaa ihmisoikeuksia paikasta riippumatta ja ottaa huomioon työntekijöiden palkkojen suhteen elinkustannuksiin, toimii syrjimättömästi ja kunnioittaa alkuperäiskansojen oikeuksia (Goel 2010). Monikansalliset yritykset ovatkin törmänneet houkutuksiin toimia sosiaalisesti vastuuttomasti paikallisen lainsäädännön puuttuessa, mikä on johtanut muun muassa lapsityövoiman käyttöön tai kohtuuttomien työaikojen vaatimiseen työntekijöiltä (Rohweder 2004, 105).

Taloudellinen vastuu tarkoittaa tervettä ja pitkällä tähtäimellä kannattavaa liiketoimintaa, joka ottaa huomioon edellä mainitut ympäristöasiat ja sosiaaliset asiat (Rohweder 2004, 15). Taloudellisesti vastuullinen yritys pyrkii tuottamaan taloudellista hyvinvointia myös muille kuin omistajilleen eli henkilöstölle, tavarantoimittajille ja yhteiskunnalle (Talvio & Välimaa 2004, 41; Juutinen & Steiner 2010, 199-200). Merkittävimpiä yritystoiminnan yhteiskunnallisia taloudellisia vaikutuksia ovat kansantaloudelliset vaikutukset, uusien innovaatioiden vaikutukset ja toimintojen sijoittamispäätösten vaikutukset (Rohweder 2004, 97).

Taloudellinen vastuullisuus ilmenee yrityksissä erilaisina periaatteina, kuten hallintoperiaatteina (corporate governance), riskienhallintapolitiikkana, sijoitussuunnitelmina, luotto-, hinnoittelu- ja

ostopolitiikkana, sisäpiiriohjeistuksina, korvaustoiminnan periaatteina tai tietoturvapoliittikkana (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006). Taloudellinen vastuu voidaan nähdä myös enemmän yhteiskunnallisena asiana eli yrityksen kyvyllä tuottaa taloudellista hyvinvointia ympäristöönsä. Taloudellista vastuuta voidaan mitata esimerkiksi maksetuilla palkoilla ja henkilöstöeduilla, maksetuilla veroilla, ostetuilla tavaroilla ja palveluilla, yrityksen uusien työpaikkojen määrällä ja panostuksilla tutkimus- ja kehitystoimintaan (Juutinen & Steiner 2010, 199-200). Voidaan tosin ajatella myös, että maksettujen verojen määrä ja alihankkijoilta ostettujen tavaroiden ja palvelujen määrä kuvaavat vain yrityksen toiminnan laajuutta, eivätkä sen kykyä tuottaa taloudellista hyvinvointia. (Talvio & Välimaa 2004, 41). Tärkeää yrityksen toiminnassa on kuitenkin pitkäjänteisyys. Taloudellinen kasvu ja kannattavuus on saavutettava tavalla, joka turvaa pitkän aikavälin taloudellisen suorituskyvyn välttämällä lyhyen aikavälin käyttäytymistä, joka on usein yhteiskunnallisesti haitallista ja ympäristöä kuormittavaa (Porter & Kramer 2006). Yritysten taloudellinen vastuu on ollut esillä kirjanpitorikosten, sisäpiirien osakekauppojen sekä lahjonta- ja korruptiosyytteiden vuoksi. (Rohweder 2004, 98.)

## **2.2. Sääntely ja raportointi**

Vastuullista toimintaa säädellään kansainvälisesti OECD:n taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestön toimintaohjeilla, ILO:n eli kansainvälisen työjärjestön ohjeilla, EU:n säädöksillä ja YK:n sopimuksilla ja julistuksilla. Tärkeimmät näistä ovat OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille ja Corporate Governance -suositus eli hyvän hallintotavan periaatteet sekä YK:n Global Impactin kymmenen periaatetta, jotka koskevat ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, ympäristön suojelua ja korruption ehkäisyä. Näiden ohjeistusten noudattaminen on yrityksille vapaaehtoista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Suomessa on toteutettu lainsäädännön avulla kaikki kestäväan kehitykseen liittyvät kansainväliset sopimukset ja EU:n säädökset. Nämä pohjautuvat muun muassa YK:n kansainvälisiin sopimuksiin. (Rohweder 2004, 83.) Muilta osin sääntely perustuu suurelta osin vapaaehtoisuuteen. Valtiovalta käyttää ympäristöasioissa informatiivista ohjausta kannustaen näin yrityksiä oma-aloitteiseen vastuullisuuteen, ja sen uskotaan motivoivan yrityksiä paremmin kuin taloudellisten ja hallinnollisten ohjauskeinojen. (Rohweder 2004, 84.)

Yritykset ovat raportoineet ympäristövastuustaan ja -vaikutuksistaan erillisellä ympäristöraportilla jo 90-luvun puolivälistä asti (Kujala & Kuvaja 2002, 24). Laajimmillaan yritys vastuusta raportoidaan kaikilta kolmelta osa-alueelta eli ekologiselta, sosiaaliselta ja taloudelliselta. Varsinaisten kaikki kolme osa-aluetta kattavien yritys vastuuraporttien määrä on kasvanut 2000-luvun alusta lähtien.

Raportoinnissa edelläkävijöitä ovat olleet teollisuuden ja energia-alan yritykset. Vuonna 2010 Suomessa arviolta 50-60 yritystä raportoi kattavasti yritysvastuusta vuosikertomuksessaan tai julkaisee erillisen yritysvastuuraportin. (Juutinen & Steiner 2010, 200.)

Myöskään yritysvastuuraportointia varten ei ole olemassa pakottavaa raportinlaatimismääräystä, koska yritysvastuuraportointi on vapaaehtoista. Yritysvastuuraportoinnin kehitystä on ohjannut vahvasti Global Reportin Initiative (GRI), joka oli vuonna 2010 suosituin raportointiohjeisto. Se on perustettu vuonna 1977 YK:n ympäristöohjelma UNEP:in ja CERES eli Coalition for Environmentally Responsible Economies -organisaation yhteistyöaloitteena. GRI:n tavoitteena on luoda yleisesti hyväksytty toimintamalli yritysvastuuraportointiin. GRI-raportoinnin ohjeistuksen taustalla on yritysvastuun kolme ulottuvuutta eli sosiaalinen, taloudellinen ja ekologinen vastuu. GRI-raportointiohjeisiin kuuluu muun muassa organisaation kuvaus, raportointiperiaatteet, hallintokäytäntöjen kuvaus ja sidosryhmävaikutuksen kuvaus. Yritysten täytyy noudattaessaan GRI-ohjeistusta myös ilmoittaa, kuinka tarkasti se raportoi GRI:n mukaan. GRI painottaa myös olennaisuuden periaatetta, eli yritysten tulisi keskittyä raportoinnissa niihin asioihin, joilla on eniten vaikutusta yritykselle, tai joista sen sidosryhmät ovat eniten kiinnostuneita. (Juutinen & Steiner 2010, 241-244.)

GRI:n lisäksi on olemassa AA1000APS-standardi eli AccountAbility- instituutin AA1000 sarjan standardit, jotka auttavat vastuullisen yritystoiminnan prosessin suunnittelussa, ja niillä on myös merkitystä yritysvastuuraportoinnille. Lisäksi on olemassa YK:n Global Compact -aloite, jonka tavoitteena on koota yrityksistä, organisaatioista ja kansalaisjärjestöistä verkosto, joka toimii yhteistyössä yhteiskunnallisesti kestävänsä kansainvälisen talouden edistämiseksi. Se sisältää kymmenen periaatetta, jotka koskevat ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, ympäristön suojelua ja korruption ehkäisyä. Yrityksen on raportoitava, miten se on ottanut huomioon soveltanut valitsemiaan periaatteita ja miten ne ilmenevät yrityksen toiminnassa ja raportoinnissa. (Juutinen & Steiner 2010, 245.)

Tärkeä piirre yritysvastuuraportoinnissa on esitettävien tietojen uskottavuus ja luotettavuus. Se, miten uskottava yritysvastuuraportti itse asiassa on, on sen lukijan määriteltävissä. Raportin laatijan on huolehdittava raportoitujen tietojen luotettavuudesta, ja tietoja voidaan myös arvioida kolmannen osapuolen taholta. Tällöin on kyse raportoidun tiedon varmentamisesta. (Juutinen & Steiner 2010, 250.) Varmennuksella pyritään lisäämään raportin käyttäjien luottamusta raportin sisältöön. Varmennus on täysin vapaaehtoinen kuten raportointikin, eikä sitä säädelä myöskään, kuten esimerkiksi tilintarkastusta. Varmennuksen voi suorittaa esimerkiksi tilintarkastusyhteisön yritysvastuuvarmennuksen asiantuntija ja varmennus voidaan suorittaa osana muita auditointeja tai osana sisäistä tarkastusta. On myös olemassa erilaisia yritysvastuuraportin varmentamista

koskevia standardeja, joita tyypillisesti käytetään. Ne sisältävät varmennustoimeksiannossa noudatettavat periaatteet, menettelytavat ja muun ohjeistuksen. (Juutinen & Steiner 2010, 265-274.)

### **3. Vastuullisen liiketoiminnan kannustimet**

#### **3.1. *Eettiset, sidosryhmälähtöiset ja julkishallinnolliset kannustimet***

Menneenä vuosikymmenenä yritykset ympäri maailmaa ovat vähitellen integroineet vastuullisuuden osaksi liiketoimintaansa (Demetriou, Papasolomoum, Vrontis). Mikä saa yritykset toimimaan näin? Rohweder (2004, 81) mainitsee neljä eri kannustinta, jotka ajavat yhdessä tai erikseen yrityksen toimimaan vastuullisesti: julkishallinnolliset, taloudelliset ja sidosryhmälähtöiset ja eettiset kannustimet.

Julkishallinnolliset kannustimet eli lait ja asetukset ovat yrityksen vastuullisen toiminnan kivijalka. Yritysvastuuasioiden julkishallinnolliseen ohjaukseen on olemassa hallinnollisia, taloudellisia ja informatiivisia keinoja. Yrityksessä, jonka moraalit perustuu vain julkishallinnolliseen vastuunkantoon, vastuu kestävän kehityksen edistämässä rajoittuu hallinnolliseen ja taloudelliseen ohjaukseen eli lakien noudattamiseen ja verojen maksamiseen. Yritys noudattaa lakeja ja asetuksia ja maksaa verot ja muut maksut vain rangaistuksen pelossa. (Rohweder 2004, 83-84). Dummetin (2006) mukaan julkishallinnollinen lainsäädäntö tai sen uhka, on suurin kannustin vastuulliseen liiketoimintaan.

Informatiiviset ohjauskeinot taas motivoivat yrityksiä oma-aloitteiseen vapaaehtoiseen toimintaan. Tämä on havaittu hyväksi keinoksi, sillä vapaaehtoisen, informatiivisen ohjauksen uskotaan motivoivan yrityksiä paremmin vastuulliseen toimintaan kuin taloudellisten ja hallinnollisten keinojen. Tämä johtuu sidosryhmien kasvaneesta kiinnostuksesta yrityksen toimintaa kohtaan. (Rohweder 2004, 83-84.)

Sidosryhmälähtöinen kannustin toimia vastuullisesti nousee yrityksen ulkoisen toimintaympäristön luomista paineista ja perustuu taloudellisiin arvoihin. Yritys kokee hyötyvänsä siitä, että se on selvillä sidosryhmiensä ajatuksista yrityksestä ja voi käyttää hyödyksi näitä ajatuksia liiketoimintansa kehittämässä. Tämä kannustin liittyy siis suurelta osin maineriskin hallintaan ja yritys – ja tuotekuvan kehittämiseen. (Rohweder 2004, 87.)

Eettiset kannustimet toimia vastuullisesti perustuvat yrityksen omiin arvoihin ja haluun kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä. Yrityksellä voi olla eettisiä päämääriä, joita se haluaa edistää kuten esimerkiksi luonnonsuojelun edistäminen tai eläinkokeiden vastustaminen. Kokonaisvaltaisesti eli myös hallinnointiin liittyvä eettisyys yrityksessä tarkoittaa sitä, että yritykselle raha ei ole arvo sinänsä, vaan ajatuksena on, että yrityksen toiminta luo arvoa. Yhteiskunnan moraalikäsitteissä tapahtuneet muutokset ovat yksi syy siihen, miksi eettiset kannustimet ovat saaneet yrityksissä yhä suuremman hyväksynnän ja julkishallinnon tason ylittävä omaehtoinen vastuullisuus on lisääntymässä (Rohweder 2004, 88.)

### **3.2. Taloudelliset kannustimet**

Taloudellisia kannustimia voidaan etsiä kysyntätekkijöistä, imagotekijöistä ja kannattavuustekijöistä (Rohweder 2004, 82). Kustannussäästöt ovat tärkeä kannustin toimia ympäristövastuullisesti erityisesti valmistustoimintaa harjoittavilla yrityksillä, jotka voivat saavuttaa mittavia kustannussäästöjä energiantarpeen ja jätteen vähentämisellä (Dummet 2006). Koska voittoa tavoittelevat yritykset todennäköisesti pitävät tärkeimpänä kannustimena juuri taloudellisia vaikutuksia, ja kaikkien muiden kannustimien voidaan nähdä lopulta johtavan jollain tavalla parempaan taloudelliseen tulokseen, paneudutaan seuraavaksi tarkemmin juuri yritysvastuun taloudellisiin vaikutuksiin.

Yritysvastuun vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen on tutkittu aiemmin, mutta ei ole päästy yksimielisyyteen siitä, miten se vaikuttaa tai vaikuttaako se ylipäätään. Aiemmat empiiriset tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä yritysvastuun välittömiin vaikutuksiin tai lyhyen aikavälin vaikutuksiin taloudelliseen suoriutumiseen. Yritysvastuun ja taloudellisen suoriutumisen välistä yhteyttä pitäisi tutkia pidemmällä aikavälillä, sillä yritysvastuun aikaperusteiset, kumulatiiviset vaikutukset taloudelliseen suoriutumiseen ovat positiivisia ja vahvistuvat ajan mittaan. Näyttäisi siis, että pitkällä aikavälillä yritysvastuulla on positiivinen kumulatiivinen vaikutus taloudelliseen suoriutumiseen (Peters, Mullen 2009.) Yritysvastuu tulee siis nähdä strategisena päätöksenä ja investointina, joka ei muiden investointien tapaan tuota heti välittömiä tuottoja (Lacey, Kennett-Hensel 2010). Lisäksi näyttää siltä, että vastuullinen liiketoiminta ja investoinnit siihen eivät suinkaan lisää yrityksen taloudellista riskiä, vaan päinvastoin vähentävät sitä (Orlitzky 2005).

Ajan kulun vaikutus täytyy huomioida erityisesti asiakassuhteissa, koska mitä pidempään yritys toimii vastuullisesti, sitä todennäköisempää on, että sen asiakkaat tulevat tietoiseksi näistä toimista. Yritys, joka ryhtyy yritysvastuullisiin aloitteisiin, voi rakentaa luottavaisia ja sitoutuneita

asiakassuhteita, mikä puolestaan luo toivottavaa asiakaskäyttäytymistä. (Lacey, Kennett-Hensel 2010.)

### 3.2.1. Vaikutus kysyntään

Asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja tarpeiden tyydyttäminen ovat edellytys taloudellisesti kannattavalle liiketoiminnalle. Tuotteen tai palvelun laatu koostuu itse ydintuotteesta, siihen liittyvistä palveluista sekä lisäarvotekijöistä. Lisäarvotekijöillä yritys erottautuu markkinoilla kilpailijoistaan, ja ne voivat liittyä esimerkiksi tuotteen pakkaukseen, yrityksen maineeseen tai brändin arvoihin. Vastuullisesti toimivan yrityksen ympäristö- ja sosiaalinen vastuu voi olla lisäarvotekijä, joka nostaa tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaalle. (Kujala, Kuvaja 2002, 94.)

Yritys voi käyttää erilaisia liikevaihtoon vaikuttavia strategioita toiminnassaan. Erilaistamisella pyritään erottautumaan kilpailijoista tarjoamalla kuluttajille uusia ympäristöystävällisiä tuotteita tai kehittämällä vanhoja liiketoiminta-alueita ympäristöystävällisemmiksi. Kysyntään ja sitä kautta liikevaihtoon vaikuttavia tekijöitä ovat tuotteen tai palvelun hinta, laatu ja palvelukyky. Liikevaihtoa voidaan kasvattaa nostamalla hintaa ilman että kysyntä laskee, nostamalla myyntivolyymiä tietyllä hinnalla tai nostamalla sekä hintaa että myyntivolyymiä. Jos yritys haluaa harjoittaa ympäristödifferentiaali-strategiaa, sen tulee pyrkiä markkinajohtajaksi alueellaan käyttäen vihreää markkinointia, uudelleensuunnittelua ja luovaa ajattelua. (Schaltegger 190-191.) Massamarkkinointistrategialla pyritään laajentamaan differentiaali-strategiassa saavutettua pientä ympäristötietoista asiakaskuntaa laajemmaksi esimerkiksi tekemällä yhteistyötä muiden samanlaisten toimijoiden kanssa mittakaavaetujen saavuttamiseksi. Markkinakehitysstrategioissa yritetään laajentaa markkinoita kehittämällä niitä edelleen ympäristöystävällisempään suuntaan. Markkinakehitysstrategiassa on tosin se riski, että edelläkävijät, jotka investoivat resursseja markkinoiden kehittämiseen, eivät lopulta itse hyödy tuotoissa, kun myöhemmin alalle tulevat kopioivat heidän uudet ideansa investoimatta itse niihin lainkaan. (Schaltegger 2003, 191-194.)

Ostotottumuksissa on raportoitu muutoksista, jotka kertovat kysynnän lisääntymisestä sellaisia tuotteita kohtaan, joiden toimitusketjut ovat sosiaalisesti ja ekologisesti vastuullisia (Gande, Fortanier & Fabienne 2009). Luomuelintarvikkeille ja Reilun Kaupan tuotteille, sekä muille ympäristömyötäisille ja sosiaalista vastuuta noudattamalla tuotetuille tuotteille on jo merkittävää kysyntää (Rohweder 2004, 82). Viime aikoina on alettu puhua myös asiakassegmentistä nimeltä LOHAS - Lifestyle of Health and Sustainability, joka arvostaa terveyttä, hyvää kuntoa, ympäristöä, henkilökohtaista kehittymistä, kestävän kehityksen mukaista elämänmuotoa ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. LOHAS-segmentin kulutuspäätöksiä ohjaavat arvot ja kokonaisvaltainen

maailmankuva. PricewaterhouseCoopersin ajankohtaiskatsauksessa (2008) todetaan, että yritykset, jotka eivät huomioi LOHAS-kuluttajien kasvavaa määrää huomioon, voivat menettää merkittävän markkinan.(Juutinen & Steiner 2010, 58.59.) On myös ennustettu, että tulojen kasvaessa kuluttajat priorisoivat hyvinvointia ja kestävästä kehitystä ainakin vauraammilla ja kehittyneemmällä markkinoilla. (Gande, Fortanier & Fabienne 2009).

Vastuullinen liiketoiminta voi nostaa siis paitsi kuluttajien kysyntää, myös sijoittajien ja yhteistyökumppaneiden kysyntää. Yritykset etsiessään rahoitusta, aikoessaan sulautua keskenään tai tehdä yhteistyötä valitsevat aisaparikseen sellaisia, jotka harjoittavat vastuullista liiketoimintaa samoin kuin he itse – eli entistä tiukemmin kriteerein. (Gande, Fortanier & Fabienne 2009.)

### **3.2.2. Vaikutus imagoon**

Yrityksen maine voidaan nähdä perustavanlaatuisena aineettoman resurssina, joka voi syntyä yritysvastuullisen toiminnan seurauksena tai päinvastaisesti maine voi mennä, jos yritys ei päättää toimia vastuullisesti (Branco & Rodricues 2006). Kun Hillenbrand ja Money (2007) tutkivat yritysvastuun vaikutusta yrityksen maineeseen, he huomasivat, että itse asiassa yritysvastuu ja yrityksen maine voidaan nähdä jopa päällekkäisinä käsitteinä. Tutkimustulos kertoo siis, että vastuullinen yritys on sama kuin hyvämaineinen yritys, ja että maineeseen vaikuttaisi vain yritysvastuuasiat. Hillenbrand ja Money (2007) tulivat jopa siihen tulokseen, että yrityksen mainetta ja yritysvastuullisuuteen liittyviä asioita voidaan johtaa integroidusti yrityksissä.

Yritykset lisääntyvässä määrin huomaavat maineen tärkeyden yrittäessään saavuttaa liiketoimintatavoitteita ja koettaessaan pysyä kilpailukykyisinä. Menneinä vuosikymmeninä yritykset ovat oppineet, kuinka huono maine voi haavoittaa työntekijöiden ja asiakkaiden uskollisuutta uhaten samalla yrityksen taloudellista menestystä ja elinkelpoisuutta. Median ja informaation lisääntyminen viime vuosikymmeninä, sijoittajien vaatimus läpinäkyvyyden lisäämiseen ja koko ajan lisääntyvä huomio yritysvastuullisiin asioihin lisäävät organisaatioiden tarvetta rakentaa ja ylläpitää vahvaa mainetta. (Argenti & Druckenmiller 2004.)

Vastuullisuus tekee yrityksen imagosta houkuttelevamman ja lisää sitä kautta yrityksen kilpailuetua ja taloudellista tulosta (Arendt, Brettel 2010). Se voi lisätä työntekijöiden motivaatioita, moraalialia ja lojaaliutta yritystä kohtaan (Branco, Rodricues 2006) sekä herättää asiakkaiden luottamusta ja merkkiuskollisuutta (Demetriou et al. 2010). Hvyällä imagolla on myös vaikutus yrityksen talouden kannalta tärkeisiin sidosryhmiin, kuten rahoittajiin, sijoittajiin ja pätevästä työvoiman saatavuuteen. (Rohweder 2004, 82). Kun yritys näyttää sidosryhmilleen, että se on sitoutunut täyttämään

moraaliset veloitteet ja odotukset yli lainsäädännöllisten vaatimusten, se voi näin parantaa imagoaan ja sitä kautta kannattavuuttaan (Demetriou, Papasolomou, Vrontis 2010).

Ardent et al.(2010) tutkimuksessa todetaan myös, että vastuullisen liiketoiminnan aiheuttaman positiivisen yrityskuvan suhde yrityksen taloudelliseen tulokseen vaihtelee merkittävästi riippuen yrityksen koosta, teollisuuden alasta ja markkinointibudjetista.

Yritysvastuu –ohjelmat, jotka on yhdistetty yrityksen visioon ja brändiin, vaikuttavat todennäköisemmin positiivisesti yrityksen maineeseen kuin esimerkiksi pelkkä yritysvastuuraportointi (Argenti, Druckenmiller 2004). Yritysvastuu on merkittävin potentiaalisen kilpailuedun lähde niille firmoille, jotka integroivat yritysvastuun osaksi liiketoimintamalliaan (Lacey, Kennett-Hensel 2010).

### **3.2.3. Vaikutus kustannusrakenteeseen**

Yritys voi vähentää kustannuksiaan vastuullisella liiketoiminnalla. Vastuulliset toimet usein vaikuttavat vähentävästi kustannuksiin, ja usein tällöin on kyse ympäristökustannuksista. Ympäristöjohtamisella on merkittävä rooli ympäristökustannusten hallinnassa. Myös sosiaaliset seikat, erityisesti työntekijät huomioimalla, voidaan vaikuttaa kustannusrakenteeseen positiivisesti.

Ympäristövastuullinen yritys voi käyttää toiminnassaan kustannusstrategioita, jotka tähtäävät mahdollisimman tehokkaaseen luonnonvarojen käyttöön tuotannossa ja logistiikassa. (Schaltegger 2003, 189-190.) Tuotantoprosessin suunnittelulla ja tuotantoteknologialla voidaan vaikuttaa tuotannossa tarvittavien resurssien, materiaalin, energian ja veden määrään sekä jätteiden määrään. (Juutinen & Steiner 2010, 163.) Eräs keino vähentää tuotantoon menevää materiaalia on minimoida viallisten ja korjattavien tuotteiden volyymiä tuotannossa, jolloin tuotantoon menee vähemmän materiaalia ja materiaalikustannuksissa säästetään. (Schaltegger 2003, 189-190.) Pakkauskojen pienentämisellä voidaan myös vähentää tuotannossa tarvittavaa materiaalmäärää sekä säästämään kuljetuskustannuksissa. Kierrätysmateriaalin käyttö on järkevää, sillä se pienentää jätemäärää. Jätteiden käsittely maksaa, joten tuotantoprosessi kannattaa suunnitella mahdollisimman materiaalitehokkaaksi ja jätteitä kannattaa käyttää energiantuotantoon, jos mahdollista. (Juutinen & Steiner 2010, 163-164.)

Käytettäviin kemikaaleihin on myös hyvä kiinnittää huomiota, sillä ne voivat olla sekä yritykselle kalliita että ympäristöä saastuttavia (Hawkins 2006, 41-42). Lisäksi, jos yritys on päästökaupan piirissä, ja sillä on suuret päästöt, joutuu se todennäköisesti ostamaan lisää päästöoikeuksia. Jos

yritys pystyy kuitenkin kehittämään tuotantoaan siten, että päästöoikeuksia jää yli, se voi käydä niillä kauppaa. Myös veden kulutuksen pienentämiseksi on kehitetty erilaisia tekniikoita. (Juutinen & Steiner 2010, 164.)

Muuten kuin suoraan kustannuksia vähentämällä ja resursseja vähentämällä, voidaan yrittää vaikuttaa syvemmälle yrityksen tai teollisuudenalan toimintaan. Uudet innovaatiot materiaaleissa ja tekniikoissa voivat tuottaa uusia, vaihtoehtoisia lähestymistapoja, jotka kuormittavat vähemmän ympäristöä ja vähentävät resurssien hukkakäyttöä. Kierrätyksen ja jätteen uudelleenkäsittelyn suunnittelu on myös yksi helpoimmista ja yksinkertaisimmista tavoista vähentää resurssien käyttöä. Tämä yleensä tarkoittaa tuotantoprosessin yksinkertaistamista. (Hawkins 2006, 41-42.) Pitkällä tähtäimellä yritykset voivat etsiä vaihtoehtoisia materiaaleja ja resursseja, vähentää tarvittavien resurssien määrää innovatiivisilla suunnittelun parannuksilla ja kiinnittää enemmän huomiota kierrätykseen saavuttaakseen suurimman mahdollisen tuoton käyttämistään materiaaleista. Nämä kaikki keinot voivat osaltaan myötävaikuttaa voittomarginaaliin ja samalla vähentää koko ajan lisääntyvää kysyntää maapallon resursseista. (Hawkins 2006, 43.)

Vastuullinen liiketoiminta voi myös vaikuttaa pidemmällä tähtäimellä kannattavuuteen, jos esimerkiksi ennakoitaan ympäristömääräysten kiristyminen ja voidaan suunnitella niiden mukaan tulevat investoinnit, jolloin säästyään korjausinvestoinneilta myöhemmin. Yritys voi myös kehittää uusia luontoa säästäviä prosesseja etukäteen, jolloin ympäristömääräysten mahdollinen kiristyminen ei vaikuta sen kasvumahdollisuuksiin tulevaisuudessa. (Rohweder 2004, 82.)

Ympäristökustannusstrategiat toimivat parhaiten, kun ne pystyvät tunnistamaan ja paljastamaan ympäristökustannukset ja saavutetut säästöt systemaattisesti. Kustannusstrategian hyödyllisyys myös laskee ajan kuluessa, koska uusia mahdollisia kustannussäästöjä on yhä vaikeampi löytää. Taloudellista menestystä etsiessään yritysten tulisikin kustannusten vähentämisen sijasta keskittyä tuottojen saavuttamiseen eli asiakkaisiin ja tuotteiden ja palveluiden kysyntään. (Schaltegger 2003, 189-190.) On havaittu, että yritysvastuu vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen paljolti maineen kautta, ja ympäristövastuulliset toimet eivät korreloi suuremmin taloudellisen suoriutumisen kanssa. Ympäristöön liittymättömillä ja sosiaalisilla vastuullisilla toimilla on suurempi merkitys taloudelliseen suoriutumiseen kuin ympäristövastuullisilla toimilla. Tämä voi johtua juuri maineen merkityksestä taloudelliseen menestykseen, eli jos asiakkaat olisivat tietoisempia yrityksen ympäristövastuullisista toimista, niillä saattaisi olla suurempi merkitys yrityksen talouteen –mutta siis maineen, ei kustannusten vähenemisen kautta. (Orlitzky 2005.)

Sosiaalisten seikkojen, kuten työhyvinvointiin panostaminen voi pienentää eri tavoin yrityksen kustannuksia ja parantaa pitkän aikavälin kannattavuutta (Rohweder 2004, 81-83). On selvää, että työntekijöiden suoriutumiseen vaikuttavat suuresti työympäristö ja oikeudenmukainen

työvoimapolitiikka. Se, miten työntekijöitä kohdellaan ja johdetaan liiketoimintaprosessin joka tasolla, vaikuttaa suoritustehoon ja laatuun. (Hawkins 2006, 146-147.) On myös puhuttu eräänlaisesta luottamuspääomasta, joka liittyy enemmän työntekijöiden keskinäisiin suhteisiin. Se tarkoittaa yritystasolla sitä, että työntekijät luottavat toisiinsa, jolloin työn tekeminen on tehokkaampaa. Tämä taas johtaa kustannustehokkuuteen ja innovointiin (Talvio & Välimaa 2004, 42.) Työterveyden ja työturvallisuuden huono tila vaikuttaa suoraan työtehoon ja sillä voi olla merkittävä vaikutus kustannusprofiiliin poissaolojen, oikeudenkäyntien ja mielenosoitusten takia. Työterveydestä huolehtiminen on yritykselle sekä järkevää että myös taloudellista. (Hawkins 2006, 146-147.)

Sosiaalisen vastuun vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen on tutkittu aiemmin strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja sen vaikutuksia on tarkasteltu muun muassa työvoiman vaihtuvuuden kautta. Tutkimukset osoittavat yleisesti, että strateginen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa positiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen (Carroll 2008.) Myös Buciunien ja Kazalauskaiteen (2012) tutkimus osoittaa, että yritykset, jotka harjoittavat vastuullista liiketoimintaa ja strategista henkilöstöjohtamista, ovat kannattavuudeltaan parempia kuin muut yritykset. Buciunien ja Kazalauskaiteen tutkimuksessa yritettiin löytää yhteyttä vastuullisen henkilöstöjohtamisen ja työvoiman vaihtuvuuden sekä poissaolojen määrän välillä, mutta merkittävää yhteyttä ei löytynyt. Kuitenkin Vitalianon (2010) tutkimuksessa löytyi selviä todisteita siitä, että sosiaalisesti vastuulliset yritykset onnistuivat pienentämään vapaaehtoista työvoiman vaihtuvuutta jonkin verran. Tutkimuksen kohteena olevat yritykset olivat jo ennestään haluttuja työnantajia, ja sosiaalisen vastuun myötä onnistuivat ennestään pienentämään työvoiman vaihtuvuutta.

Tästäkin voidaan vetää se johtopäätös, joka aiemmin mainittiin, että vain strategiaan integroiduilla vastuullisuustoimilla, kuten tässä strategisella henkilöstöjohtamisella, on merkitystä yrityksen taloudelliselle suoriutumiselle.

#### **3.2.4. Vaihtokauppa ja kehäpäätelmä**

Aiemmissä tutkimuksissa on myös pohdittu sitä, onko yritysvastuu yritykselle kustannuserä, eli pitääkö yrityksen valita vastuullisuuden ja tuloksellisuuden välillä. Kuten aiemmin todettiin, tuloksia voidaan odottaa pitkällä aikavälillä, mutta lyhyellä aikavälillä tulokset eivät ole välttämättä niin yksiselitteisiä. On myöskin selvää, että pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on vähemmän resursseja toimia vastuullisesti kuin suuryrityksillä, josta seuraa se, että menestyvät yritykset harjoittavat enemmän vastuullista liiketoimintaa kuin pienemmät ja huonommin menestyvät. Tästä seuraa eräänlainen kierre, jota voi myös kutsua kehäpäätelmäksi (virtuous circle) (Orlitzky 2005).

Krausz ja Pava (1996) tekivät tutkimuksen, jossa he tutkivat yli 20 aikaisempaa empiiristä tutkimusta yritysvastuun ja taloudellisen suoriutumisen välillä. Sen lisäksi he tutkivat 53 vastuullisena pidetyn yrityksen pitkän aikavälin taloudellista suoriutumista ja vertasivat tuloksia kontrolliryhmään. Aikaisempia tutkimuksia tarkastellessaan Krausz ja Pava totesivat, että on hyvin vähän empiiristä todistusaineistoa siitä, että vastuullisesti toimivat yritykset menestyisivät vastuuttomia yrityksiä taloudellisesti huonommin. Tutkituista 21 tutkimuksesta vain yhdessä löydettiin negatiivinen vastaavuus yritysvastuun ja taloudellisen suoriutumisen välillä. Myöskään omassa 53 vastuullista yritystä koskeneessa tutkimuksessaan Krausz ja Pava eivät löydä todistusaineistoa sille, että vastuullisuus vaikuttaisi negatiivisesti taloudelliseen suoriutumiseen.

Yritykset tarvitsevat resursseja toimiakseen vastuullisesti. Lisäpääomaa voidaan tarvita esimerkiksi saasteidenpoistomenetelmiin tarvittaviin laitteisiin ja muihin vastuullisen yritystoiminnan vaatimiin uudistuksiin ja investointeihin. Tästä seuraa pääomakustannusten kasvaminen. (McWilliams & Siegel 2001.) Tällaisten investointien toteuttaminen vaatii tukea paitsi yrityksen sidosryhmiltä myös asiakkailta. Sijoittajat hakevat aina parasta mahdollista tuottoa ja vaikka jotkut keskittyvät mielellään pitkän aikavälin sijoituksiin, suurin osa hakee nopeaa tuottoa. Tästä syystä yritykset keskittyvät yleensä mieluummin alentamaan kustannuksia lyhyellä aikavälillä. (Hawkins 2006, 43.)

Vastuullisesti toimivilla yrityksillä myös materiaalikustannukset voivat olla suuremmat, koska ne käyttävät erityismateriaaleja. Esimerkiksi Body Shop käyttää erikoisraaka-aineita, joita ei ole testattu eläimillä, Ben & Jerry's ostaa maitotuotteensa paikallisista tuottajilta ja Wal-Mart mainostaa tuotteidensa olevan Amerikassa valmistettuja. Paikallisesti valmistetut tuotteet ja palvelut voivat olla kalliimpia kuin kauempana tuotetut, jolloin materiaalikustannukset voivat olla suuremmat vastuullisesti toimiville yrityksille. (McWilliams & Siegel 2001.)

Sekä investoinneissa että materiaalikustannuksissa on otettava huomioon suurtuotannon edut. Investoinnin aiheuttama pääoman tarve ei ole tuotetta kohden välttämättä suuri, jos tuotanto on mittavaa. Sen lisäksi suuryritysten, kuten Wal-Martin, on helppo saada paljousalennuksia ostaessaan kerralla suuria eriä tuotteita. (McWilliams & Siegel 2001.) Jotkut tutkijat ovatkin pitäneet yrityksen kokoa merkittävänä ajurina sekä vastuulliselle liiketoiminnalle että taloudelliselle suoriutumiselle. Kuitenkin Orlitzky (2005) toteaa tutkimuksessaan, että kaiken kokoiset organisaatiot voivat hyötyä vastuullisesta liiketoiminnasta taloudellisesti, sekä isot että pienet yritykset. On totta, että isot yritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä aktiivisempia toimimaan vastuullisesti, mutta kummatkin voivat hyötyä vastuullisuudesta taloudellisesti yhtä paljon. (Orlitzky 2005.)

Yritysvastuu voi olla joko syy tai seuraus yrityksen hyvästä taloudellisesta suoriutumisesta. Tutkimuksissa on löydetty todisteita siitä, että yritysvastuu olisi nimenomaan seurausta yrityksen

taloudellisesta menestyksestä. Hyvä taloudellinen menestys antaa yritykselle ylimääräisiä resursseja investoida vastuulliseen liiketoimintaan. Tämä toteutuu nimenomaan silloin, kun yritys aidosti tekee vastuullisia toimia, jotka sitovat yrityksen taloudellisia resursseja ja henkilöstöresursseja, mutta ei silloin kun yritys tekee pinnallisia vastuullisuustoimia, jotka ovat yleensä vain silmänlumetta. (Orlitzky 2005.)

McWilliams ja Siegel (2000) ovat havainneet, että yritykset, jotka toimivat vastuullisesti, sijoittavat myös paljon tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan. He tutkivat, kuinka paljon yritysvastuu vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen, jos huomioidaan myös investoinnit tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan. Lukuisat aiemmat empiiriset tutkimukset osoittavat, että investoinnit tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan vaikuttavat positiivisesti yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen. McWilliams ja Siegel myös totesivat, että yritykset, jotka investoivat tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan, ovat usein myös vastuullisia. Kun he tutkimuksessaan ottivat huomioon yritysten tutkimus- ja tuotekehitysinvestointien tason, he tulivat siihen tulokseen, että yritysvastuun vaikutus taloudelliseen suoriutumiseen on itse asiassa neutraali, ja menestyskin johtui tutkimus- ja tuotekehitystoiminnasta. Toisaalta tutkimus- ja tuotekehitystoiminta voi liittyä vastuullisen liiketoiminnan harjoittamiseen, kun kehitetään ympäristöystävällisempiä tuotantotapoja ja kehitetään vastuullista tuotantoketjua ja tuotteita, joten usein tutkimus- ja tuotekehitystoiminta voi olla myös vastuullista liiketoimintaa. Myös tämä tukee väitettä siitä, että taloudellinen menestys aiheuttaa vastuullista yritystoimintaa, sillä menestyvillä yrityksillä on resursseja investoida tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan.

## 4. Yritysvastuun taloudelliset vaikutukset elintarviketoimialalla

### 4.1. Caseyritykset

Tutkimukseen valittiin TNS-Gallupin (2011) tekemän Maine ja vastuullisuus -tutkimuksen parhaiten sijoittuneet elintarvikealan yritykset. TNS-Gallupin tutkimuksessa oli mukana 52 suomalaista yritystä viideltä eri toimialalta: pankki- ja vakuutus, kauppa ja palvelut, energia, elintarvikkeet sekä muu teollisuus. TNS-Gallupin mukaan tutkimus osoittaa, että vaihtelut maineen tasossa ovat suuria sekä eri toimialojen että yritysten välillä. Tutkimuksessa listattiin parhaiten maineen osalta menestyneet yritykset, sekä yritysvaluuttakuvaansa menestyksekkäästi edistäneet yritykset. Maineen osalta parhaiten menestyneiden 13 yrityksen joukossa ovat elintarvikealan toimijat Fazer (jaettu ensimmäinen sija), Paulig (jaettu toinen sija) ja Valio (seitsemäs sija). Lisäksi Oy Gustav Paulig Ab on saanut kunniamaininnan menestyksekkäästä vastuullisuuskuvaansa edistämisestä.

Yritysvastuuraportteja on tutkittu vuosilta 2008-2011 tai niin uusien tietojen osalta, mitä on ollut saatavilla tutkimusta tehtäessä. Tapaustutkimukseen valittujen yritysten yritysvaluuttuuta ei ole käsitelty kokonaan siinä laajuudessa, mitä he siitä ovat raportoineet, vaan yritysvaluuttotoimien tarkastelu rajoittuu tutkimuksen keskeiseen kysymykseen eli yritysvaluuttuun taloudellisiin vaikutuksiin ja niihin toimiin, joilla voi olla vaikutusta taloudelliseen suoriutumiseen. Yritysvaluuttu kokonaisuutena vaikuttaa yrityksen maineeseen ja sitä kautta parempaan taloudelliseen menestykseen, mutta maineen ja imagon osalta on nostettu esiin olennaisimmat seikat.

**Fazer-konserni** on vuonna 1891 perustettu perheyritys, joka oli alun perin konditoria. Nykyään Fazer tarjoaa ruokailupalveluja, leipomo- ja makeistuotteita ja toimii kahdeksassa eri maassa. Fazer-konserni muodostuu siis kahdesta eri liiketoiminta-alueesta, jotka ovat Fazer Food Services ja Fazer Leipomot & Makeiset. Fazer nimeää toimintansa perustaksi asiakaslähtöisyyden, laadun ja yhteistyön. Vuonna 2011 Fazer-konsernin liikevaihto oli 1 575,5 miljoonaa euroa ja henkilöstön määrä 15 198. Fazer on julkaissut yritysvaluutturaportin vuodesta 2006 lähtien. Kolmena ensimmäisenä vuotena on julkistettu erillinen yritysvaluutturaportti ja vuodesta 2009 lähtien yritysvaluutturaportti on ollut osa vuosikertomusta. Sen lisäksi Fazer kertoo yritysvaluuttuuseen liittyvistä tapahtumistaan myös verkkosivuillaan. Raportointia kehitetään GRI:n mukaisesti ja Fazerin tavoitteena on laajentaa yritysvaluuttuun indikaattorit kattamaan kaikki Fazerin toimintamaat.(Fazer 2012.)

**Oy Gustav Paulig Ab** kuuluu Paulig-konserniin. Se on konsernin kahviliiiketoimintaa harjoittava yritys, josta tässä työssä käytetään nimeä Paulig. Paulig on vuonna 1876 perustettu perheyritys,

jonka toimialat ovat kahvintuotanto ja kahvi- ja kaakaojuomatuotteiden myynti. Paahtimotoimintaa se on harjoittanut vuodesta 1904 lähtien. Paulig on Suomen johtava kahvinvalmistaja, joka toimii myös Baltiassa, Venäjällä ja Venäjän naapurimaissa. Laadukkaiden tuotteiden tarjoaminen kuluttajille on Pauligin liiketoiminnan kantava ajatus ja arvo. (Paulig 2012.) Vuonna 2010 konsernin liikevaihto oli 768 miljoonaa euroa, josta kolmannes tulee kahviliiketoiminnasta. Koko konsernin henkilöstömäärä oli lähes 2000 samana vuonna. (Paulig Group 2012.) Oy Gustav Paulig Ab on julkaissut yritysraportin vuodesta 2003 lähtien. Myös sen raportointi perustuu GRI - ohjeistoon.

**Valio Oy:**llä on yli 100-vuotinen historia johtavana suomalaisena meijerialan yrityksenä. Sillä on myös vahva asema lähimarkkinoillaan Venäjällä, Ruotsissa ja Baltiassa ja tytäryhtiöitä USA:ssa, Belgiassa ja Kiinassa. Yrityksen ulkomaantoiminnot kattaa 65 maata mukaan lukien lisensointi, vienti ja ulkomaiset yhtiöt. Valio perustettiin 1905 edistämään suomalaisen voin vientiä ja valvomaan vientivoin laatua ja tänä päivänäkin Valion toiminnan ydin on luotettava laatu ja kotimainen maitoraaka-aine suomalaisilla perheviljelmillä tuotettuna. Yrityksen omistaa 9000 suomalaista maidontuottajaa. Sillä on Suomessa 15 tuotantolaitosta ja sen tuotevalikoimaan kuuluu nykyään noin 1000 tuotetta. Vuonna 2010 Valion liikevaihto oli 1822 miljoonaa euroa, josta kolmannes tulee ulkomaantoiminnoista. Yritys työllistää 4000, joista 3600 työskentelee Suomessa. (Valio 2012.) Valion vastuullista toimintaa määrittelevät YK:n Global Compact -aloite, sosiaaliseen vastuuseen liittyvät SFS-ISO 26 000 ja SA8000 -standardit. Valio käyttää yritysraportoinnissaan GRI-ohjeistusta ja soveltaa jaottelua taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen vastuuseen. Lisäksi raporttia on täydennetty Valiolle ominaisilla seikoilla. (Valio 2012.)

Yritysvastuuasiat ovat olleet strategisia ja osa jokapäiväistä liiketoimintaa kaikissa kolmessa caseyrityksessä. Yritysvastuuasiat on otettu osaksi liiketoimintaa vasta viime vuosina, mutta raporttien mukaan vastuullinen liiketoiminta on lähtenyt kaikilla sujuvasti etenemään ja ovat selvästi strategisia kysymyksiä yrityksissä. Tutkimusten mukaan vasta strategisella yritys vastuulla voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä yritykselle, joko kustannusten pienenemisen tai myynnin lisäämisen, tai molempien kautta.

## **4.2. Vastuullinen imago**

Caseyrityksistä kaikki kolme ovat tehneet vastuullista imagoaan parantavia toimia. Kaikki vastuullinen toiminta parantaa yrityksen vastuullista mainetta ja mainetta ylipäätään, mutta osa

yrittävyydenraporteissa raportoiduista toimista on täysin liiketoiminnasta erillisiä, hyväntekeväisyydeksi luokiteltavia toimia. Nämä toimet parantavat yritysten vastuullista imagoa ja saattavat sitä kautta lisätä yrityksen menekkiä. Hyväntekeväisyyskampanjoiden taloudellista hyötyä on vaikea arvioida, sillä ne maksavat yritykselle, mutta yritys saa niiden kautta myös näkyvyyttä, jolloin kyse on itse asiassa mainostamisesta ja maineen parantamisesta. Parantuneen maineen vaikutukset taas näkyvät pitkällä tähtäimellä.

Fazer mainitsee osaksi yritysvastuuta sidosryhmien huomioimisen ja hyvinvoinnin lisäämisen ympäröivässä yhteisössä. Vuonna 2009 se on tehnyt yhteistyötä SOS-lapsikylien kanssa ja tehnyt erilaisia leipälahjoituksia vähävaraisille ja muille tahoille.

Fazer on ollut myös mukana rintasyövän vastaisissa kampanjoissa lahjoittamassa rahaa rintasyöpätutkimukseen erilaisilla kampanjoilla. Yksi tällaisista kampanjoista on lisännyt hetkellisesti merkittävästi myös Fazerin oman kampanjassa esillä olleen tuotteen kysyntää. Rintasyöpäkampanja maksoi yritykselle ainakin lahjoitussumman verran eli kymmeniä tuhansia euroja, mutta toisaalta yhtiö on hyötynyt kampanjasta saaden menekkin lisäystä tuotteelleen. Fazer on mukana myös Puhdas Vesijärvi-hankkeessa, jossa yritetään estää Vesijärven rehevöitymistä. Heillä on myös ollut tuote mukana kampanjassa, mistä on mahdollisesti ollut suoraa taloudellista hyötyä Fazerille tuotteen menekkin kautta. Tuotteen menekistä ei ole kuitenkaan raportoitu mitään.

Yrittävyydenraporttinsa mukaan Fazer haluaa viestiä myös sertifioiduilla ympäristöjärjestelmillä kuluttajilleen systemaattisesta ympäristötyöstä. Kyseessä on liiketoimintaan kuuluva vastuullinen teko eikä hyväntekeväisyysasia, joka kuitenkin parantaa yrityksen imagoa ja sen tarkoitus on Fazerin mukaan tehdäkin niin.

Paulig on muun muassa työllistänyt Vantaan Invalideja markkinointikampanjoiden alihankintatöissä, tehnyt vapaaehtoisvoimin toimivien Walkers-nuorisokahviloiden kanssa yhteistyötä ja tehnyt muita kahvilahjoituksia sekä ohjannut varojaan Etiopian sairaanhoitoon sekä UNICEF:ille. Toinen imagoa parantava tekijä voi olla ICP. Paulig on osakkaana International Coffee Partner -yhtiössä eli ICP:ssä, joka on viiden eurooppalaisen kahvialan perheyhtiön voittoa tuottamaton yhteisyritys. Sen tarkoituksena on toteuttaa kahvintuottajamaissa pitkäjänteisiä muutaman vuoden mittaisia kehitysprojekteja muiden avustusorganisaatioiden kautta. Projektit auttavat pienviljelijöitä parantamaan perheidensä toimeentuloa ja elinoloja. Viljelijöitä myös opastetaan käyttämään kestäviä viljelytapoja ja parantamaan liiketoimintaansa. Myös Suomen valtio on osallistunut vuonna 2008 ICP-hankkeen rahoitukseen. Paulig on sitoutunut ostamaan kahvia ICP-projektikohteista, mikäli sen laatu täyttää Pauligin vaatimukset. Yhteistyö ICP-projektissa voi olla hyvä asia Pauligin maineelle, toisaalta yrityksen kannustin lähteä mukaan toimintaan on luultavasti enemmän kuitenkin eettinen, kun kyseessä on voittoa tavoittelematon

yhteisö, eikä ICP:n toiminta näy merkittävästi kuluttajalle. Muutenkin Pauligin toiminta itsessään on melko vastuullista, mikä parantaa sen imagoa varmasti enemmän kuin liiketoiminnasta erilliset hyväntekeväisyyslaitokset.

Valion vastuullisuus maitotuotteiden tuottajana liittyy hyvin paljon alkutuotantoon eli maidontuotantoon, jossa olennaisena osana ovat lehmät. Neljännes Valioryhmän tiloista on saanut Valio Maitotila -opasteen, jonka saaminen edellyttää Valion vastuullisen maidontuotannon ohjeistuksen noudattamista. Valio kiinnittää huomiota tuotantotilojen lehmien hyvinvointiin järjestämällä utareterveyskoulutuksella, testaamalla antibioottijäämiä maidosta, ja osallistumalla vuonna 2011 Eläinten terveydenhuolto ETU:n järjestämään Katse Vasikkaan -teemavuoteen. Vuoden 2012 teemana on laiduntaminen ja sen vuoksi Valio on tehnyt laidunselvityksen. Hyvällä laiduntamisella voidaan Valion mukaan luoda positiivista mielikuvaa maidontuotannosta ja tukea näin maitotuotteiden menekkiä.

Valio kertoo yritysraportissaan sponsoroivansa arvojaan vastaavia kohteita ja painottaa lasten ja nuorten hyvinvointia valitessaan yhteistyökumppaneitaan. Valio on ollut viime vuosina sponsoroimassa useita eri urheilutapahtumia. Vuonna 2011 se tuki lasten ja nuorten lentopallotapahtumaa Power Cupia ja vuonna 2012 Jukolan viestiä pääsponsorina. Tapahtuma on jopa nimetty Valio-Jukolaksi ja se on osanottajamäärältään Suomen suurin urheilutapahtuma. Vuonna 2012 Valio on myös mukana Helsingissä järjestettävissä EM-kilpailuissa. Kenties näkyvin ja ainakin pisin yhteistyökumppanuus Valiolla on suomalaisen taitoluistelija Kiira Korven kanssa. Voisi siis päätellä, että Valio on saavuttanut paljon positiivista julkisuutta liikunnan ja terveellisten elämäntapojen tukijana. Valion kaikki yhteistyökohteet ovat kuitenkin erillisiä Valion ydinliiketoiminnasta ja ne voidaan lukea vastuullista imagoa ylläpitäviksi toimiksi, jotka mahdollisesti lisäävät Valio-tuotteiden menekkiä.

### **4.3. Vastuullisuuden vaikutus kysyntään**

Elintarvikealalla vastuullisuus tarkoittaa caseyritysten kohdalla paitsi vastuullista tuotantoa ja pientä hiilijalanjälkeä, myös elintarvikkeiden turvallisuutta ja terveellisyyttä, jota erityisesti Valio ja Fazer korostivat raporteissaan. Caseyritykset ovat tehneet imagoa parantavia liiketoimia ja hyväntekeväisyyttä, mikä voi lisätä tuotteiden kysyntää. Sen lisäksi tuotevalikoimissa on vastuullisuutta arvostaville kuluttajille räätälöityjä tuotteita, kuten luomutuotteita ja merkintöjä hiilijalanjäljestä, mutta eniten caseyritysten tuotevalikoimissa korostuivat terveysvaikutteiset tuotteet.

Fazer haluaa omien sanojensa mukaan profiloitua laadukkuutensa ja vahvojen brändiensä avulla. Fazer on myös havainnut, että nykykuluttaja vaatii tuotteelta fyysisen laadun lisäksi eettistä laatua eli vastuullisuutta, sillä sen mukaan kuluttajia kiinnostavat tuotteen elinkaaren aikaiset ympäristövaikutukset tuotannossa ja toimitusketjussa työskentelevien ihmisten työolosuhteet. Vastuullisuus tarkoittaa Fazerille kuitenkin muutakin, sillä yritysraportin mukaan yrityksessä halutaan ottaa huomioon myös ravitsemukseen ja pakkauksiin liittyvät asiat. Fazer tutkii esimerkiksi rukiin ja suklaan terveystuotteita ja vastaa varmaankin näin yhä lisääntyvään terveystuotteiden kysyntään. Asiakkaiden toiveesta esimerkiksi natriumglutamaatti on poistettu liemivalmisteista, mistä voisi päätellä, että toimella halutaan taata Fazerin tuotteiden kysynnän säilyminen entisellään tai sen kasvaminen.

Fazerin yritysraportoinnin perusteella voi päätellä, että se on vastannut vastuullisuutta arvostavien kuluttajien kysyntään. Kysyntään on vastattu ruokapalveluiden ateriavaihtoehtojen kautta ja kiinnittämällä huomiota ostetun kaakaon vastuullisuuteen. Fazer Food Services on ollut mukana Peloton-hankkeessa kehittämässä vähemmän ympäristöä kuormittavia tuotteita ja palveluita lounasravintoloille. Ideana hankkeessa on se, että ruoan suurin hiilikuormitus syntyy alkutuotannosta, jolloin aterioiden raaka-ainevalinnat ovat keskeisiä. Tämä onnistuu hyödyntämällä satokausien antimia ja vähentämällä kasvihuoneissa kasvatettujen vihannesten määrää, ja korvaamalla tuonti-tuotteita lähituotteilla kuten riisiä ohralla. Fazerilla on myös ekovastaavia, jotka käyvät ravintoloissa viemässä viestiä asiakkaille vähemmän ilmastoa kuormittavista aterioista. Fazer panostaa hiilikuormituksen vähentämiseen erityisesti kasvisruoka-aterioilla ja suunnitteilla on ilmastomerkki tällaisille lounasvaihtoehdoille. Fazerilla on myös tuote, josta löytyy hiilijalanjälkilaskelma, joka kattaa kaikki leipomon käyttämän energian päästöt. Yhtiön tavoitteena on laajentaa merkin käyttöä jatkossa muihinkin tuotteisiin. Fazerin mukaan merkin avulla halutaan tukea kuluttajia, jotka haluavat tehdä arjessaan pieniä ilmastotekoja.

Fazerin hankintaprosesseissa halutaan suosia vastuullisia toimittajia yrityksen omien eettisten kannustimien ja kuluttajien ja muiden sidosryhmien kiinnostuksen takia. Fazerin hankintaprosessissa toimittajien kanssa sovitaan heti alussa mahdollisista yhteistyöehdotuksista hiilijalanjäljen pienentämiseksi ja toimittajia auditoidaan tarkastellen niiden tuotanto-, laatu- ja ympäristötoiminnan tasoa. Toimittajien valvontaa on tehty Fazerilla jo 90-luvulta lähtien. Vastuullisuuden näkökulmasta merkittävimpiä hankintakohteita Fazerille ovat palmuöljy, kala ja kaakao. Fazer esimerkiksi raportoi siirtyvänsä RSPO-sertifioidun palmuöljyn käyttöön kokonaan vuoden 2010 loppuun mennessä. Vuonna 2010 sitä oli vain 33 prosenttia ja vuotta myöhemmin 66 prosenttia kaikesta ostetusta palmuöljystä Fazerilla. WWF:n suosituksen mukaan Fazer on lisännyt MSC-sertifioitujen kalojen ja muiden ekologisesti kestäväällä tavalla pyydettyjen kalojen käyttöä.

Fazer ostaa eurooppalaisilta toimittajilta jalostettuja kaakaotuotteita ja tekee yhteistyötä kansainvälisten kaakao- ja suklaateollisuuden toimijoiden kanssa World Cocoa Foundation -järjestössä. Järjestö antaa kaakaonviljelijöille opetusta kaakaopuiden hoidossa, laadun ja sadon parantamisessa ja kannustaa viljelijöitä muodostamaan osuuskuntia, jotka nostavat merkittävästi viljelijöiden tulotasoa. Fazerilla on myös Norsunluurannikolla kummikylä, jota se on tukenut ECHOES-ohjelman kautta vuodesta 2007 lähtien. Kaakaon käytössä on tarkoitus siirtyä vuoteen 2017 mennessä kokonaan vastuulliseen kaakaonhankintaan, tällä hetkellä vastuullisesti tuotetun kaakaon käyttöä lisätään 10-15 prosenttia vuosittain saatavuuden ja markkinatilanteen mukaan. Vuonna 2010 sertifioitun kaakaon määrä oli 5 % kaikesta ostetusta kaakaosta.

Pauligilla on johtava markkina-asema Suomessa kahvintuottajana. Pauligin mukaan tällä hetkellä kuluttajat ovat yhä kiinnostuneempia kahvin alkuperästä ja tuotantotavoista. Pauligin yritysraportissa vuonna 2008 todetaan, että Paulig edistää vastuullisuushankkeitaan siksi, että kasvava osa sen asiakkaista ja kahvinjuojista haluaa aiempaa enemmän tietoa kahvin alkuperästä ja tuotanto-oloista.

Paulig on vastannut kuluttajien kasvavaan kysyntään vastuullisesti tuotettuja elintarvikkeita kohtaan lisäämällä vähitellen valikoimiinsa vastuullisuussertifioituja kahveja ja valitsemalla eettisesti ja vastuullisesti toimivia raaka-kahvin toimittajia. Vuonna 2010 Pauligin kahvivalikoimassa oli kolme UTZ-sertifioitua kahvituotetta, joiden kokonaisuus kahvin myynnistä oli noin neljä prosenttia. UTZ CERTIFIED on maailmanlaajuinen, riippumaton ja puolueettomasti valvottu kahvin sertifiointiohjelma. Se varmistaa ja todentaa kahvin vastuullisen tuotannon ottaen huomioon kestävän kehityksen kaikki kolme näkökulmaa ja painottaa kahvinviljelijöiden ammattitaidon kehittämistä. Sertifioitun kahvin alkuperä voidaan jäljittää yksittäiselle kahvitilalle asti. Näin se tarjoaa kuluttajille mahdollisuuden varmistua kahvin alkuperästä. Pauligin mukaan sertifioitujen kahvien kysyntä on kasvussa. Pauligin suursiukkaat, kuten McDonalds ja Coffee House, vaativat Pauligilta vastuullisuutta ja ostavat Pauligilta vain vastuullisesti tuotettua UTZ-sertifioitua kahvia. Pauligin valikoimaan oli vuonna 2011 tulossa muitakin vastuullisuussertifioituja tuotteita kuten Luomu- ja Reilun Kaupan tuotteita, joilla on erityisesti horeca (hotellit, ravintolat, catering) -markkinoilla kysyntää.

Kahvin hankinta ja kahvin jäljitettävyyden ovat Pauligin mukaan tärkeitä asioita yritykselle itselleen ja yrityksen asiakkaille. Pauligin ostotoimintaa ohjaa heidän omat periaatteensa, jotka pohjautuvat Euroopan kahvialan kattojärjestön, European Coffee Federationin, eettisiin ohjeisiin sekä kansainvälisen työjärjestön ILO:n ja YK:n ohjeisiin. Paulig myös itse käy tapaamassa yhteistyökumppaneitaan alkuperämaissa. Pauligilla on kestävän kehityksen periaatteita noudattavia kahvin ostokumppaneita kuten ECOM Coffee Group ja NUCOFFEE -vientiyhtis.

Myös Valio on ottanut yritysraporttinsa mukaan toiminnassaan hyvin huomioon asiakkaiden jatkuvasti kasvavan kiinnostuksen vastuullisesti ja eettisesti tuotettuihin elintarvikkeisiin. Vuonna 2007 ja 2010 Valio on ollut kuluttajien mielestä vastuullisin yritys Helsingin Sanomien teettämässä tutkimuksessa. Osuustoiminta-lehden vuoden 2009 tutkimuksessa Valio nimettiin elintarvikeyrityksistä yritys- ja yhteiskuntavastuullisimmaksi. Valiolla oli myös Factum-tutkimuksen mukaan toimialansa paras asiakastyytyväisyys vuonna 2011. Valion mukaan asiakkaat arvostavat Valion merkkituotteita, toiminnan luotettavuutta ja yhteistyön ammattitaitoa.

Luomutuotteiden kulutus kasvoi Valion mukaan vuonna 2010 ja edelleen 2011. Luomutuotteiden valikoimaa täydennettiin tuolloin luomuvoilla, sillä voion kysyntä lisääntyi rajusti vuonna 2011. Valion mukaan luonnollisuus elintarvikkeissa nousi trendiksi samana vuonna ja lisäksi asiakkaat arvostavat lähiruokaa eli kotimaisia lähellä tuotettuja ruokia. Myös Valion tuotteissa korostuvat hyvinvointi ja terveellisyys, ja yli 80 Valio-tuotteelle on myönnetty Parempi valinta Sydänmerkki, jonka ovat myöntäneet Diabetesliitto ja Suomen Sydänliitto. Valio ei vielä vuoteen 2012 mennessä ollut julkaissut tietoja yksittäisten tuotteiden hiilijalanjäljestä. Valiolla kuten muillakin elintarvikealan toimijoilla on se ongelma, ettei laskentamenetelmiä ole standardoitu niin, että tiedot olisivat luottamuksellisesti vertailukelpoisia. Valio aloittaa hiilijalanjäljen julkaisemisen tuotteistaan, kun laskentamenetelmät standardoituvat.

Valion mukaan se haluaa markkinoinnillaan välittää asiakkailleen tunteen tuotteidensa vastuullisuudesta. Se on muun muassa markkinoinut maitoaan lähiruokana tietyillä alueilla ja vuonna 2009 maitotökin ulkoasukampanjan avulla haluttiin painottaa maitoteollisuuden työllistävää vaikutusta Suomessa. Kampanjassa annettiin viesti, että maitoa ostamalla työllistää kymmeniä tuhansia ihmisiä erityisesti haja-asutusalueilla ja maakunnissa useilla eri toimialoilla.

Lisäksi kaikkien caseyritysten kohdalla tuoteturvallisuus ja kuluttajapalvelun laadukkuus nousivat tärkeiksi asioiksi osana yritys vastuuta. Tuoteturvallisuutta valvotaan sertifioituilla ohjelmissa ja omavalvonnalla. Tuoteturvallisuus on merkittävä osa yritys vastuuta nimenomaan elintarvikealalla.

#### ***4.4. Kustannussäästöjä ympäristövastuulla ja sosiaalisella vastuulla***

Vastuullisella tuotannolla voidaan säästää ympäristöä, toimia sosiaalisesti vastuullisesti ja saavuttaa samalla kustannussäästöjä. Fazerin mukaan ympäristökuormituksesta noin kolmannes ja ilmastovaikutuksista neljännes aiheutuu ravinnon tuotannosta, valmistuksesta, ravintolapalveluista ja kauppamatkoista. Elintarviketeollisuudessa voidaan siis tehdä paljonkin ympäristön hyväksi.

Caseyrytysten yritysraporttien perusteella voidaan päätellä, että ympäristövastuullisuuteen kannustavat siis taloudelliset kannustimet, yritysten omat eettiset kannustimet sekä myös julkishallinnolliset kannustimet. Elinkeinoelämän energiatehokkuussopimuksen tavoitteena on tehostaa energiankäyttöä yhdeksällä prosentilla vuoteen 2016 mennessä, Fazer on allekirjoittanut tämän sopimuksen. Sen lisäksi Fazer kertoo, että kansalliset energiapolitiikat ja linjaukset vaikuttavat sen eri maissa tekemiin sähkönhankinta ja muihin energiaratkaisuihin. Paulig on huomionnut logistiikan kehityksessään EU:n tavoitteen, jonka mukaan tieliikenteen energiankulutusta ja kasvihuonepäästöjä tulee leikata 20 prosentilla ja uusiutuvan energian käyttöä lisätä 10 prosentilla vuoteen 2020 mennessä. Jätehuoltoon säätelevät muun muassa paikalliset jätehuoltomääräykset ja EU:n sivutuoteasetus, jonka noudattamisesta Valio raportoi. Elintarvikeviranomaiset ja EU valvovat lisäksi elintarvikkeiden turvallisuuteen liittyviä asioita. Caseyrytys noudattavat Kansainvälisen työjärjestön ILO:n ja YK:n määräyksiä henkilöstö- ja työvoima-asioissa.

#### **4.4.1. Energiatehokkuus**

Kaikissa caseyrytyksissä on parannettu tuotannon energiatehokkuutta, mikä pienentää elintarvikkeiden hiilijalanjälkeä. Fazer on pyrkinyt pienentämään päästöjä panostamalla leipomoidensa tehokkuuteen laiteinvestoinneilla, hukkalämmön talteenotolla ja uunien tehokkaammalla käytöllä. Jotkut paistouuneista toimivat maakaasulla, mikä on energiatehokkaampaa. Fazer on myös pyrkinyt kehittämään prosesseja siten, että laitteet ovat mahdollisimman tehokkaassa käytössä niin, että tuotantomäärät vastaavat kysyntää. Tämän ansiosta hävikki on pienentynyt kymmeniä prosentteja muutaman vuoden takaisesta. Fazerin Suomen leipomo- ja makeistuantolaitosten käyttämästä sähköstä on vuonna 2011 yli puolet uusiutuvista energianlähteistä ja Fazer on sitoutunut ostamaan 50 % vesivoimalla ja 10 % tuulivoimalla tuotettua sähköä.

Paulig on pyrkinyt vaikuttamaan päästömääriin tuotannon ohjauksella ja hyvällä laitehuollolla. Caseyrytysten joukosta merkittävin ympäristöteko on kuitenkin Pauligin vuonna 2009 valmistunut paahtimo, jota se kutsuu maailman moderneimmaksi kestävä kehityksen arvoille nojaavaksi paahtimoksi. Paahtimo on rakennettu kestävästä ja helposti ylläpidettävistä materiaaleista, joiden käyttöikä on pitkä ja ympäristökuormitus vähäinen. Lämmitys on hoidettu uudella tekniikalla, joka lämmittää tila 5-10 prosenttia energiatehokkaammin säteilijäpaneelilla tavallisten puhaltimien sijaan, eikä energianhukkaa ei pääse syntymään näin. Uudessa paahtimossa raakakahvi esilämmitetään paahtokoneessa, minkä ansiosta varsinaiseen paahtoon kuluu noin 20-25

prosenttia vähemmän lämmitysenergiaa, ja näin myös hiilidioksidipäästöt vähenevät. Uusi paahtoteknologia mahdollistaa myös hukkalämmön talteen ottamisen ja hyödyntämisen myöhemmin. Uuden paahtimon ansiosta Paulig sai vähennettyä maakaasun kulutusta neljänneksellä uusien energiatehokkaampien prosessien ansiosta. Myös kokonaisenergiankulutusta saatiin ensimmäisten toimintavuosien aikana vähennettyä 5,5 prosenttia. Lämmitysenergian ja sähkönkulutus nousivat, koska uusi paahtimo on suurempi kuin aiempi. Sähkönkulutusta nostivat myös uudet nykystandardien mukaiset laitteistot ja huoltojärjestelmät.

Vuonna 2010 myös Valio otti käyttöön Seinäjoen uuden rasvatehtaansa, jota se sanoo maailman moderneimmaksi. Yritysvastuuraportti ei kuitenkaan kerro tehtaan ekologisista tai muista vastuullisuutta lisäävistä ominaisuuksista, mitä Pauligin tehtaalla oli runsaasti. Vuonna 2011 Valio teki investointeja ympäristön hyväksi kahdella tehtaalla. Seinäjoen tehtaalla kehitettiin jäteveden hallintaa ja tuotannon energiatehokkuutta parannettiin investoimalla miljoona euroa hukkalämmön talteenottoon lämpöpumpputekniikalla. Haapaveden tehtaalla investoitiin jauhekuivaimen pölynerotuslaitteistoon. Valio on kuitenkin lisännyt energiatehokkuuttaan. Sähkön ja lämpöenergian käyttöä on saatu vähennettyä energiatehokkuudella ja maitojauheen kuivaustarpeen vähentämisellä. Kokonaisenergiankulutusta on saatu vähennettyä 5,3 prosenttia. Turpeen käyttöä lämpöenergian valmistamiseen on lisätty ja raskaan polttoöljyn määrää vähennettyä.

#### **4.4.2. Tuotantomateriaalit ja jätteen käsittely**

Jätteiden käsittely on otettu caseyrityksissä hyvin huomioon, Fazer on raportoinut hyvin kattavasti omasta jätteidenkäsittelystään, Paulig ja Valio eivät esitä hyvinkään laajoja tietoja tai prosenttilukuja jätteiden vähenemisestä. Kuitenkin raporttien mukaan hekin ovat jätteiden määrää saaneet vähennettyä. Käytännössä jätteiden käsittelyn tehokkuutta on vaikea verrata samankaan toimialan yritysten kesken, sillä yritykset ovat raportoineet asioista eri tavalla ja painottaneet eri asioita.

Fazerilla tuotantojäte yritetään saada mahdollisimman tehokkaasti ja ympäristöystävällisesti jatkokäyttöön. Ylijäämäleipää jauhetaan korppujauhoksi ja käytetään uudelleen leivonnassa ja sekundaleipää myydään eläinravinnoksi. Fazer on käyttänyt biojätettään myös bioetanolin tuotantoon. Tuotantojätteen määrä on pienentynyt myös olennaisesti viime vuosina ja konsernin tavoitteena on nollajäte. Vuoden 2010 sekajättemäärä oli 38 % ja kokonaisjättemäärä 11 % pienempi kuin edellisenä vuonna, joten merkittävää kehitystä on tapahtunut. Tämä on pitkälti

biopolttoaineen ansiosta, kun eläimille kelpaamaton tuotantosivuvirta on ohjattu polttoaineen valmistukseen.

Pauligin periaatteena on tuottaa niin vähän kierrätykseen kelpaamatonta jätettä kuin mahdollista. Biojätteen määrä on pystytty vähentämään selvästi, sillä Paulig kierrättää paahdon kuorijätteen briketöitynä edelleen hyötykäyttöön.

Valion vialliset tuote-erät ohjataan EU:n sivutuoteasetuksen mukaisin menettelyin rehukäyttöön. Rehukäyttöön soveltumattomat erät ohjataan sivutuoteasetuksen mukaisesti biokaasun valmistukseen. Kaatopaikkajätteen määrää on saatu vähennettyä tehostamalla jätteiden lajittelua ja ohjaamalla jätettä enemmän energiajakeeksi.

Pauligin merkittävimmät kulut muodostuvat raakakahvin ja pakkausmateriaalin sekä muiden materiaalien hankinnoista. Paulig kehittää pakkausmateriaalejaan siten, että kahvissa käytettävä pakkauslaminaatti voitaisiin tehdä kestäväksi mutta mahdollisimman ohueksi. Näin on tarkoitus vähentää kotitalouksien kaatopaikalle päätyvää jätteen määrää. Vuonna 2008 aloitettu vakuumpakkausten pakkauslaminaatin ohentaminen tuotti tuloksia ja vuonna 2009 vakuumpakkausmateriaalien käyttö väheni viis prosenttia. Paulig yrittää siirtyä tulevaisuudessa alumiinittomaan laminaattiin ja vähentää sitä kautta alumiinin käyttöä 90 prosenttia lähivuosina. Biohajoavaa pakkausmateriaalia on jo vuonna 2010 kokeiltu ravintolakäytössä, ja se on saanut hyvää palautetta osakseen.

Valiolla tuotteet pakataan kertakäyttöisiin kuluttajapakkauksiin ja kuljetuspakkauksina käytetään palautuvia maitolaatikoita, rullakoita ja alusvaunuja. Näin kuljetuksista ei pääse syntymään jätettä. Käytöstä poistetut kuljetusyksiköt Valio kierrättää. Vuonna 2010 kotimaan markkinoille käytetyistä pakkauksista 80 % oli valmistettu kierrätykseen soveltuvista materiaaleista.

Materiaalien käyttöä ja jätteen vähentämistä voidaan tehdä myös muualla kuin tuotannossa. Sekä Paulig että Fazer ovat mukana WWF:n Green Office -ohjelmassa, jossa tavoitteena on vähentää toimistotyöstä aiheutuvaa ympäristökuormaa sekä lisätä henkilöstön tietoisuutta ekologisesta kuluttamisesta. Fazer Food Servicen Kannelmäen toimitalolla on WWF:n Green Office -ympäristömerkki. Pauligilla paperin käyttöä on jo onnistuttu vähentämään. Green Office -ohjeistus on käytössä myös Fazerilla Baltialla ja Venäjällä, mutta käytännössä se ei ole tuottanut tuloksia siellä erilaisen kulttuurin vuoksi. Lisäksi Pauligilla on tehty käytännön ekotekoja kuten energiansäästöviikkoja ja muita tietoisuuksia ja konkreettisia jätteen vähennys toimenpiteitä esimerkiksi henkilöstöravintolassa. Autopolitiikkaa muutettiin vuonna 2008 siten, että työsuhteautojen hiilidioksidipäästörajaksi laitettiin 196 g/km ja dieselkäyttöisissä autoissa on jatkossa hiukkassuodattimet.

### 4.4.3. Logistiikka

Vastuullisuuden merkitys yritykselle riippuu paljon sen toimialasta ja sen toimialalle ominaisista piirteistä. Caseyrityksistä Paulig on panostanut ja raportoinut kaikkein eniten logistisista kehityksistään. Tämä johtuu varmaankin siitä, että logistiikka on niin merkittävä osa sen liiketoimintaa, kun kahvia ostetaan ympäri maailmaa. Paulig ostaa raakakahvin suoraan alkuperämaista, eli Brasiliasta, Kolumbiasta, Nicaraguasta, Guatemalasta, Keniasta ja Etiopiasta. Paikalliselta viljelijältä raakakahvi menee prosessoitavaksi, josta se menee vientiyritykselle. Pauligilla on jokaisessa maassa muutama pitkäaikainen yhteistyökumppani, joilta kahvi ostetaan. Pääosa kahvista ostetaan alkuperämaista vientiyrityksiltä ja se toimitetaan laivarahdilla Suomeen. Suomessa kahvi tulee Pauligin paahtimolle, josta se menee tukkukaupan ja vähittäiskaupan kautta kuluttajalle.

Pauligin yritysraporttien tietojen perusteella voi päätellä, että Paulig on ymmärtänyt yhteistyökumppaneiden merkityksen vastuullisessa liiketoiminnassa, sillä se edellyttää vastuullisuutta esimerkiksi kuljetusyhtiöiltään. Paulig valitsee kuljetuskumppaneikseen vastuullisesti toimivia yrityksiä ja on myös todennut, että liiketoiminnaltaan tehokkaat yhteistyökumppanit ottavat parhaiten huomioon myös ympäristönäkökohdat. Vuonna 2009 Paulig toteutti ECR Sustainable Transport Map -hankkeen, jossa tarkasteltiin kuljetuksia ja tunnistettiin kehityskohteita kuljetusmuodoissa, kuormissa, kuormatilan käytössä, polttoaineen kulutuksessa, koulutuksissa ja projekteissa sekä tiedonkulussa. Yhteistyökumppanin Transpointin kanssa on tutkittu huolellisesti kaikki kuljetuksiin liittyvät seikat ja lisäksi Transpoint on kehittämässä palvelua, voidaan mitata ja raportoida yksittäisen tuotteen kuljetuksesta syntyvä hiilijalanjälki.

Paulig on pyrkinyt kuljetusjärjestelyillä pienentämään päästöjä ja energiankulutusta ja onnistunutkin siinä. Kuljetuksissa käytetään merikuljetuksia, jotka sopivat kahvin kuljetukseen parhaiten. Konttilaivat ovat nykyään isompia, jolloin niihin mahtuu enemmän merikontteja. Vuosaaren satamasta kahvit saadaan suoraan Pauligin uudelle Vuosaaren tuotantolaitokselle, mikä käytännössä tarkoittaa 2600 kontin poistumista Helsingin liikenteestä. Pauligin mukaan tämä vähentää kustannuksia ja myös onnettomuusriskiä. Venäjän kuljetuksia on myös tehostettu Venäjälle perustetun tytäryhtiön avulla ja kahvikuljetusreitit oikomisella. Vuonna 2008 kahvikuljetusreitti oioittiin Helsingistä suoraan Moskovaan, kun se aiemmin meni Tallinnan kautta. Vuonna 2010 välivarastointi Tallinnaan lopetettiin kokonaan, kun suorat kuljetukset aloitettiin myös Baltiaan. Uusi jakelumalli mahdollisti täysien kuormien kuljettamisen, mikä vähensi kuljetusten ja käsittelyjen määrää.

Vuonna 2008 Paulig otti käyttöön pelkästään EUR-lavan eli standardoidun eurooppalaisen kuormalavan, jonka ansiosta kuljetukset paahtimolta kauppoihin ovat vähentyneet kahdeksan prosenttia eli 70 täyskuorman verran. Tämän voisi päätellä vähentävän päästöjä ja kuljetuskustannuksia.

Valiolla maidon keräilyreitit on suunniteltu tehokkaiksi ja ympäristöä säästäviksi. Ympäristökuormaa vähentää myös muiden kylmäkuljetuksia tarvitsevien kanssa järjestetty yhteisjakelu ja kaksikerrosvaunujen korkea käyttöaste. Valio on myös käyttänyt noin vuoden ajan kokeilumielessä jakeluautoa, jossa on bioetanolilla toimiva moottori ja teollisuuden jätehiilidioksidilla toimiva jäähdytin. Tulokset ovat olleet hyviä, sillä fossiiliset hiilidioksidipäästöt ovat vähentyneet 90 % ja partikkelit ilmaan 70 %.

Fazer ei ole raportoinut logistisista seikoista tai pakkausmateriaalien muuttamisesta ekologisemmaksi.

#### **4.4.4. Sosiaalinen vastuu**

Sosiaalinen vastuu on case yrityksissä henkilöstöjohtamista, tasa-arvoisuutta, työhyvinvoinnin ylläpitoa ja kansainvälistymisen haasteiden huomioonottamista. Tuoteturvallisuus on osa kaikkien kolmen yrityksen sosiaalista vastuuta. Sen lisäksi työturvallisuuteen on panostettu kaikissa caseyrityksissä. Sosiaaliseen vastuuseen on luettu yrityksissä myös hyväntekeväisyystoimet ja taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen ympäristöön.

Fazerin yritysraporttien tietojen perusteella voi päätellä, että työntekijöiden koulutukseen ja työssä viihtyvyyteen sekä johtamiseen ja vuorovaikutukseen panostetaan paljon. Työntekijöiden hyvinvointia ja työssä onnistumista pidetään Fazerilla edellytyksenä yrityksen menestykselle. Tasa-arvoasioihin kiinnitetään huomiota ja tasa-arvoisuutta edistetään kannustamalla naisia ja miehiä hakeutumaan tasapuolisesti erilaisiin tehtäviin kaikilla organisaatiotasoilla. Monikulttuurisuudesta johtuneet ongelmat on pyritty huomioimaan Fazerilla ja niihin liittyviä ongelmia pyritty eliminoimaan. Monikulttuurisia taitoja kehittämään on käynnistetty erityinen koulutusohjelma Venäjällä ja Suomessa.

Paulig kouluttaa henkilöstöään ja panostaa työssä viihtymiseen ja muutosjohtamiseen. Työterveyshuoltoon panostetaan ja työkykyä pyritään edistämään eri tavoin. Työntekijöille tarjotaan tukea tupakoinnin lopettamiseen, ilmaisia näöntarkastuksia ja tietoja terveellisistä elämäntavoista. Vuonna 2007 on aloitettu People-projekti, jonka tavoitteena on yhdenmukaistaa eri työkuulttuureja ja luoda yhteiset HR-pelissäännöt paikallisia tapoja noudattaen. Vuonna 2009

käynnistyi johtamis- ja esimiesvalmennusohjelma Bridge, jonka tavoitteena oli luoda yhtenäiset johtamiskäytännöt kaikissa toimintamaissa. Fazer haluaa raporttiansa mukaan myös olla alansa houkuttelevin työnantaja ja on vuonna 2009 ollut kaupallisen alan korkeakouluopiskelijoiden mielestä suosituin työnantaja Suomessa. Työtyytyväisyys on Fazerilla ollut hyvä, yli eurooppalaisen keskiarvon. Tästä voisi päätellä, että hyvällä työnantajaimagolla Fazer saa houkutelua lahjakkaimmat työntekijät joukkoonsa.

Henkilöstön osaamiseen panostetaan Valiolla eri tavoin ja palkkatasa-arvo toteutuu Valiossa Suomen yleistä tasoa paremmin. Valiolla on myös oma työhyvinvointiohjelma, jonka tavoitteena on edistää henkilöstön hyvinvointia, työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja kykyä uudistua muuttuvassa ympäristössä. Valio maksaa bonusta henkilöstölleen kokonaistuloksen ja eri toimien omien tavoitteiden saavuttamiseen perustuen.

Caseyrytykset raportoivat tuottavansa myös taloudellista hyvinvointia ympäristöönsä. Sen lisäksi, että Paulig on alueensa Itä-Helsingin suurin työllistäjä, myös monet kahvinviljelijät ovat riippuvaisia suurten kahvinvalmistajien, kuten Pauligin, kahviostoista. Investoinneilla ja maksetuilla veroilla on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus. Valion vastuullisuutta liiketoiminnassa arvioitaessa on otettava huomioon sen asema elintarviketoimialalla. Valion toimintaa leimaa sen asema maidontuottajaosuuskunnan omistamana yrityksenä, mistä voisi ajatella, että jo se itsessään tekee Valiosta vastuullisen yrityksen. Valion mukaan sen tavoitteena ei ole kerätä omaa voittoa, vaan maksaa maidontuottajille parasta mahdollista tilityshintaa. Tilityshinta oli vuonna 2011 historian toiseksi paras ja eurooppalaisittain kärkitasoa. Valio kerää 85 % suomalaisesta maidosta, mikä tekee siitä merkittävän toimijan suomalaisessa maitoteollisuudessa. Vaikka Paulig ja Fazerkin tuottavat taloudellista hyvinvointia ympäristöönsä ja monet kahvinviljelijät ovat riippuvaisia isoista kahvin ostajista kuten Pauligista, Valiolla taloudellinen vastuu on merkittävämmässä asemassa. Suomalaisista 10 000 maidontuottajasta 8 500 kuuluu Valioryhmän yhdeksään osuuskuntaan, josta voi päätellä, että suurin osa suomalaisista maitotiloista on riippuvaisia Valion menestyksestä ja sen maksamasta tilityshinnasta.

Tuoteturvallisuuteen on panostettu kaikissa elintarvikealan yrityksissä jo varmasti siksi, että viranomaiset valvovat elintarvikealan toimintaa. Tuoteturvallisuuteen on panostettu Pauligin uudella tehtaalla ja Valiolla. Tuoteturvallisuus maksaa, sillä esimerkiksi viime vuosina Valio-konsernin laadunvalvontakustannukset ovat kasvaneet. Voisi kuitenkin päätellä, että tuoteturvallisuudesta aiheutuu kuitenkin enemmän taloudellista hyötyä kuin haittaa, ainakin pitkällä tähtäimellä. Tuoteturvallisuus korostuu myös hankinnassa. Kaikki tutkitut yritykset olivat kiinnittäneet huomiota tavarantoimittajiinsa ja testaavat kaikki tuote-eränsä ennen tuotantoon laittoa, Valiolla maitoa maistetaan ja Pauligilla kahvipavut menevät joka erästä laboratorioon

tutkittavaksi. Yritysten tavarantoimittajat auditoidaan ja heiltä vaaditaan laajat selvitykset käytetyistä raaka-aineista ja niiden alkuperästä. Valion kohdalla tämä on mahdollista, kun taas Paulig ja Fazer kahvi- ja kaakaopapuja ostaessaan eivät tarkalleen aina tiedä alkuperää, ja jäljitettävyyttä kehitetään jatkuvasti. Valiolla samanlaatuisten tuotteiden kohdalla toimittajavalinnan ratkaisee lopulta se, noudatetaanko toimittajan maassa Maailman työjärjestön ILO:n asetuksia ja ovatko maan olosuhteet vakaat. Kotimaisuutta Valio suosii aina. Missään yrityksissä ei hyväksytä lapsityövoiman käyttöä. Valion kohdalla tämä ei tosin ole edes relevantti tieto, kun tuotanto on Suomessa Suomen lainsäädännön mukaista, kun taas Pauligin raaka-aineiden tuotannossa ulkomailla kehittyvissä maissa saattaa olla riski lapsityövoiman käytöstä.

Työturvallisuus on liitetty osaksi Fazerin johtamisjärjestelmää ja siinä pyritään muuttamaan henkilöstön asennetta ja käyttäytymistä tapaturmien ehkäisemiseksi. Kun vuonna 2005 työtapaturmat olivat elintarviketeollisuuden keskimääräistä tasoa, vuoteen 2009 mennessä vain puolet siitä. Tapaturmataajuutta saatiin vähennettyä edelleen selvästi vuonna 2010 edellisvuoteen 2009 verrattuna. Paulig on ottanut erilaisen lähestymistavan työturvallisuuteen muuttamalla työskentelyoloja paremmaksi. Uudessa paahtimossa on otettu huomioon työturvallisuuskysymykset ja parannettu tekniikan automaatioastetta sekä työergonomiaa ja muita työskentelyoloja. Paulig on myös saanut tuloksia aikaan pitkäjänteisellä työturvallisuuden kehittämällä: sairauksista ja työtapaturmista johtuvien poissaolojen määrä on selvästi alhaisempi kuin toimialalla keskimäärin. Automatisoinnin ansiosta työperäiset rasitussairaudet ja ammattitaudit ovat lähes hävinneet. Valiolla jokainen toimipaikka laatii vuosittain työsuojelun toimintaohjelman. Viime vuosina on kiinnitetty huomiota työn ja työympäristön riskien arviointiin. Vuonna 2011 työtapaturmien ja ammattitautien määrä pieneni 5 % edellisvuoteen verrattuna, mutta niistä johtuvien poissaolojen määrä nousi 46 % muutaman pitkän sairausloman vuoksi. Tapaturmataajuus laski 11 % edellisvuodesta. Vuodesta 2008 lähtien työtapaturmat ja ammattitaudit ovat kuitenkin koko ajan laskeneet Valiolla, eli suunta on oikea.

#### **4.5. Tutkimuksen tulokset**

Paulig on vastuullisella liiketoiminnalla onnistunut vähentämään joitakin kustannuksia ja tehnyt investointeja vastuullisempiin tuotantotapoihin Vuosaareen avatun uuden paahtimon muodossa. Kustannussäästöjä on mahdollisesti saavutettu kuljetusreittien oikomisella, uusien kuormalavojen käytöllä sekä maakaasun ja energiankäytön vähentämisellä. Myös biojätteen määrää on saatu vähennettyä, paperin käyttö toimistotöissä minimoitua ja pakkausmateriaalin käyttöä vähennettyä. Sairauspoissaolot ja työtapaturmat ovat vähentyneet. Henkilöstötutkimusten mukaan työntekijät ovat tyytyväisiä yritykseen ja työurat ovat pitkiä. Työntekijöiden motivaatiota pyritään lisäämään ja

tämä kaikki johtaa mahdollisesti työntekijöiden tehokkaampaan työskentelyyn. Kaikki nämä toimet ovat aikaansaannosta jokseenkin uusista käytännöistä Pauligilla, joten niihin on lähivuosina uhrattu varmasti jonkin verran resursseja. Uusien vastuullisten toimintatapojen kehittelyyn on varmasti käytetty taloudellisia resursseja samoin kuin toimivaan työterveyshuoltoon. Myös muutto uuteen tehtaaseen vuonna 2009 nosti Pauligin mukaan kustannuksia kun kaksi tuotantolaitosta oli käytössä samaan aikaan hetken ajan ja jätteen määrä lisääntyi vanhan tuotantolaitoksen purun takia. Lisäksi voisi ajatella, että maineen paranemisen vaikutukset näkyvät vasta vuosien päästä. Voi myös päätellä, että liikevaihdossa on odotettavissa kasvua, jos Paulig saa lisää vastuullisesti tuotettuja tuotteita valikoimiinsa ja kuluttajien kysyntä niitä kohtaan edelleen kasvaa. Onkin todennäköistä, että Paulig ei ole vielä päässyt tilanteeseen, jossa sen vastuullisuustoimet alkavat näyttää parempaa taloudellista tulosta. Tulevaisuudessa nähdään uuden tuotantolaitoksen tuomat säästöt ja kuljetusratkaisujen kehitystulokset sekä kysynnän muutokset. Pauligin liiketoimintaa voi kutsua kokonaisvaltaisesti vastuulliseksi. Tuotanto on jo hyvin vastuullista uuden tehtaan johdosta ja yritysraporttien mukaan koko ajan on kehitteillä uusia vastuullisia toimenpiteitä. Paulig voisi vielä lisätä aktiivisesti kuluttajien tietoisuutta vastuullisesti tuotetuista kahveistaan ja lisätä sitä kautta niiden kysyntää.

Fazerilla on raporttien mukaan huomattu, että suurimmat säästöt syntyvät monista pienistä asioista päivittäisessä toiminnassa. Koska vastuullinen liiketoiminta on yritysraporttien kehittymisen perusteella melko uutta Fazerilla, se on voinut alussa mahdollisesti paljon resursseja. Tuloksia on kuitenkin saavutettu. Kuluttajille on tehty vastuullisia ateriavaihtoehtoja ja joitakin vastuullisesti tuotettuja tuotteita löytyy, tosin vielä aika vähän. Kustannuksia on mahdollisesti saatu vähennettyä energiatehokkuudella, vaikka uusiutuvan energian käyttö saattaakin olla kalliimpaa. Jätteen määrää on ainakin onnistuttu vähentämään olennaisesti, mikä varmasti näkyy kustannussäästöinä. Fazerin motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö työskentelee todennäköisesti tehokkaammin, mikä lisää tuottavuutta ja parantaa kannattavuutta. Työtapaturmien väheneminen on vähentänyt sairauspoissaoloja ja todennäköisesti vähentänyt sitä kautta niistä aiheutuvia kustannuksia. Vastuullisen imagon jatkuva parantaminen, henkilöstön hyvinvointiin vaikuttaminen, vastuullisuussertifioidut tuotteet ja yhä jatkuvat energiansäästöt tuotannossa parantavat varmasti myös yhtiön taloudellista suoriutumista tulevaisuudessa.

Valion yritysraportti oli huomattavasti suppeampaa kuin Fazerin ja Pauligin kohdalla. Energiatehokkuuteen on kiinnitetty huomiota ja tuloksiakin saatu aikaiseksi, lisäksi jätteenkäsittelyssä on raportoitu kustannusten vähenemisestä. Logistisilla ratkaisuilla on saatu vähennettyä ajokilometrejä ja kehitetty uusia innovatiivisia ratkaisuja, kuten bioetanolilla toimiva jakeluauto. Työturvallisuutta on saatu parannettua jonkun verran, mutta pitkät sairauspoissaolot aiheuttivat Valion mukaan viime vuonna kustannusten nousua tällä saralla. Valio on panostanut

myös työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen kuten Fazer ja Paulig, ja työntekijät ovat tällöin varmasti motivoituneempaa ja tehokkaampaa työskennellessään, mikä lisää työn tuottavuutta. Jo valikoimissaan olevien luomutuotteiden kysyntä varmasti lisääntyy lähivuosina ja näkyvät yhteistyöt suurissa urheilutapahtumissa varmasti lisäävät Valio-tuotteiden kysyntää, vaikka sponsorointi Valiolle maksaakin. Valion kohdalla ei raportoitu merkittävistä kustannussäästöistä tuotannossa, eikä uuden voitehtaankaan raportoitu olevan erityisen ympäristövastuullinen tai muuten kustannustehokas. Valio näyttää panostavan enemmän maitotilojensa vastuullisuuteen ja terveysvaikutteisten tuotteiden markkinoille tuomiseen. Valio voisi kuitenkin tulevaisuudessa lisätä tuotantolaitostensa ympäristöystävällisyyttä tekemällä niistä energiatehokkaita ja kestävän kehityksen periaatteisiin nojaavia, kuten Paulig on tehnyt.

## 5. Johtopäätökset

Useimmat tutkimukset yritysvastuun vaikutuksista yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen pääsääntöisesti kertovat, että vastuullisella liiketoiminnalla voidaan vaikuttaa positiivisesti tulokseen ja kannattavuuteen, ainakin pitkällä tähtäimellä. Sekä teoriaosuudessa käsiteltyjen tutkimusten perusteella että empiirisen tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritysvastuullisella toiminnalla voidaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen paremmalla maineella, lisääntyneellä kysynnällä ja pienemmillä kustannuksilla. Toiminta vie alussa paljon resursseja, ja saattaa aluksi vaikuttaa kustannuserältä, eikä tuottavalta investoinnilta, mutta pitkällä tähtäimellä vastuulliset yritykset ovat kannattavampia kuin vastuuttomat. Olennaista on liittää yritysvastuu osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa ja tehdä siitä strategista kaikilta osin.

Vastuullinen toiminta parantaa yrityksen imagoa ja mainetta ja lisää sitä kautta yrityksen kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Yritys voi myös tehdä hyväntekeväisyystoimia, jotka voidaan luokitella ympäristön hyväksi tehtäväksi sosiaalisesti vastuuksi, mutta tutkimusten mukaan pelkästään näillä ydinliiketoiminnasta irrallisilla toimilla ei ole vaikutusta yrityksen taloudelliseen suoriutumiseen, vaikka ne mainetta saattavat parantaakin.

Yritykset voivat lisätä tuotteidensa menekkiä vastuullisesti tuotetuilla tuotteilla ja luomutuotteilla. Tutkimusten mukaan kuluttajien ostotottumukset ovat muuttuneet myönteisemmäksi vastuullisesti tuotettuja ja luomutuotteita kohtaan, ja tässä on uusille yrityksille oiva markkinarako. Jo olemassa olevien yritysten on seurattava tarkoin kuluttajien muuttuvia kulutustottumuksia ja ne ovat sitä jo tehneetkin.

Uusilla kestävän kehityksen arvoja tukevilla investoinneilla voidaan muuttaa koko tuotantoprosessi ympäristöystävällisemmiksi. Tällöin puhutaan ekoinnovaatioista. Yritykset voivat investoida näihin uusiin laitteisiin ja saada niiden kautta energiankulutusta ja päästöjä vähennettyä, jolloin myös kustannukset pienenevät ja jossain vaiheessa investointi maksaa itsensä takaisin ja jatkossa pienentää edelleen kustannuksia. Tuotantoprosesseja voidaan tehostaa myös ilman suuria investointeja kehittäen esimerkiksi jätteenhuoltoa tai logistiikkaa tehokkaammaksi.

Sosiaalisen vastuun huomioonottamisella voidaan myös vaikuttaa kustannuksiin. Strategisella henkilöstöjohtamisella on joidenkin tutkimusten mukaan positiivinen vaikutus henkilöstöön, lisäksi työhyvinvoinnin lisäämisen ja motivoinnin voidaan ajatella vähentävän vaihtuvuutta ja lisäävän työn tuottavuutta kun ihmiset työskentelevät tehokkaammin. Suoria taloudellisia hyötyjä voidaan saavuttaa työturvallisuuden parantamisella, kun sairauspoissaolot ja ammattitaudit vähenevät ja vähentävät näin turhia kustannuksia.

Elintarvikealalla merkittävimmät vastuulliset toimet ovat tuotantoprosessien tehostaminen, uusiutuvien energianlähteiden käyttö, vastuullisesti tuotettujen ja terveellisten elintarvikkeiden tarjonta ja terveysvaikutteisen ruoan tutkimus- ja tuotekehitystoiminta. Kaikki tutkitut yritykset panostivat raporttiansa mukaan myös erittäin paljon henkilöstöasioihin ja erityisesti työturvallisuuteen. Tuoteturvallisuus on olennainen asia koko elintarvikealalla ja Suomessa ja EU:ssa itsestäänselvyys viranomaisvalvonnan vuoksi. Eniten tutkitut yritykset saivat kustannusetuja energiatehokkuudella, työturvallisuuden parantamisella, tehokkaalla logistiikalla ja jätehuollolla.

Tämä tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena, jossa oli mukana vain kolme yritystä. Yritykset ovat kaikki suomalaisia yrityksiä samalta toimialalta. Näin ollen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää koskemaan kaikkia yrityksiä. Tutkimus antaa kuitenkin luotettavaa tietoa suomalaisten elintarvikeyritysten vastuullisuudesta ja näkökulmia vastuullisten liiketoimien taloudellisista vaikutuksista. Tutkimuksen luotettavuutta toisaalta lisää se, että tutkimusaineisto eli yritysraportit olivat kaikki GRI-ohjeistuksen mukaan tehtyjä, mutta toisaalta luotettavuutta vähentää se, ettei tietoja ollut varmennettu. Teoriaosuudessa ei ole käsitelty niin kattavaa joukkoa aiempia tutkimuksia, että niiden perusteella voisi vetää luotettavia ja yleistettäviä johtopäätöksiä. Mahdollisimman moneen käsiteltyyn teemaan on kuitenkin yritetty löytää sitä tukevia aiempia tutkimustuloksia. Empiirisen osion monitapaustutkimus ei myöskään yksiselitteisesti vastaa kysymykseen, onko vastuullinen liiketoiminta parantanut elintarvikealan yritysten taloudellista suoriutumista, mutta pohtii eri tapoja, joilla on saattanut tai saattaa olla myönteistä tai negatiivista vaikutusta yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Ardent, S & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*. 48,10, 1469-1492.

Argenti, P. & Druckenmiller, B.(2004) Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*.6,4,368-374.

Branco, M. & Rodrigues. L. (2006) Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*. 69,111–132.

Buciuniene. I. & Kazalauškaite, R. (2012) The linkage between HRM, CSR and performance outcomes. *Baltic Journal of Management*. 7,1, 5-24.

Carroll, W. (2008) Organizational culture, HRM and firm performance: Examining relationships using the competing values framework in call centers. Saint Mary's University, Halifax, Nova Scotia.

Demetriou,M; Papasolomou, J & Vrontis,D. (2010) Cause-related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes. *Journal of Brand Management*.17,4, 266-278.

Dummet, K. (2006) Drivers for corporate environmental responsibility (CER). *Environment, Development and Sustainability*.8, 375-389.

Gande, S; Fortanier, F & Van Tulder, R. (2009) Making financial sense of corporate societal responsibility. *Corporate Finance Review*. 14,1,23-28.

Goel, P. (2010) Triple bottom line reporting: an analytical approach for corporate sustainability. *Journal of Finance, Accounting and Management*. 1,1, 27-42.

Hawkins, D. 2006. Corporate social responsibility - balancing tomorrow's sustainability and today's profitability. New York. Palgrave Macmillan.

Hillenbrand, C & Money, K. (2007) Corporate responsibility and corporate reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*. 10,4,261-277.

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

Krausz, J. & Pava, M. (1996) The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*.15,3, 321-357.

Kujala, J & Kuvaja, S. 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki. Talentum .

Lacey, R. & Kennett-Hensel, P. (2010) Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships. *Journal of Business Ethics*.97, 581-597.

McWilliams, A & Siegel, D. (2001) Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*. 26.1,117-127.

McWilliams, A & Siegel, D. (2000) Corporate Social Responsibility and financial performance: Correlation or Misspecification? *Strategic Management Journal*. 21.5, 603,609.

Niskala, M; Pajunen, T & Tarna-Mani, K. 2009. Yhteiskuntavastuun raportointi. Helsinki. KHT-Media Oy.

Peters,R & Mullen, M. (2009) Some evidence of the cumulative effects of corporate social responsibility on financial performance. *Journal of Global Business Issues*.3,1,1–14.

Porter, M. & Kramer, M. (2006) The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.

Rohweder, L. 2004. 1. Painos. Yritysvastuu –kestävää kehitystä organisaatiossa. Helsinki. WSOY.

Schaltegger, S. Burritt, R & Petersen, H. 2003. An introduction to corporate environment management – striving for sustainability. Sheffield. Greenleaf Publishing.

Talvio, C. & Välimaa, M. 2004. Yhteiskuntavastuu ja johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vitaliano, D. (2010) Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance*. 10,5. 563-573.

**Internet - lähteet:**

Fazer. 2012. Yritysvastuuraportit 2008-2010. [www.fazer.fi](http://www.fazer.fi)

Lankoski, L. 2008. Vastuullisuus ja ”viimeinen rivi”: Kirjallisuuskatsaus vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Verkkojulkaisu.

Luettu: 17.3.2012. Luettavissa:

[http://www.tem.fi/files/27454/TEMjul\\_28\\_2008\\_tyo\\_ja\\_yrittajyys.pdf](http://www.tem.fi/files/27454/TEMjul_28_2008_tyo_ja_yrittajyys.pdf)

Paulig. 2012. Yritysvastuuraportit 2008-2010. [www.paulig.fi](http://www.paulig.fi)

Paulig Group. 2012. [www.pauligroup.com](http://www.pauligroup.com)

TNS-Gallup. 2012. Luettu 17.3.2012. Luettavissa: <http://www.tns-gallup.fi/uutiskirje2012/02/otsikko1>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Luettu 9.3. 2012. Luettavissa:

<http://www.tem.fi/index.phtml?s=3233>

Valio. 2012. Yritysvastuuraportit 2008-2011. [www.valio.fi](http://www.valio.fi)

Vastuullinen yritystoiminta – käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto. Luettu 4.5.2012. Luettavissa:

[http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu\\_vastuullinen\\_yritystoiminta/fi/taloudellinen\\_vastuullisuus.php](http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/taloudellinen_vastuullisuus.php)