



TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUJA

PUBLICATIONS OF THE TURKU SCHOOL
OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

Tarja Ketola (ed.)

***WHAT CORPORATE
RESPONSIBILITY
RESEARCH CAN GIVE TO
BUSINESS KNOW-HOW
Values, Strategies and Practices***

Sarja Keskustelua ja raportteja/
Series Discussion and Working Papers
1:2006

Copyright © Tarja Ketola & Turku School of Economics and Business
Administration

ISBN 951-564-342-2 (nid.) 951-564-343-0 (PDF)
ISSN 0357-4687 (nid.) 1459-7632 (PDF)
UDK 658.17
658.11
504
65.012.2
330.34
2

Esa Print Tampere, Tampere 2006

INTRODUCTION

Tarja Ketola

This publication is a sequel to the Turku School of Economics publication *Environmental economy – what research on environmentally economical business activities can give to business know-how* (Ketola 2005), which included six articles. While the previous publication focussed on the role of environmental responsibility in business know-how, the topic of this publication, the role of corporate responsibility in business know-how, highlights not only the environmental, but also the social and economic responsibilities of companies. The fourteen articles of this publication were chosen through an open invitation to those researchers I knew had been doing research on this topic. The accepted articles fulfilled the twofold purpose of this publication.

The purpose of this publication is to show how, in a variety of ways, corporate responsibility (CR) research can give values, strategies and practices to business know-how. This aim can be divided in two parts: (1) the following fourteen CR articles are very different from each other – which fulfils the *variety* criterion of the purpose – (2) but they all integrate corporate values, strategies and practices in order to serve the enhancement of business know-how – which fulfils the *unity* criterion of the purpose.

(1) VARIETY. Mr. Jorma Ollila, Chairman and CEO of Nokia and member of Board at Ford, who was appointed Chairman of Board of Royal Dutch/Shell in August 2005, has spoken in favour of broad all-around education, which generates new perspectives and creative solutions. This applies to all of us – students, academics and business people alike. The continuous development of business know-how requires broad-minded people with creative ideas. Each and every one of us can learn from other experts, disciplines and lines of business, and adapt this knowledge to our own fields of speciality.

CR research is inherently interdisciplinary. It opens up many different perspectives on how to further business know-how for the benefit of companies, society and the earth. This publication presents 14 novel articles representing different kinds of CR approaches. The backgrounds of the authors range from cultural studies, innovations and technological policy to economics, economic geography, governance, business administration and international business.

The articles are based on practical studies grounded on the realities of present-day society while looking into our near future. They analyse case companies in many different lines of business, such as banking, retail, security serv-

ices, telecommunications, textiles, plastics, paper mills, oil and gas, international trade and aquaculture chains. Furthermore, chapter 10 is based on interviews in 25 companies and chapter 14 on interviews in 20 companies. The companies and individuals mentioned in the text have given their permission to do so.

(2) UNITY. In addition to the main topic, corporate responsibility, these articles are united by the idea of integrating corporate values, strategies and practices. Some of the 14 articles emphasize values, some strategies and some practices, but all of them deal either explicitly or implicitly with all three. Values expressed in these articles are practical: they can be used to draft strategies and develop practices. Values, strategies and practices are intertwined; they are inseparable. Table 1 summarises the values, strategies and practices presented in these fourteen articles.

Table 1. The value, strategy and practice content of the articles.

CHAPTER	VALUES	STRATEGIES	PRACTICES
1. Religion in Business	Virtue ethical values	Lead/champion strategy	Entrepreneurial/creative practices
2. Entrepreneurship, Religiousness and Corporate Social Responsibility	Virtue ethical values	Lead/champion strategy	Entrepreneurial/creative practices
3. Religion and Philosophy as Resources for Corporate Responsibility	Virtue ethical values	Lead/champion strategy	Entrepreneurial/creative practices
4. Cooperation and Corporate Social Responsibility	Integrating virtue ethical values into duty ethical and utilitarian values	Lead, continuous improvement and proactive strategies	Entrepreneurial, reactive and anticipatory practices
5. Sustainable Development in the Market Economy – Economic Efficiency and Environmental Responsibility	Complementing utilitarian with duty ethical values	Proactive and continuous improvement strategies	Anticipatory and reactive practices
6. Industrial Ecology in a Company	Utilitarian values	Proactive strategies	Anticipatory practices
7. Business Benefits Attainable by Environmental Management: Case Outokumpu Ltd	Utilitarian values	Proactive strategies	Anticipatory practices
8. The Dialogue on Environmental and Social Aspects of International Investment Projects – Examining Business, Finance and Non-Governmental Organization Arguments	Utilitarian vs. duty ethical values	Proactive vs. continuous improvement strategies	Anticipatory vs. reactive practices
9. Corporate Environmental Change Forces	Integrating duty ethical and utilitarian values	Integrating continuous improvement and proactive strategies	Integrating reactive and anticipatory practices
10. Social Responsibility in Estonia through the Eyes of Owners and Managers	Need for utilitarian and duty ethical values	Need for proactive and continuous improvement strategies	Need for anticipatory and reactive practices
11. Equal Protection for All Populations? – Evaluating the Links between Corporate Social Responsibility and Environmental Justice in the Oil and Gas Sector	Lack of utilitarian and duty ethical values. Need for virtue ethical values.	Lack of proactive and continuous improvement strategies. Need for lead/champion strategies.	Lack of anticipatory and reactive practices. Need for entrepreneurial/creative practices.
12. Life Cycle Management in International Trade	Use of utilitarian and duty ethical values	Use of proactive and continuous improvement strategies	Use of anticipatory and reactive practices
13. Corporate Social Responsibility in the Aquaculture Chains in the Netherlands and the EU	Use of utilitarian and duty ethical values	Use of proactive and continuous improvement strategies	Use of anticipatory and reactive practices
14. Corporate Social Responsibility: A Conceptual Business Approach of CSR in Finnish Firms	Utilitarian, duty ethical and virtue ethical values	Proactive, continuous improvement and lead/champion strategies	Anticipatory, reactive and entrepreneurial/creative practices

The *values* expressed in these 14 articles range from (a) utilitarian and (b) duty ethical to (c) virtue ethical. Many of the articles show (a) what benefits CR can bring to companies and their stakeholders. Also (b) the corporate citizen duty of companies to protect humans and nature is apparent in several of the articles. Furthermore, (c) an increasing number of researchers emphasizes the need for companies to adopt the innate moral consciousness of humans. These different value bases can be integrated into the corporate reality.

Different values lead to different *strategies*. Most utilitarian articles advocate proactive CR strategies to gain business benefits. Duty ethical articles often suggest such continuous improvement responsibility strategies that go beyond benefits – carrying CR is more important than gaining profits. Virtue ethical articles take a more holistic view of strategies: they challenge companies to rethink their mission and then adopt lead or champion strategies for their CR. It is possible for companies to differentiate: in some business areas they may utilize proactive strategies, in others continuous improvement strategies and in some areas lead or champion strategies.

Different strategies lead to different *practices*. Proactive strategies invite anticipatory practices, continuous improvement strategies attract reactive practices and lead or champion strategies inspire entrepreneurial or creative practices. Companies may use different practices in different business areas.

Corporate values, strategies and practices form a chain of thought, word and action, which results in corporate performance. This publication with its 14 articles aims to encourage and help companies to adopt a variety of values, strategies and practices in the development of their corporate responsibilities and business know-how. The first seven articles are in Finnish, and their English abstracts can be found at the end of the publication.

The articles in chapters 1–3 are products of the Religions & CR research group based in the Comparative Religion Unit of the Department of Cultural Studies at the University of Turku. They introduce virtue ethical values.

In chapter 1 Teemu Taira writes about Religion in Business (Uskonto liike-toiminnassa). He shows how religion, especially its public forms and expressions, is a timely topic in corporations, workplaces and contemporary society. Corporations are more global and multicultural than before, which makes people aware of different religious conceptualizations and customs such as religious dress codes, rhythms of time and food restrictions. Taira presents five different models of the relationship between religion and business. He suggests that while only some of the models integrate religion and business, it is exactly these models that are becoming more common in contemporary society and more important for business know-how.

In chapter 2 Jenni Nikula studies Entrepreneurship, Religiousness and Corporate Social Responsibility (Yrittäjyydestä, uskonnollisuudesta ja

yrittäjien yhteiskuntavastuusta). Although modern thinking has regarded religion as the opposite of rationality and entrepreneurship as rational in its profit function, entrepreneurship is nowadays seen as a wider concept and religion still goes strong. Nikula investigates whether religiously oriented entrepreneurs follow the idea of secularization and compartmentalize their lives, or whether religious values shape their managerial attitudes toward corporate social responsibility. She puts forward an intriguing question: can religious behaviour be seen as an instance of rational choice?

In chapter 3 Tarja Ketola sees Religion and Philosophy as Resources for Corporate Responsibility (Uskonto ja filosofia vastuullisen liiketoiminnan voimavaroina). The value void in society that has led to irresponsible business activities can be filled with universal values, which many philosophies and all religions advocate. These values are incorporated in the so-called natural law (*lex naturae*), according to which all people all over the world have a common moral consciousness. Virtues exemplify the natural law. Aristotle defined virtue as the middle way between two evils. Stakeholders can be humbly proud of a company that is just, generous, kind, moderate, loyal, flexible and reliable in its actions. Adopting virtues as corporate values is a step towards CR.

Chapter 4 presents co-ops as an example of integrating virtue ethical values into duty ethical and utilitarian values. Titta-Liisa Koivuporras introduces Cooperation and Corporate Social Responsibility (Osuustoiminta ja yhteiskuntavastuu). The ideology of cooperation dates back to the 1820s' England. It brings together the ideologies of liberalism and socialism, with some impact of Christian values. The cooperative is a desire to work together and, at the same time, add prosperity of members of co-ops. International Co-operative Alliance (ICA) has defined seven principles to put their values into practice. One of them requires co-ops to make sure that their neighbourhood is developing sustainably in economical, social, ecological and cultural ways. Koivuporras presents two case studies of cooperative CR: OP-group and S-group.

Most companies are not co-ops with virtue and duty ethical values but limited liabilities following the utilitarian ethics of the market economy. In chapter 5 Teemu Haukioja investigates Sustainable Development in the Market Economy – Economic Efficiency and Environmental Responsibility (Kestävä kehitys markkinataloudessa – taloudellista tehokkuutta ja ympäristövastuuta). First he analyses environmental problems as an economic phenomenon and discusses the control mechanisms of environmental protection. Then he considers moral principles for a market economy that is intended to serve as a cooperation system creating wealth for all members in a society. This kind of a socio-economic system cannot be a free laissez faire economy; instead it has to include deliberate designs that favour ecological sustainability and social fairness. As a result Haukioja outlines a comprehensive view of a sustainable

market economy, which may clarify the roles, responsibilities, and rights of citizens, firms, different interest group, and public authorities. – Hence utilitarian values need to be complemented with duty ethical values.

Chapters 6–7 present case studies based on utilitarian values that show the benefits of industrial ecology and environmental management to companies.

In chapter 6 Nina Aarras examines Industrial Ecology in a Company (Teollinen ekologia yrityksessä). Industrial ecology can provide useful tools for the process of planning financial development and better environmental management. It is possible to create options, which are not only effective for protecting the environment but also for optimising the use of scarce resources. Aarras introduces three case studies: Nokia Networks, Globe Hope and Tonester. All organisations can benefit from industrial ecology as it identifies inefficiencies and allows on-going improvement and productivity gain. Companies that improve their environmental performance through industrial ecology can also promote themselves as environmentally responsible, which can create new marketing opportunities.

In chapter 7 Hanna Kalliomäki reveals the Business Benefits Attainable by Environmental Management: Case Outokumpu Ltd (Ympäristöjohtamisella saavutettavat liiketaloudelliset hyödyt: case Outokumpu Oyj). Her empirical study in a leading Finnish metal industry company shows how the direct financial benefits from environmental management are easily recognized and exploited. Indirect benefits, which are difficult to measure, remain less exploited – yet they are often essential to a company's success. Theoretically all these factors may affect companies' possibility to gain a strong position in developing, owning and selling innovations and know-how worldwide. However, according to the interviews, companies, nature conservators and politicians often have very different views in these questions.

In chapter 8 the utilitarian values of a company are compared to the duty ethical values of non-governmental organizations (NGOs). Salla Sutinen analyses The Dialogue on Environmental and Social Aspects of International Investment Projects – Examining Business, Finance and Non-Governmental Organization Arguments. She studies the case of Veracel Celulose S.A. in Brazil. The target of public criticism in this international investment project case was the Finnish paper industry giant, Stora Enso, with its 50% ownership of Veracel. The project is co-financed by EIB, NIB and BNDES. The environmental and social views of the NGOs departed significantly from the views of Stora Enso and the financiers. Each actor's arguments seem rationally reasoned from their own perspective. Based on the diverse backgrounds, tools and motivational factors of the actors, the numerous conflicting arguments related to the specific features of Veracel and underlying structures were identified and better explained.

Chapter 9 analyses further the relationship between utilitarian and duty ethical values. Satu Rintanen deliberates upon Corporate Environmental Change Forces. She differentiates between a 'public vision' in which governments and social groupings are the key actors of environmental change in society, and a 'corporate vision', which emphasizes the role of business companies as drivers. She suggests a 'multilateral vision', in which integrated, mutually reinforcing and synergic actions with participation of all key social actors are needed in order to start an environmental change in society. Environmental change forces refer to the willingness, capacity and necessity of business organizations to put into effect environmental change in their activities. Both external determinist forces and voluntary choices of strategic actors can drive organizational change. Rintanen concludes that various adaptation, feedback and interaction effects may interlink external and internal change forces.

Corporate responsibility consciousness in many countries is not high as among Finnish companies. Companies may not find any utilitarian benefits from CR and authorities may not impose duty ethical values on the companies.

In chapter 10 Külliki Tafel and Ruth Alas look at Social Responsibility in Estonia through the Eyes of Owners and Managers. They study the CSR awareness among 25 Estonian owners and managers. Their empirical results indicate that there has been a shift towards recognising the importance of social responsibility, but this primarily concerns the "lower layers" of social responsibility, recognizing the importance of economic responsibility and in some respects also public responsibility. In transition economies, like Estonia, rapid economic development takes place at the expense of social and environmental development in the early years of transition. Still, in the assessment of the current situation regarding social responsibility in Estonia, Tafel and Alas argue that emphasis should be laid on the fact that changes are taking effect and will continue to do so.

In chapter 11 Andy Gouldson considers Equal Protection for All Populations? – Evaluating the Links between Corporate Social Responsibility and Environmental Justice in the Oil and Gas Sector. The empirical study of all refineries in EU and US (with BG, BP and Shell under closer scrutiny) finds significant variations in emissions of key pollutants both across the range of refineries and between the EU and the US. At the local level, there is a correlation between higher levels of emissions from refineries and lower levels of income, employment and population density. Although these findings support the contention of the EJ movement that environmental conditions are likely to be worse in poorer areas, they do not say anything about causality and the complex processes that might underlie such correlations. A case study examining the links between CSR and EJ in two oil refineries in Durban, South Africa, suggests the need for CSR initiatives to focus not only on emissions but

also on more substantive outcomes such as air quality and health. Gouldson concludes by discussing how governments and businesses might better provide equal protection for all populations.

Companies in developing countries adapt to the local business environments and, therefore, may not have duty ethical and/or utilitarian CR values. Companies in developed countries also adapt to their local business environments and try, therefore, to utilize both utilitarian and duty ethical CR values.

In chapter 12 Yoram Krozer scrutinizes Life Cycle Management in International Trade. This research shows how it is profitable to implement life cycle management into international trade to anticipate social demands. Krozer finds that social demands provide a premium value but the implementation of life cycle management is difficult because of complexity in the chains. He presents three cases to illustrate profitable opportunities of life cycle management. In the herbs and spices trade, high value added can be achieved downstream in the chain. In the cloths trade, compliance with fashion invokes changes that anticipate social demands. In the case of televisions, product development can address the issues that contribute to lower private and social costs of the television life cycle. Life cycle management is profitable on growing markets and an effective instrument to accommodate social demands in international trade.

In chapter 13 Agni Kalfagianni explores Corporate Social Responsibility in the Aquaculture Chains in the Netherlands and the EU. The growth prospects of aquaculture sectors are good due to pioneering technological developments and restrictions posed to open sea fishing by the Common Fisheries Policy. However, intensive aquaculture activities can refute the benefits to sustainability by imposing other forms of environmental pressure. The way the sector will develop plays a crucial role in determining its social responsibility from a sustainability perspective. Kalfagianni finds that the chances of the FEAP Code of Conduct and the Milieukeur initiative to become the norm for the whole aquaculture chain are slim. The positions of other chain actors and the relations between the farmers' associations and potential allies make it difficult especially in the Netherlands.

Chapter 14 collects all the CR value approaches together. Otieno Mbare gives an overview of Corporate Social Responsibility: A Conceptual Business Approach of CSR in Finnish Firms. First he discusses different philosophies behind the CSR approach: ethical relativism, rights and justice (leading to virtue ethics), utilitarianism and deontological (duty ethics) approach. The main objective of his empirical research was to find out how Finnish companies constitute the notion of CSR, its importance and how these firms apply CSR in real life. The research results indicate that most companies are actively adopting CSR. However, it is not clear how companies conceptualise and implement corporate social responsibility. Practically, they focus on the three pillars of CSR: economic, social, and environmental responsibilities.

These 14 articles show that companies need to integrate utilitarian, duty ethical and virtue ethical values in order to be able to draft strategies and develop practices that increase their corporate responsibility and improve their business know-how. This is a small selection of CR research in the areas of humanities and social sciences. There are many more academic disciplines that have plenty to offer for CR and business know-how. We hope that students, academics and business people will exploit the ideas of these articles in their work. Maybe, with Mr. Ollila's sophisticated views, Nokia, Ford and Royal Dutch/Shell, will become business know-how centres of CR?

Reference

Ketola, T. (2005) *Ympäristöekonomia – ympäristöä säästävien liiketoimintojen tutkimusten anti liiketoimintaosaamiselle*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja KR-4:2005. Turku.

CONTENTS

1. USKONTO LIIKETOIMINNASSA <i>Teemu Taira</i>	17
1.1 Johdanto	17
1.2 Kaksi modernisaatiota	18
1.3 Uskonnon käsitteellistämisen kulttuurisidonnaisuus	21
1.4 Uskontojen kohtaaminen liiketoiminnassa	22
1.5 Yrityskonto ja spirituaalisuuden nousu liiketoiminnan ongelmana ja mahdollisuutena	26
1.6 Uskonto liiketoimintaosaamisen ulottuvuutena	28
1.7 Johtopäätökset	31
2. YRITTÄJYYDESTÄ, USKONNOLLISUUDESTA JA YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUUSTA <i>Jenni Nikula</i>	35
2.1 Johdanto	35
2.2 Yrityksen yhteiskuntavastuu	37
2.3 Yhteiskuntavastuu suomalaisen liikemaailman arvojen kentällä	38
2.4 Liike-elämän etiikka	40
2.5 Kristillinen liike-elämän etiikka	41
2.6 Yrittäjyyden ja uskonnollisuuden yhdistäminen tutkimuksessa	41
2.7 Jatkotutkimusmahdollisuudet	42
2.8 Laadullisen asennetutkimuksen hyödyntäminen uskonnollisuutta käsittelevässä tutkimuksessa	43
3. USKONTO JA FILOSOFIA VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN VOIMAVAROINA <i>Tarja Ketola</i>	47
3.1 Yhteiskuntavastuusta vastuulliseen liiketoimintaan	48
3.2 Uskonnon ja filosofian suhde vastuullisessa liiketoiminnassa	49
3.3 Uskonnon ja filosofian roolit vastuullisessa liiketoiminnassa	50
3.4 Uskonto ja filosofia vastuullisen liiketoiminnan voimavaroina	51
3.4.1 Uskonto ja filosofia taloudellisen vastuun voimavaroina	51
3.4.2 Uskonto ja filosofia sosiaalisen vastuun voimavaroina	53
3.4.3 Uskonto ja filosofia ekologisen vastuun voimavaroina	55
3.5 Holistinen vastuullinen liiketoiminta	58
4. OSUUSTOIMINTA JA YHTEISKUNTAVASTUU <i>Titta-Liisa Koivuporras</i>	65
4.1 Osuustoiminnan synty – vastaus yhteiskunnallisiin oloihin	66
4.2 Osuustoiminta Suomessa 2000-luvulla	68

4.3	Osuustoiminta maailmalla	70
4.4	Osuustoiminnan periaatteet ja yhteiskuntavastuu	71
4.5	Case: OP-ryhmän yhteiskuntavastuu	75
4.6	Case: S-ryhmän yhteiskuntavastuu	77
5.	KESTÄVÄ KEHITYS MARKKINATALOUDESSA – TALOUDEL- LISTA TEHOKKUUTTA JA YMPÄRISTÖVASTUUTA	
	<i>Teemu Haukioja</i>	81
5.1	Johdanto	81
5.2	Ympäristöongelmat taloudellisena ilmiönä	83
5.3	Ympäristönsuojelun ohjaukseen	86
5.4	Kestävä kehitys ja ympäristönsuojelun periaatteet	89
	5.4.1 Coasen teoreema	90
	5.4.2 Yhteiskuntasopimus	93
5.5	Lopuksi	95
6.	TEOLLINEN EKOLOGIA YRITYKSESSÄ <i>Nina Aarras</i>	97
6.1	Johdanto	97
6.2	Teollisen ekologian käsite	98
6.3	Teollinen ekologia yrityksen näkökulmasta	100
	6.3.1 Kannattavuuden aspekti teollisessa ekologiassa	102
	6.3.2 Teollista ekologiaa yrityksissä – kolme käytännön esimerkkiä	103
	6.3.2.1 Nokia Networks myy komponenttejaan kierrättäjälle	104
	6.3.2.2 Globe Hope – uusia vaatteita kierrätetyistä materiaaleista	104
	6.3.2.3 Tonester Oy tekee muovijätteestä Durat-designia	105
6.4	Lopuksi	106
7.	YMPÄRISTÖJOHTAMISELLA SAAVUTETTAVAT LIIKE- TALOUDELLISET HYÖDYT: CASE OUTOKUMPU OYJ	
	<i>Hanna Kalliomäki</i>	109
7.1	Tutkimuksen lähtökohdat	110
	7.1.1 Toimintatutkimuksellisen toimeksiannon tarkoitus	110
	7.1.2 Tutkimuskysymys ja osaongelmat	111
7.2	Tutkimuksen menetelmät	113
	7.2.1 Haastatellut tahot	113
	7.2.2 Puolistrukturoidut haastattelut	114
	7.2.3 Tutkimuksen kohdeyrityksestä	115
7.3	Ympäristöjohtamisella saavutettavat hyödyt Outokummussa	115
	7.3.1 Kustannussäästöt ja energiatehokkuus merkittävimmät hyödyt	118
	7.3.2 Tavarantoimittajan valitseminen ja hintapremio	120

7.3.3 Liiketoimintaa ja yrityksen mainetta vahvistavat välilliset hyödyt	121
7.3.4 Ympäristöjohtamisen soveltaminen ei johda kilpailuedun saavuttamiseen Outokummussa	122
7.3.5 Poliitikkojen ja yritysmaailman hyötynäkemyksen erot	123
7.4 Johtopäätökset	126
7.4.1 Välittömät hyödyt kustannussäästöjä ja liiketoiminnan jatkuvuuden takaavien vaatimusten täyttymistä	126
7.4.2 Välillisiä hyötyjä tuottavien tekijöiden kehittämällä potentiaalia parantaa yrityksen liiketoimintaa	126
7.4.3 Tutkimustulosten tulkinta ja hyödyllisyys	128
7.4.4 Tutkimustulosten luotettavuus	128
7.4.5 Jatkotutkimusmahdollisuuksia	129
8. THE DIALOGUE ON ENVIRONMENTAL AND SOCIAL ASPECTS OF INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECTS – EXAMINING BUSINESS, FINANCE AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION ARGUMENTS	
<i>Salla Sutinen</i>	133
8.1 Introduction	133
8.2 Objectives and methods	134
8.3 Theoretical background	136
8.4 The key actors in the dialogue	138
8.4.1 The business perspective	138
8.4.2 The finance perspective	140
8.4.3 The NGO perspective	142
8.5 Conclusions	147
8.6 Evaluation	149
9. CORPORATE ENVIRONMENTAL CHANGE FORCES	
<i>Satu Rintanen</i>	159
9.1 Introduction	159
9.2 Key agents of environmental change in society	160
9.2.1 Public vs. corporate vision	160
9.2.2 Multilateral vision	164
9.3 Change forces	167
9.3.1 External determinist forces	167
9.3.1.1 Pressures of external stakeholders	167
9.3.1.2 Determinist views of organizational development	170
9.3.2 Voluntary choice	172
9.4 Summary	173

10. SOCIAL RESPONSIBILITY FROM VIEWPOINT OF OWNERS AND MANAGERS <i>Külliki Tafel and Ruth Alas</i>	179
10.1 Introduction	179
10.2 Theoretical grounding for the article	181
10.3 Empirical study in Estonia	184
10.3.1 Methodology	184
10.3.2 Results: Social responsibility – its essence, existence and dynamics in Estonia as seen by the owners and top managers	187
10.3.2.1 Towards greater social responsibility	187
10.3.2.2 Social responsibility — charity rather than responsible business	188
10.3.2.3 Individual (owner’s) versus organizational (managerial) social responsibility?	192
10.3.2.4 Socially more caring foreign capital – or vice versa?	194
10.3.2.5 Different interest groups	194
10.4 Conclusions	197
11. EQUAL PROTECTION FOR ALL POPULATIONS? – EVALU- ATING THE LINKS BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPON- SIBILITY AND ENVIRONMENTAL JUSTICE IN THE OIL AND GAS SECTOR <i>Andy Gouldson</i>	201
11.1 Introduction	202
11.2 The focus of this project.....	203
11.3 Phase 1 – examining corporate governance processes	204
11.4 Phase 2 – evaluating corporate environmental performance ...	207
11.5 Phase 3 – understanding local level outcomes: the case of Durban	214
11.6 Conclusions	218
12. LIFE CYCLE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL TRADE <i>Yoram Krozer</i>	225
12.1 Introduction	225
12.2 Uncertainty and complexity in life cycle management	226
12.3 Life cycle management	228
12.3.1 Herbs and spices	229
12.3.2 Clothes	230
12.3.3 Electronic devices	232
12.4 Decision-making model	233
12.5 Conclusions	236

13. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE AQUACULTURE SECTORS IN THE NETHERLANDS AND THE EU	
<i>Agni Kalfagianni</i>	239
13.1 Introduction	240
13.2 Initiatives for sustainable aquaculture	241
13.2.1 FEAP Code of Conduct	242
13.2.2 Milieukeur Initiative	243
13.2.3 Comparing the FEAP Code of Conduct and the Milieukeur Initiative	244
13.3 Methodology	245
13.4 Results	247
13.4.1 EU network	247
13.4.1.1 Policy positions	248
13.4.1.2 Influence based on resources	249
13.4.1.3 Saliency	250
13.4.1.4 Patterns of communication and trust	250
13.4.2 Dutch network	254
13.4.2.1 Policy positions	254
13.4.2.2 Influence based on resources	255
13.4.2.3 Saliency	255
13.4.2.4 Patterns of communication and trust	256
13.5 Summary and concluding remarks	258
14. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CONCEPTUAL BUSINESS APPROACH OF CSR IN FINNISH FIRMS	
<i>Otieno Mbare</i>	263
14.1 Introduction	263
14.2 The philosophy behind CSR approach	267
14.2.1 Ethical relativism	269
14.2.2 Rights and justice	270
14.2.3 Utilitarianism (teleological approach)	271
14.2.4 The deontological approach	273
14.3 Finnish firms' response to CSR debate	273
14.4 CSR debate	275
14.5 The interpretation of CSR	278
14.6 The benefits of CSR	281
14.7 Conclusion	283
ENGLISH ABSTRACTS OF ARTICLES 1–7	287
AUTHORS	293

1. USKONTO LIIKETOIMINNASSA

Teemu Taira

Abstrakti

Uskonto on ollut melko harvinainen teema yritys vastuuta koskevissa keskusteluissa. Tässä artikkelissa tarkastellaan tapoja ja tilanteita, joissa uskonto voi muodostua ongelmaksi ja mahdollisuudeksi liiketoiminnassa, sekä malleja, joiden mukaan uskonnon ja liiketoiminnan suhdetta jäsenetään. Tämä toteutuu osoittamalla, miten uskonto, erityisesti sen julkiset muodot ja ilmaisut, on ajankohtainen aihe yrityksissä, työpaikoilla ja nyky-yhteiskunnassa yleisesti. Nykyisen modernisaation julkisuudessa uskonnosta on tullut entistä näkyvämpi, vastakohtana varhaisemmille yrityksille paikantaa uskonnolliset ilmaukset yksityisen alueelle. Lisäksi suomalainen yhteiskunta ja suomalaiset yritykset – kuten ulkomaisetkin – ovat globaalimpia ja monikulttuurisempia kuin ennen. Nämä muutokset pakottavat ihmisiä tulemaan tietoisiksi erilaisista uskonnollisista käsitteellistyksistä ja tavoista, kuten pukeutumisesta, ajallisista rytmeistä (rukoukset, pyhäpäivät, uskontoon liittyvät lomat) ja ruokaa koskevista säädöksistä. Artikkelissa ehdotetaan alustavasti, että vaikka vain muutamissa malleissa uskonto ja liiketoiminta integroidaan, juuri nämä mallit ovat tulossa entistä yleisemmiksi nyky-yhteiskunnassa ja entistä tärkeämmäksi liiketoiminta-osaamiselle.

1.1 Johdanto

Suomi on muutamassa kymmenessä vuodessa muuttunut suhteellisen homogeenisestä yhteiskunnasta monikulttuurisemmaksi. 1950-luvulla Suomessa oli alle 10 000 ulkomaalaissyntyistä henkilöä, mutta 2000-luvulla heitä on jo yli 100 000 (Lehtonen 2004, 17). Liiketoimintakin on muuttunut kansainvälisemmäksi. Ulkomaankauppa ei keskity vain itäiseen naapuriin, vaan Eurooppaan ja yhä selvemmin myös Aasiaan. Suomalaisilla yrityksillä on myös yhä yleisemmin ulkomaisia tytäryhtiöitä ympäri maailmaa.

Näistä syistä myös uskonnosta on tullut ilmiö, joka näkyy entistä enemmän liiketoiminnassa ja muussa julkisessa elämässä. Kysymys yritysten vastuusta on noussut keskeiseksi keskustelunaiheeksi. Vastuullista liiketoimintaa koskevissa keskusteluissa on keskitytty käsittelemään liiketoiminnan arvoja, eettisiä ja moraalisia periaatteita, velvollisuuksia ja oikeuksia suhteessa erilaisiin elä-

mänalueisiin kuten ympäristökysymyksiin ja ihmisoikeuksiin. Uskonto on kuitenkin jäänyt marginaaliseksi teemaksi. Se on esiintynyt lähinnä jonkin muun alateeman – ihmisoikeuksien ja vähemmistöoikeuksien – osana.

Myöskään johtajuustutkimuksen ja organisaatiotutkimuksen parissa uskontoon ei ole kiinnitetty merkittävästi huomiota. Niiden parissa kehitellyissä malleissa työpaikka on ensisijaisesti sekulaari, maallinen kokonaisuus ja uskonto on yksityisasia. Se tarkoittaa, että uskonto on voitu sulkea paitsi työpaikoilta myös niistä malleista, joiden mukaan yritysten työympäristöjä ja liiketoimintaa ylipäätään organisoidaan.

Tämän artikkelin lähtökohtana on ajatus siitä, että uskonto on vastuullisen liiketoiminnan teeman yhteydessä käsiteltävä aihe. Pyrkimyksenä on osoittaa ensiksi se laajempi yhteiskunnallinen muutos, joka tuo uskonnon uudella tavalla osaksi julkista elämää. Tämän jälkeen mallinnetaan kehyksiä, joissa uskonnon ja liiketoiminnan suhdetta jäsennetään. Artikkelissa ei tarkastella, millaisia vaikutuksia jollain esimerkiksi kristillisellä opinkappaleella on ollut liiketoimintaan tai millaisia teologisia oletuksia uskonnon ja liiketoiminnan suhteiden mallinnusten taustoilta on löydettävissä. Sen sijaan käsittelyn lähtökohta nousee suuremmin niistä konkreettisista kulttuurisista käytännöistä, joissa uskonto ilmiönä ja käytäntöjen luokittajana tulee näkyväksi ja tunnistetuksi ongelmaksi tai mahdollisuudeksi. Tämän vuoksi artikkelissa ei puhuta pelkästään kristinuskosta, vaan uskonnosta yleensä. Koska kristinusko on Suomessa valtauskonto, kristinuskon käytännöt ovat vallalla suomalaisilla työpaikoilla, ja muiden uskontojen käytännöt tulevat näkyviin lähinnä yksittäisten työn tekijöiden kautta. Näillä ratkaisulla tuotetaan kehys, jonka avulla voidaan ymmärtää paremmin uskonnon käsittelyä (sekä työntekijöiden että työnantajien toiveita, vaatimuksia ja näkemyksiä) nykyisessä monikulttuurisessa liiketoiminnassa.

1.2 Kaksi modernisaatiota

Suomessa uskontoa on totuttu pitämään yksityisiasiana. Työntekijä ja työnantaja voivat olla uskonnollisia yksityisesti, mutta sen ei oleteta näkyvän liiketoiminnassa eikä työympäristön organisoitumisessa. Silti yhteiskunnissa, joissa kristinusko on vakiintunut valtauskonto, liiketoiminta noudattaa pitkälti ns. kulttuurista kristinuskoa. Esimerkiksi kristilliset pyhäpäivät ovat tavallisesti vapaapäiviä. Tai työpaikoilla saattaa olla joulukuusi, jota ei suoranaisesti yhdistetä kristinuskoon, mutta joka näyttäytyy muiden uskontojen harjoittajille esimerkkinä yhden uskonnon suosimisesta ja toisten sivuuttamisesta. Jotta tällaisia asioita osattaisiin käsitellä toisin kuin ksenofobisten tai ksenofilisten en-

nakkoluulojen kautta, on tärkeää ymmärtää se yhteiskuntahistoriallinen kehityskulku, joka on johtanut nykyiseen tilanteeseen.

Modernin yhteiskunnan kehittymistä määrittää institutionaalinen eriytyminen. Hallinto, talous, uskonto ja muut sfäärit eriytettiin omiksi instituutioiksi. Jokaisen sfäärin oletettiin toimivan suhteellisen autonomisesti. Uskonnon ei tullut sanella poliittisia päätöksiä eikä talouden ratkaisuja. Vastaavasti politiikka ja talous eivät saaneet häiritä uskonnon aluetta. Tässä ”aluejaossa” uskonnoista pyrittiin tekemään ”minimalistisia”. Toisin sanoen uskonnolliset asiat tarkoittivat lähinnä kuolemanjälkeisen elämän ja yksilöiden moraalisten valintojen pohdintaa sekä kirkkoinstituution toimeenpanemia yksilöiden elämänvaiheiden siirtymiin liittyviä rituaaleja kuten kaste, rippi, häät ja hautajaiset. Selkeintä kehityskulku oli protestanttisissa maissa. Niissä kritisoitiin katoлиста kirkkoa erityisesti siitä, että Paavi pyrki jatkuvasti vaikuttamaan politiikkaan ja talouteen. Uskonto, ja erityisesti protestanttinen kristinusko, siirtyi yksityisen alueelle, pois julkisesta elämästä. Uskonto siis siirrettiin pois niin julkisuuden keskusteluaiheista kuin kansallisvaltioiden hallinnollisista instituutioista. Uskonnoille olivat omat instituutiot, joissa uskontoa voitiin harjoittaa. Täsmällisesti ilmaistuna uskonnon harjoittamista ei pyritty määrittämään niinkään yksityisasiaksi tai yksilöllisesti toteutettavaksi asiaksi kuin yksityisen alueen jaetuksi merkityssysteemiksi, joka ilmaantuu julkisuuteen vain erityisissä edellä mainituissa siirtymäriiteissä ja kalendaaririiteissä (pääsiäinen, joulu). Tätä on modernisaation varhaisvaiheen ”ensimmäinen” privatisaatio, jossa uskonnolliset merkityssysteemit jäsenyivät kristinuskon varassa, mutta uskonnonharjoitus paikantuu yksityisen alueelle.

Ensimmäistä privatisaatiota määritti kristinuskon ylivalta muihin uskontoihin nähden. Liiketoiminnan kannalta se tarkoitti, että toiminta on uskonnosta riippumatonta, kunhan se jollain abstraktilla tasolla noudattaa kristillisten arvojen osoittamia ”hyviä tapoja”. Tänä aikana liiketoimintaan vakiintui myös kristinuskoa noudattava kalenteri. Edelleen jouluna ja pääsiäisenä pidetään tavallisesti lomaa, mutta muiden uskontojen juhla-ajat, kuten muslimien paastonaika (ramadan) tai juutalaisten valon juhla (hanukka), eivät näy toiminnassa laisinkaan.

Institutionaalisen eriytymisen lisäksi modernia maailmaa määritti myös uusien ja entistä vahvempien identiteetin kiinnikkeiden luominen: jos keskiajalla erilaiset identiteettien määrittelypotentiaalit perustuivat paikallisyhteisöihin, moderni maailma pyrki kanavoimaan ihmisten toimintaa ja identiteetinmuodostusta byrokraattisen yhteiskunnallisen ohjaamisen sekä valistuksen, edistyksen ja nationalismin kaltaisten ”suurten kertomusten” (Lyotard 1984) kautta.

Yleisesti ajateltiin, että uskonto menettäisi viimeistään kolmannen vuosituhannen alkupuolella merkityksensä julkisessa elämässä. Oletettiin, että jos ih-

miset vielä uskovat tuonpuoleisiin olentoihin ja kuuluvat erilaisiin uskonnollisiin organisaatioihin, se tehdään yksityisesti häiritsemättä toisia ihmisiä tai julkista sfääriä yleensä. Julkisen sfäärillä tai alueella tarkoitetaan siis sitä yhteiskunnan osaa, joka syntyy yhteiskunnan eri osasysteemien eriytyessä modernisaatiossa. Tällöin kolme keskeisintä julkisen alueen osasysteemiä ovat media, politiikka ja talous. Maallisten kansallisvaltioiden syntyessä uskonnon paikaksi määrittyi yksityinen elämänalue, kun taas liiketoiminta hahmottui julkiseksi ja maalliseksi toiminnaksi. Viime vuosikymmenet ovat osoittaneet ”toisen” modernisaation ilmaantumisen, ja siten uudenlaisen tavan jäsentää uskonnon paikkaa yhteiskunnan osana. Tuoreimpien uskontotieteellisten ja uskontososiologisten tutkimusten (ks. esim. Beckford 2003; Berger 1999; Casanova 1994; Haynes 1998; Herbert 2003; Juergensmeyer 2000) mukaan uskonto on pikemminkin tullut uudelleen entistä näkyvämmäksi julkisen elämän, ja siksi myös liiketoiminnan, osaksi.

Uskonnon paikan muuttumiseen vaikuttavat hyvin helposti huomattavat seikat kuten maahanmuuttajien määrän jo pitkään jatkunut kasvu, maahanmuuttajien vaatimukset vähemmistökulttuurien ja -uskontojen oikeuksista ja uskonnon kasvanut julkinen rooli maailmanpolitiikan konflikteissa (näkyvimpänä islam). Suomessakin kristillinen kirkko on alkanut ottaa entistä selkeämmin osaa julkiseen keskusteluun erityisesti 1990-luvun talouskriisin jälkeen. Näkyvimpänä esimerkkinä oli piispojen kannanotto ”Kohti yhteistä hyvää” (vuodelta 1999), jossa vaadittiin inhimillisempää liiketoimintaa.

Uskonnota on siis tullut olennainen osa julkista elämää, mutta sen rooli ei ole käskijän vaan entistä monimuotoisemman keskustelijan. Uskonto ei enää paikannu homogeenisiin ja jaettuihin merkityssysteemeihin yksityisen alueelle. Sen sijaan merkityssysteemit itsessään moninaistuvat ja yksilöllistyvät. Ihmiset alkavat uskoa yksilöllisin tavoin, uskonnollisuuden muotoja ei kontrolloida entiseen tapaan ja ihmiset hakevat tietoa erilaisista katsomuksista hyödyntäen itse tiedonhaun järjestelmiä. Samalla tapahtuu vielä merkittävämpi siirtymä. Uskonto siirtyy yksityisen alueelta myös julkisen alueelle. Toisin sanoen uskonto on yksilöllinen asia, mutta sen paikka ei lukkiudu yksityisen alueelle. Uskonto alkaa paikantua yhä selvemmin mediajulkisuuteen, kansalaisyhteiskunnan keskustelufoorumeihin – ja mikä tämä artikkelin kannalta olennaista – työelämään ja liiketoimintaan. Tässä muutoksessa yksityisen ja julkisen välinen erottelu joutuu haastetuksi; samalla ennen itsestään selvänä otetut uskonnolliset perinteet, kuten kristinusko, joutuvat diskursiivisen perusteltavuuden tilaan. (Ks. Giddens 1995: 147; Taira 2003a; 2005)

Uskonnollisilla instituutioilla ei ole suoraa vaikutusvaltaa entiseen tapaan, mutta uskonto on osa julkisissa toimissa vaikuttavien yksilöiden elämää (ks. Lyon 2000; Taira 1999; 2003a). Kansakunnan heikentyessä yksilöiden identiteettien kiinnekohtana tilalle ei ole tullut vain globaaleiksi maailmankansalai-

siksi identifioituvia yksilöitä. Sen sijaan erilaiset “etniset enklaavit” (Hall 1999), mukaan lukien uskonnot, ovat muodostuneet entistä keskeisimmiksi identiteettien määrittäjiksi. Uskonto ja etnisyys eivät kuitenkaan paikannu vain yksityisen alueelle: uskonnon näkyvyys julkisen alueella on kasvanut, ja uskonnollisista identiteeteistä on tullut keskeisiä myös työpaikoilla, joissa yksityiset identiteetit ja julkiset roolit kohtaavat.

1.3 Uskonnon käsitteellistämisen kulttuurisidonnaisuus

Modernisaatiokehityksessä muotoutunut käsitys uskonnosta yksityiselämään kuuluvana asiana vaikuttaa edelleen tapaamme jäsentää uskonnollisuutta. Olemme oppineet tietyn jäsenystavan, mutta yhteiskunta toimii osittain jo toisella tavalla. Tästä syystä uskonto on tullut uudelleen käsitteellistämistä kaipaavaksi ongelmaksi. Protestanttisessa uskonpuhdistuksessa uskontoa alettiin jäsentää yksilön sisäiseksi asenteeksi, uskoksi. Tämä ymmärrys on jatkunut meidän aikaamme, mutta vaikeutena on käsitellä sitä, että toisten kulttuurien kasvatit eivät ole välttämättä milloinkaan jäsentäneet samoin. Buddhalaisuudessa ja hindulaisuudessa *dharman* käsite (asioiden järjestys ja sen opettaminen ja noudattaminen) on lähin vastaava käsite, mutta ei synonyyminen. Juutalaisuudessa lain opettaminen ja noudattaminen on ensisijaista. Islamissa puolestaan korostuu uskontunnustuksen lausuminen, mutta uskon ja uskomusten sisältöä keskeisempi on islamin lain, tapojen ja rituaalien noudattaminen. Jopa uskoksi useimmiten kääntyvän arabian sanan *din* etymologia viittaa yksilön sisäisen asenteen sijaan velallisuuteen, joka tulee sovittaa seuraamalla vakiintuneita tapoja. (Ks. Anttonen – Taira 2004; McCutcheon 2005, 38–39; Ruel 2002, 109–110; Taira 2003b, 60–61.) Yksinkertaistetusti: läheskään kaikissa uskonnoissa sisäinen usko, vakaumus tai opilliset asiat eivät ole keskiössä. Sen sijaan esimerkiksi rituaalisten velvoitteiden ja vakiintuneiden tapojen noudattaminen vaikuttavat toistuvan uskonnosta toiseen. Tämä vertaillevan uskonnontutkimuksen tulos auttaa ymmärtämään, miten arkinen uskontoa koskeva ymmärrys on sidottu länsimaiseen historiaan ja kulttuuriin eikä se sellaisenaan ole yleistettävissä kaikkialle.

Uskonnon uudelleen käsitteellistämisen tarve sekä kuvattu yhteiskunnallinen muutos näkyvät konkreettisesti muun muassa siinä, että monet työpaikat ja liiketoiminnan ympäristöt ovat monikulttuurisempia ja moniuskontoisempia kuin mihin on totuttu. Liiketoiminnassa joudutaan kohtaamaan ja käsittelemään erilaisia ihmisiä, kulttuureita ja uskontoja. Kuvatussa kehityksessä uskonnosta tulee liiketoiminnan ongelma ja mahdollisuus.

Uskonnosta tulee ongelma sikäli, että uskonnoksi nimetyn ytimessä olevat asiat vaihtelevat kulttuurista toiseen. Lisäksi toisten uskontojen harjoittajat ei-

vät ole välttämättä tottuneet elämään ja työskentelemään tilanteessa, jossa liiketoiminta ei jäseny laisinkaan heidän uskontonsa mukaisesti. Miten esimerkiksi liiketoiminta vastaa niille, joiden keskeiset rituaalit osuvat samaan aikaan kuin yritysten tärkeät neuvottelut? Samalla uskonnosta tulee mahdollisuus: miten ottaa käyttöön liiketoiminnassa ne voimavarat, joita toiminnan organisoiminen uskontojen harjoittajien tarpeet huomioiviksi voi vapauttaa? Joka tapauksessa uskontoon on reagoitava. Ja jotta välttyttäisiin ylilyönneiltä, on opittava käsitteellistämään uskontoa tai pikemminkin ymmärtämään käsitteellistysten erilaisuutta ja erilaisten käsitteellistysten merkitystä inhimillistä toimintaa luokittelevana tekijänä.

1.4 Uskontojen kohtaaminen liiketoiminnassa

Uskontojen ja liiketoiminnan kohtaamisissa on samansuuntaisia teemoja kuin kulttuurieroja käsittelevässä monikulttuurisuuspolitiikassa. Monikulttuurisuuden strategioista tunnetuimpia vaihtoehtoja ovat Ranskan, Saksan ja Iso-Britannian mallit. Ranskan malli korostaa maallisen lain tarjoamia yhtäläisiä oikeuksia kulttuurista ja uskonnosta riippumatta. Saksan malli painottaa yksilön moraalia ratkaisun avaimena. Iso-Britannia puolestaan suosii vähemmistö-kulttuurien ja -uskontojen oikeuksien takaamista laeilla ja säädöksillä. (Ks. Baumann 1999, 48.) Nämä kolme mallia näkyvät myös uskontojen ja liike-elämän kohtaamisissa. Uskonnoille ei välttämättä anneta minkäänlaista erityisasemaa, uskonnolliset vaatimukset voidaan ottaa huomioon tapauskohtaisesti tai tietyille uskonnoille voidaan antaa kollektiivisia oikeuksia vaikkapa rukoilla työaikana, pukeutua muista poikkeavalla tavalla tai käydä perjantaisin jumalanpalveluksessa.

Näiden mallien tausta tulee juridisesta ja hallinnollisesta ajattelusta. Voidaan kuitenkin kysyä, onko liiketoimintaa syytä jäsentää vastaavalla tavalla vai tulisiko aihetta ulottaa toisenlaisiin kehyksiin, ottaen huomioon juridiset seikat vain juridisissa yhteyksissä eikä niille ulkoisten aiheiden käsitteellistämässä. Suomessahan laki on pitkälti työnantajan puolella eli periaatteessa työaika on työnantajan ja vapaa-aika työntekijän. Vain muutamia tapauksia on selvitelty tuomioistuimissa, joten käytännössä yleensä joku osapuoli joustaa. Käytännössä ongelmat siis ratkotaan pikemminkin neuvottelemalla kuin lakiin vetoamalla. Lisäksi vastuullisen liiketoiminnan lähtökohtana on ajatus oikeudellisen viitekehyksen ylittämisestä: vastuullinen liiketoiminta ei voi olla vain lain noudattamista (Anttiroiko 2004, 34). Näistä syistä keskustelun painopistettä tulee siirtää oikeudellisista oikeuksista ja velvollisuuksista ongelmiin ja mahdollisuuksiin. Esimerkiksi uskontoja kunnioittava pluralismi voi toimia kilpailuetuna samalla tavalla kuin kuluttajien vakuuttelu liiketoiminnan vas-

tuullisuudesta muun muassa ympäristöasioissa. Tai sitten painopistettä voidaan siirtää varovaisemmin yrittämällä tuottaa välineitä uskonnollisten teemojen tunnistamiseen ja käsittelyyn liiketoiminnassa. Käsittelyyn ei voida kuitenkaan tarjota kaikkialle sopivaa tai edes uskontokohtaista työkalupakkia, sillä aina kohtaamisissa ei ole kyse vakiintuneista uskonnoista. Internet ja muut tiedonvälityskanavat edistävät sellaista yksilöllistä uskonnollisuutta, jossa lainataan vakiintuneimmista uskonnoista joitakin elementtejä (ks. Hicks 2003, 31; Taira 1999; 2003a). Silti on mahdollista tarjota työkaluja, jotka helpottavat uskonnon käsittelyä liiketoiminnassa yleensä ja työympäristössä erityisesti.

Douglas Hicks (2003) on tarjonnut keskeisiä teemoja kartoittavan kehikon uskonnon käsittelyyn työympäristössä. Se koostuu neljästä osasta, johon lisäksi vielä viidennen:

- 1) Pukeutuminen
- 2) Koriste-esineet
- 3) Interaktiiviset tilanteet
- 4) Ajan rytmit
- 5) Ruokailu

Pukeutumisesta esimerkkinä ovat muslimien hunnuttautumisen aiheuttamat ongelmat. Tällöin kysymykset siitä, voidaanko huntu ja yrityksen työasu yhdistää tai millaista yhteiskuntavastuuta yritys toteuttaa salliessaan tai kieltäessään hunnuttautumisen, nousevat keskiöön. Suomessa harvinaisemmat, mutta Englannissa ja Ruotsissakin näkyvätköt (miespuoliset) sikhit puolestaan pitävät turbaaneja päässään julkisilla paikoilla. Tästä syntyy toisinaan konflikteja. Voidaanko sikhimiestä ottaa töihin rakennustyömaalle, jos hän ei suostu pitämään turvatoimien edellyttämää kypärää? Voidaanko sikhimiestä palkata linja-auton kuljettajaksi, mikäli hän haluaa pitää turbaania virkapuvun kanssa? Pukeutuminen saattaa muodostua ongelmaksi myös kristityille. Vuonna 1999 Bridgestone/Firestonen eräs työntekijä haastoi yhtiön oikeuteen Yhdysvalloissa. Karismaattista kristinuskoa harjoittavan naisen pukeutumismormeihin kuului hameen pitäminen housujen sijaan. Työntekijän ylennys evättiin, koska hän kieltäytyi käyttämästä housuja, jotka kuuluivat uuteen toimenkuvaan. (Hicks 2003, 69.)

Koriste-esineiden kohdalla kysymykset, kuten sallivatko yritykset kaularitit kieltäessään hunnuttautumisen tai juutalaisten kipan käytön tai millaisilla esineillä työtilaa voidaan koristaa ja sisustaa, ovat olennaisia. Tämän ei tarvitse tarkoittaa uskonnon asettamista muista identiteetin merkittävistä erilleen. Yhtä lailla suosikkiyhtyeen juliste voi toimia koriste-esineenä, jonka esilläoloa käsitellään samassa viitekehyksessä. Ongelmia syntyy erityisesti silloin kuin joku työntekijä tai johto kokee jonkin esineen itseään tai viiteyhteisöään hal-

ventavaksi (esimerkiksi hakaristi, vähäpukeisten naisten kalenteri, juliste, jossa homoseksuaaleja kehotetaan katumaan syntejään).

Interaktiivisilla tilanteilla viitataan niihin työpaikan ihmissuhteisiin, joissa uskonto on jollain tavalla merkittävä osatekijä. Tässä kiinnostavia ovat esimerkiksi työpaikan julkilausutut ja julkilausumattomat säännöt, joiden mukaan uskonnosta saa tai ei saa puhua työpaikalla. Voiko työntekijä kertoa julkisesti uskonnollisesta vakaumuksestaan työtovereille? Onko suotavaa kutsua työtovereita uskonnolliseen tapahtumaan? Syntykö ongelmatilanteita, jos muslimimiehen esimiehenä on nainen, jolta ei ole totuttu vastaanottamaan käskyjä? Antaako yritys työntekijöille mitään ohjeita tällaisiin tilanteisiin?

Ajan rytmeillä tarkoitetaan työn keskeyttäviä uskonnollisperusteisia jaksoja. Oletettavasti kristityillä ei ole suuria ongelmia näissä kysymyksissä, koska tauot yrityksen toiminnassa ajoittuvat tyypillisesti kristillisiin juhliin (pääsiäinen, jouluku, sunnuntait). Tilanne muuttuu huomattavasti ongelmallisemmaksi, kun yrityksessä on joko ei-kristillisiä uskontoja harjoittavia ihmisiä tai valtavirran kristillisyydestä poikkeavien uskontomuotojen kannattajia. Tällöin pyhäpäivä voi tarkoittaa lauantaita (juutalaiset, adventistit) tai perjantaita (muslimit). Näin joudutaan erikseen neuvottelemaan, tehdäänkö pyhäpäivinä töitä vai ei, noudatetaanko kristillis-kansallisia loma-aikoja vai yritetäänkö erityistoiveita toteuttaa, ja millä ehdoilla. Samoin muut ajanjaksoja koskevat säädökset joudutaan käsittelemään joko yksilöllisesti tai yrityksen yleisten linjausten mukaisesti. Erityisesti muslimien kohdalla tällaisia jaksoja ovat paastokausi (ramadan), joka asettaa joitakin rajoituksia työn toteuttamiselle, ja päivittäinen velvollisuus rukoilla viisi kertaa (joista kaksi tai kolme ajoittuvat tyypilliseen työaikaan).

Ruokailu on mahdollinen jatkoteema siksi, että useimmissa vakiintuneissa uskonnoissa on ruokaa koskevia säädöksiä. Juutalaiset eivät syö tiettyjä ruokia (sika, jänis, hevonen, mustekala, hummeri, rapu, katkarapu, simpukka, veriruokat, maitotuotteiden kanssa tarjoiltu tai valmistettu liha), vaikka kaikki eivät olekaan tarkkoja säädösten noudattamisesta. Muslimit eivät syö sianlihaa eivätkä veriruokia ja sallitun lihan kuulu olla oikein teurastettu. Lisäksi moni muslimi noudattaa viinikieltoa. Hindulaiset välttävät naudanlihaa ja perinteisimmät suosivat käsin syömistä banaanipuun lehdeltä. Buddhalaiset ovat usein kasvissyöjiä ja kieltäytyvät kokonaan alkoholista. Tämä luettelo on vain esimerkki siitä aihepiiristä joka ulottuu jokapäiväisistä työpaikkaruokailuista liikelounaisiin. Ja koska käytännöt vaihtelevat yhden uskonnon sisällä, ei yksiselitteistä menettelytapaa kannata rakentaa uskontojen opillisten ruokasäädösten perusteella. Sen sijaan uskontoa tulee ajatella ihmisestä ja yhteisöstä toiseen vaihtelevina käytäntöinä, joissa käytäntöjen erilaisuus ei tarkoita eroa aidosti uskonnollisen ja teeskentelijän välillä (esimerkiksi seuraava ajattelutapa

on virheellinen: jos juot viiniä, et voi olla kunnan muslimi, ja siksi kohdallasi ei tarvitse huomioida muiden muslimien toiveita rukoilla työaikana).

Suomessa edellä kuvatut teemat nousevat esiin vain joillakin liiketoiminnan osa-alueilla. Kaikilla yrityksillä ei ole moniuskontoista työvoimaa eivätkä kaikki yritykset ole kontaktissa eri uskontojen harjoittajiin. Silti voidaan väittää, että kuvatun kaltaiset tilanteet lisääntyvät tulevaisuudessa myös suomalaisessa liike-elämässä. Ne pakottavat myös pohtimaan kulttuurisesti vakiintuneen kristinuskon erityisasemaa. Olennaista kuitenkin on, että uskontoa ei koettaisi välittömästi uhkaavaksi tai ongelmaksi. Ongelmia kuitenkin tulee eikä niistä päästä eroon millään yleisratkaisulla. Sovitteleva ja toisen erilaisuutta kunnioittava keskustelu auttaa, mutta sekään ei poista ongelmatilanteita. Uskonto tarjoaa myös mahdollisuuksia. Samalla tavalla kuin ympäristöstävällisyys on myyntivaltti, voidaan uskontosensitiivisyyttäkin ajatella yrityksen brandin osana. Tällä hetkellä vaikuttaa kuitenkin epätodennäköiseltä, että uskontosensitiivisyydestä saisi merkittävää kilpailuetua. Sen sijaan liiketoiminnan kokonaisuusparantamiseksi kyky käsitellä uskontoja on tärkeää.

Yrityksillä on ainakin *kolmenlaisia toimintastrategioita*, joiden avulla työntekijöiden mahdollista uskonnollisuutta jäsennetään liiketoiminnan ulottuvuutena. Ensimmäisen mukaan *uskonnot paikannetaan vapaa-aikaan ja yksityisen alueelle*. Tällöin työ määrittyy ajallisesti ja paikallisesti liiketoiminnan tavoitteista käsin ikään kuin liiketoiminta olisi autonominen yhteisöelämän sfääri. Tätä voidaan kutsua modernin yhteiskunnan perinteiseksi lähestymistavaksi. Se johtaa useimmiten kulttuurisen kristinuskon läsnäoloon, joka kuitenkin käsitteellistetään ei-uskonnollisin termein. Toisen mukaan *liiketoiminnassa haetaan ”parhaita aivoja” ja hyödynnetään niiden osaamista*. Kustannus-hyöty -arvioinnin avulla päätetään, kuinka paljon osaajan mahdollinen uskonnollisuus, ja sen vaatimien yksilöllisten ratkaisujen huomioiminen maksaa yritykselle. Tämä ratkaisu on puhtaasti liiketaloudellinen vailla vastuun käsitteellistämistä. Kolmas strategia perustuu *aktiiviseen maahanmuuttajien palkkaamiseen*. Suomessa tätä on toteuttanut esimerkiksi Securitas, joskin suuri osa yrityksen palveluksessa olevista maahanmuuttajista on osa-aikaisia nuoria miehiä. Tällöin tullaan tekemisiin myös ei-kristillisten uskontojen – tai erilaisten kristinuskon muotojen – kanssa, Suomen tapauksessa erityisesti islamin. Yhteiskuntavastuun teeman kannalta tämä strategia on erityisen kiinnostava siksi, että se ei näy vain yrityksen sisäisessä todellisuudessa, vaan sillä on merkittäviä vaikutuksia tavallisten suomalaisten mielikuviin. Kun bussikuskinä on maahanmuuttaja, kun virkapukua koristaa hunttu tai kun yritysten turvallisuutta valvovat tummaihoiset, meidän on pakko kohdata vieras uskonto ja kulttuuri.

Uskontojen käsittelykyky ei siis ole tärkeää vain uskontojen itsensä tai liiketoiminnan vuoksi, vaan siksi, että itselle vieraan kautta opitaan näkemään

oman elinympäristön ominaispiirteet (mikä puolestaan voi kääntyä jälleen liiketoiminnallisten tavoitteiden hyväksi). Tässä mielessä liiketoiminta tarvitsee ”vierasta koskevaa viisautta”, ksenosofiaa (ei ksenofiliaa eikä ksenofobiaa). Tieto siitä, miksi esimerkiksi useat musliminaiset käyttävät huntua, on tärkeä, mutta ilman vertailua emme osaa jäsentää tietoa. Suomessakin huivin käyttö on ollut naisten julkista esiintymistä koskeva pukeutumismääräys, joka on vähitellen kadonnut viime vuosikymmenien aikana. Tämän vertailun pitäisi suhteellistaa sitä kohua, joka muslimien hunnuttautumiskäytännöistä on jatkunut – kuitenkin ottamatta normatiivista kantaa itse asian puolesta tai vastaan.

1.5 Yritysuskonto ja spirituaalisuuden nousu liiketoiminnan ongelmana ja mahdollisuutena

Uskonnon ja uskonnollisuuden tarkastelu vakiintuneiden uskontoperinteiden yhteydessä on tärkeää, mutta perinteisten uskontojen paikantumisen muutoksen lisäksi on seurattava uskonnollisuuden muutosta. Tässä muutoksessa spirituaalisuuden käsite on noussut uskonnon rinnalle uudeksi brandiksi (Carrette – King 2005; Grant et al 2004; Heelas et al 2005; Hicks 2003; Taira 2005; Yip 2003). Liiketoiminnan kannalta kyse on vain osittain siitä, että ihmiset kertovat olevansa spirituaalisia mutta eivät uskonnollisia eli he harjoittavat jonkinlaista uskonnollisuuden muotoja vailla selkeää institutionaalista kehystä. Myös itse yritystä markkinoidaan ”uskonnollisena” yhteisönä ja / tai spirituaalisena itsensä toteuttamisen kontekstina. Esimerkiksi tanskalainen Jesper Kunde esittää teoksessaan *Corporate Religion* (2000), että yrityksen markkinoiminen uskontona, yhteisönä, johon ihmiset uskovat ja joka sitoo työntekijöitä ja kulluttajia yrityksen brandiin ja toisiinsa, on tärkein hallinnointistrategia nykyisessä epävarmuuden leimaamassa modernisaatiossa.

Yrityksen uskonnollisuutta jäsennetään tyypillisesti henkisyiden tai spirituaalisuuden käsitteen avulla. Sen ymmärtämiseksi on olennaista välttää määrittelemästä kyseistä käsitettä itse tai tekemästä analyttistä erottelua uskonnon ja spirituaalisuuden välille. Sen sijaan tulee hahmottaa, miten spirituaalisuus toimii ihmisten puheissa luokittelevana kategoriana. Empiirinen tutkimus osoittaa spirituaalisuuden tarkoittavan ihmisille ensisijaisesti sisäisen minän tutkiskelua, mietiskelyä ja elämän tarkoituksen etsimistä, vähemmistölle myös yksin kotona rukoilua ja humanististen arvojen vaalimista. Uskonto puolestaan ymmärretään kirkon rituaaleihin osallistumiseksi, opinkappaleiden hyväksymiseksi, jumalanpalvelukseen osallistumiseksi ja Raamatun opiskeluksi. (Yip 2003, 138; erottelun samankaltaisuudesta yritysjohtamispuheessa ks. Hicks 2003, 48–56.) Ero on selkeä: ihmisten arkipuheessa spirituaalisuus on jotain yksilökohtaista, tilanteiden mukaan muuttuvaa etsimistä, kun taas uskonto on

institutionaalista, lähempänä opinkappaleiden ja institutionaalisen toimintaympäristön hyväksymistä. Toisin sanoen uskonto on perinteistä ja konservatiivista, kun taas spirituaalisuus on kiinnostavaa, yksilön sisimmän etsimistä ja toteuttamista korostavaa. Spirituaalisuus onkin uskonnon uusi brandi, ”eurooppalainen arvotrendi”, jota koskeva puhe paikantuu institutionaalisia uskontoja selvemmin terveydenhuoltoon, vaihtoehtolääkintään, yksityiseen elämänhallintaan sekä liiketoimintaan.

En yritä arvioida uskonto-analogian lopullista osuvuutta yritystoiminnan jäsentämisessä. Sen sijaan on kiinnostavaa, kuinka analogia osoittaa ideologisen muutoksen siinä, miten ”uskonnosta” ja ”spirituaalisuudesta” tulee osa yrityksen markkinoinnin ja organisoitumisen puhevaruutta sen sijaan että yritys mallinnettaisiin puhtaasti maalliseksi. Samalla tulee pitää mielessä, että uskonnollisuus ja spirituaalisuus sisältävät myös ”vapaaan markkinatalouden” vastaisia ajatuksia. Esimerkiksi new age -liikehdinnästä on löydettävissä niin liiketoiminnan vastaista kuin sitä edistävää ajattelutapaa. Liiketoiminta voidaan nähdä identiteettiä ja henkisyyttä rajoittavaksi tekijäksi mutta yhtä lailla toiset ajattelevat sopivan työympäristön tarjoavan kanavan löytää itsestään henkisiä syvyyksiä. Liiketoimintaan kriittisesti suhtautuva kanta painottuu 1960-luvun vastakulttuuriseen liikehdintään, kun taas liiketoimintaan suopeammin asennoituva henkisyys on ollut hallitsevampi kanta erityisesti 1980-luvulta lähtien.

Julkisuuden ja liiketoimintaympäristöjen spiritualisoitumista voidaan ymmärtää yhteiskunnallisen muutoksen osana. Varhaisemman modernisaation tehdasmallin sijaan nyky-yhteiskunta toimii yritysmallin mukaan, jossa työ on tilallisesti epämääräistä ja ajallisesti ”päättymätöntä” (eli työajan ja vapaa-ajan, julkisen ja yksityisen välistä eroa hämärtävää) (Vähämäki 2003, 16). Kristillinen sanasto ja arvomaailma sopivat hyvin tehdasmalliin, siis varhaisen modernisaation ja teollisen yhteiskunnan tilanteeseen, jossa työ oli ajallisesti ja paikallisesti rajatumpaa. Työn ulkopuolelle jäävänä aikana (vapaa-ajan harrastukset, kodin ja perheen piiri, koulu-aika) voitiin välittää kristillisiä arvoja jälkipolville. Yksinkertaistetusti sanottuna nykyinen yritysmalli tuo esiin toisenlaista uskonnollisuutta, siis erityisesti vakiintuneista uskontotraditioista erkaantunutta ”spirituaalisuutta”. Uskonnollisuudesta onkin tullut yhä yksilöllisemmin markkinoitu tuote, jonka toimintaympäristönä on yhä useammin yritys, ja siten ei vain työaika vaan, kuten Jussi Vähämäki (2003, 26–54) kuvaa uuden työn yritysmallia, koko ”elämän aika”. Tämä ei tarkoita, että muutos työkultuurissa ja tuotantotavoissa selittäisi muutokset uskonnossa. Se kuitenkin osoittaa, miten uskonto, työkultuuri ja tuotanto muuttuvat suhteessa toisiinsa.

Edelleen yksinkertaistaen: kristillisen uskontoperinteen tilalle on siis nousut liiketoiminnan spirituaalisuutta koskeva diskurssi. Sen suhde vakiintune-

siin uskontoperinteisiin on kahtalainen. Yhtäältä spirituaalisuuden diskurssissa ammennetaan valikoivasti aihioita ja tekniikoita perinteistä ja toisaalta siinä suhtaudutaan penseästi, ellei vihamielisesti, sellaisiin toimijoihin, jotka tarjoavat uskontoperinnettä kokonaisuutena tai traditiona.

Spirituaalisuuden nousulla ja asettumisella työympäristöihin on joitakin vaikutuksia vakiintuneiden institutionaalisten uskontojen kannattajien elämään. Spirituaalisuuden mahdollinen suosiminen työympäristöissä etäännyttää perinteisten uskontojen harjoittajat ja toisaalta kohottaa yksilöt yhteisöjen yläpuolelle irrottaen uskontoperinteiden osia muusta kulttuurikontekstista. Eri-laisten uskontojen harjoittajat voivat kokea tämän yritykseksi karsia joitakin teemoja (esimerkiksi uskonnoille tyypilliset vaatimukset sosiaalisesta oikeudenmukaisuudesta) liike-elämän kontekstiin sijoitetusta perinteen osasta. Oma käsitykseni on, että työstä ja liiketoiminnasta tyydyttyminen ei ole itsessään ongelmallista; siitä tulee ongelma vain silloin kun se alkaa muodostua poikkeavat mielipiteet, puhetaavat ja elämäntavat haastaviksi, ikään kuin vaihtoehdottomiksi käsityksiksi, jotka voidaan ottaa ilman perusteluita. Vähintään tulisi irtaantua siitä yksioikoisesta käsityksestä, jonka mukaan spirituaalisuus on hyvä asia, tai mahdollisuus, ja uskonto huono, tai ongelma. Vastuullisen liiketoimintaosaamisen kannalta olennainen asia onkin yritys oppia tunnistamaan spirituaalisuuden ja uskonnollisuuden ongelmia ja mahdollisuuksia.

1.6 Uskonto liiketoimintaosaamisen ulottuvuutena

Edellä sanottu on koottavissa tiivistetyksi taulukoksi, joka osoittaa uskonnon ja liiketoiminnan suhteiden mallinnusvaihtoehtoja ja jonka avulla hahmotetaan eri vaihtoehtojen ongelmia ja mahdollisuuksia. Taulukon runko perustuu löyhästi Skip Wordenin (2005) kirjoitukseen, mutta sitä on muokattu ja laajennettu tämän artikkelin puitteisiin.

Mallit vaihtelevat integraation asteen, toiminnan lähtökohdan, uskonnon paikantamisen ja uskonnollisuuden muodon mukaan. Selvennän kahta kohtaa. Ensiksi, mallissa 5 uskonto on kaikkein integroitunein liiketoimintaan, mutta osittainen poissulkevuus tarkoittaa yrityksen edistämälle uskonnolle ristiriitaisten muotojen syrjäyttämistä. Toiseksi, kun uskontoa paikannetaan yksityisen alueelta julkisuuteen, malleissa 1–3 korostuu yksityisen ja malleissa 4–5 julkisen alue. Mallien 4 ja 5 ero on siinä, että edellisessä julkisuus – ja siten myös liiketoiminta – sisältää useita erilaisia uskontoja, kun taas jälkimmäisessä julkinen liiketoiminta itsessään on uskonnollisesti virittynyt.

Taulukko 1. Uskonnon ja liiketoiminnan suhteiden mallit.

Malli	Integraation aste	Toiminnan lähtökohta	Uskonnon paikka yhteiskunnassa	Uskonnon tyypillinen muoto
1. Joko liiketoiminta tai uskonto	Ei-integroitu; suhde täysin poissulkeva	Jumala tai raha	Instituutio ja yksityisen alue	”fundamentalismi”, 1960-luvun vastakulttuurin spirituaalisuus
2. Liiketoiminta ja uskonto eri sfäärejä	Ei-integroitu, eriytyneet sfäärit	Kaksi valtakuntaa	Instituutio ja yksityisen alue	Perinteinen kristin-usko modernissa yhteiskunnassa
3. Uskonnolliset motiivit liiketoiminnan taustalla	Heikosti integroitu	Raha väline uskonnollisten motiivien toteuttamiseen	Instituutio ja yksityisen alue	Humanistinen tai filantrooppinen kristin-usko
4. Liiketoiminta uskontosensitiivinen	Osittain integroitu	Kunnioitettava pluralismi	Instituutio ja erojen julkisuus	Yksilöllistynyt; etniset vähemmistöt
5. Uskonnollisuus sovellettu liiketoimintaan	Täysin integroitu, mutta osin poissulkeva	Yrityskonto eri muodoissaan	Julkisuus, liike-toiminta	(Yritys)spirituaalisuus 1980-luvulta alkaen

Tämän artikkelin tavoitteiden vuoksi mallien ongelman ja mahdollisuudet vaativat tarkemman, joskin lyhyen ja tiivistetyn, erittelyn. Joko-tai -mallin (malli 1) ongelmana on uskonnollisen identiteetin sulkeminen liiketoiminnasta. Uskonnollinen ihminen varjelee identiteettiään tietynlaisen liiketoiminnan vaikutuksilta tai liiketoiminnassa mukana oleva sulkee uskonnon kokonaan pois asialistalta. Mallissa yksittäinen ihminen voi löytää oman ratkaisunsa, mutta se jättää käytäntöjen ja keskusteluavaruuden rakenteet täysin koskemattomiksi. Koko ajatus vastuullisesta liiketoiminnasta puolestaan lähtee liikkeelle siitä, että itse järjestelyihin tulee vaikuttaa eikä pelkästään yksilöllisiin ratkaisuihin. Kahden valtakunnan (malli 2) jäsenyyksessä vastuullinen liiketoiminta on kapea-alaista, koska se ei suoranaisesti koske liiketoimintaa. Mallin toteuttamisen seurauksena ovat myös eettiset dilemmat, koska ihmiset eivät käytännössä jaa eettisiä ja moraalisia kysymyksiä tavalla, jonka kyseinen eriyttävä malli olettaa. Myös uskonnollisten motiivien ja liiketoimen heikon integraation (malli 3) ongelma on vastuullisen liiketoiminnan kapeus. Vastuullisuus ei ole tässä mallissa holistinen liiketoiminnan asia vaan tuoton käyttämisen asia. Suvaitsevan pluralismin ja uskontosensitiivisyyden (malli 4) ongelmana on vastuullisen liiketoiminnan rajojen määrittäminen eli kysymys siitä, missä menevät uskonnon ja kulttuuriperinteen nimissä vaadittujen toimenpiteiden rajat. Kaikkeahan ei voida sallia, mutta esimerkiksi yrityksen virkapukuihin yhdistetyn hunnun ei pitäisi olla ylitsepääsemätön ongelma. Silti pluralismin ongelmana on, että toimijoiden on vaikea arvioida, mihin rajan voi ja saa vetää, ja millä

perusteella. Kuitenkin uskonnon arkipäiväisyyden edistäminen liiketoiminnassa auttaa ainakin välttämään ylilyönnit, joihin kaiken salliva ksenofilinen relativismi tai kaiken vieraan kieltävä ksenofobinen etnosentrismi pahimmillaan johtavat. Viidennessä mallissa keskeinen ongelma on identiteettien sulkeutuminen eli uskonnollis-spirituaalista tiimihenkeä ja itsensä toteuttamista tarjotaan kaikille muista uskonnollisista sidoksista riippumatta.

Liiketoiminnan vastuullisuuden kannalta malleissa on myös mahdollisuuksia. Malleissa 1–3 liiketoimintaa hahmotetaan autonomiseksi, uskonnosta irrallaan olevaksi toiminnaksi. Tällaisissa kannoissa on vain vähän tilaa käydä keskustelua vastuullisuudesta uskonnollisten identiteettien suhteen. Neljännen mallin mahdollisuutena on edistää suvaitsevaisuutta ja vieraan kunnioitusta. Uskontojen kohtaaminen ja käsitteleminen kasvattaa myös oman kulttuurin ymmärtämistä toisen kautta. Lisäksi neljäs malli toimii yhteiskunnallisen eriytymiskehityksen haastajana, siis yrityksenä kysyä, ovatko eriytymisperiaatteen noudattamisen vaikutukset pelkästään toivottavia. Viidennen mallin liiketaloudellisena mahdollisuutena on tietysti voiton maksimointi brandikehityksen ja sitoutumisen kautta, mutta myös ajatus itsensä toteuttamisesta työyhteisössä.

Ongelmia ja mahdollisuuksia punnittaessa pidän henkilökohtaisesti mallia 4 parhaimpana vaihtoehtona, koska se ei lähtökohtaisesti rakenna kuilua uskonnon ja liiketoiminnan tai identiteetin ja liiketoiminnan välille. Toimiakseen mallille täytyy asettaa ainakin seuraavat jaetut periaatteet: halventamattomuus, pakottamattomuus ja epäinstitutionaalisuus (ks. Hicks 2003: 174). Halventamattomuuden periaate tarkoittaa pyrkimystä välttää toisten uskonnollisten ja maallisten identiteettien halventamista. Tällöin esimerkiksi koriste-esineiden ongelmallisuutta on helpompi käsitellä: esimerkiksi julisteen lausetta ”Jeesus pelastaa” ei koeta suoraan halventavaksi, toisin kuin aikaisemmin esittämäni esimerkkiä homojen syntisyydestä. Pakottamattomuuden periaate tarkoittaa mahdollisuutta kieltäytyä uskontoa koskevista keskusteluista ja esimerkiksi kutsuista tilaisuuksiin. Se jättää ihmisille mahdollisuuden jättäytyä uskonnollisen käännytyksen ulkopuolelle. Epäinstitutionaalisuuden periaate tarkoittaa, että yritys tai työympäristö ei lähtökohtaisesti suosi jotain tiettyä uskontoa toisten kustannuksella. Mallien arvioinnin syvällisempi erittely ei kuitenkaan ole tämän artikkelin tehtävä. Tässä yhteydessä riittää sen osoittaminen, että malleja on enemmän kuin yksi, ja niiden arvon ja käyttökelpoisuuden määrittäminen on jatkuvan keskustelun aihe. Siinä keskustelussa vastuullisen liiketoiminnan tutkimuksella – tehdään se sitten sillä tai toisella nimikkeellä – on paikkansa liiketoimintaosaamisen kokonaisuudessa.

1.7 Johtopäätökset

Liiketoimintaosaamista ja siihen yhdistettyä keskustelua vastuullisesta toiminnasta tulee nähdäkseni ajatella muun yhteiskunnan osana. Tässä kehyksessä on selvää, että liiketoimintaosaamisen parantamiseksi tarvitaan entistä enemmän monitieteistä kanssakäymistä liiketoiminnan asiantuntijoiden ja (uskonto-) kulttuurien tuntijoiden välillä. Liiketoiminnan kulttuuriosaaminen ei kuitenkaan voi tarkoittaa pelkästään sellaista konsultointia, jossa osaajat tuntevat jonkin eksoottisen ja vieraan kulttuurin tai uskonnon perinpohjaisesti. Yksittäisten uskonnollisten ja ei-uskonnollisten elämäntapojen tunteminen on tärkeää, mutta se on auttamattoman vajavaista, mikäli samaan aikaan ei kehitetä ymmärrystä siitä, millä tavalla uskonnon käsite toimii inhimillisen toiminnan luokittajana paitsi yksilöiden itseymmärryksen myös julkisen elämän tasoilla. Sen jatkuva toistaminen, että uskonto on yksityisasia, on yritys paeta menneeseen maailmaan. Uskonnon toisenlainen kohtaaminen on edessä, on sen tarkoituksena sitten liiketoiminnan vastuullisuuden parantaminen tai ylipäätään yritys ymmärtää sitä todellisuutta, jossa liiketoimintaa harjoitetaan.

Tässä käsitellyn aiheen tarkempi tutkiminen tarkoittaisi esimerkiksi sen selvittämistä, miten uskonto tulee luokitelluksi yritysten yhteiskuntavastuuta pohittavien toimijoiden osalta, millä eri tavoin uskonto on tai ei ole vastuuteemojen osa ja millaisia mallinnuksia uskonnon ja liiketoiminnan suhteista liike-elämän toimijat toteuttavat. Tällöin keskeistoimijoiden haastattelut ja yhteiskuntavastuuta koskevat julkilausumat ja raportit olisivat olennaista aineistoa. Erityisesti erilaisten toteutuneiden konfliktien ja ratkaisujen kokoaminen tuottaisi tärkeää aineistoa sekä liike-elämän toimijoille että tutkijoille, joiden eräänä tehtävänä on hahmottaa uskontoa, liiketoimintaa ja sen vastuullisuutta erillisten saarekkeiden sijaan laajemman yhteiskunnan osana, jossa varhaisen modernisaation jakolinja julkisen liiketoiminnan ja yksityisen uskonnon välillä on muuttumassa.

Lähteet

- Anttiroiko, Ari-Veikko (2004) Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa: (toim.) *Yhteiskuntavastuu. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*, toimittanut Raija Järvinen, 17–60. Tampere University Press: Tampere.
- Anttonen, Veikko – Taira, Teemu (2004) Uskontotiede uskonnollisuuden paikantajana. Teoksessa: *Uskonnon paikka. Kirjoituksia uskontojen ja uskontoteorioiden rajoista*, toimittaneet Outi Fingerroos – Minna Opas – Teemu Taira, 18–50. SKS: Helsinki.

- Baumann, Gerd (1999) *The Multicultural Riddle: Rethinking National, Ethnic and Religious Identities*. Routledge: London.
- Beckford, James A. (2003) *Social Theory & Religion*. Cambridge UP: Cambridge.
- Berger, Peter L. (toim.) (1999) *The Desecularization of the World: Resurgent Religion and World Politics*. W.B. Eerdmans: Washington.
- Carrette, Jeremy – King, Richard (2005) *Selling Spirituality: The Silent Take-over of Religion*. Routledge: London.
- Casanova, José (1994) *Public Religions in the Modern World*. The University of Chicago Press: Chicago.
- Giddens, Anthony (1995) Elämä ja jälkitraditionaalisessa yhteiskunnassa Teoksessa: *Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio*, toimittaneet Ulrich Beck – Anthony Giddens – Scott Lash, 83–152. Vastapaino: Tampere.
- Grant, Don – O’Neil, Kathleen – Stephens, Laura (2004) Spirituality in the workplace: new empirical directions in the study of the sacred. *Sociology of Religion*, 65 (3): 265–283.
- Hall, Stuart (1999) *Identiteetti*. Vastapaino: Tampere.
- Haynes, Jeff (1998) *Religion in Global Politics*. Longman: London.
- Heelas, Paul – Woodhead, Linda – Seel, Benjamin – Szerszynski, Bronislaw – Tusting, Karin (2005) *The Spiritual Revolution: Why Religion is Giving Way to Spirituality*. Blackwell: Oxford.
- Herbert, David (2003) *Religion and Civil Society: Rethinking Public Religion in the Contemporary World*. Ashgate: Aldershot.
- Hicks, Douglas A. (2003) *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality, Leadership*. Cambridge UP: Cambridge.
- Juergensmeyer, Mark (2000) *Terror in the Mind of God: The Global Rise of Religious Violence*. University of California Press: Berkeley.
- Kunde, Jesper (2000) *Corporate Religion: Building a Strong Company through Personality and Corporate Soul*. Prentice Hall: London.
- Lehtonen, Mikko (2004) Johdanto: säiliöstä suhdekimppuun. Teoksessa: *Suomi toisin sanoen*, toimittaneet Mikko Lehtonen – Olli Löytty – Petri Ruskka 9–27. Vastapaino: Tampere.
- Lyon, David (2000) *Jesus in Disneyland: Religion in Postmodern Times*. Polity: Cambridge.
- Lyotard, Jean-François (1984) *The Postmodern Condition: A Report on Knowledge*. University of Minnesota Press: Minneapolis.
- McCutcheon, Russell T. (2005) *Religion and the Domestication of Dissent: Or, How to Live in a Less than Perfect Nation*. Equinox: London.

- Ruel, Malcolm (2002) Christians as believers. In: *A Reader in the Anthropology of Religion*, ed. by Michael Lambek, 99–113. Blackwell: Oxford.
- Taira, Teemu (1999) Juuret ja kulttuuri: neljä kertomusta traditiosta ja uskonnosta postmodernissa yhteiskunnassa. *Kulttuurintutkimus*, 16 (4): 27–35.
- Taira, Teemu (2003a) Maallistumisesta notkistumiseen: muuttuva uskonnollisuus ja uskontososiologian näkökulma. *Sosiologia*, 40 (3): 219–233.
- Taira, Teemu (2003b) Usko, uskonto, uskontokritiikki. *Tieteessä tapahtuu*, 21 (8): 60–63.
- Taira, Teemu (2005) Uskonto nykykulttuurissa: avainsanoja ja näkökulmia. Teoksessa: *Nyky aika kulttuurintutkimuksessa*, toimittaneet Erkki Vainikkala – Henna Mikkola. Nykykulttuurin tutkimuskeskus: Jyväskylä. Tulossa.
- Vähämäki, Jussi (2003) *Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi*. Tutkijaliitto: Helsinki.
- Worden, Skip (2005) Religion in strategic leadership: a positivistic, normative / theological, and strategic analysis. *Journal of Business Ethics*, 57 (3): 221–239.
- Yip, Andrew K. T. (2003) The self as the basis of religious faith: spirituality of gay, lesbian and bisexual Christians. In: *Predicting Religion: Christian, Secular and Alternative Futures*, ed. by Grace Davie – Paul Heelas – Linda Woodhead, 135–146. Ashgate: Aldershot.

2. YRITTÄJYYDESTÄ, USKONNOLLISUUDESTA JA YRITYSTEN YHTEISKUNTAVASTUUSTA

Jenni Nikula

Abstrakti

Tämän artikkelin tarkoitus on yhdistää käsitteet uskonnollisen vakaumuksen omaavat yrittäjät sekä yrityksen yhteiskuntavastuu. Uskonnollisuuden ja yrittäjyyden yhdistävää tutkimusta on tehty jonkin verran sekä ulkomailla että kotimaassa (esimerkiksi Nash 1994, Lampela-Kivistö 2000, Nikula 2003), mutta tuoretta näkökulmaa tällä tutkimuskentällä edustaa yrityksen yhteiskuntavastuun tutkiminen uskovien yrittäjien näkökulmasta. Jotta kyseiseen tutkimusongelmaan löydetään vastauksia, on hyvä hahmottaa ensin yrittäjyyden ja uskonnollisuuden välisen suhteen taustaa. Miksi yrittäjyyden ja uskonnollisuuden välinen suhde olisi ongelmallinen, ja miten voidaan selittää siihen mahdollisesti liittyvää ristiriitaa?

Keskeistä on myös tarkastella lähemmin käsitettä yrityksen yhteiskuntavastuu sekä pohtia arvomaailmaa, jossa suomalainen liike-elämä toimii. Arvot antavat pohjan jokaisen yrityksen toiminnalle yrityskulttuurina, joka puolestaan määrittelee yrityksen eettisen päätöksenteon lähtökohdat. Liike-elämän etiikka ja kristillinen liike-elämän etiikka nousevat siis myös mielenkiinnonkohteiksi. Kaikkia edellä mainittuja komponentteja tarvitaan, jotta voidaan tutkia yrityksen yhteiskuntavastuun ulottuvuuksia uskonnollisen vakaumuksen omaavien yrittäjien näkökulmasta. Liike-elämän etiikan tutkimuskentällä on Yhdysvalloissa tutkittu uskonnollisuuden ja etiikan välistä suhdetta (Agle & Van Buren III 1999), ja myös jännitteitä kristinuskon, taloudellisen menestyksen, liike-elämän etiikan sekä kilpailun välillä on tutkittu (Nash 1994). Nyt on aika jatkaa tutkimusta suomalaisista uskonnollisen vakaumuksen omaavista yrittäjistä ja yrityksen yhteiskuntavastuusta.

2.1 Johdanto

Yrittäjyyteen liittyy taloudellisen voiton tavoittelu. Uskonnollisuuteen puolestaan liitetään arvoja, kuten vaatimattomuus ja lähimmäisen rakkaus. Jos ihminen toimii yrittäjänä ja uskoo, syntyykö tästä ristiriita? Yrityskentällä toimii monia uskovia ihmisiä ja kirjoitukset esimerkiksi *Taloussanomissa* ovat tuoneet esiin yrittäjiä ja yritysjohtajia, jotka kertovat avoimesti omasta uskostaan

(Kapanen 2002, 8). Mielenkiintoni kohdistui pro gradu -tutkielmassani (Nikula 2003) juuri tämänkaltaisiin henkilöihin ja heidän tapansa sovittaa yhteen uskonnollisuus ja yrittäjyys. Selvitin, miten yrittäjät, jotka omaavat uskonnollisen vakaumuksen, kokevat yrittäjyyden ja uskonnollisuuden välisen suhteen.

”Mooses on Mooses ja bisnes on bisnes” on sanonta, joka nousi esiin haastattelutilanteissa. Kolmen yrittäjän tavat tulkita sanontaa tiivistivät yleiset liiketoimintaan ja uskuntoon liitettävät ajattelumallit. Kaksi yrittäjää viittasi sanonnalla tapaan toimia liike-elämässä. Toinen heistä korosti, että uskovan ihmisen omatunto vaikuttaa moraalisesti oikeanlaiseen toimintaan myös liike-elämässä. Toinen yrittäjä puolestaan viittasi sanonnalla joidenkin henkilöiden tapaan toimia liike-elämässä täysin ilman arvoja tai toiminnan moraalista ulottuvuutta. Tämä onkin toisaalta yleinen ajattelutapa – liiketoimintaa ei ole pidetty moraalittomana sen enempää kuin moraalisenakaan. Kolmas yrittäjä sen sijaan viittasi sanonnalla uskovaisen yrittäjän toimintaan liikemaailmassa ja ennen kaikkea kyseisen yrittäjän rooliin rationaalisena, vakavasti otettavana yritystoimintaa harjoittavana henkilönä. Uskovaisen yrittäjän oletetun hyvyyden ei tarvitse tarkoittaa yrittäjälle taloudellista tappiota. Kyseinen tulkinta kertoo ajattelumallista, jonka mukaan yrittäjyyteen ja liiketaloudelliseen toimintaan liitetään rationaalisuus, mutta uskonnollisuuteen puolestaan irrationaalisuus. Myytti, jonka mukaan *homo economicus* on tunteeton ja *homo religiosus* jääne esirationaaliselta ajalta, elää edelleen. Tämän myytin häivyttämiseen on pyrkinyt amerikkalainen taloustieteilijä Lawrence Iannaccone, joka haluaa korostaa uskontoa ihmisen rationaalisenä valintana. (Iannaccone 1998.)

Yrittäjyys ja uskonto ovat siis käsitteitä, joita eri aikakaudet ovat muovanneet. Modernisaatioteoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna voidaan uskonto ja yrittäjyys nähdä pitkälti modernismin synnyttämän ajattelumallin mukaisesti. Tällöin uskonto edustaa rationaalisuuden vastakohtaa, ja yrittäjyys puolestaan nähdään yrityksen kautta taloudellista tulosta painottavana rationaalisenä ja tehokkaana toimintana. Yrittäjyys on kuitenkin kokonaisvaltaista, innovatiivista ja omaehtoista toimintaa, ja tällaisessa muodossaan se onkin nostettu esiin monenlaisissa yhteyksissä sekä muodoissa. (Kyrö 1997.)

Uskonto puolestaan ei ole, laajalle levinneestä ajattelumallista huolimatta, kadonnut. Suomessakin toimii useilla eri aloilla uskonnollisen vakaumuksen omaavia yrittäjiä (Nikula 2003). Uskonnollisen vakaumuksen omaavien yrittäjien uskonnollisuus rajautui tutkimuksessani siihen, mitä kyseiset yrittäjät itse kertoivat uskonnollisuudestaan. Käsitteiden *uskonnollinen* ja *uskonnoton* toisistaan erottaminen on lähinnä tieteellinen ongelma, sillä käytännössä kyseiset termit rajautuvat melko ongelmattomasti. Uskonnollinen ihminen kertoo elävänsä tietynlaisen vakaumuksen mukaan, ja tätä vakaumusta hän itse ja muut hänen laillaan ajattelevat pitävät uskonnollisena. Uskonnollisen ihmisen us-

konnollisuus voi perustua mihin hyvänsä perinteeseen, jolle hän hyväksyy uskonnon nimikkeen, ja joka tarjoaa hänelle tulinnan elämästä sekä elämäntavan. (Anttonen 1992, 11.) Tässä artikkelissa myös kyseessä ovat suomalaiset yrittäjät. Otettaessa huomioon Suomen uskonnollinen kenttä ei ole yllättävää, että uskonto rajautuu koskemaan kristinuskoa.

Tämän artikkelin tarkoituksena on liittää yhteen yrittäjyyden ja uskonnollisuuden lisäksi myös yrityksen yhteiskuntavastuu. Kysymys kuuluu, onko uskonnollisuuden ja yrityksen yhteiskuntavastuun välillä yhteyttä?

2.2 Yrityksen yhteiskuntavastuu

Yritysten yhteiskuntavastuu käsitetään kokonaisvaltaiseksi vastuuksi yritystoiminnasta ja sen aikaansaamista seurauksista paikallisessa, kansallisessa ja globaalissa mittakaavassa. Yhteiskunnallinen vastuu ei siis redusoidu ainoastaan lailliseksi vastuunkantamiseksi (Siltaoja & Takala 2003, 72). Yhteiskuntavastuu on käsitteenä moniulotteinen ja keskustelua käsitteen tarkasta määrittelystä käydään edelleen. (Bredgaard 2003, 2.)

Yhteiskuntavastuun tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat olleet erityisesti suuryhtiöt. Suuryhtiöiden osakseen saama julkisuus on osaltaan lisännyt kiinnostusta niiden yhteiskuntavastuun tieteelliseen tutkimukseen. (Thompson & Smith 1991, 30.) Ylikansallisten yhtiöiden erityisesti odotetaan toimivan vastuullisesti ja parantavan työntekijöidensä työolosuhteita halpatuotantomaissa, takaavan koulutusohjelmia paikallisissa yhteisöissä, työskentelevän lapsityövoiman käyttöä vastaan sekä suojelevan ympäristöä. Yhtiöiden johtoportaan on tunnustettava velvollisuutensa luoda yrityskulttuuri, joka takaa luotettavan yrityskuvan ja vitalit yrityssuhteet. Urheiluvälinevalmistaja Niken tapaus on esimerkki yrityksen kärsimästä julkisuuskuvan tahraantumisesta, joka seurasi yrityksen sopimusvalmistajan epäeettisistä ja korruptoituneista työvoimakäytännöistä kehitysmaissa. (Joyner et al. 1999, 117.)

Pienten ja keskisuurten yritysten yhteiskuntavastuusta on myös kiinnostuttu tiedemaailmassa. Kyseisillä yrityksillä on valtaa ja vaikutusta paikallisesti, alueellisesti ja kansallisesti. Pk-yrityksissä, joissa työntekijöiden määrä on alle viisikymmentä henkilöä, on omistajayrittäjän rooli keskeinen. Toisin kuin suuryhtiöissä, omistajayrittäjä todennäköisesti päättää yksin yrityksen yhteiskuntavastuun muodostumisesta ja sen toteuttamisesta. (Thomson & Smith 1991, 39.) Tässä yhteydessä uskonnollisen vakaumuksen omaavat yrittäjät nousevat mielenkiinnon kohteeksi, sillä he pystyvät vastaamaan kysymykseen, onko uskonnollisuudella ja yrityksen yhteiskuntavastuulla yhteyttä.

2.3 Yhteiskuntavastuu suomalaisen liikemaailman arvojen kentällä

Yrityksen yhteiskuntavastuu ei ole uusi ilmiö. Myös Suomessa ilmiön historia voidaan ulottaa aikaan, jolloin alueelliset suuret tehtaat saattoivat ottaa velvollisuudekseen yhteisön jäsenistä huolehtimisen. Tehtaat rakennuttivat yhteisön jäsenille kouluja ja kirkkoja sekä tarjosivat työpaikan lähes kaikille yhteisön jäsenille. Yhteisön tarvitsemat palvelut olivat saatavilla tehtaan toimesta, ja näin turvattiin yhteisön jäsenten hyvinvointi ja koulutus. Vastuullisuus oli aikansa ilmiö eri tavalla kuin nykyään. (Siltaoja & Takala 2003, 68.)

Tänä päivänä yhteiskunnan rooliin kuuluu turvata järjestelmät, jotka takaavat kansalaisten hyvinvoinnin ja koulutuksen. Vastuu ei enää ulotu yrityksiin. On yleistä, että yrityksen sosiaalinen vastuu henkilöstöä kohtaan käsitetään nykyään henkilöstön asianmukaiseksi kouluttamiseksi ja osaamisen turvaamiseksi. Yhteiskunnallinen vastuu voi kuitenkin pitää sisällään myös esimerkiksi nuorisotyön tukemista, sitoutumista alueelliseen kehitykseen, stipendien myöntämistä, sponsorointia ja asioiden oikeanlaista tiedottamista. (mt. 69–72.)

Yritysten yhteiskuntavastuuta ei määrittele laki. Yritykset eivät voi kuitenkaan laiminlyödä vastuutaan, sillä kuluttajat vaativat yhä enemmän vastuullisuutta ja eettisyyttä yritysten toiminnalta. Erityisesti suurten yritysten tulisi oikeuttaa poliittinen ja taloudellinen valtansa osoittamalla suurempaa sosiaalista vastuuta. (mt. 2.) Asenteet muuttuvat myös liike-elämässä. Aiemmin korostunut itsekkyyden korvautumassa jalommilla ajatuksilla. Omistajan etu ei enää riitä yritysjohdon opasteeksi ja aikaansa seuraavat yritykset rakentavatkin yrityskansalaisuutta. Yrityseetikko Tuomo Takalan mukaan vähimmäisedellytys asianmukaisen yritysvastuun kehittymiselle myös konkreettisella tasolla on juuri yrityksen pitäminen yrityskansalaisena, joka on ihmisten ja heidän muodostamiensa sidosryhmien, kollektiivien kautta vastuussa ympäristölleen (Takala 2004, 212–232).

Yrityskansalainen -termillä tarkoitetaan ennen kaikkea sitä, että yritykset ymmärtävät niiden omien toimien vaikutukset yhteiskuntaan alkaen siitä, mitä tehdään jätteille ja miten työehtosopimuksia noudatetaan. Omistaja-arvon tärkeys ei ole kuitenkaan poistunut, vaan asia nähdään nyt laajemmin – yhteiskuntakelpoinen yritys on tehokas ja menestyvä. Vastuullisuuden kasvu yritysmaailmassa ei yllätä, sillä yleisesti ottaen suomalaisten asenteet ovat muuttuneet. Päivi Vihman kirjoittamassa *Talouselämän* artikkelissa viitataan Risc Monitorin¹ tutkimustuloksiin, jotka antavat vastauksia elämäntyyliin ja asen-

¹ MDC RISC International on arvo-, asenne-, ja elämäntyyli tutkimukseen erikoistunut markkinatutkimusalan yritys. RISC tutkimuksen, kuten yrityksenkin nimi tulee sanoista Research Institute on Social Change. RISC tutkimuksen tausta on eurooppalaisten väestöjen kulttuurin, arvojen, tapojen ja asenteiden mittaauksessa, joka aloitettiin vuonna 1980. RISC Monitor on tutkimuskokonaisuus, jonka tarkoituksena on tuottaa yrityksille ja julkiselle sektorille tukea ja taustatietoa strategiseen päätöksentekoon. (<http://www.mdcrisc.fi>)

teiden muutoksista. Vastuullisuuden lisäksi myös terveys, turvallisuus, henkisyys ja yhteisestä hyvästä huolehtiminen ovat nosteessa. (Vihma 2002, 21–23.)

Itsekeskeistä nautiskelusta aika on sen sijaan ajanut ohi. Tämä suuntaus voimistui 1980-luvun lopulla ja huippunsa se saavutti vuonna 2000. Sen jälkeen alkoi alamäki: ihmiset kyllästyivät pinnallisuuteen ja vauhtiin. Näyttämisen sijalle on noussut elämänarvojen pohdinta. Henkisyyden ja hengellisyyden kaipuuta on Suomessa edelleen. Suomalaiset eivät kuitenkaan käänny pehmeimpien arvojen puoleen yhdessä ja yhtäaikaan. Vastakohdat pikemminkin kärjistyvät. Itsekeskeisten nautiskelijoiden ja elämystenmetsästäjien joukko muuttuu entistä äänekkäämmäksi, mutta toisaalta myös pienemmäksi. (mt. 20–25.)

Kuluttajien kriittisyys on lisännyt yritysten paineita rakentaa arvo-ohjelmia ja noudattaa niitä. Kuluttajat valitsevat yhä useammin tuotteita sen mukaan, miten eettistä yrityksen toiminta on. Arvot eivät enää ole vain sanoja, vaan niistä keskustellaan ja niitä pyritään noudattamaan käytännön tilanteissa. Kuluttajien lisäksi arvo-ohjelmiin paneudutaan myös omistajien vaatimusten vuoksi. Kun aktiiviset omistajat edellyttävät voiton maksimointia, yrityksen pitää toimia aiempaa eettisemmin. Yritysten arvo-ohjelmiin ovat kannattavuuden ja laadun rinnalle pyrkimässä sellaiset arvot kuin henkilöstön hyvinvointi, avoimuus, rehellisyys ja ympäristönsuojelu. Arvo-ohjelmien yleistymisen johdusta myös yritysten kansainvälistymisestä – eri maiden liiketoimintatavat vaativat yhtenäistämistä. (Kapanen 2002, 8.)

Varsinainen arvokeskustelu liikemaailmassa alkoi Suomessa 1980-luvulla vietetyn kasinotalouden ja kulutusjuhlien jälkeisenä laman aikana. Arvojen eriytyminen taloudesta johtaa juurensa kuitenkin paljon kaukaisempaan historiaan eli valistuksen aikaan. Valistuksen myötä tosiasiat ja arvot saivat ihmisten elämässä omat osa-alueensa. Arvojen osa-alue liitettiin ainoastaan ihmisen yksityisen elämän piiriin ja tähän osa-alueeseen tulivat kuulumaan myös uskonnollisuus ja moraalit. (Hirvonen 1994, 16.)

Arvokriisin syntyä voi valottaa historiallinen tapahtumaketju, jonka myötä markkinatalouden taustalla vaikuttava kristillinen arvomaailma suljettiin marginaaliin valistuksen vaikutuksesta. Itsekyyden lisääntyminen nyky-yhteiskunnassa ja yrityksissä on saanut ihmiset etsimään perinteisiä arvoja, kuten lähimmäisen huomioon ottamista ja kunnioittamista, rehellisyyttä ja luonnon suojelua (Kapanen 2002, 8). Arvokriisiin ihmiset ovat pyrkineet löytämään vastauksia esimerkiksi uskonnollisesta fundamentalismista, idän viisauksista ja erilaisista uususkonnoista. Myös kristinusko on herättänyt uutta kiinnostusta. (Hirvonen 1995, 271–272.)

2.4 Liike-elämän etiikka

Jokaisella yrityksellä on yrityskulttuuri. Yrityskulttuuri rakentuu yrityksen jäsenten hyväksymille arvoille. Nämä arvot määrittelevät liiketoiminnan ensisijaiset tavoitteet ja tavat, joilla kyseisiin tavoitteisiin pyritään. Yrityskulttuuri tuottaa suuntaviivat eettiseen päätöksentekoon ja täten yrityskulttuurilla on tärkeä osa yrityksen yhteiskuntavastuun muodostumisessa. (Siltaoja & Takala 2003, 2.) Eettisen komponentin lisäksi yrityksen yhteiskunnallinen vastuu muodostuu taloudellisesta ja yhteiskunnallisesta komponentista (Kangasoja 1994, 21).

Yrityskulttuuriin eli yrityksen tapaan toimia sisältyy myös eettinen puoli. Näin ollen voidaan yleisellä tasolla puhua liike-elämän etiikasta. Liike-elämän etiikka on normatiivista eli se pyrkii ottamaan kantaa siihen, mikä on oikein ja mikä väärin liike-elämässä. Eettinen jännite liiketoimintaan syntyy reilun pelin ihanteiden ja kilpailun, sekä voiton tekemisen velvoitteiden suhteesta. Liike-elämän etiikka on alisteista yleiselle etiikalle, eikä vain viittaamalla liike-elämän sisäisiin arvoihin ja ihanteisiin voida oikeuttaa yleisistä moraalisiin- nöistä poikkeamia. (mt. 21.)

Liike-elämän etiikka viittaa kansainvälisessä kielenkäytössä laajaan aihe- alueeseen, johon liittyy liike-elämän ja sen päätöksentekijöiden yhteiskunnallinen ja eettinen vastuu. Liike-elämän etiikka kattaa näin ollen laajemman aihepiirin kuin pelkät liike-elämän eettiset kysymykset. Liike-elämän etiikka voidaan jaotella kolmeen eri tasoon: makrotasoon, yritystasoon ja mikro- tasoon. Makrotasolla huomio kiinnittyy mittaviin yhteiskunnallisiin ja talou- dellisiin vaikutuksiin tarkasteltaessa esimerkiksi erilaisten talousjärjestelmien taloudellista oikeuttamista. Yritystaso käsittää yrityksen ja sen erilaisten sidos- ryhmien väliset toimintatavat ja vastuusuhteet. Yritystasolla ratkaisua haetaan esimerkiksi yrityksen ja työntekijöiden tai yrityksen ja asiakkaiden välisissä eettisissä ongelmatilanteissa. Mikrotaso puolestaan muistuttaa perinteistä etiikkaa ja tällöin huomionkohteena on harkintakykyisen yksilön toiminta. Kaikilla liike-elämän etiikan tasoilla käsitellään normatiivisen ja metaetiikan kysymyksiä. Metaetiikka on esimerkiksi pohdintaa siitä, onko yritys moraalinen toimija ja soveltuvatko yksilöetiikan moraalitermit yritysten arviointiin. (mt. 21–22.)

Nykykaikaiseen muotoonsa liike-elämän etiikka on muovautunut pääsääntöi- sesti 1900-luvulla, jolloin yritystoiminnan eettinen ympäristö on muuttunut pluralistisemmaksi ja kansainvälisemmäksi. Terminä ”liike-elämän etiikka” on vakiintunut kuitenkin vasta 1970-luvulla, jolloin se kohosi erityisen mielen- kiinnon kohteeksi. Mielenkiintoa etiikkaa kohtaan on lisännyt ekologinen kiinnostus ja maailman luonnonvarojen niukkuus. Erilaiset yrityselämän skan- daalit ovat myös lisänneet tarvetta liike-elämän etiikalle ja sen opettamiselle.

Liike-elämän kehitykseen 1900-luvulla ovat vaikuttaneet useat eri tieteet. Eri-tyisen panoksen ovat antaneet yleisen etiikan lisäksi yhteiskuntafilosofia ja teologia. (Kangasoja 1994, 22–23.)

2.5 Kristillinen liike-elämän etiikka

Teologia on vaikuttanut liike-elämän etiikkaan, ja erityisesti se on vaikuttanut kristilliseen liike-elämän etiikkaan. Kristillinen liike-elämän etiikka voidaan määritellä yritysetiikaksi, joka käsittelee liike-elämän moraalialueita ja joka soveltaa kristillistä etiikkaa liiketoimintaan. Käytännön yritystoiminnassa asioita tarkastellaan kristillisestä näkökulmasta ja kristilliset arvot ovat keskeisiä määriteltäessä yrityksen periaatteita ja toimintatapoja. (Puolanne 1993, 5–6.)

Kristillinen liike-elämän etiikka pitää sisällään valtaisan kirjon liiketoiminnan etiikan kirjoituksia, joissa esimerkiksi Raamatun ohjeet tai Jeesuksen toiminta kohotetaan liike-elämän tärkeimmiksi periaatteiksi. Esimerkiksi johtajuus voidaan kristillisen yritysetiikan mukaan nähdä palvelevana johtajuutena, jolla viitataan Jeesuksen johtamistapaan (Williams 1999, 63). Johtajan on tällöin nähtävä itsensä ennen kaikkea yhteiskunnan ja sen jäsenten palvelijana. Tähän ajattelumalliin ei sovi itsekäs oman edun ja vallan tavoittelu, vaan ennen kaikkea nöyryys ja oma esimerkki koetaan moitteita parempana keinona myös toisten moraalin parantamiseksi. (Hirvonen 1994, 17.)

Seuraavat kysymykset heräävät pohdittaessa tilannetta Suomessa: Ovatko kristilliset arvot ja palveleva johtajuus keskeisiä periaatteita johtamiskäyttämisen Suomessa? Kuinka suomalaiset kristityt yrittäjät kokevat yrityksen yhteiskuntavastuun? Toimivatko he sekularisaation eli maallistumisen periaatteen mukaisesti ja erottelevat elämänsä eri osa-alueisiin tukahduttaen omat henkilökohtaiset arvonsa työelämässä? Vai muovaavatko uskonnolliset arvot heidän käsityksiään yrityksen yhteiskuntavastuusta?

2.6 Yrittäjyyden ja uskonnollisuuden yhdistäminen tutkimuksessa

Edellä mainitut kysymykset liittyvät keskeisesti aiheeseen yrittäjyys ja uskonto. Yrittäjyyttä ja uskonnollisuutta yhdistävää tutkimusta on tehty jonkin verran. Suomalaisessa tutkimuksessa uskonnollisuuden ja yrittäjyyden suhdetta on tarkasteltu väitöskirjatasolla Liisa Lampela-Kivistön vuonna 2000 valmistuneessa väitöskirjassa *Yrittäjä konkurssin pyörteissä. Uskonnollisuus rooli-siirtymässä*. Väitöskirjassa Lampela-Kivistö keskittyy tarkastelemaan konkurssin tehneitä yrittäjiä, jotta yrittäjien uskonnollisuus kaikissa ilmenemis- muodoissaan saataisiin selville. Yrittäjyyttä tarkastellaan institutionaalisenä

roolina ja yrittäjäidentiteettiä seurauksena tuon roolin sisäistämisestä. Väitöskirjan tutkimusaineisto koostuu haastattelun tuloksena syntyneistä yrittäjien elämäkerroista. Uskonnon funktiot kaikissa roolisiirtymän vaiheissa auttoivat väitöskirjan mukaan yrittäjiä selviytymään erilaisista identiteettiä uhkaavista tekijöistä ja tilanteista. Uskonnon tärkeimmäksi tehtäväksi nousi edistää kohe-rensin tunteen saavuttamista ja uusien roolien omaksumista. (Lampela-Kivistö 2000)

Lampela-Kivistön väitöskirjan tutkimus sijoittuu ajallisessa kontekstissa lähimenneisyyteen, 1990-luvun konkurssien täytteisiin lamavuosiin. Omassa pro gradu -tutkielmassani (Nikula 2003) sen sijaan keskityin silloiseen NY-KYAIIKAAN tarkastellessani uskonnollisuuden ja yrittäjyyden välistä suhdetta. Yrittäjyys ei myöskään korostunut työssäni roolina, vaan toin sen esiin pikemminkin kulttuurisena ilmiönä.

Laura Nash (1994) on tutkinut jännitteitä kristinuskon, liike-elämän etiikan, kilpailun ja menestyksen välillä. Nash haastatteli tutkimustaan varten evankelisia yritysjohtajia Yhdysvalloissa. Tutkimuksessaan hän selvitti, kuinka yritysjohtajat yhdistävät uskon ja työn, sekä mitä vaikutuksia uskolla on liike-elämässä toimimiseen. Yrittäjyyden ja uskonnollisuuden yhdistämiseen on myös herännyt mielenkiintoa liike-elämän etiikan tutkimuskentällä. Aineistoa uskonnon ja etiikan välisestä suhteesta ovat tuottaneet Bradley R. Adle ja Harry J. Van Buren III Pittsburghin yliopistosta.

He testasivat uskonnollisen kasvatuksen, uskonnon harjoittamisen, kristinuskon ja kristillisten asenteiden vaikutusta käsityksiin yrityksen yhteiskuntavastuusta. Heidän tutkimuksessaan käytetty aineisto oli kerätty kyselylomakkeilla, jonka 301 liikealan opiskelijaa olivat täyttäneet. Aineistoanalyysin loppupäätelmissä he totesivat uskonnon harjoittamisella ja kristinuskolla olevan marginaalinen vaikutus ihmisten asenteisiin yrityksen yhteiskuntavastuusta. (Agle & Van Buren III 1999, 563–568.)

2.7 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä vaiheessa voidaan todeta, että on olemassa viitteitä uskonnollisuuden ja yrityksen yhteiskuntavastuun välisestä yhteydestä. On mielenkiintoista selvittää, mikä merkitys uskonnollisuudella on yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvillä asenteilla Suomessa, ja miten kyseiset asenteet vaikuttavat yrityksen yhteiskuntavastuuseen. Väitöskirjatutkimuksen aineisto on tarkoitus kerätä haastattelemalla suomalaisia uskovia yrittäjiä, jotka toimivat yritysmaailman eri aloilla. Tutkimuksen tavoitteena on antaa kattava kuva uskonnon ja yrittäjyyden välisestä suhteesta Suomessa. Informatiivisia haastateltavia ovat uskonnollisen vakaumuksen omaavat yrittäjät. Paras tapa tavoittaa informantteja

haastatteluihin, on ottaa yhteyttä liikealan ihmisille tarkoitettuihin järjestöihin. Suomessa toimii erilaisten kansainvälisten kristillisten liikemiesten järjestöjen alajärjestöjä, esimerkiksi Kansainvälinen Kristillinen Kauppakamari (ICCC), Suomen Täyden Evankeliumin Liikemiesten Kansainvälinen Veljesliitto (STELK) ja Gideonit. Suomen Liikemiesten Lähetysliitto edustaa suomalaista liikealan ammattilaisille tarkoitettua järjestöä.

Tutkimuksen lähtökohtana on se, että yrittäjillä, jotka kuuluvat kristilliseen liikealan ihmisille tarkoitettuun järjestöön, on kristillinen vakaumus. Tämä oletamus sai vahvistusta jo haastatellessani Suomen Liikemiesten Lähetysliiton jäseniä aiempaa tutkimustani varten. Tutkimuksen keskeinen tutkimusongelma on seuraavanlainen: Kuinka uskonto kulttuurisena voimavarana vaikuttaa yrityksen yhteiskuntavastuun muodostumiseen, ylläpitämiseen ja toteutumiseen? Tutkimukseen liittyviä kysymyksiä ovat myös seuraavat: Kuinka avoimia yrittäjät ovat uskonnollisuudestaan? Julkistetaanko kristilliset arvot yrityksen arvoina, tai osana yrityskuvaa? Onko uskovien yrittäjien asenteissa yhteiskuntavastuuta kohtaan eroja, jos yrittäjät kuuluvat eri järjestöihin?

Tutkimukseni tavoitteena on vastata edellä esitettyihin kysymyksiin. Tutkimuksen aineisto on määrä kerätä haastattelemalla uskovia yritysjohtajia ja omistajayrittäjiä pääsääntöisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. On huomionarvoista selvittää, mikä vaikutus uskonnolla on yrittäjien käyttäytymiseen liike-elämässä. Uskonnollisesti motivoitunut yrittäjyys on noussut median otsikoihin myös Suomessa. Samoin eettiset kysymykset ovat jatkuvasti esillä, kun yritykset ratkaisevat kannattavuusongelmiaan. Yrityksen yhteiskuntavastuun tutkiminen uskonnollisuuden ja yrittäjyyden suhteen välisestä näkökulmasta antaa erityisesti myös merkittävää tietoa yrittäjyyden arvoista ja yritys-etiikasta tämän hetken Suomessa.

2.8 Laadullisen asennetutkimuksen hyödyntäminen uskonnollisuutta käsittelevässä tutkimuksessa

Pro gradu -tutkielmassani tarkastelin, kuinka uskovat yrittäjät kokivat yrittäjyyden ja uskonnollisuuden välisen suhteen. Haastattelin uskonnollisen vakaumuksen omaavia yrittäjiä ja selvitin heitä yhdistäviä asenteita kolmesta näkökulmasta: onko yrittäjyys sovitettavissa uskontoon, toimiiko uskonto yrittäjyydessä välineenä, sekä ovatko yrittäjyys ja uskonto yhteensopivia. Keräsin tutkimuksen aineiston laadullisen asennetutkimuksen menetelmin, jossa aineiston keruumetodin lähtökohtana on lauseväittämien käyttö. Laadullinen asennetutkimus soveltuu myös väitöskirjassani metodiksi.

Asenteiden mittaaminen on ominaista pienyrityksiin kohdistuvassa tutkimuksessa selvitetäessä yritysjohtajien tai omistajayrittäjien käsityksiä yhteis-

kuntavastuusta sekä yritysten konkreettisia toimia, jotka liittyvät yhteiskuntavastuuseen (Thomson & Smith 1991, 40). Laadullinen asennetutkimus metodina mahdollistaa lähestymisen asennekäsitteen kautta. Perinteisistä asennetutkimuksista poiketen laadullisessa asennetutkimuksessa lähtökohtana on näin ollen asenteen soveltuvuus myös laadulliseen tutkimukseen. Lähestymistapa hyödyntää retorista sosiaalipsykologiaa, jossa asenteiden nähdään olevan luonteeltaan sosiaalisia ja argumentatiivisia, eli niiden ajatellaan liittyvän kiistanalaisten kysymysten kannattamiseen ja vastustamiseen. (Vesala & Rantanen 1999.) Asenteiden tarkastelu osana argumentaatiota on näin ollen luontevaa. Michael Billig (1987) on nostanut tutkimuksissaan esiin retorisen sosiaalipsykologian näkökulman ja hän on osoittanut, että tämän näkökulman avulla voidaan kriittisesti jäsentää asennetutkimusta.

Tutkimuksessani haastattelujen tehtävänä on antaa vastauksia siihen, miten uskonto vaikuttaa uskovien yrittäjien käsityksiin yhteiskuntavastuusta sekä yritysten todelliseen yhteiskuntavastuulliseen toimintaan. Ovatko uskonnollisen vakaumuksen omaavat yrittäjät muita ”vastuullisempia” yrittäjiä vai näkykö uskonnollinen vakaumus yritystoiminnassa lainkaan? Uskonnollisuutta voidaan pitää yksilön henkilökohtaisena asiana. Varsinkin Suomessa uskonto koetaan voimakkaasti jokaisen ihmisen yksityisasiana. Yksilön uskonnollisuutta käsittelevissä tutkimuksissa piilee vaara, että yksilö kokee haastattelijan kritisoivan hänen uskoaan (Nash 1994, 21). Tämä pystytään kuitenkin välttämään tutkimusmetodin luonteen ansiosta. Laadullisessa asennetutkimuksessa haastattelutilanteessa käytetään lauseväittämiä, joiden pohjalta haastattelut etenevät. Laadullinen asennetutkimus tarjoaa siis keinon etäännyttää haastattelija, sekä tavan lähestyä arkaluontoistakin aihetta hienovaraisesti.

Asenteiden lisäksi tarkoituksenani on selvittää, mitä konkreettisia ulottuvuuksia yrityksen yhteiskuntavastuu saa uskonnollisten yrittäjien näkökulmasta. Yhteiskuntavastuun sosiaalisesta ulottuvuudesta antaa viitteitä erään haastattelemani yrittäjän seuraava kommentti:

”Meitä on täälläkin tällä hetkellä kaksikymmentäviisi, kaksikymmentäkuusi. Niin se on aika iso joukko. Ja kaikilla ihmisillä on omat murheensa ja ku pyritään tällöinen joukko pitämään kasassa, niin sitä tarvii paimentaa. Yrittäjä voi olla se paimen, ja yrittäjä voi olla se hyvä paimen, joka pitää sen oman katraansa tyytyväisenä, jotta kaikilla on hyvä tulla työhön. Kotiasioissa, niihin ei voida vaikuttaa, mutta kuitenkin niin, että ei tarvi täältä lähteä huonolla mielellä kotiin.”

Selvitettäväksi jää, missä määrin kyseinen kommentti voidaan yleistää tarkasteltaessa uskonnollisen vakaumuksen omaavia yrittäjiä ja yrityksen yhteiskuntavastuuta.

Lähteet

- Agle, Bradley R. & Van Buren III, Harry J. (1999) God and Mammon: The Modern Relationship. *Business Ethics Quarterly*, 9 (4): 563–582.
- Anttonen, Veikko (1992) Uskonto ihmisen elämässä ja kulttuurin rakenteessa. Teoksessa: Pentikäinen & Pentikäinen (toim.) *Uskonnot maailmassa*, 10–30. Porvoo–Helsinki–Juva: WSOY.
- Billig, Michael (1987) *Arguing and Thinking. A rhetorical Approach to Social Psychology*. Cambridge, G.B: Cambridge University Press.
- Bredgaard, Thomas (2003) Corporate Social Responsibility in Denmark – Between Public Policy and Enterprise Policy. *Paper for the IIRA 13th World Congress*, 8–12 September 2003, Freie Universität, Berlin.
- Hirvonen, Ahti (1994) Uudet arvot liikemoraaliin. *Talouselämä*, 57 (11): 16–17.
- Hirvonen, Ahti (1995) Miksi arvoja tarvitaan? *Kanava*, 23 (5): 270–273.
- Iannaccone, Laurence R. (1998) Introduction to the Economics of Religion. *Journal of Economic Literature*, Vol. 36 (3), 1465–1496.
- Joyner, Brenda E. & Payne, Dinah & Raiborn, Cecily A. (1999) Building Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility into the Developing Organization. *Journal of Developmental Entrepreneurship*. 7 (1): 113–131.
- Kapanen, Ari (2002) Kemiran pääjohtaja huolissaan julkissektorin palkoista. *Taloussanomat*, 8–9. 29.03.2002
- Kyrö, Paula (1997) *Yrittäjyyden muodot ja tehtävä ajan murroksessa*. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.
- Kangasoja, Marketta (1994) *Liike-elämän etiikka haasteena kirkon sijoitustoiminnan periaatteille*. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja C Nro 50. Tampere.
- Lampela-Kivistö, Liisa (2000) *Yrittäjä konkurssin pyörteissä. Uskonnollisuus roolisiirtymässä*. Helsingin yliopisto: Helsinki.
- Nash, Laura (1994) *Believers in Business*. Thomas Nelson Publishers: Nashville.
- Nikula, Jenni (2003) “*Mooses on Mooses ja bisnes on bisnes?*” – Näkökulmia uskonnollisuuden ja yrittäjyyden suhteeseen. Pro gradu -työ. Turun yliopisto. Kulttuurien tutkimuksen laitos.
- Puolanne, Marjo (1993) *Kristillinen yritysetiikka ja liiketoiminta*. Pro gradu -työ. Tampereen yliopisto, Yrityksen taloustiede, yrityksen hallinto. Tampere.
- Siltaoja, Marjo & Takala, Tuomo (2003) *Yrityksen yhteiskuntavastuu ja maine – fenomenografinen tutkimus*. Jyväskylän yliopisto, Working-Paper -sarja N:o 254/2003. Jyväskylä.

- Takala, Tuomo (2004) Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa. Teoksessa *Moraalitalous*, toimittanut Ilmo Massa, 212–232. Tampere: Vastapaino.
- Thomson, Judith Kenner & Smith, Howard L. (1991) Social Responsibility and Small Business: Suggestions for Research. *Journal of Small Business Management*. 29 (1): 30–44.
- Vesala, Kari Mikko & Rantanen, Teemu (1999) *Pelkkä puhe ei riitä. Maanviljelijöiden yrittäjäidentiteetin rakentumisen sosiaalipsykologisia ehtoja*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Vihma, Päivi (2002) Omatunto palaa. *Talouselämä*, 22: 22–25.
- Williams, Benjamin D. (1999) Humility and Vision in the Life of the Effective Leader. In *Faith in Leadership. How Leaders Live Out Their Faith in Their Work and Why It Matters*, edited by Robert Banks & Kimberly Powell, 62–76. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

3. USKONTO JA FILOSOFIA VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN VOIMAVAROINA²

Tarja Ketola

Abstrakti

Vastuullisessa liiketoiminnassa pyritään saamaan yrityksen arvot, sanat ja teot yhdenmukaisen vastuullisiksi kaikessa toiminnassa. Liike-elämässä, niin kuin yhteiskunnassa yleensäkin, tuntuu nykyään olevan arvotyhjiö, jota yritysjohtajat koettavat täyttää keskustelemalla kirkon johtajien ja johtavien filosofien kanssa. Uskonnoilla ja filosofialla onkin annettavanaan yhteiset, universaalit arvot vastuullisen liiketoiminnan pohjaksi huolimatta siitä, että esimerkiksi teologia ja tieteellinen humanismi kiistelevät keskenään. Eri kirkkokunnat ja filosofit puhuvat niin sanotusta luonnollisesta laista (*lex naturae*), jonka mukaan kaikilla maailman ihmisillä on yhteinen moraalintaju. Tämä voidaan valjastaa kansainvälistenkin yritysten arvojen perustaksi.

Sekä uskonnot että filosofiat pyrkivät ihmisen ja luonnon hyvinvoinnin edistämiseen, mikä on myös vastuullisen liiketoiminnan tarkoitus. Taloudellisessa vastuussa, varsinkin kannattavien ja voimakkaasti kasvavien yritysten kohdalla, on yhä useammin kyse ahneuden rajojen määrittämisestä. Sosiaalinen vastuu puolestaan ei voi olla liiketoiminnasta erillään tehtäviä hyväntekeväisyysleitä joilla ansaitaan yhteiskunnan hyväksyntä yritysten varsinaiselle liiketoiminnalle, vaan sen on oltava olennainen osa liiketoimintaa jossa henkilöstöä ja muita sidosryhmiä kohdellaan reilusti ja oikeudenmukaisesti. Uskonnon rooli yritysten ekologisten arvojen kehittämisessä on luonnon kunnioittamisen opettaminen. Eri uskontojen luontokäsitykset yhdistyvät panteistisessä maailmankuvassa, jota filosofit de Spinozasta alkaen ovat käyttäneet ajatustensa pohjana. Uskonnollisista ajattelijoista varsinkin Franciscus Assisilainen tunnetaan luonnon arvon vaalijana, minkä kautta hän opetti ihmisille myös nöyryyden hyveen tärkeyttä.

Hyve-etiikka on uskontojen ja filosofian yhteisesti tarjoama arvopohja vastuulliselle liiketoiminnalle. Aristoteleen mukaan hyve on keskitie kahden paheen välillä. Yrityksen henkilöstö ja muut sidosryhmät voivat olla nöyrästi ylpeitä yrityksestä, joka toimii oikeudenmukaisesti, anteliaasti, ystävällisesti, kohtuullisesti, lojaalisti, joustavasti ja luotettavasti. Myös sekä uskontoina että filosofioina tunnetut buddhalaisuus ja taolaisuus puhuvat tällaisten hyveiden

² Artikkelin pohjautuu osiin teoksesta Ketola 2005a.

puolesta. Hyveet ovat esimerkki siitä luonnollisesta laista, jonka mukaan ihmisillä on uskonnosta riippumaton yhteinen moraalintaju.

Hyveiden omaksuminen yrityksen arvoiksi on askel kohti vastuullista liiketoimintaa. Yrityksen sanojen ja tekojen tulee olla yhtäpitävät sen arvojen kanssa, jotta sen liiketoiminta todella on vastuullista.

3.1 Yhteiskuntavastuusta vastuulliseen liiketoimintaan

Yritysten yhteiskuntavastuusta on puhuttu viime vuosina paljon. Yhteiskuntavastuun käsite on peräisin teollistumisen alkuajoilta jolloin isot yritykset hallitsivat monia paikkakuntia. Valta ja vastuu kulkivat käsi kädessä – joskus oli kyse hyväntahtoisen itsevaltiaan, joskus hirmuvaltiaan käsistä. Yhteiskunnan sosiaalisen tukiverkoston kehittyessä 1900-luvun aikana yritysten isällinen ote henkilöstöönsä ja paikkakunnan muuhun väestöön höltyi ja yhteiskuntavastuun ajatus jäi taka-alalle.

2000-luvun alun keskusteluissa on painottunut yritysten laajempi sosiaalinen vastuu kaikista sidosryhmistään kaikkialla maailmassa, mutta huomiota ovat saaneet osakseen yhä myös vastuu luonnonympäristöstä, joka oli 1990-luvun mahti-ilmiö, ja taloudellinen vastuu, jota yritykset itse aina korostavat. Jotkut yritykset ovat alkaneet laatia kolmikantaisia yhteiskuntavastuuhjelmia ja -raportteja ekologisesta, sosiaalisesta ja taloudellisesta vastuustaan. Tutkijat, kansalaisjärjestöt ja yritysten etujärjestöt analysoivat ja kehittelevät näitä ohjelmia ja raportteja toivoen saavansa kaikki yritykset mukaan vastuutalkoisiin.

Aivan viime aikoina keskusteluissa on alettu siirtyä yhteiskuntavastuun käsitteestä hieman laajempaan vastuullisen liiketoiminnan käsitteeseen. Vastuullinen liiketoiminta kattaa ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun, mutta näkee ne olennaisena osana liiketoimintaa, eikä liiketoiminnasta erillään tehtävinä hyväntekeväisyyskeinoina joilla ansaitaan yhteiskunnan hyväksyntä yritysten varsinaiselle liiketoiminnalle. Yrityksen kaiken liiketoiminnan tulisi olla vastuullista. Tällöin yrityksen arvot (ajatukset), sanat (puheet) ja teot (käytännöt) olisivat yhdenmukaiset. Esimerkiksi Turun kauppakorkeakoulun Vastuullisen liiketoiminnan keskus yhdistää nämä yritysten haasteet ja tieteellisen tutkimuksen.

Maalliset ja hengelliset johtajat etsivät toistensa seuraa: yritysjohtajat, kirkon johtajat ja johtavat filosofit keskustelevat mielellään keskenään, sillä maallinen ja hengellinen valta vetävät toisiaan puoleensa. Kyseessä on siis kummankin osapuolen halu saada lisää vaikutusvaltaa. Toisaalta voisi kysyä, miksi kirkon johdolla ja filosofeilla sitten on yhteiskunnassamme niin suuri arvovalta, että yritysjohtokin kunnioittaa ja kuuntelee heitä. Yksilöiden ja yritysten elämässä taitaa olla arvotyhjiö, jota arkkipiispojen ja filosofien sanat

täyttävät. Yritysten ja niiden johtajien arvojen lisääntynyt hengellistyminen on todettu johtamisen alan tutkimuksissakin (ks. esim. Cavanagh 1999; McCormick 1994; Nash 1994; Nikula 2003).

3.2 Uskonnon ja filosofian suhde vastuullisessa liiketoiminnassa

Liiketoiminnan vastuun laajuudessa voidaan nähdä kolme erilaista ideologiaa: omistajalähtöinen ideologia, sidosryhmälähtöinen ideologia ja laajan vastuun eli kestävä kehityksen ideologia (Sillanpää 1990; myös DesJardins 1998; Takala 2000). Vastuullinen liiketoiminta valmistaa tietä laajan vastuun ideologialle, niin kuin esimerkiksi kristinuskon ideologiassa Johannes Kastaja valmisti tietä Jeesukselle. Tällä metaforalla on operatiivinen tarkoitus, sillä vastuullisen liiketoiminnan arvojen löytymiseen löytyy apua myös uskonnoista. Kriisitilanteissa uskonnoista ei löydy korjaavaa ratkaisua, vaan ainoastaan lohdutusta ja henkistä tukea, mutta normaalioloissa, kun vastuullista toimintaa suunnitellaan, uskonnot voivat olla suureksi hyödyksi.

Kun vertaa suuria uskontoja – kristillisyyttä, juutalaisuutta, islamilaisuutta, buddhalaisuutta ja hindulaisuutta – toisiinsa, voi niistä huomata, että etiikka yhdistää vaikka dogmatiikka erottaa. Eri kirkkokunnilla on yhteinen käsitys niin kutsutusta luonnollisesta laista (*lex naturae*), jonka mukaan ihmisillä on uskonnosta riippumaton yhteinen moraalintaju (esim. Raunio 1999; Vikström 2003). Siksi globalisoituvienkin suomalaisten yritysten on mahdollisuus toimia samoin vastuullisen liiketoiminnan periaattein kaikkialla maailmassa. Se on yksi Wileniuksen (2004) esittämistä kulttuuriosaamisen muodoista: kuinka yritys osaa lukea sekä omaa kulttuuria että vieraita kulttuureita ja käyttää tätä osaamista hyväkseen (ohjeita saa mm. teoksista Hofstede 1980 ja Mole 2004).

Maailmanuskontojen yhteiset arvot ovat yksi mahdollinen arvoperusta yrityksille ja erilaiset filosofiset näkemykset tarjoavat niille sekä vaihtoehtoja että täydentäviä perspektiivejä. Uskonnot ja filosofiat elävät rinnakkain ja limittein, eikä niiden välillä välttämättä ole ylitsepääsemättömiä ristiriitoja. Esimerkiksi taolaisuus on eri syvyyksin ja painotuksin sekä uskonto että filosofia. Dominikaanimunkki Tuomas Akvinolainen (1225–1274) puolestaan yhdisti Aristoteleen (384–322 eKr.) filosofian kristinuskoon. Luterilainen teologia taas pitää Immanuel Kantin (1785) filosofiaa sopivana.

Kristinuskon ja tieteen välillä on ihmiskunnan historian aikana ollut kitkaa, jonka kipinät ovat silloin tällöin sytyttäneet rovioita. Nykyään esimerkiksi teologia ja tieteellinen humanismi ovat vastapoleina, mutta asioista voidaan keskustella (teologia: esim. Koskinen 2000; Paarma 2001; Raunio 1999; Vikström 2003, 2004; tieteellinen humanismi: esim. Kamppinen 1999, 2000,

2001, 2002, 2004; Niiniluoto 1984, 1994; Pietarinen 1997; von Wright 1981, 1988, 2001).

Monet uskonnolliset ihmiset hyväksyvät tieteellisen maailmanselityksen ja monet filosofiset ihmiset uskontojen spiritualismin. Maailmankuvien erilaisuuden ei tarvitse estää yhteistä pyrkimystä vastuulliseen ja kestäväan liiketoimintaan. Päinvastoin: jokainen voi löytää omaan elämäkatsomukseensa sopivan arvopohjan, josta yhteistyö erilaisenkin elämäkatsomuksen omaavien kanssa onnistuu, koska loppujen lopuksi uskonnoilla ja filosofioilla on yhteinen suunta: ihmisen ja luonnon hyvinvoinnin edistäminen.

3.3 Uskonnon ja filosofian roolit vastuullisessa liiketoiminnassa

Uskonto ja filosofia voivat siis toimia yrityksille voimavarana niiden pyrkiessä vastuulliseen liiketoimintaan. Yritysten taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun yhteensovittaminen vaatii arvopohjan, josta johtajien ja muun henkilöstön sanat ja teot kumpuavat. Yritykset toimivat eri puolilla maailmaa erilaisissa oloissa, joissa kuitenkin on aina joitakin uskonnollisia arvoja, jotka vaikuttavat voimakkaasti siihen, mitä yhteiskunnan eri sidosryhmät hyväksyvät yrityksiltä ja vaativat niiltä. Yleismaailmallisten ja paikallisten uskonnollisten arvojen omaksuminen taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun pohjaksi on vahva perusta vastuulliselle liiketoiminnalle, mikä hyödyttää kaikkia yhteiskunnan jäseniä.

Myös filosofian erilaiset suuntauksukset voivat olla pohjana yritysten vastuulliselle liiketoiminnalle. Hyötyetiikkaa (Bentham 1789; Mill 1869) ja velvollisuusetiikkaa (Kant 1785) yritykset soveltavatkin jo yleisesti arvopohjinaan kaikkialla maailmassa, mutta hyve-etiikka (Aristoteles 348 eKr; de Spinoza 1677) ei ole vielä saanut laajaa kannatusta liike-elämässä.

Uskonnon ja filosofian käyttöönnotossa liiketoiminnan voimavaraksi on kolme kehittymistasoa: arvot (ajatukset), sanat (puheet) ja teot (käytännöt). Kukin taso vaikuttaa toiseen kahteen, eikä voida sanoa yksioikaisesti, että yhdestä seuraisi toinen. Joskus uskonnolliset tai filosofiset arvot ovat lähtökohdana vastuulliselle liiketoiminnalle, ja niitä seuraavat sanat ja teot. Toisinaan taas sanat tulevat ensin ja niistä kehittyvät teot ja muodostuvat arvot. Usein teot tulevat ensin, sanat teoille löytyvät sitten ja vasta sen jälkeen kirkastuvat arvot. Yleensä arvot, sanat ja teot kehittyvät lomittain.

Seuraavassa tarkastellaan sitä, miten uskonto ja filosofia voivat toimia voimavaroina taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun alalla, ja luodaan sitten kokonaisvaltainen arvomalli vastuullisen liiketoiminnan pohjaksi.

3.4 Uskonto ja filosofia vastuullisen liiketoiminnan voimavaroina

3.4.1 Uskonto ja filosofia taloudellisen vastuun voimavaroina

Yritysten taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset arvot ovat luonteeltaan erilaisia. Taloudellinen vastuu on länsimaisille yrityksille suurelta osin itsestään selvä asia, sillä ne pitävät yleensä omistajiensa tarpeiden tyydyttämistä toimintansa päätarkoituksena. Näin ollen yritykset pyrkivät tuottamaan toiminnassaan voittoa, jotta ne voisivat jakaa voitto-osuuksia (usein osinkoja) omistajilleen ja niiden oman pääoman arvo (usein osakekurssi) nousisi. Taloudelliseen vastuuseen kuuluu myös vieraan pääoman antajien eli rahoittajien tarpeiden tyydyttäminen korkoja ja lyhennyksiä maksamalla. Omistajien ja rahoittajien tyytyväisänä pitäminen on yritysten elinehto. Siksi yritykset keskittyvät juuri näihin asioihin kaiken toimintansa suunnittelussa.

Yritykset kantavat taloudellista vastuutaan myös työllistämällä ihmisiä sekä suoraan palkkaamalla työntekijöitä, urakoitsijoita, tavarantoimittajia, yhteistyökumppaneita ja konsultteja että välillisesti toimittamalla asiakkailleen niiden työssään tarvitsemia tuotteita ja palveluksia sekä antamalla mm. rahoittajille, finanssiasiantuntijoille, vakuutusyhtiöille, viranomaisille ja kansalaisjärjestöille työn aiheita. Yritysten ympärille kehittyy vireitä paikallisyhteisöjä palveluineen. Yritykset maksavat veroja, joilla näitä paikallisyhteisöjä ja yhteiskuntaa voidaan kehittää edelleen.

Taloudellinen vastuu sisältää kuitenkin myös toisenlaisen, yrityksille vähemmän mieluisan, näkökulman. Vastuullinen liiketoiminta näet tarkoittaa myös sitä, että ahneudelle on asetettava rajat. Yritykset eivät saisi tehdä voittoa ja parantaa oman pääomansa arvoa hinnalla millä hyvänsä. Rajanveto kohtuullisen ja liiallisen voitontavoittelun välillä on vaikeaa, mutta ainakin länsimaisessa yhteiskunnassa ahneuden rajaa on alettu määrittää siihen pisteeseen, missä yrityksen taloudellinen voitontavoitteluvastuu kohtaa yrityksen sosiaalisen ja ekologisen vastuun. Rahaa ei saisi tehdä henkilöstön, muiden sidosryhmien (paitsi kilpailijoiden) tai ympäristön kustannuksella.

Uskonnon ja filosofian rooli yritysten taloudellisissa arvoissa on juuri tässä ahneuden rajojen löytämisessä. Vaikka eri uskontojen käytännöillä on hieman erilainen käsitys rahan haalimisesta, niin niiden takaa löytyy yhteinen yleiskonnollinen arvopohja, joka näkee rahan vain välineeksi yhteisen hyvän edistämiseksi. Näin uskonto tukee yritystenkin sosiaalisen ja ekologisen vastuun ensisijaisuutta niiden taloudelliseen vastuuseen nähden.

Myös Suomen luterilainen kirkko on ottanut kantaa yritysetiikkaan (ks. esim. Paarma 2001; Vikström 2003, 2004). Kirkon oman sijoitus- ja muun liiketoiminnan eettisyydestä voitaisiin myös keskustella. Kirkkohallitus (1999) on laatinut *Kirkon sijoitustoiminnan eettiset periaatteet* seurakuntien ja Kirkon

keskusrahaston noudatettaviksi, jotka osoittavat, että Suomen valtiokirkolla on kyllä toimintaansa sopivat eettiset säännöt (ks. Takala – Kääriäinen 2003), mutta ainakin suurimpien seurakuntien rikkauksien jatkuvaa kasvua saattavat köyhtyvät kansalaiset joskus ihmetellä. Kirkon johtajat, samoin kuin yritysjohtajatkin, pystyvät pitämään sanansa ja tekonsa erossa toisistaan. Käytäntö on vielä ilmeisempää Vatikaanin johtamassa katolisessa kirkossa: kirkot katsovat paimentehtäväkseen antaa eettisiä neuvoja yrityksille, samalla kun ne itse hyödyntävät taloudellisia mahdollisuuksiaan samalla tavoin kuin yritykset. Liiketoiminnassaan kirkot eivät ole omaksuneet eettisen esikuvan roolia vaan markkinatalouden seuraajan roolin. Kirkon edustajat (esim. Vikström 2004) painottavat markkinatalouden sääntöjen mukaisesti sitä, että taloudellista pääomaa ei voida kartuttaa ilman sosiaalista pääomaa, minkä vuoksi yritysten on taloudellisestikin kannattavaa huolehtia ihmisten hyvinvoinnista.

Suomen luterilaisen kirkon noudattaessa markkinatalouden sääntöjä suomalaiset filosofit etsivät niille vaihtoehtoja. Nykyinen markkinatalousjärjestelmä vaatii jatkuvaa kasvua, jottei kansan- ja yritysten talous romahtaisi. Takalan (2000) mukaan yritysten omaksuma valistunut itsekkyyks, eli ensisijaisesti voiton tavoittelu ja vasta toissijaisesti ympäristö- ja yhteiskuntavastuun ottaminen, on realistista tämän hetken markkinataloudessa. Niiniluoto miettii, olisiko mahdollista luoda sellainen talousjärjestelmä, jossa saavutettu elintaso ylläpidetään ilman talouskasvua (Claramunt 2004). Tätä ovat muutkin jo pitkään pohtineet (esim. von Wright 1981, 1988). Tällaiselle talousjärjestelmälle on rakennettu muutamia ohjelmia: kasvun rajat (Meadows et al 1972, 1992, 2004), kestävä vakaan tilan malli (Daly 1977, 1990, 1996) ja strategia kestävään elämiseen (IUCN – UNEP – WWF 1991).

Taloudellinen kasvu ei ole ainoa tapa lisätä inhimillistä hyvinvointia: olemassa olevaa varallisuutta voisi jakaa tasaisemmin (esim. Takala – Lehto 2004) sekä valtioiden sisällä että niiden välillä. Tarkoitus ei ole syöksyä markkinataloudesta toiseen äärimmäisyyteen, kommunismiin, vaan kehittää aivan uudenlainen yhteiskuntajärjestelmä. Maailma saattaisi silloin siirtyä kilpailuyrittämisestä kokonaan yhteisölliseen yrittämiseen, joka on nykyään vielä hyvin pienmuotoista (ks. Köppä et al 2000). Maailmanlaajuisen hyvinvoinnin yhdeksi rahoittajaksi Niiniluoto monien muiden kansainvälisestä oikeudenmukaisuudesta huolehtivien tavoin ehdottaa ns. Tobinin veroa, jossa rajojen yli tapahtuvasta rahansirrosta perittäisiin veroa (Claramunt 2004). Viimeaikaisten kokemusten pohjalta yritysten rooli voisi muuttua rahasammoista elämänedistäjiksi. Siihen on kuitenkin pitkä ajatusmatka kuljettavana sekä kehittyneissä että kehitysmaissa.

3.4.2 Uskonto ja filosofia sosiaalisen vastuun voimavaroina

Sosiaalinen vastuu sisältää vastuun yritysten omasta henkilöstöstä ja muista sidosryhmistä, kuten yhteistyökumppaneista, urakoitsijoista, tavarantoimittajista, asiakkaista, paikallisista asukkaista ja suuresta yleisöstä. Yrityksen sosiaalinen vastuu on osittain lakisääteistä, mutta yrityskohtaisille sosiaalisille arvoille löytyy kyllä tilaa.

Ihmisten fyysisestä terveydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen, heidän kohtelunsa ja ihmisoikeuksiensa kunnioittaminen sekä heidän psyykkisten, sosiaalisten ja taloudellisten tarpeidensa tyydyttämisen taso ja tavat vaihtelevat paljon eri yrityksissä. Esimerkiksi jotkut yritykset pitävät hyvää huolta kulloisestakin henkilökunnastaan tarjoten sille bonuksia ja kaikenlaisia etuja, mutta irtisanovat työntekijöitään helposti taloudellisista syistä; toiset yritykset taas kitsastelevat palkoissa ja eduissa, mutta pitävät kiinni työntekijöistään huonoinakin aikoina. Samoin jotkut yritykset siirtävät tuotantoaan halpatyövoimaihinkin, joissa ihmisoikeuksia ja ympäristöä ei välttämättä kunnioiteta, mutta tarjoavat köyhille tällä tavoin edes jonkinlaisia toimeentulomahdollisuuksia (ja hallitsijoille rikastumismahdollisuuksia), kun taas toiset yritykset pitävät tuotantonsa kalliin työvoiman maissa, joissa ihmisoikeus- ja ympäristölait ovat ainakin olemassa, vaikeivät aina käytössä, rikastuttaen näin jo ennestään rikkasta yhteiskuntaa.

Filosofi Ilkka Niiniluodon mukaan viime vuosina omistajakapitalismi on kuitenkin tiukentanut otettaan siten, että omistajat haluavat yhä enemmän tuottoa sijoitukselleen (Claramunt 2004). Niiniluodon mielestä vielä 1990-luvulla kapitalismi oli isänmaallisuutta, jonka avulla päästiin eroon vuosikymmenen alun talouslamasta. Omistajien ahneuden takia 2000-luvun alussa kannattavakin yritystoiminta saatetaan lopettaa Suomessa ja siirtää esimerkiksi Viroon taikka Kiinaan, jossa samalle sijoitukselle voi saada vielä enemmän tuottoa. Tällöin eivät omistajat, eivätkä yrityksen johtajat, jotka noudattavat omistajien tahtoa, välitä suomalaisesta kansantaloudesta, suomalaisista työntekijöistään eivätkä kohdemaan ympäristön suojelemisesta, sillä juuri kohdemaan heikommasta työvoima- ja ympäristönsuojelulainsäädännöstä yritys saa suurimmat kustannushyödyt. Myös kohdemaan työntekijät ja koko maapallon ympäristö kärsivät, koska ulkomaisten yritysten houkuttelemiseksi jotkut suorien sijoitusten kohdemaat eivät halua kohentaa työ- ja ympäristölainsäädäntöään kansainvälisten organisaatioiden painostuksesta huolimatta.

Liiketoiminnan kustannusten vähentäminen ei sinänsä ole pahasta. Kulujen tarkkailulla ja karsinnalla hyvinäkin aikoina yritysjohto voi kerätä puskurivaroja huonoja aikoja varten. Tärkeintä ovat motiivit eli kysymys siitä, vähennetäänkö kustannuksia osinkojen, osakekurssien ja johdon optioiden edelleen

paisuttamiseksi vaiko liiketoiminnan jatkuvuuden ja työntekijöiden työllisyyden takaamiseksi lama-aikanakin. Onko motiivina ahneus vai solidaarisuus?

Hyväntekeväisyys on yritysten perinteinen tapa kantaa sosiaalista vastuutaan. Yritys kahmii toisella kädellä valtavasti rahaa keinolla millä hyvänsä ja antaa toisella kädellä siitä pienen murto-osan vähäosaisille, joista monet ovat vähäosaisia juuri yrityksen rahanahneiden toimintatapojen takia.

Kansainväliset yritykset voisivat saada eettisille pyrkimyksilleen tukea yhtä hyvin paikallisesta kuin emämaan uskonnosta. Eri uskonnoilla on samankaltaiset käsitykset toisen ihmisen kunnioittamisesta. Vaikka uskonnot yleensä antavat uskovaisille ohjeen lahjoittaa rahaa hyväntekeväisyyteen, eivät ne kuitenkaan kannata kaksinaismoraalia, vaan opettavat ihmisille laupeutta ja hyvyttä heidän kaikissa toimissaan. Yritystenkään sosiaalinen vastuu ei voi olla liiketoiminnasta erillään tehtäviä hyväntekeväisyysseleitä, joilla ansaitaan yhteiskunnan valtaapitävän osan hyväksyntä yritysten varsinaiselle liiketoiminnalle, vaan sen on oltava olennainen osa liiketoimintaa. Uskonnon rooli yritysten sosiaalisissa arvoissa on siis osoittaa, että yrityksen kaiken liiketoiminnan tulisi olla sosiaalisesti vastuullista. Tätä Suomen luterilainenkin kirkko on tähdentänyt (esim. Paarma 2001; Vikström 2003, 2004).

Kirkko pyrkii itsekin varmasti siihen, että sen kaikki toiminta olisi sosiaalisesti vastuullista, mutta koska se koostuu samoista, epätäydellisistä ihmisistä kuin muutkin yhteiskuntamme organisaatiot, löytyy kirkonkin piiristä sosiaalista vastuuttomuutta sekä seurakuntalaisia että omaa henkilökuntaa kohtaan. Kirkon vahvasti hierarkkinen organisaatio ja pappien karismaattisen johtajan asema houkuttelee myös narsistisia, valta-asemaansa väärinkäyttäviä ihmisiä kirkon palvelukseen. Sosiaalisen vastuunsa toteuttamisesta löytyy suomalaisellekin kirkolle yhä työsarkaa.

Toisaalta suomalaisella kirkolla on kerrottavanaan tärkeitä viestejä suomalaisille yrityksille ja niiden henkilöstölle. Suomalaisen työetiikan uskotaan pohjautuvan Weberin protestanttiseen etiikkaan. Sillä perusteella yritysten on ollut helppo saada henkilökuntansa tekemään ahkerasti, tunnollisesti ja työtuntejaan laskematta kovatahtista työtä vuodesta toiseen. Työnarkomaniaa on pidetty ihanteena ja loppuunpalamista heikkojen kohtalona. Arkkipiispa Jukka Paarma (2001) huomauttaa kuitenkin, että sosiologi Max Weber ei lähtenyt protestanttisen työetiikan ajatuksessaan Lutherin, vaan sveitsiläisen Calvinin opeista. Luther edellytti, että työntoissa tuli olla kohtuullinen: ”ahkeruuteen taipuvaisia työntekijöitä ja heidän työnantajiaan tulee suojella heiltä itseltään” (Paarma 2001, 267). Tämä on tärkeä sosiaalisen vastuun opetus yrityksille.

Laajaan vastuuseen liittyen emeritusarkkipiispa John Vikström (2004, 130) muistuttaa, että talouselämä on ihmiselämän palvelija, ei herra. Raha on elämää eikä elämä rahaa varten. Yritysten sosiaalinen vastuu on luonnollinen ja olennainen osa liike-elämää eikä mikään lisävelvoite.

3.4.3 Uskonto ja filosofia ekologisen vastuun voimavaroina

Ekologinen vastuu kattaa yritysten vastuun oman toimintansa kaikista vaikutuksista luonnonympäristöön. Nykyään puhutaan yrityksen ekologisesta jalanjäljestä. Kaikki yrityksen ympäristövaikutukset – luonnonvarojen käyttö, päästöt maahan, ilmaan ja vesiin sekä jätteiden määrä ja kohtalo – lasketaan mukaan sen ekologiseen jalanjälkeen. Mitä pienempi jalanjälki, sen parempi ekologiselta kannalta, mutta jalanjäljen koko ei suoraan mittaa yrityksen ekologisen vastuunottoa, sillä ympäristövaikutusten määrä vaihtelee toimialoittain.

Tietenkin voisi ajatella, että yrityksen pitäisi valita toimialansa, eikä vain toimintatapansa, minimoimalla ekologinen jalanjälkensä. Silloin monet ihmisten nykyään välttämättömiksi katsomat tuotteet (mm. auto, televisio, tietokone, kännykkä, pesukone, mikroaaltouuni ja jalokivi- ja jalometallikorut) ja palvelut (esim. lentomatkustelu, sanomalehden luku ja hampaiden paikkaus) jäisivät tuottamatta. Yhteiskunnan toimintatapaa pitäisi siis muuttaa niin, että tulisimme toimeen ilman öljyä, paperia, metalleja jne. Yritykset kuitenkin pitäytyvät ekologisessa vastuuntunnossaan tiukasti nykyisen yhteiskuntajärjestelmän puitteissa. Monet yritykset pyrkivät vähentämään toimintansa ympäristölle aiheutuvia epäsuotuisia vaikutuksia, jotkut jopa enemmän kuin lait määräävät. Näiden yritysten strategisena periaatteena on yleensä ympäristövaikutusten optimointi niin että ne tekevät kaikki lyhyellä (ja jotkut pitkälläkin) aikavälillä taloudellisesti edulliset ympäristönsuojelutoimenpiteet.

Yritykset pyrkivät ympäristöstrategioillaan saamaan taloudellista hyötyä, jotta voisivat jatkaa toimintaansa. Monille yrityksille tämä on päävaikutin – joko suoraan suurempien markkinaosuuksien ja voittojen tavoitteluna tai välillisesti parempana imagona, joka houkuttelee lisää asiakkaita, sijoittajia ja yhteistyökumppaneita, ja pitää viranomaiset, kansalaisjärjestöt, tiedotusvälineet ja suuren yleisön tyytyväisinä. Tässä suhteessa taloudellinen ja ekologinen vastuu lyövät kättä toisilleen. Jotkut yritykset (ja useat yksittäiset johtajat ja työntekijät) ovat kuitenkin aidosti huolissaan luonnonympäristön tilasta ja haluavat tehdä parhaansa suojellakseen sitä.

Luonnonsuojelu alkaa 'omista nurkista' eli yrityksen tulisi pyrkiä eliminoimaan kaikki toimintansa epäsuotuisat vaikutukset ekologiseen ympäristöön. Siinä riittää useimmille yrityksille tekemistä, sillä ympäristövaikutusten vähentäminen on yleensä aluksi helppoa, mutta vaikeutuu mitä pidemmälle suojelutoimissa edetään. Useimmat yritykset eivät koe pystyvänsä kokonaan eliminoimaan ympäristökuormitustaan, eivätkä siksi tahdo asettaa ympäristöstrategiansa päämäärää nollatoleranssitasolle. Ehkä niiden kuitenkin pitäisi.

Jos asiaa katsotaan maailmanlaajuisesti, miljoonat yritykset hyväksyvät sopivaksi katsomansa (ja viranomaisten hyväksymän) saastuttamistason itselleen, jonka takia yritystoiminnan epäsuotuisat ympäristövaikutukset pysyvät

hyvin suurina. Jos edelläkävijäyritykset omaksuisivat päämääräkseen nollatoleranssilinjan, muut seuraisivat vähitellen perässä. Vaikka nollakuormitus-tavoite tällä hetkellä tuntuisikin utopistiselta tavoitteelta, ei sen tarvitse olla sitä muutaman vuoden kuluttua – onhan sitä suurempiakin ihmeitä nähty. Tällöin päämäärään ensimmäisenä sitoutuneet ovat eturintamassa myös uudenlaisen yhteiskunnan rakentamisessa – ja, kun kerran raha on yrityksille niin tärkeää, sen taloudellisessa hyödyntämisessä.

Uskonnon rooli yritysten ekologisten arvojen kehittämisessä on luonnon kunnioittamisen opettaminen. Kaikkien uskontojen kirjoitukset tavalla tai toisella kunnioittavat luontoa. Osa uskonnoista tuntuu alistavan luonnon ihmisen hallintaan, toiset jättävän ihmisen luonnon armoille ja jotkut määrittävän ihmisen osaksi luontoa. Näistä uskonnollisista kirjoituksista on kuitenkin monenlaisia tulkintoja. Näyttäisi siltä, että eri uskontojen luontokäsitykset yhdistyvät panteistisessä maailmankuvassa.

Panteismi (kreik. *pan* = kaikki, *theós* = jumala) on usko siitä, että maailmankaikkeus on jumalallinen ja luonto on pyhä. Se tarjoaa tukevan pohjan vastuullisen liiketoiminnan etiikalle. Huolimatta kristinuskon hallitsevasta roolista länsimaissa, panteismi vaikuttaa vahvasti myös nykyaikaisten länsimaalaisten ihmisten mielissä. Suomalaiseen alitajuntaan vaikuttaa suuresti Kalevala (Lönnrot 1835/1849), joka kokoaa suomalaiset myytit yhteen. Kalevala kuvastaa panteististä maailmankuvaa, jonka syntyvä kristinuskon haastaa aivan eepoksen lopussa. Vastakkaisiksi koettuja freudilaisia (Hägglund 1990) ja feministisiä (Piela et al 1999; Sawin 1988) analyysejä Kalevalasta voidaan yhdistää ja syventää panteistisellä Jungin (1991) mytologisella analyysillä (Ketola 2000). Toinen suomalainen kansalliseepos, Seitsemän veljestä (Kivi 1870), kuvaa panteismin ja kristinuskon synteesisprosessia suomalaisten mielissä (Ketola 2001; Kinnunen 1973). Tämä aikoinaan tapahtunut synteesi on yhä olemassa. Sen voi helposti tunnistaa suomalaisten yritysjohtajienkin käyttäytymisestä (Ketola 2000, 2001).

Kalevalan runot sisältävät panteistisiä myyttisiä elementtejä, joita löytyy eepoksista ja uskonnoista joka puolella maailmaa (Honko 1987; Pentikäinen 1987). Askel pidemmälle tässä ajatuksenjuoksussa olisi omaksua jotain animismista, uskosta siihen, että kaikki olennot ovat tasa-arvoisia, koska niillä kaikilla on sielu. Tämä esi-isiemme ja -äitiemme usko ilmaistaan myös Kalevalassa ja monet alkuperäiskansat, kuten Amerikan intiaanit, vaalivat sitä yhä. Jopa nykytiede (esim. Gaia-teoria, ks. Lovelock 1979) ottaa avosylin vastaan panteistisen näkemyksen maapallosta elävänä organismina, joka hallitsee ihmisen tahdon yli.

Jotkut maailman suurimmista filosofeista ovat rakentaneet filosofiset teoriasensa panteismin pohjalta. Teoksessaan *Etiikka* alankomaalainen filosofi Benedictus de Spinoza (1677) samasti Jumalan luontoon ja substanssiin holis-

tisessa panteismissään. Hän erotti toisistaan luovan luonnon (*natura naturans*) ja luodun luonnon (*natura naturata*): Jumala on identtinen luovan luonnon kanssa, mutta ei luodun luonnon kanssa. Ihmiset eivät voi koskaan irrottautua luodusta luonnosta, mutta Jumalan vapaus (substanssi) on ilmaistuna luovassa luonnossa. Täten kaikki olennot ovat Jumalan ilmenemismuotoja, mutta Jumala on paljon enemmän kuin kaikki olennot yhdessä. Jumala vapaana syynä (*causa libera*) on luova. De Spinozan panteismi perustuu systemaattiselle loogiselle deduktiolle. Eccy de Jonge (2004) on tulkinnut de Spinozan panteismin syväksi ekologiaksi eli syvän vihreiksi arvoiksi.

Skottilainen filosofi David Hume kritisoi de Spinozan hypoteettista deduktiota. Hume (1739/40) itse julisti induktiivisen tutkimuksen paremmuutta teoksessaan *Tutkimus inhimillisestä ymmärtämisestä*. Hän oli empiirinen panteisti. Hume uskoi, että uskonto ei perustu logiikalle, vaan tunteelle: ihmisten toiveet ja pelot henkilöityvät kasveissa ja eläimissä jumalina.

Espanjalais-syntyinen amerikkalaisfilosofi George Santayana (1923) hahmotteli teoksessaan *Skeptismi ja animaallinen usko* panteistisen filosofisen järjestelmän, jossa animaallinen usko, huolimatta siitä, että se on uskoa myytteihin, on arvokasta, sillä myytit ovat hyviä ja elämä on parempaa kuin syllogismi. Santayana väitti, että Hume erehtyi olettamuksessaan, että ideoiden alkuperän löytäminen todistaisi ne pätemättömiksi. Kuten Hume, Santayana uskoi, että pelko oli luonut jumalat, mutta hän lisäsi inhimillisen mielikuvituksen tähän yhtälöön. Hän näki ihmiset luonnollisina animisteina, jotka henkilölistävät ja dramatisoivat luonnon jumalalliseksi, mutta eivät usko että nuo myytit olisivat kirjaimellisesti totta – myyttien runollisuus auttaa ihmisiä kestämään arkielämän huolet.

Filosofien esittämät erilaiset tulkinnat ihminen-luonto-jumala -suhteesta korostavat luonnon tärkeää roolia jumalan ilmentymänä ihmisen henkisen hyvinvoinnin perustana. Ihmiset tarvitsevat luontoa sekä fyysisen että psyykkisen terveytensä ylläpitämiseen. Luonto on siis antava osapuoli, jota ihmisen ei kannata tuhota. Panteismin ajatukset tukevat muiden uskontojen opettamaa ihmisten vastuuta luonnosta. Tämä vastuu kuuluu myös yrityskansalaisille.

Jos kristillisestä uskonnosta halutaan löytää hyviä esimerkkejä harmonisesta ihminen-luonto -suhteesta, niin Franciscus Assisilainen pyrki luomaan kaikkien Jumalan luomien olentojen demokratian. Hän pääsi irti ihmisiä vaivavasta ylpeydestä, *hybriksestä*, joka saa meidät uskomaan olevamme luomakunnan herroja, Jumalan sijaisia (kuvia) maan päällä, joilla on oikeus vapaasti käyttää kaikkea luonnossa oman omaisuutemme kartuttamiseksi. Franciscus Assisilainen syntyi rikkaaseen perheeseen, mutta seurattuaan voimakasta kutsumustaan munkiksi hän lähti Assisin kaupungista ja luopui kaikesta omaisuudestaan (lat. *posse*). Ratsastaessaan kerjäläisen ruskeassa kaavussa pois hän kääntyi katsomaan kotikaupunkiaan kyyneleet silmissään, mutta totesi sitten

nauraen: katsokaa, ensi kertaa elämässäni olen elementissäni (lat. *esse*). Franciscus Assisilainen löysi ihmiselle luontaisen nöyryymisen hyveen, jota hänen seuraajansa, fransiskaanit, yhä noudattavat (Koskinen 2000).

3.5 Holistinen vastuullinen liiketoiminta

Yritysten taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun arvopohjaksi löytyy siis uskonnosta ja filosofiasta paljon ainesta, jota hyväksikäyttämällä yritykset voivat yhdistää nämä usein keskenään ristiriitaisiksi koetut kolme vastuualuetta – taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuun – harmoniseksi, kokonaisvaltaiseksi vastuulliseksi liiketoiminnaksi.

Kolmen, päällepäin niinkin erilaisilta ja vastakkaisilta näyttävien vastuiden yhdistämiseen yritys tarvitsee siis arvot, jotka ottavat huomioon kaikki kolme ulottuvuutta. Jokaisen yrityksen on parasta luoda itsensä näköiset arvot, sellaiset, jotka sen kaikki sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät voivat hyväksyä. Joitain yleisinhimillisiä periaatteita kannattaa kuitenkin ottaa huomioon. Uskontojen ajatuksilla on laaja kannatuspohja kaikkialla maailmassa, jos keskitytään niille yhteiseen etiikkaan erilaisten opinkappaleiden sijasta. Esimerkiksi keskiajan kirkon seitsemäksi kuoleman synniksi nimittämällä paheilla voidaan nähdä kääntöpuolinaan seitsemän hyvettä yritysten ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun rakennuspuiksi (ks. taulukko 1). Nykyfilosoifeista muun muassa von Wright (2001), Pietarinen (1997) ja Nussbaum (1995) ehdottavat hyve-etiikkaa yhteiskunnallisen toiminnan pohjaksi.

Taulukko 1. Hyveet vastuullisen liiketoiminnan rakennuspuina.

PAHEET: 7 KUOLEMANSYNTIÄ	=>	HYVEET: KESKITIE	<=	PAHEET: TOINEN ÄÄRIMMÄISYYS
ylpeily	=>	nöyrä ylpeys	<=	nöyristely
kateus	=>	oikeudenmukaisuus	<=	ylistys
ahneus	=>	anteliaisuus	<=	yltäkylläisyys
vihamielisyys	=>	ystävällisyys	<=	mielistely
mässäily	=>	kohtuullisuus	<=	anoreksia
heikumallisuus	=>	lojaalisuus	<=	ylisiveys
hengen velttous	=>	joustavuus	<=	kovuus, tiukkuus
ja valheellisuus	=>	ja luotettavuus	<=	ja totuuksien toivotus

Hyve-etiikka perustuu antiikin Kreikan filosofien Sokrateen, Platonin ja varsinkin Aristoteleen (384–322 eKr.) ajatuksiin. Aristoteles (348 eKr.) kuvaa teoksessaan *Etiikka* hyvettä suhtautumistavaksi, joka tekee ihmisestä hyvän ja auttaa häntä tekemään työnsä hyvin. Koskinen (2000) huomauttaa, että kristinuskossa saman ajatuksen sanoi Jeesus: hedelmistään hyvä puu tunnetaan; hyvä puu kantaa hyviä hedelmiä. Aristoteleen mukaan hyve on keskitie kahden paheen välillä. Jos täydennämme seitsemää kuoleman syntiä niiden vasta-

kohtaisilla paheilla, huomaamme, että tämä pitää paikkansa: kukin seitsemästä hyveestä on keskittie kahden äärimmäisen paheen välissä.

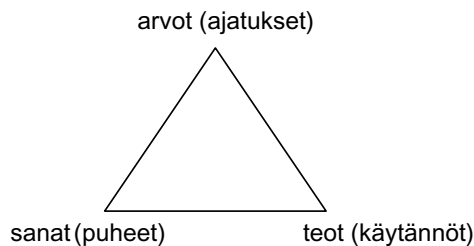
Tällaisten hyveiden puolesta puhuvat myös itämaiset uskonnot ja filosofiat, kuten buddhalaisuus ja taolaisuus (ks. Buddha n. 480–540 eKr. ja Laotse n. 571–480 eKr. [a][b]). Jos yritys pystyy luomaan yhteiset arvot, jotka kunnioittavat näitä seitsemää yleismaailmallista hyvettä, ja sitten integroimaan taoudellisen, sosiaalisen ja ekologisen vastuunsa palvelemaan näitä hyveitä, sen vastuullista liiketoimintaa voidaan ymmärtää ja arvostaa kaikkialla maailmassa, missä se toimii. Taulukossa 2 luetellaan esimerkkejä hyveisiin perustuvista vastuullisista teoista liike-elämässä. Siinä nöyrä ylpeys nähdään hyveiden seurauksena.

Taulukko 2. Esimerkkejä hyve-etikan mukaisista, nöyrää ylpeyttä tuottavista vastuullisista teoista (Ketola 2005a: 175).

Arvot/Teot:	Taloudellinen vastuu	Sosiaalinen vastuu	Ekologinen vastuu
Oikeudenmukainen:	Yrityksen voitosta saavat osansa panostensa suhteessa kaikki sidosryhmät: ihmiset ja luonto.	Yritys kohtelee kaikkia ihmisidosisryhmiään samojen reilun pelin sääntöjen mukaan kaikkialla maailmassa.	Yritys kohtelee luontoa ja luontokappaleita kaikkialla maailmassa samojen reilun pelin sääntöjen mukaan kuin ihmisiäkin.
Antelias:	Yritys tukee taloudellisesti vähäosaisia ja kriiseihin joutuneita ihmisiä ja muita luontokappaleita vähintään samassa suhteessa kuin yksityiset kansalaiset.	Yritys auttaa sisäisiä ja ulkoisia sidosisryhmiään terveelliseen, turvalliseen ja onnelliseen elämään sekä tukee paikallista kulttuuria.	Yritys antaa kaikessa toiminnassaan etusijan luonnon monimuotoisuudelle, johon se investoi paljon aikaa, rahaa ja asiantuntemusta.
Ystävällinen:	Yritys auttaa työntekijöitään, yhteistyökumppaneitaan, asiakkaitaan ja paikallisyhteisöjään pitämään taloutensa kunnossa.	Yrityksen ilmapiiri on avoin, ystävällinen ja iloinen. Yritys suhtautuu työntekijöihin, yhteistyökumppaneihin, asiakkaisiin ja yhteisöihin kuin ystäviin pitäen huolta niiden hyvinvoinnista.	Yritys suhtautuu luontoon ja luontokappaleisiin kuin ystäviinsä pitäen huolta niiden hyvinvoinnista sekä paikallisesti että globaalisti.
Kohtuullinen:	Yrityksen korkein palkka lisieneen on enintään viisi kertaa suurempi kuin alhaisin palkka.	Yritys pitää tärkeämpänä ihmisten hyvinvointia kuin toiminnan tehokkuutta ja mm. soviittaa työajat ja työtahdin sen mukaisiksi.	Yritys pitää tärkeämpänä luonnon ja luontokappaleiden hyvinvointia kuin toiminnan tehokkuutta.
Lojaali:	Yritys pitää omat työntekijänsä, yhteistyökumppaninsa ja paikkakuntansa myötä- ja vastoinkäymisissä.	Yritys puolustaa sisäisiä ja ulkoisia sidosisryhmiään muiden väärinkäytöksiä ja riistoa vastaan.	Yritys puolustaa luontoa ja luontokappaleita paikallisesti ja globaalisti muiden väärinkäytöksiä ja riistoa vastaan.
Joustava:	Yritys joustaa vaikeuksiin joutuneen sidosisryhmän velvoitteissa.	Yritys ottaa toiminnassaan huomioon jokaisen työntekijänsä, asiakkaansa, yhteistyökumppaninsa ja naapurinsa elämäntilanteet.	Yritys ottaa toiminnassaan huomioon luonnon osien ja luontokappaleiden elämäntilanteet.
Luotettava:	Yritys pitää sopimuksensa ja täyttää lupauksensa.	Kaikki yrityksen sidosisryhmät voivat luottaa yrityksen toimivan heidän hyväkseen kaikissa tilanteissa.	Luonto ja luontokappaleet voivat luottaa yrityksen toimivan heidän hyväkseen kaikissa tilanteissa.

Robertsonin ja Crittendenin (2003) tutkimustulosten mukaan hyve-etiikka on ainoa moraalifilosofian muodoista, joka sopii sekä länsimaiseen että itämaiseen kulttuuriin ja yhtä hyvin sekä kapitalistiseen että sosialistiseen ideologiaan. Hyve-etiikalla on siis parhaat mahdollisuudet toimia arvoperustana kansainvälisissä yrityksissä. Hyveet ovat esimerkki siitä luonnollisesta laista (*lex naturae*), jonka mukaan ihmisillä on uskonnosta riippumaton yhteinen moraalintaju.

Yrityksen kaiken liiketoiminnan tulee olla vastuullista. Tällöin yrityksen arvot (ajatukset), sanat (diskurssit/puheet) ja teot (käytännöt) ovat yhdenmukaiset. Kuvio 1 havainnollistaa arvojen, sanojen ja tekojen ”pyhää kolminaisuutta”.



Kuvio 1. Vastuullisen liiketoiminnan ”pyhä kolminaisuus”.

Periaatteellisesti arvot johtavat sanoihin ja sanat tekoihin. Käytännössä järjestys voi olla ihan mikä tahansa, eikä sillä olekaan väliä, kunhan lopputuloksena on kaikkien kolmen yhteensopivuus.

On tärkeää huomata, että jako arvoihin, sanoihin ja tekoihin on keinotekoinen. Jokainen niistä sisältää kognitiivisen, emotionaalisen ja toimintakomponentin. Kognitiivisen komponentin harmonisoiminen yrityksen arvoissa, sanoissa ja teoissa on periaatteessa helppoa. Emotionaalinen komponentti saa kuitenkin usein yrityksen sanoillaan puolustelemaan arvojen vastaisia tekojaan. Toimintakomponentti osoittaa, miten arvot ja sanat toteutuvat tekoina, mutta se tekee niiden erottamisen toisistaan vaikeaksi. Jako on kuitenkin arvokas tutkittaessa organisaatioiden vastuukäyttäytymistä, sillä se pyrkii näkemään tekojen taakse, sinne mistä teot kumpuavat, ja miten niitä perustellaan.

Jotta yrityksen toiminta voisi olla tasaisesti ja yhdenmukaisesti vastuullista, sen on siis pohjaututtava koko yritystä sitoviin yhteisiin arvoihin. Arvojensa pohjaksi yritys voi nykyisessä talousjärjestelmässä ottaa vaikkapa yhdistelmän hyöty-, velvollisuus- ja hyve-eettisistä ajatuksista (ks. Ketola 2005b). Myös arvojen, sanojen ja tekojen integrointiin löytyy oma mallinsa (ks. Ketola 2005a).

Lähteet

- Aristoteles (348 eKr.) Ethics. In *The Complete Works of Aristotle*, ed. by J. Barnes, (1988). Princeton University Press: Princeton. [Myös: Aristoteles (1989) *Teokset*. Gaudeamus: Helsinki.]
- Bentham, Jeremy (1789) *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. (Here: ed. by J.H. Burns and H.L.A. Hart. Athlone Press: London. 1970.)
- Buddha (n. 540–480 eKr.) *Dhammapada*. (Here: Translated by Juan Mascaró, Penguin Books: London. 1973).
- Cavanagh, G.F. (1999) Spirituality for Managers: Context and Critique. *Journal of Organisational Change Management*, 12 (3): 186–199.
- Claramunt, Alberto (2004) Lamasta jäi jäljelle ahdistus. Ilkka Niiniluodon mukaan omistajat muuttuneet ahneemmiksi. *Turun Sanomat* 10.10.2004.
- Daly, Herman E. (1977) *Steady-State Economics: The Economics of Biophysical Equilibrium and Moral Growth*. W.H. Freeman: New York.
- Daly, Herman E. (1990) Sustainable Growth: An Impossibility Theorem. *Development*, 3/4: 45–47.
- Daly, Herman E. (1996) *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Beacon Press: Boston, MA.
- DesJardins, Joe (1998) Corporate Environmental Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 17 (8): 825–838.
- Hofstede, Geert (1980) *Culture's Consequences. International Differences in Work-related Values*. Sage: Beverly Hills, CA.
- Honko, Lauri (ed.) (2002) *Kalevala and the World's Traditional Epics*. Finnish Literary Society: Helsinki.
- Hume, David (1739–40) *The Treatise on Human Nature, being an Attempt to introduce the Experimental Methode of Reasoning into Moral Subjects*. (Here: Prometheus Books: New York. 1992.)
- Häggglund, Tor-Björn (1990) *Oidipus iänikuinen Kalevalan miesten ja naisten kuvaamana*. Psykoterapia–Säätiö Monasteri: Oulu.
- IUCN – UNEP – WWF (1991) *Caring for the Earth: A Strategy for Sustainable Living*. The World Conservation Union, United Nations Environment Programme and World Wide Fund for Nature: Gland.
- Jonge, Eccy de (2004) *Spinoza and Deep Ecology: Challenging Traditional Approaches to Environmentalism*. Aldgate: Aldershot.

- Jung, Carl Gustav (1991) Yhteys piilotajuntaan. Teoksessa *Symbolit – Piilotajunnan kieli*, toimittaneet C.G. Jung – M-L. von Franz – Joseph L. Henderson – Jolane Jacobi – Aniela Jaffeé, 18–103, Suomen-tanut Mirja Rutanen. Otava: Keuruu.
- Kamppinen, Matti (1999) *Enkelten aika*. SKS: Helsinki.
- Kamppinen, Matti (2000) *Ajat muuttuvat*. SKS: Helsinki.
- Kamppinen, Matti (2001) *Tulevat ajat ja teknologia*. SKS: Helsinki.
- Kamppinen, Matti (2002) Meemit, aika ja ikuisuus – uskontojen ajallinen sitkeys. *Tieteessä tapahtuu*, 8/2002.
- Kamppinen, Matti (2004) Kenttätyö ja kognitiivinen uskontoetnografia. Teoksessa Fingeroos, Outi, Opas, Minna ja Taira, Teemu (toim.) *Uskonnon paikka*, 183–205. Tietolipas, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki.
- Kant, Immanuel (1785) *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. (Hier: mit Ein Kooperativer Kommentar von Otfried Hoffe, 1999. Klostermann: Frankfurt am Main).
- Ketola, Tarja (2000) *Kalevalan Tao: Kalevalan ympäristöarvot ja 2000-luvun johtaminen*. Käsikirjoitus.
- Ketola, Tarja (2001) *Seitsemän Veljeksien Tao: Suomalainen ympäristöjohtajuus*. Käsikirjoitus.
- Ketola, Tarja (2005a) *Vastuullinen liiketoiminta – sanoista teoiksi*. Edita: Helsinki.
- Ketola, Tarja (2005b) A Holistic Corporate Responsibility (CR-) Model. *European Academy of Management Conference*, Munich, 4–7 May 2005. *Conference Proceedings: Track: 6. Ethics and Organizational Processes/ Practices*: <http://www.EURAM2005.de>.
- Kinnunen, Aarne (1973) *Tuli, aurinko ja Seitsemän veljestä. Tutkimus Aleksis Kiven romaanista*. WSOY: Porvoo ja Helsinki.
- Kirkkohallitus (1999) *Kirkon sijoitustoiminnan eettiset periaatteet*. Suomen evankelisluterilainen kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 1999: 3, Helsinki.
- Kivi, Aleksis (1870) *Seitsemän Veljestä*. (Tässä: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki, 1997).
- Koskinen, Lennart (2000) *Kannattako etiikka?* Suomentanut Leena Nilsson. Like: Helsinki. [Alkuperäisteos: Koskinen, Lennart (1999) *Etik, ekonomi och företags själ*. Prisma: Stockholm.]
- Köppä, Tapani – Laukkanen, Jarmo – Santala, Jaana (2000) *Enemmän kuin yritys – yhteisöllisen yrittämisen menestystekijät*. Edita: Helsinki.

- Laotse (n. 571–480 eKr. [a]) *Dao De Jing – Salaisuuksien Tie*, Toimittaneet Gia-Fu Feng – Jane English (Alkuperäisteos ilmestyi Randon House’n kustantamana vuonna 1972), Kiinan kielestä suomentanut ja selityksin varustanut Annikki Arponen, WSOY: Porvoo, Juva ja Helsinki, 1985.
- Laotse (n. 571–480 eKr. [b]) *Tao Te Ching*, Tässä: Suomentanut Pertti Nieminen, Tammi: Helsinki, 1986.
- Lovelock, James (1979) *Gaia – A New look at Life on Earth*. OUP: Oxford.
- Lönnrot, Elias (1835/1849) *Kalevala*. (Tässä: Otava: Keuruu, 1988.)
- McCormick, D.W. (1994) Spirituality & Management. *Journal of Managerial Psychology*, 9 (6): 5–8.
- Meadows, Donella H. – Meadows, Dennis L. – Randers, Jörgen – Behrens, William W. III (1972) *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome’s Project on the Predicament of Mankind*. Earth Island: London.
- Meadows, Donella H. – Meadows, Dennis L. – Randers, Jörgen (1992) *Beyond the Limits, Global Collapse or a Sustainable Future*. Earthscan: London.
- Meadows, Donella H. – Randers Jörgen – Meadows, Dennis L. (2004) *The Limits to Growth: The 30-Year Update*. Chelsea Green: London.
- Mill, John Stuart (1861) *Utilitarianism*. (Here: ed. by Roger Crisp. OUP: Oxford. 1998.)
- Mole, John (2004) *Maassa maan tavalla: Opus globaalin Euroopan yritys- ja neuvottelukulttuureihin*. BusinessBooks. Otava: Keuruu.
- Nash, Laura (1994) *Believers in Business*. Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Niiniluoto, Ilkka (1984) *Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvosta*. Otava: Keuruu.
- Niiniluoto, Ilkka (1994) *Järki, arvot ja välineet. Kulttuurifilosofisia esseitä*. Otava: Keuruu.
- Nikula, Jenni (2003) “*Mooses on Mooses ja bisnes on bisnes?*” – Näkökulmia uskonnollisuuden ja yrittäjyyden suhteeseen. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Kulttuurien tutkimuksen laitos.
- Nussbaum, Martha (1995) Human Capabilities, Female Human Beings. In *Women, Culture and Development: A Study of Human Capabilities*, ed. by M. Nussbaum – J. Glover. Clarendon Press: Oxford.
- Paarma, Jukka (2001) *Arvot ja armo. Paimenkirje*. Kirjapaja: Helsinki.
- Pentikäinen, Juha (1987) *Kalevalan mytologia*. Gaudeamus: Helsinki.
- Piela, Ulla – Knuuttila Seppo – Kupiainen Tarja (toim.) (1999) *Kalevalan hyvät ja hävyttömät*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki.

- Pietarinen, Juhani (1997) Humanismi ja luonnon monimuotoisuus. Teoksessa *Ekologinen humanismi*, toimittaneet J. Heinonen – O. Kuusi, 31–46. Otava: Helsinki.
- Raunio, Antti (1999) Suurten uskontojen sosiaalieettinen opetus. Teoksessa *Rahan teologia ja Euroopan kirkot*, toimittanut J. Hallamaa, 34–121. WSOY: Juva.
- Robertson, Christopher J. – Crittenden, William F. (2003) Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms. *Strategic Management Journal*, 24 (4): 385–392.
- Santayana, George (1923) *Scepticism and Animal Faith*. (Here: Dover Publications.1977.)
- Sawin, Patricia E. (1988) Lönnrot's Brainchildren: The Representation of Women in Finland's Kalevala. *Journal of Folklore Research*, 25 (3).
- Sillanpää, Maria (1990) *Yrityksen yhteiskuntavastuun käsite ja sen implikaatiot strategiselle päätöksenteolle*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopiston julkaisuja, Tampere.
- Spinoza, Benedictus de (1677) *Ethics. On the Correction of the Understanding*. (Here: Dent: London. 1959.)
- Takala, Tuija – Lehto, Ilkka (2004) Ympäristö ja kehitys. Teoksessa *Kehityksen etiikka ja filosofia*, toimittanut H.A. Gylling, 194–211. Gaudemus: Helsinki.
- Takala, Tuomo (2000) Yrityksen yhteiskunnallisen vastuun ideologiat v. 2000 – suomalainen yritys globalisoituvassa maailmassa. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 4: 589–601.
- Takala, Tuomo – Kääriäinen, Kimmo (2003) The Ethics of the Investment Policy of Evangelical Lutheran Church of Finland. *Business Ethics – a European Review*, 12 (3): 258–264.
- Vikström, John (2003) *Ihmisyys ja usko*. Kirjapaja: Helsinki.
- Vikström, John (2004) *Vapaus ja vakaumus*. Kirjapaino: Helsinki.
- Wilenius, Markku (2004) *Luovaan talouteen. Kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana*. Sitra 266. Edita: Helsinki.
- Wright, Georg Henrik von (1981) *Humanismi elämänasenteena*. Suomentanut Kai Kaila. Otava: Keuruu.
- Wright, Georg Henrik von (1988) *Tiede ja ihmisjärki. Suunnistusyritys*. Suomentanut Antto Leikola. Otava: Keuruu.
- Wright, Georg Henrik von (2001) *Hyvän muunnelmat*. Suomentanut Vesa Oitinen. Otava: Keuruu.

4. OSUUSTOIMINTA JA YHTEISKUNTAVASTUU

Titta-Liisa Koivuporras

Abstrakti

Osuustoiminta-ajatus kehittyi Robert Owenin aloitteesta 1820-luvun Englannissa. Osuustoiminnallisuus yhdisti 1800-luvun merkittävimmät ideologiset suuntaukset: liberalismiin, sosialismiin ja kristilliset arvot. Suomen osuustoiminta saavutti kuitenkin vasta vuosisadan vaihteessa. Hannes Gebhardin, suomalaisen osuustoiminnan isän mukaan ihmiset voivat löytää vaihtoehdon taloudelliselle liberalismille ja sosialismille juuri osuustoiminnasta. Se yhdistää näkökulmien parhaat puolet: yrittäjyyden, yhdessä tekemisen ja pyrkimyksen parempaan taloudelliseen hyvinvointiin.

Suomessa on nähtävissä kaksi ajanjaksoa, jolloin osuustoiminta on saanut erityisesti tuulta purjeisiinsa. Molemmilla kerroilla osuustoiminta on tarjonnut uusia mahdollisuuksia yhteiskunnan vaikeista oloista selviämiseen. 1900-luvun alussa osuustoiminta vastasi suomalaisen yhteiskunnan köyhyyteen ja eriarvoisuuteen ja uusosuuskunnat 90 vuotta myöhemmin työttömyyteen ja lamaan.

Nykypäivän Suomessa toimii lukuisia osuuskuntia erityisesti elintarviketeollisuudessa. Kuitenkin myös kaupan alalla, hotelli- ja ravintola-alalla, metsäteollisuudessa ja pankki- ja vakuutussektorilla on monia osuustoiminnallisia yrityksiä. Osuuskunta on yksi tärkeimmistä yritysmuodoista Suomessa, mutta se on kuitenkin myös paljon muuta. Se on halu tehdä työtä yhdessä ja lisätä osuuskunnan jäsenten hyvinvointia.

Keskustelu yhteiskuntavastuusta on käynyt vilkkaana osuustoiminnallisissa yrityksissä, ja esimerkiksi Osuustoiminta-lehti keskittyy joka vuosi yhdessä numerossaan yhteiskuntavastuu-temaan. Tutkimusten mukaan suomalaiset mieltävätkin osuustoiminnalliset yritykset useimmiten yhteiskuntavastuullisiksi.

International Co-operative Alliance (ICA) on määritellyt seitsemän periaatetta, joiden kautta osuustoiminnalliset arvot konkretisoituvat. Yksi näistä on osuuskunnan vastuu omasta toimialueestaan. Sen mukaan osuuskuntien tulee huolehtia siitä, että heidän toimintaympäristönsä kehittyy niin taloudellisesti, sosiaalisesti, ekologisesti kuin kulttuurisestikin kestävästi. Tämä periaate on tunnettu tiivistetympin ”Think global, act local” –ajatuksena. Myös muut osuustoiminnan periaatteet ovat lähellä yhteiskuntavastuun periaatteita. Tästä perspektiivistä katsottuna yhteiskunnallisen vastuun kantamisen tulisi olla luontevaa osuustoiminnallisille yrityksille.

4.1 Osuustoiminnan synty – vastaus yhteiskunnallisiin oloihin

1800-luvulla maailmassa koettiin suuria mullistuksia. Amerikan Yhdysvallat ja Japani kohosivat vahvoiksi valtioiksi, ja Afrikkaan, Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan tulivat uudet eurooppalaiset siirtomaaisännät. Englannin höyrykone mahdollisti laajamittaisen teollisen tuotannon, ja rahatalouteen siirtynyt teollisuusyhteiskunta purki feodaalisen sääty-yhteiskunnan rakenteita. Toisaalta se aiheutti myös ongelmia: kyseenalaisen siirtomaapolitiikan, teollisuusköyhälistön syntymisen ja kaupunkien slummiutumisen. Taloudellinen hyvinvointi lisääntyi, mutta se jakautui entistäkin epätasaisemmin. Osuustoiminnalliset ajatukset alkoivatkin kehittyä vastaukseksi toimeentulo-ongelmiin niin kaupunkien kuin maaseudun ihmisten parissa. (Seppelin 2000)

Osuustoiminta-aate on peräisin Englannista. Se syntyi jo 1820-luvulla Robert Owenin aloitteesta. 1840-luvulla osuustoiminnalliset yritykset vahvistuivat ja niiden asema vakiintui. Englantilaisten kankureiden vuonna 1844 perustama osuuskauppa, joka toimi Englannin Rochdalessa vaikutti merkittävästi osuustoiminnan periaatteiden muotoutumiseen. Tässä 'Rochdalen oikeamielisten uranuurtajien yhdistyksen' kaupassa myytiin elintarvikkeita erityisen edulliseen hintaan, ja mahdollinen ylijäämä jaettiin kaupan jäsenille. (Pellervo 1990)

Saksassa osuustoiminnan alkuun saattajana voidaan pitää Hermann Schulze-Delitzschia, joka perusti vuonna 1849 suutarien ja puuseppien raaka-aineiden hankintayhdistyksen ja vuosi tämän jälkeen kansanpankkityyppisen luotto- ja etumaksuyhdistyksen, joka saavutti suuren suosion kaupunkien käsitöläisten, kauppioiden ja pienyrittäjien parissa. Schulze-Delitzsch edusti liberaalia aatesuuntaa, eli hän korosti toiminnassaan yksilöiden omatoimisuutta ja vapaaehtoista yhteistyötä. Friedrich Wilhelm Raiffeisen oli toinen osuustoiminnan uranuurtaja Saksassa. Hän tuli tunnetuksi myös Suomessa. Raiffeisen ryhtyi kotikuntansa pormestariksi 1840-luvulla, ja tässä tehtävässään hän onnistui aikaansaamaan yhteistoimintaa vaikean katovuoden jälkeen. Hän kehitti erityisesti raha- ja luototusjärjestelmää. Tästä sai alkunsa lainakassalaitos, johon 1890-luvulla kuului jo yli tuhat maatalousyhdistystä. Raiffeisenin ajatusperustana oli kristillinen lähimmäisenrakkaus, joka velvoitti myös hyvin toimeentulevat sijoittamaan varojaan lainakassoihin ja työskentelemään kassojen hallinnossa turvatakseen köyhän maaseudun elinolojen suotuisan kehityksen. (Seppelin 2000 ja Laurinkari 2004)

Osuustoiminta kokoaa yhteen 1800-luvun aatesuuntien näkemykset. Vahvimpina ideologioina voidaan nähdä liberalismi ja sosialismi sekä kristilliset arvot. Näiden suuntausten painotukset ovat näkyneet myös osuustoiminnan myöhäisimmissä vaiheissa niin Suomessa kuin koko maailmassakin. Suomen osuustoiminnan isä, Hannes Gebhard kertoikin löytäneensä osuustoiminnasta

vaihtoehdon taloudelliselle liberalismille ja sosialismille. Osuustoimintaan kietyivät molempien ajatussuuntausten parhaat puolet: yrittäminen ja oman taloudellisen aseman parantaminen sekä yhteistyö ja yhteisvastuu. (Seppelin 2000)

Suomessa oli tuohon aikaan harjoitettu yhteistoimintaa jo vuosisatojen ajan, ja erityisesti talonpoikien talkooperinne oli vahva. Ihminen onkin pyrkinyt turvaamaan toimeentuloaan jo esihistoriasta lähtien yhteistoiminnan avulla. Pohjoismaissa tiedetään pidetyn talkoita jo 1500-luvulla. Näihin vapaaehtoiisiin talkoisiin osallistuttiin heinäkorjuutöiden ja elonleikkuun merkeissä, mutta myös esimerkiksi talonrakennuksessa ja perunoiden nostossa saatettiin turvautua talkootyöhön. Korvaukseksi talkoolaiset saivat isäntäväen kestityksen. Paljon työvoimaa vaativissa töissä turvaututtiin joskus myös työliittoon. Työliitot oli naapurusten perustamia yhteisöjä, joissa toisilta saatu apu tuli korvata tekemällä työtä kussakin työliittoon kuuluvassa talossa. Yhteismetsästyks ja -kalastus ovat vanhimpia yhteistoiminnan muotoja. (Seppelin 2000)

Varsinaisesti osuustoimintaidea rantautui Suomeen kuitenkin vasta vuosisadan vaihteessa professori Hannes Gebhardin myötä. Hän oli tutustunut osuustoimintaan Saksassa, jossa hän opiskeli 1890-luvulla. Hän hankki tietoa eri maiden tavoista hyödyntää osuustoiminta-ajatusta ja vertaili niitä keskenään, ja jo vuonna 1896 hän luennoi aiheesta Helsingin yliopistossa. Osuustoimintaidean saavuttaessa Suomen, maaseudun olot olivat ankeat, ja osuustoimintaliike levisi nopeasti maan kaikkiin osiin. Se oli yksi keino puuttua myös työväestön huonoon yhteiskunnalliseen asemaan ja taloudelliseen tilanteeseen. (Seppelin 2000) Osuustoiminta-ajatusta kasvoi vähitellen laajaksi kansanliikkeeksi. Ei voida vähätellä myöskään osuustoiminnan merkitystä maamme itsenäisyyspyrkimyksissä. Ilman talouden ja sivistyksen omavaraista pohjaa itsenäistyminen olisi ollut huomattavasti vaikeampaa. (Pellervo 1990)

Pellervo-seura perustettiin vuonna 1899, ja se toimikin lähtölaukauksena osuustoimintaliikkeen levittämiseksi Suomeen. Seura neuvoi uusien osuuskuntien perustamisessa ja osuuskuntien taloudenhoidossa, ja samalla se valvoi osuustoimintaliikkeen etuja Suomessa. (Pellervo 1990) Pellervo-seuran perustamisen taustalla olivat monet yhteiskunnan kehitykseen liittyvät tekijät. Seuran perustajien käsitys oli, että yhteiskunnan kehittymiseen vaaditaan ennen kaikkea panostuksia maaseudun elinolojen parantamiseen. Vuosisadan vaihteessa poliittinen muutos ja yhteiskunnan vaikea tilanne olivat omiaan osuustoiminta-aatteen vastaanottamiselle, ja ulkomaiset esimerkit olivat hyviä tienneyttäjiä. Suomalaisuutta korostettiin, sillä kansakunnan tietoisuutta omasta itsestään tarvittiin, jotta pystyttiin taistelemaan venäläistämistä vastaan. Tähän tarvittiin kouluja ja ammatillista koulutusta sekä neuvontaa. Näiden kautta rakennettiin kansallista sivistystä, omaa kulttuuria ja omaa kieltä. Näin ollen ei voida sanoa, että osuustoiminta olisi ollut ainoastaan taloudellinen liike sen

ajan Suomessa. Liikkeen syntyyn vaikuttivat sen hetkiset poliittiset olot ja osuustoimintaa pidettiin keinona lisätä suomalaisten onnellisuutta kokonaisuudessaan. (Seppelin 2000 ja Kuisma et al. 1999)

Jo autonomian aikana osuustoiminnassa korostettiin ehdotonta rehellisyyttä ja luotettavuutta liiketoimissa. Suomen itsenäistymisen jälkeen yritystoiminta laajentui ja yrityskulttuuri muodostui. Huijaamiset ja huonolaatuiset tuotteet olivat arkipäivää, ja lainsäädäntö oli vielä kehittymätön. Lisäksi kuluttajat olivat varsin tottumattomia. Näihin epäkohtiin osuustoiminta pyrki vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Keskusliikkeet kouluttivat työntekijöitään ja kuluttajia sekä tuottajia ja perustivat oppilaitoksia antamaan työntekijöille peruskoulutusta. Tällä tavoin huolehdittiin siitä, että osuuskuntien eri sidosryhmät sisäisivät osuustoiminnan periaatteet. Osuuskunnille oli myös kunnia-asia huolehtia työntekijöidensä moitteettomista työskentelyoloista, mikä varmasti vaikutti myös siihen, että ne säästyivät suuremmilta lakoilta laman aikana. Maailmansotien välillä osuustoiminnasta tuli kansanliike, ja maakunnissa tuli tavaksi järjestää erilaisia osuuskassa- ja osuusmeijerijuhlia. Yleensä juhlat liittyivät oman paikkakunnan osuuskunnan juhluvuosiin, mikä olikin omiaan nostattamaan paikkakunnan yhteishenkeä. (Seppelin 2000)

Osuustoiminta nosti päätään taas sotien jälkeen. Osuuskuntien omaisuutta menetettiin paljon alueluovutusten vuoksi, ja koko itäisen Suomen osuustoiminta tuli järjestää uudelleen. Menetetty Viipuri oli toiminut osuustoiminnan merkittävänä keskuksena. Myös maaseudulla sodan jättämät jäljet olivat surulliset. Pellot olivat huonossa kunnossa, lannoitteita ei ollut saatavilla ja työvoiman saanti oli vaikeaa. Osuustoimintaliike päätti jälleen kerätä voimansa ja aloitti tarmokkaan toiminnan jälleenrakennuksen eteen. Pellervo-lehti toimi myös kannustimena ja neuvojana maaseutujen asukkaille, muun muassa sotaleskille. Myös yhteiskunta tunnusti osuuskuntien merkityksen vaikeassa tilanteessa. Se turvautui osuuskuntien apuun muun muassa elintarvikejakelussa, ja siirtolaisten asutustoiminnan rahoitus hoidettiin pääasiassa OKO:n kautta, jolle valtio ohjasi suurimman osan jälleenrakennuslainoista. Näin osuuspankkien asema vahvistui entisestään. (Seppelin 2000 ja Kuusterä 2002)

4.2 Osuustoiminta Suomessa 2000-luvulla

Suomessa oli vuoden 2004 alussa merkitty kaupparekisteriin 3547 osuuskuntaa. Jäsenyyksiä yrityksissä oli yli 3 miljoonaa, joista 1,4 miljoonaa S-ryhmällä ja 1,1 miljoonaa OP-ryhmällä. (Karjalainen 2004)

Merkittävin rooli osuuskunnilla on aina ollut elintarviketeollisuudessa raaka-aineiden hankinnassa, jalostuksessa ja markkinoinnissa. Myös kaupassa, hotelli- ja ravintolatoiminnassa, puun hankinnassa ja metsäteollisuudessa sekä

pankki- ja vakuustustoiminnassa osuustoiminnalla on ollut suuri merkitys. Osuuskunnat myös omistavat useita ei-osuustoiminnallisia yrityksiä. (Pellervo 1990)

Osuustoiminta yhdistetään usein maaseutuun ja entisaikoihin. Totta onkin, että osuustoiminnalla on ollut merkittävä rooli erityisesti maanviljelijöiden tukijana. Osuustoiminnallisia yrityksiä on perustettu keräämään, jalostamaan ja markkinoimaan jäsentensä tuottamia raaka-aineita, esimerkiksi maitoa ja lihaa. Näistä lähtökohdista käsin osuusmeijerit ja osuusteurastamot ovatkin saaneet alkunsa. Osuustoiminta on kuitenkin myös nykyaikaa, ja osuustoiminnallisia yrityksiä voikin tavata miltä tahansa toimialalta. (Pellervo 1990)

Useat entiset kylien yhteistoiminnasta syntyneet osuuskunnat ovat kasvanneet kansainvälisiksi konserneiksi, jotka ovat laajentaneet toimintaansa monille eri toimialoille. Kasvu on tuonut mukanaan myös ongelmia, ja osuustoiminnan periaatteista ja lähtökohdista on jouduttu osaksi luopumaan. Myös kiinnostus osuustoimintaa ja osuuskuntien perustamista kohtaan on vähentynyt. Pohdiskelua onkin aiheuttanut osuuskuntamuodon soveltuvuus isojen yritysten tarpeisiin. Yhtenä merkittävimmistä ongelmista on suuriin investointeihin tarvittavien riskipääomien saannin vaikeus. Osuuskunnat ovat joutuneet turvautumaan lainarahaan, koska niiden oma pääoma on ollut vähäistä. Oman osuus-pääoman lisääminen on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa kuin osakepääoman korottaminen. Toisena keskustelua herättäneenä asiana on ollut jäsenten vaikutusmahdollisuudet ja jäsenten roolin muuttuminen. Yritysten kasvaessa ne ovat samalla etäännyneet jäsenistään. Tehokkuusajattelu ja voiton maksimointi ovat nousseet ykkösasioiksi ja jättäneet osuuskunnan yhteisötavoitteet jälkeensä. Toimintaympäristön muutoksen ja kiristyvän kilpailun keskellä osuuskunnat ovat tinkineet periaatteistaan, toimineet entistä enemmän markkinoiden ehdoilla ja käyttäneet vähemmän rahaa valistustoimintaan. Myös paikallisuus on katoamassa. Paikallistuntemuksen väheneminen onkin ollut vaikuttamassa päätöksenteon muuttumiseen hitaaksi ja byrokraattiseksi, ja entinen joustavuus on hävinnyt. (Seppelin 2000)

Monet osuuskunnat ovat yhtiöittäneet yrityksensä, ja pyrkineet tällä yrityskulttuurin vahvistamiseen ja osakkeenomistajajäsenien sitoutumiseen. Myös veroetuja ja päätöksenteon joustavuutta on tavoiteltu. Toisaalta tytäryhtiöillä on tyydytetty pääoman tarvetta. Kääntöpuolena on kuitenkin ollut vallan siirtyminen pois osuuskunnan jäseniltä, ellei osakkaiden omistusta ole rajoitettu. Samoin alkuperäinen ajatus jäsenistönsä palvelemisesta saattaa yhtiöittämisen myötä hävitä. Monet yhtiötetyt yritykset ovat kuitenkin halunneet säilyttää osuuskunnan hyvät puolet holding-osuuskunnan avulla, joka vastaa muun muassa jäsenpalveluista ja käyttää omistajan valtaa konsernissa. Holding-osuuskunta muistuttaa samalla yrityksen alkuperästä ja se perimmäisistä ajatuksista toimia jäsenistönsä ja oman toimialueensa hyväksi. (Seppelin 2000)

Jos osuustoimintaa mieltii laajemmin, voidaan sanoa, että se sisältää myös muutakin kuin osuuskuntamuotoiset yritykset. Yhdistävänä tekijänä voidaan tällöin pitää järkevää taloudellista yhteistoimintaa jäsenten hyväksi. Tällaista yhteistoimintaa voidaankin harjoittaa osuuskunnissa, yhdistyksissä, erilaisissa ryhmissä ja jopa muissa yritysmuodoissa. Voidaan puhua kooperatiivisesta yritystoiminnasta, joka kattaa niin osuustoiminnan kuin muun kooperatiivisten periaatteiden mukaan tapahtuvan toiminnan. (Pellervo 1990)

1980-luvulla alkanut uusien osuuskuntien perustaminen on antanut uutta toivoa osuustoiminnalle ja koko osuustoiminta-aatteelle. Erityisesti hyvinvointipalveluja ja erityisryhmille palveluja tarjoavia osuuskuntia on perustettu. Palveluosuuskunnat ovat osoittautuneet toimiviksi ja kannattaviksi. Merkillä pantavaa on, että uusosuuskuntien toiminta on hyvin usein liittynyt vaihtoehtoisin elämänmuotoihin ja erilaisiin ekologisiin hankkeisiin. Esimerkiksi Ekopankki, joka toimi kestävän kehityksen periaatteiden mukaan ja myönsi luottoja ekologisiin hankkeisiin, oli osuuskuntamuotoinen. Ekopankin toimintaa jatkaa nykyään Eko-osuusraha, joka on keskittynyt yhteiskunnalle merkittävien vastuullisten hankkeiden rahoitukseen. (Seppelin 2000)

1990-luvun lama synnytti uusia työosuuskuntia, joiden tehtävänä oli välittää kausiluonteista työtä jäsenilleen. Malli levisi nopeasti koko Suomeen. Työttömyysturvalain mukaan vähintään seitsemän henkilön työosuuskunnissa jäsenet eivät ole yrittäjiä, ja näin ollen ovat oikeutettuja työttömyyspäivärahaansa. Suomessa on perustettu myös maahanmuuttajien työosuuskuntia, jotka ovat osaltaan helpottaneet jäsenten kotiutumista Suomeen ja suomalaisille työmarkkinoille. Tavallisimmin työosuuskunnat ovat olleet rakennusalan ja toimistotehtävien osaajien perustamia, mutta myös kulttuuri-, kustannus- ja viestintäosuuskuntia on perustettu etenkin suurimmissa kaupungeissa. Uusosuuskunnat ovatkin sijoittuneet useimmiten kasvukeskuksiin ja isoihin kaupunkeihin, mutta myös maaseudulla on osin palattu osuustoiminnan piiriin. Uusia osuuskuntia ovat perustaneet esimerkiksi luomuviljelijät, matkailuyrittäjät ja käsityöläiset. Myös perinteisiä maatalouden hankintaosuuskuntia on perustettu. Työtä vuokraavia työosuuskuntia on perustettu myös maaseudulle. (Laurinkari 2004 ja Seppelin 2000)

4.3 Osuustoiminta maailmalla

Osuustoimintaa esiintyy kaikkialla maailmassa, mutta sen merkitys vaihtelee hieman maasta toiseen. Pohjoismaissa osuustoiminta näyttäytyy yrityselämässä hyvin samankaltaisena kuin Suomessakin, ja esimerkiksi Ruotsissa osuustoiminta on vahvaa samoilla aloilla kuin meilläkin. Muualla Länsi-Euroopassa osuustoiminnalla on hyvin vahva rooli. Erityisesti Itävalta, Italia, Sveitsi, Ita-

lia, Iso-Britannia ja Saksa ovat vahvoja osuustoimintamaita. Italiassa jopa lainsäädäntö suosii osuustoiminnallista yrittämistä, ja maassa onkin yli satatuhatta osuuskuntaa lähes kaikilla toimialoilla. (Pellervo 1990)

Yhdysvalloissa ja Kanadassa osuustoiminta on tavallista erityisesti viljelijäväestön keskuudessa. Osuustoimintaa kuitenkin esiintyy Pohjois-Amerikassa myös pankki- ja vakuutustoiminnassa. Japani on erityisen vahva osuustoiminnallisten yritysten maa. Esimerkiksi 1990-luvulla 95 % riisisadosta kulki osuustoiminnallisten yritysten kautta. (Pellervo 1990)

Osuustoiminta on saanut jalansijaa myös kehitysmaissa. Se on osoittautunut hyväksi keinoksi auttaa kehitysmaita auttamaan itse itseään. Osuustoimintamallia onkin käytetty hyväksi muun muassa kehitysmaiden maaseudun ja maatalouden sekä rahaliikenteen kehittämässä. Suomen osuustoimintajärjestöt perustivat vuonna 1990 Suomen Osuustoiminnan Kehitysyhteistyökeskuksen (FCC), joka osallistuu osuustoiminnallisten yhteisöjen kehitysyhteistyöhankkeisiin. (Pellervo 1990)

International Co-operative Alliance (ICA) toimii maailman osuustoiminnallisten järjestöjen yhteiselimenä. Sen ovat perustaneet eri maiden osuustoiminnalliset järjestöt, ja sen tehtävänä on toimia osuustoiminnan edistäjänä antamalla asiantuntija-apua kehitysmaissa, julkaisemalla osuustoimintaa koskevia julkaisuja ja tilastoja, ja järjestämällä erilaisia konferensseja ja kokouksia osuustoimintaan liittyen. ICA on sopinut osuustoiminnan peruseriaatteen, joita noudatetaan ympäri maailmaa. Niiden mukaan osuuskunnissa tulee olla avoin ja vapaaehtoinen jäsenyys, jäsenet ovat yhdenvertaisia ja hallinto on demokraattista, osuuspääoman korko on rajoitettu, voitot käytetään liiketoiminnan edistämiseen tai jaetaan jäsenille osuuskunnan palvelujen suhteessa, osuuskuntien tulee huolehtia jäsenistön ja henkilöstön osuustoiminnan periaatteisiin liittyvästä valistustyöstä ja osuuskuntien keskinäistä yhteistoimintaa tulee pyrkiä lisäämään. (Pellervo 1990 ja Laurinkari 2004)

Osuustoiminta Euroopassa ja muualla maailmassa on kokenut samanlaisia kompastuskiviä ja murroksia kuin Suomessa. Osuuskunnat ovat menettäneet osaa ideologiastaan muuttuessaan kansainvälisiksi suuryhtiöiksi, ja jäsenistön rooli on muuttunut entisestä osallistuvasta suhteesta muodolliseksi. Erityisesti osuuskaupat ovat kärsineet tehokkuus- ja uskottavuusongelmista. Esimerkiksi Itävallan osuuskauppojen suosio on ollut laskusuunnassa, mutta myös monet muut Euroopan maat ovat samankaltaisessa tilanteessa. (Seppelin 2000, 85-86)

4.4 Osuustoiminnan periaatteet ja yhteiskuntavastuu

Yritykset voidaan jakaa oikeudellisen muotonsa mukaan osakeyhtiöihin, kommandiittiyhtiöihin, avoimiin yhtiöihin, yksityisiin toiminimiin ja osuus-

kuntiin. Osakeyhtiöiden, osuuskuntien ja kommandiittiyhtiöiden merkitys Suomen kansantaloudelle on suurin. Osuuskunnat ovat kuitenkin muutakin, kuin pelkkiä yrityksiä määrättyine säädöksineen. Osuuskuntia leimaa erityislaatuinen ideologia ja ajatustapa. Osuustoiminta on siis ennen kaikkea yhdessä tekemistä. (Pellervo 1990)

Voidaan sanoa, että erityisesti nykypäivänä osuuskunnat ja osakeyhtiöt toimivat liiketoiminnallisesti varsin samalla tavalla. Yritysmuotojen erot johtuvat siitä, että ne on alun perin luotu erilaisiin oloihin ja erilaisiin tavoitteisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että osuuskunta sopii yritysmuodoksi niille, jotka haluavat menestyä toimimalla yrityksessä, eivätkä ainoastaan omistamalla sitä. (Pellervo 1990)

Suomalaisen osuustoiminnan historiassa on selvästi nähtävissä kaksi murrosvaihetta, jolloin osuustoiminta on alkanut viritä. Niin sanotut ensimmäisen polven osuuskunnat syntyivät 1900-luvun alussa lisäämään kansanvalistusta, poistamaan köyhyyttä ja epäoikeudenmukaisuutta ja eheyttämään kansakuntaamme. Toisen polven osuuskunnat ovat puolestaan syntyneet 1990-luvulla laman ja suurtyöttömyyden aikaan ja pyrkineet parantamaan jäsentensä taloudellista tilannetta vaikeana aikana. Osuustoiminta on siis pystynyt molempina aikoina vaikuttamaan yhteiskunnallisiin epäkohtiin. (Seppelin 2000)

Kansainvälinen Osuustoimintaliitto, ICA on uudistanut osuustoiminnan periaatteita useaan kertaan, viimeksi vuoden 1995 Kansainvälisen Osuustoimintaliiton 100-vuotisjuhlakongressissa. ICA:n mukaan ”osuuskuntien perustana ovat omatoimisuuden, omavastuisuuden, demokratian, tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden ja solidaarisuuden arvot.” Arvoiksi määriteltiin rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista ihmisistä välittäminen. (Pättiniemi et al. 2000 ja Pellervo 2002) ICA määritteli arvojen toteuttamiseksi seitsemän eri periaatetta. Näistä yksi on toimintaympäristövastuun periaate. Sen mukaan osuuskuntien tulee varmistaa toimintaympäristönsä taloudellinen, sosiaalinen, ekologinen ja kulttuurinen kestävä kehitys jäsentensä määrittelemällä tavalla. Tämä ajatustapa kiteytyy hyvin tuttuun lausahdukseen ”Think global, act local – ajattele globaalisti ja toimi paikallisesti”. Kestävän kehityksen toteuttamiseksi edellytetään yleensä horisontaalista yhteistyötä, talouden hajuttamista ja paikallista kehitystä. Paikallinen kehitys tarkoittaa paikallisen työn antamista paikallisille ihmisille vieläpä niin, että työssä käytettäisiin paikallista työvoimaa. Työosuuskunnilla on siten usein suhteellisen hyvät edellytykset paikallisuuden toteuttamiseen. Luonnollisesti kaikki kuitenkin lähtee osuuskunnan jäsenistä, ja siitä mitä kestävä kehitys kullekin merkitsee. (Pättiniemi et al. 2000)

Osuuskunnan perustamiseen vaaditaan vähintään viisi henkilöä tai kolme yhteisöä. Omistajat ovat samalla osuuskunnan jäseniä, eikä osakeyhtiöissä tavallisia osakkaita ole. Osuuskunnan jäsenmäärää ei ole rajoitettu, ja jäseneksi

voikin liittyä kuka tahansa, joka tarvitsee osuuskunnan palveluksia. Jäsenen maksama osuusmaksu on tavallisesti saman suuruinen kaikille. Jäsenten maksamista osuusmaksuista kostuu osuuskunnan osuuspääoma. Jäsen saa sijoittamansa summan samansuuruisena takaisin, mikäli hän jostain syystä haluaa erota osuuskunnasta myöhemmin. (Pellervo 1990, 2)

Korkeinta päätösvaltaa osuuskunnissa käyttää osuuskunnan kokous, johon voivat osallistua kaikki osuuskunnan jäsenet. Suuret osuuskunnat ovat kuitenkin korvanneet osuuskunnan kokouksen edustajistolla, joka valitaan vaaleilla, joissa kaikki jäsenet ovat äänestyskelpoisia, ja äänestettäessä kullakin jäsenellä on yksi ääni. Osuuskunnan kokous tai edustajisto valitsee hallintoneuvoston, joka on yrityksen liiketoimintaa valvova elin. Toimeenpanovaltaa puolestaan käyttää hallitus, joka ohjaa yrityksen toimitusjohtajan toimia. (Pellervo 1990) Sosiaalinen vastuu osuuskunnissa keskittyy ennen kaikkea juuri jäsenten tasavertaisuuteen: mies ja ääni –periaate samoin kuin tasavertainen mahdollisuus toimia osuuskunnassa. Luonnollisesti myös osuuskunnissa henkilökunnan, hallituksen, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden sidosryhmäsuhteet ovat merkittäviä.

Vaikka osuuskuntien ensi sijainen tavoite ei ole pelkän voiton maksimointi, tulee niilläkin taloudellisen puolen olla kunnossa. Se mahdollistaa osuustoiminnan toteutumisen ja yhteisen hyödyn saavuttamisen, hyödyttäen samalla myös ympäröivää yhteiskuntaa. Yrityksen talouden tulee olla terveellä pohjalla, ja se edellyttää ennen kaikkea asiantuntemusta, jota liiketoimintaa johtavilta jäseniltä tulee löytyä. Taloudellisen vastuun piiriin voidaan myös liittää osuuskuntien kohtuulliset riskit, investoinnit tulevaisuuteen ja osuustoiminnan alusta lähtien merkittävänä pidetty säästeliäisyys. Osuuskunnan taloudellisen vastuun kantamista osuuskunnan toimintaympäristössä leimaa ennen kaikkea lakien noudattaminen ja verojen maksaminen, kuten millä tahansa yrityksellä. Osuustoimintaperinteeseen kuuluu kuitenkin myös vahvasti paikallisen toiminnan tukeminen eri muodoissaan sekä laaja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa.

Voitonjako erottaa selvimmin osuustoiminnan periaatteet osakeyhtiön toimintaperiaatteista. Osuustoiminnallisten yritysten tavoitteena on tehokkaan yritystoiminnan kautta tuottaa taloudellista hyötyä jäsenilleen. Osuuskunnan voitosta jaetaan pääomalle vain rajoitettu korvaus, ja osa voitosta jaetaan jäsenille. Osakeyhtiöissä puolestaan tavoitellaan pääasiassa mahdollisimman suurta tuottoa pääomalle. Osuuskunnan tulos näkyekin näin ollen enemmän jäsenten taloudellisena menestyksenä kuin osuuskunnan tilinpäätöksen viimeisen viivan alla. (Pellervo 1990)

Osuuskunnan voitto voidaan jakaa eri tavoin jäsenistölle, ja eri osuuskunnat käyttävätkin eri toimintatapoja. Esimerkiksi osuusmeijerit jakavat voiton siinä suhteessa, missä määrin jäsenet ovat käyttäneet osuuskunnan palveluita, eli

miten paljon kukin on toimittanut maitoa meijerille. Osuuskaupat puolestaan voivat maksaa osuusmaksuille osuuskorkoa tai myöntää jäsenille ostohyvityksiä tai jäsenetuja. Osuuskaupoissa toimiikin niin sanottu bonusjärjestelmä, jota kautta jäsenet keräävät itselleen bonuksia siinä suhteessa, miten paljon ovat ostoksia kyseisessä kaupassa tehneet. Osuuspankit suorittavat voitonjaon maksamalla osuus pääomalle korkoa ja omistajajäsenille kertyy asioinnin suhteen myös bonuksia, joita voi käyttää pankin palvelumaksujen maksamiseen. Ylijäävät bonukset maksetaan jäsenen tilille rahana vuosittain. Toisaalta osuuskunta voi myös päättää, että se käyttää jopa voiton kokonaisuudessaan toimintansa kehittämiseen. Osuuskunnan jäsenet eivät ole vastuussa osuuskunnan veloista vaan vastaavat vain suorittamansa osuusmaksun määrällä. Tässä suhteessa osuustoiminnalliset yritykset toimivat samalla tavoin kuin osakeyhtiöt. (Pellervo 1990)

Vielä 1980-luvulla osakeyhtiöiden ja osuuskuntien pääoman hankintatavat ovat olleet erilaiset. Osakeyhtiöissä omaa pääomaa voidaan kerätä osakeantneilla, mutta osuuskunnissa se on perustunut jäseniltä perittyihin osuusmaksuihin, jotka kuitenkin ovat tavallisesti varsin pieniä. Lisäpääoman osuuskunnat ovatkin joutuneet hankkimaan lainoilla. Tämä eroavaisuus on asettanut osakeyhtiöt ja osuuskunnat varsin eriarvoiseen asemaan. Eroavaisuus korjaantui kuitenkin 1990-luvun alussa, kun uusi osuuskuntalaki astui voimaan. Sen myötä osuuskunnilla on mahdollisuus laskea liikkeelle sijoitusosuuksia, jotka ovat osakkeiden kaltaisia arvopapereita. Ne eroavat osakkeista kuitenkin siten, että sijoitusosuuksille maksetaan osingon sijasta osuuskorkoa ja että sijoitusosuuksilla ei ole äänivaltaa. Osuuskuntaa ei voi myöskään vallata, mikä on mahdollista osakeyhtiöissä. Tämä johtuu siitä, että jäsenyyttä ei voi myydä eteenpäin. Tällä tavoin voidaan varmistaa se, että osuuskunnan varallisuus hyödyttää tasaisesti kaikkia jäseniä. Toisaalta osuuskunnan jäsen voi hyötyä osuuskunnastaan vain jäsenyyden kautta, ei myyntivoittona. (Pellervo 1990)

Nykyinen osuustoiminta voidaan jakaa kolmeen eri pääsuuntaukseen: liiketoiminnalliseen, yhteistoiminnalliseen ja dogmaattiseen ajattelutapaan. Kaikki suuntaukset perustavat toimintansa ajatukselle, että osuuskunnan tulee palvella ensisijaisesti jäseniään. Liiketoiminnallinen suuntaus (1) painottaa liiketoiminnan tehokkuutta ja parempaa taloudellista tulosta, ja vasta näiden tavoitteiden jälkeen tulevat muut osuuskunnan periaatteet. Tätä suuntausta edustavien osuuskuntien vaarana on muuttua entistä enemmän pelkästään voittoa tavoittelevien yritysten kaltaisiksi, jolloin oma identiteetti ja alkuperäiset osuustoiminnalliset ajatukset vähitellen häviävät. Yhteistoiminnallisuutta painottava suuntaus (2) keskittyy ennen kaikkea yhteistyöhön. Tärkeimpänä lähtökohtana on yhdessä toimiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteistoimintaa korostavat osuuskunnat panostavatkin vuorovaikutuksen kehittämiseen osuuskunnan sisällä ja synergiaetuihin. Kolmas suuntaus liittyy arvositoutuneeseen

eli dogmaattiseen osuustoimintaan (3). Tätä suuntausta edustavat osuuskunnat toimivat eettisen perustan kautta, ja niiden identiteetti rakentuu ennen kaikkea käsitykselle oikeasta ja väärästä toiminnasta. Tällöin osuustoiminnan arvoilla on merkittävä rooli ja jäsenusteiden lisäksi dogmaattisissa osuuskunnissa kiinnitetään huomiota myös sen yhteiskunnalliseen merkitykseen. (Seppelin 2000)

Taulukko 1. Osuuskunnan yhteiskuntavastuu. Merja Hiltunen-Lagzoulin mallia (1999) mukailten.

	Osuuskunnan sisällä	Osuuskunnan ympäristössä
Taloudellinen vastuu	<ul style="list-style-type: none"> - liiketoimintaa johtavat jäsenet asiantuntuvia - oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät - kohtuulliset riskit, investoinnit tulevaisuuteen, säästeliäisyys 	<ul style="list-style-type: none"> - lakien noudattaminen, verot, eläkemaksut - paikalliseen elinkeinoelämään osallistuminen - pienyritystoiminnan tukeminen - yhteistyö muiden toimijoiden kanssa
Sosiaalinen vastuu	<ul style="list-style-type: none"> - tasavertainen mahdollisuus toimia osuuskunnassa - kouluttaminen ja sidosryhmien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> - jäsenten rehellisyys, avoimuus, toisista välittäminen, suvaitsevaisuus - yleishyödylliset tehtävät paikallisyhteisössä
Ekologinen vastuu	<ul style="list-style-type: none"> - uusiutuvat energiamuodot ja energiatehokkuus - pitkien kuljetusten minimointi - ympäristömerkkien suosiminen, pitkäikäiset tuotteet - kierrätys, kunnostus - jättopolitiikka - tiedon hankkiminen ja jakaminen - ympäristösertifiointi 	<ul style="list-style-type: none"> - paikallisyhteisön ympäristöajatteluun vaikuttaminen, esimerkki - paikalliset ympäristönsuojelu-hankkeet, osallistuminen ja tukeminen - yhteistyö ympäristöjärjestöjen kanssa

4.5. Case: OP-ryhmän yhteiskuntavastuu

OP-ryhmä on suomalainen osuustoiminnallinen pankkiryhmä, johon kuuluu itsenäisiä osuuspankkeja ja niiden keskusyhteisö Osuuspankkikeskus Osk. OP-

ryhmällä on yli 3 miljoonaa asiakasta, joista kolmasosa on myös pankin omistajajäseniä. OP-ryhmää valvotaan kokonaisuutena, ja ryhmään kuuluvat pankit ovat vastuussa toistensa veloista ja sitoumuksista.

OP-ryhmä kertoo perustavansa yhteiskuntavastuullisuutensa omiin arvoihinsa, joita ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ryhmä toimii yhteistyössä eri yhteiskuntavastuujärjestöjen kanssa, ja se toimii myös eurooppalaisten osuuspankkien yhteiskuntavastuutyöryhmässä. OP-ryhmä on aloittanut yhteiskuntavastuun mittaamisen ja raportoinnin kehitysprojektin vuonna 2003, ja sen tavoitteena on GRI-ohjeiston mukainen raportointi.

Taloudelliseen vastuuseen liittyviä asioita on kuvattu jo pitkään ja hyvinkin tarkasti OP-ryhmän tilinpäätöksissä. Taloudellinen vastuu kulmineoittu riskienhallintaan, mikä on keskeinen osa koko ryhmän toimintaa. Osuuspankit ovat yleensä suurimpia veronmaksajia omalla paikkakunnallaan. OP-ryhmä työllisti vuonna 2004 yli 9100 henkilöä, ja osuuspankit pyrkivät löytämään yhteistyökumppaninsa omalta toimialueeltaan. Taloudellisen vastuun perusmittareiden lisäksi OP-ryhmässä seurataan ja kehitetään tarkasti harmaan talouden ja rahanpesun valvontaa ja ehkäisyä. Ryhmän käytössä on lisäksi omistajajäseniä palkitseva bonusjärjestelmä.

Sosiaalinen vastuu koskee OP-ryhmässä hallintoa, henkilöstöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä, kuten missä tahansa yrityksessä. Vuonna 2004 ryhmässä oli käynnissä Finnish Business & Society ry:n koordinoima tasa-arvoprojekti. OP-ryhmän työntekijöistä 80 % on naisia, ja johdosta ja keskijohdosta naisten osuus on 33 %. Projektin avulla pyritään lisäämään naisten kiinnostusta OP-ryhmän johtotehtäviä kohtaan ja toisaalta vaikuttamaan naisten etenemismahdollisuuksiin ryhmässä. Myös osuuspankkien hallintoon pyritään saamaan lisää naisia. OP-ryhmän henkilöstömäärät ovat olleet jatkuvasti pienessä nousussa.

OP-ryhmällä on Suomen laajin pankkipalveluverkosto, ja sen kehittämisessä ryhmä pyrkii huomioimaan myös esimerkiksi vanhukset, näkörajoitteiset ja liikuntarajoitteiset. Kuitenkin palveluverkostoa on jouduttu supistamaan, ja tämä on aiheuttanut ongelmia juuri eläkeläisille, erityisesti maaseudulla. Heillä ei välttämättä ole mahdollisuutta eikä taitoja esimerkiksi asiointiin internetin välityksellä. OP-ryhmä on kuitenkin avannut niin sanotun helppo.fi-palvelun, joka on ryhmän internetpalvelun yksinkertaisempi ja helppokäyttöisempi muoto. Sen toivotaan helpottavan myös vanhusten ja näkörajoitteisten verkkoasioimista.

Pankki ottaa rahoitus- ja sijoituspäätöksissä huomioon asiakasyritykseen liittyvät sosiaalisen vastuun kysymykset. Asiakkaan eettiset riskit kuitenkin arvioidaan osana muuta arviointia, eikä pankeilla ole käytössään mitään erityisiä tähän tarkoitukseen kehitettyjä menetelmiä. Sijoitustoiminnassa Kestävä

kehitys -rahastossa on käytössä erityiset toimenpiteet eettisten näkökulmien tarkasteluun.

OP-ryhmä kokonaisuudessaan ja yksittäiset jäsenpankit ovat olleet aina merkittäviä toimijoita alueellaan, ja yhteistoiminta oman toimialueen eri tahojen kanssa on ollut suorasukaisen selkeää ja itsestään selvää.

Ympäristövastuun osa-alueella OP-ryhmä keskittyy ympäristönäkökohtien huomioimiseen työskentelytavoissa, tarjottavissa palveluissa sekä rahoitus- ja sijoituspäätöksissä. Paperin kulutus on merkittävin seurattava kohde pankkien ympäristövastuun kantamisessa, ja sen suhteen onkin tehty huomattavia parannuksia. Vuodesta 2001 lähtien pankkiryhmä on tarjonnut asiakkailleen mahdollisuutta saada tiliote kuukausittain sähköisesti. Verkkotiliotteiden suosio kasvoi huomattavasti vuonna 2004, ja sen ansiosta asiakkaille postitetaan kuukausittain runsaat 2000 kg vähemmän paperitiliotteita kuin ennen. Pankkikorttien muovin kierrätystä OP-ryhmä on myös suunnitellut, mutta hanke on vielä kesken, ja tällä hetkellä ryhmän vanhat muovikortit päätyvät vielä jätteeksi. Omaa toimistokäyttämistä OP-ryhmä on pyrkinyt ekologistamaan Suomen WWF:n ympäristöjärjestelmän, Green Officen avulla. Järjestelmässä seurataan vuosittaista sähkön- ja vedenkulutusta sekä jätteiden määrää ja kierrätyksen tehokkuutta. Järjestelmä on käytössä vasta muutamassa osuuspankissa ja Osuuspankkikeskuksessa, mutta tarkoituksena on, että se otetaan muutama vuoden kuluttua käyttöön kaikissa OP-ryhmän konttoreissa. Jo edellä mainittu OP- Kestävä Kehitys -rahasto sijoittaa rahat kestävästä kehitystä toteutaviin yrityksiin, ja tätä kautta asiakkailta on mahdollisuus ottaa sijoittamisessa huomioon ympäristönäkökohdat. Vuoden 2004 aikana rahaston osakkaiden määrä kasvoi peräti yli 80 prosenttia, joten tämän tyyppiselle sijoitustoiminnalle on selkeästi tulevaisuudessa yhä enemmän kysyntää.

OP-ryhmä antaa yritysrahoitushenkilöstölle koulutusta ympäristöriskeistä, ja ympäristöriskien arviointi on liitetty osaksi osuuspankkien yritysrahoitushenkilöstön tavanomaista koulutusta. (OP-ryhmä 2004 ja 2005)

4.6 Case: S-ryhmän yhteiskuntavastuu

S-ryhmä on suomalainen, osuustoiminnallinen kaupanalan yritysryhmä. Se muodostuu 22 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta. S-ryhmän päätavoitteena on tarjota tuotteita ja palveluita omille asiakasomistajilleen. Ryhmä tuottaakin laajasti päivittäis- ja käyttötavara-, ravintola-, liikennemyymälä- ja polttoneste-, hotelli- sekä auto- ja maatalouskaupan palveluja. Tarjontaa täydennetään lisäksi bonusyhteistyökumppaneiden avulla. S-ryhmä maksaa bonusta jäsenten tekemien ostosten suhteessa. Tilastojen mukaan asiakasomistajat ovat keskittäneet ostoksiaan entistä

enemmän S-ryhmän yksiköihin. Lisäksi osuuskaupat palkitsevat sitoutuneita jäseniään ylijäämän palautuksella. S-ryhmän tulos on pysynyt tasaisen vahvana viimeiset vuodet, ja ryhmässä on tehty suuria investointeja. Esimerkiksi osuuskauppojen toimipaikkaverkostoa on laajennettu. S-ryhmän yksiköt ovat merkittäviä työnantajia ja veronmaksajia omalla alueellaan.

S-ryhmässä pyritään lisäämään työntekijöiden liikkuvuutta, ja näin lisäämään heidän jaksamistaan ja kehittymistään työssä. Henkilöstöä kannustetaan esimerkiksi yksiköstä toiseen tai jopa toimialalta toiseen vaihtamiseen. Henkilöstön koulutukseen, työterveyteen ja hyvinvointiin on kiinnitetty erityistä huomiota. Henkilökunnalle järjestetään säännöllisesti niin sanottuja Sinulle Asiakas -valmennuksia, joissa pyritään lisäämään henkilöstön asiantuntemusta ja ammattitaitoa niin, että asiakas kokee tullessa entistä paremmin palvelluksi. Ryhmä on myös toteuttanut työvireprojektia, jonka tavoitteena oli työkykyä ylläpitävän toiminnan kehittäminen. S-ryhmällä on käytössään myös tulos- ja kannustepalkkaus laajasti.

Myös S-ryhmä mielletään edelleen merkittäväksi yhteistyökumppaniksi omalla toimialueellaan, ja sponsorointi ja erilainen tukeminen ovat yleistä. Sponsorointikohteet ovat vaihtuneet entisaikojen huippu-urheilusta enemmän korkeakulttuuriin, ja samalla tukea on pyritty lisäämään erityisesti lasten ja nuorten toiminnan tukemiseen. Lisäksi kaupparyhmä tukee esimerkiksi tutkimusta Suomen yliopistoissa ja korkeakouluissa ja erilaisia hyväntekeväisyysjärjestöjä. Myös asiakasomistajilla on mahdollisuus osallistua hyväntekeväisyyteen omalla panoksellaan, esimerkiksi lahjoittamalla pullonpalautusrahat erikseen määritellylle kohteelle.

S-ryhmässä ympäristöasiat on pystytty sulauttamaan hyvin muuhun liiketoimintaan, ja ne koetaan lisäarvoksi palveluja tuottaessa. Ryhmässä on panostettu ympäristöasiantuntemukseen, ja kussakin liiketoimintayksikössä on nimetty ympäristövastaava. S-ryhmä seuraa säännöllisesti esimerkiksi veden ja energian kulutusta sekä jätteiden määriä. Ryhmässä käytetään ympäristölasienta, jonka avulla voidaan suhteellisen tarkasti selvittää toiminnan ympäristövaikutukset. S-ryhmän ympäristöohjelmat ja erilaiset ympäristöprojektit ovat tuoneet ympäristöasiat lähelle jokaista työntekijää. Ryhmä noudattaa toiminnassaan ISO 14 0001- ympäristöstandardia, vaikkakaan ympäristöjärjestelmän sertifiointi ei ole kuitenkaan toiminnan päätavoitteena. (S-ryhmä 2004)

Lähteet

Hiltunen-Lagzouli, Merja (1999), *Osuuskunnan vastuu toimintaympäristöstä. Osuustoiminnan 7 periaatteesta kilpailueduksi -kehittämisseminaari*. Helsinki 14.10.1999.

- Karjalainen, Mauno-Markus (2004), *Osuustoiminnan vuosikirja 2004*. Pellervo-seura ry: Helsinki.
- Kuisma, Markku, Henttinen Annastiina, Karhu Sami ja Pohls Maritta (1999), *Kansan talous – Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899-1999*. Kirjayhtymä: Tampere.
- Kuusterä, Antti (2002), *Lähellä ihmistä - osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Otava: Helsinki.
- Laurinkari, Juhani (2004), *Osuustoiminta – Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*.
- OP-ryhmä (2004), *102 vuotta vastuullisuutta – OP-ryhmän yhteiskuntavastuun taustaa*.
- OP-ryhmä (2005), *Yhteiskuntavastuu 2004 –raportti*.
- Pellervo-Seura ry, KK ja Andelsförbundet (1990), *Osuustoiminta tutuksi*.
- Pellervo-Seura ry ja Kuluttajaosuustoiminnan Liitto ry (2002), *Osuustoiminnan periaatteet 2000-luvulle*.
- Pättiniemi, Pekka ja Tainio, Jukka (2000), *Osuustoiminnan periaatteet kilpailueduiksi*. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutin julkaisuja 26: Helsinki.
- Seppelin, Markus (2000), *Osuustoiminnan jalanjäljillä*. Katsaus suomalaisen osuustoimintaliikkeen historiaan. Helsingin yliopiston osuustoimintainstituutin julkaisuja 28: Helsinki.
- S-ryhmä (2004), *Onwards together – 100 years of social accountability*. S-ryhmän vastuullisuusraportti 2003.

5. KESTÄVÄ KEHITYS MARKKINATALOUDESSA – TALOUDELLISTA TEHOKKUUTTA JA YMPÄRISTÖVASTUUTA

Teemu Haukioja

Abstrakti

Tällä esseellä on kaksi tarkoitusta. Se toimii lyhyenä kertauksena ympäristötaloustieteen perusteisiin vastaten kysymyksiin: mistä taloustieteessä on pohjimmiltaan kysymys, mikä on ympäristöongelma taloustieteellisessä mielessä, sekä miksi taloustiede on hyödyllistä haettaessa kestäviä ja johdonmukaisia ratkaisuja ympäristöongelmiin.

Toiseksi pohditaan moraaliperusteita sellaiselle markkinatalousjärjestelmälle, jonka yleisenä tarkoituksena on tuottaa hyvinvointia kaikille yhteiskunnan jäsenille. Mikäli markkinatalousjärjestelmän halutaan toimivan yleisen edun mukaisesti, sen ei voi antaa toimia täysin vapaasti, vaan markkinatalouden instituutioita on kehitettävä edistämään ekologista kestävyyttä ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta. Esseessä hahmotellaan yleiset piirteet, jotka auttavat jäsentämään yksilöiden, yritysten, eri intressiryhmien sekä julkisen vallan roolia, vastuita ja oikeuksia kestävässä markkinataloudessa.

5.1 Johdanto

Taloustieteessä tutkitaan, miten yksilöt (kuluttajat), yhteisöt (yritykset) ja koko yhteiskunta (kansantalous) toimivat oloissa, joissa ihmisten erilaiset tarpeet ja halut (hyödykkeiden ja palvelusten kulutus) ovat suuremmat kuin saatavilla olevat resurssit (budjetti). Toisin sanoen kysytään, miten niukat resurssit tulisi kohdentaa, jotta niistä saatava hyöty olisi mahdollisimman suuri. Niukkuuden oloissa on tärkeää, että tehdään järkeviä eli rationaalisia päätöksiä. Järkevyyden kriteereinä voivat olla esimerkiksi maksimaalisen suuri hyöty, voitto tai jonkin tehtävän suorittaminen minimaalisin kustannuksin. Kriteerien toteuttaminen merkitsee tehokkuutta taloudellisessa mielessä. Toisin sanoen vältetään tuhlausta. Itsestäänselvyysuhalla on syytä muistaa, että kaikkien päätösten takana ovat ihmiset, oli sitten kyse kotitalouksista, valtioista, yrityksistä, järjestöistä, puolueista, uskontokunnista tai vaikkapa kirjoitetusta laista ja sen soveltamisesta. Kaikki päätökset (tuotantomäärät, hinnat, sopimukset, ostokset

jne.) muuttuvat enemmän tai vähemmän erilaisiksi toimenpiteiksi, jotka vaikuttavat taloudelliseen, henkiseen (moraaliseen) ja fyysiseen todellisuuteen.

Vaikka ympäristön pilaantuminen on fyysinen tapahtuma ja ympäristötuhojen korjaaminen vaatii usein teknisiä ratkaisuja, ympäristöongelmat ovat suuressa määrin taloudellisia ja sosiaalisia ongelmia; ne aiheutuvat ihmisten taloudellisen aktiviteetin tahattomana seurauksena. Tehdas ei ilkeyttään pilaa muiden hengitysilmaa savukaasuilla, vaan tekee sen siksi, että se on sille edullinen tapa säästää tuotantokustannuksia, ja edistää tuotteen hintakilpailukykyä. Kalastaja ei liikkakalasta siksi, että hän vihaa lohia, vaan siksi, että hän haluaa turvata itselleen ja läheisilleen taloudellisen toimeentulon. Mikäli lohikanta on niukka ja muita kalastajia on paljon, hänellä ”ei ole varaa” eikä kykyä huolehtia lohikannan uusiutumiskyvystä.

Tämän esseen tarkoituksena on luoda pikainen katsaus taloustieteen tapaan tarkastella ympäristöongelmia sekä pohtia kestävään kehitykseen liittyviä moraalifilosofisia kysymyksiä. Usein korostetaan taloustieteen pyrkimystä objektiivisuuteen ja arvovapauteen; taloustiede halutaan nähdä pelkästään työkaluna ja apuvälineenä vastaamaan kysymyksiin, miten jokin annettu tavoite (ei moraaliarvoa; ”onko tavoite oikea tai hyvä?”) saavutetaan kaikkein tehokkaimmin (ei moraaliarvoa; ”tarkoitus pyhittää keinot”) annetuilla resurssirajoitteilla (ei moraaliarvoa; ”voidaanko resurssirajoitteita muokata?”). Tällainen ajattelutapa ei tietenkään sinänsä sulje mitään pois, sillä arvoalinnoista voidaan aina keskustella. Kun ne on lyöty lukkoon, voidaan suorittaa taloudellinen analyysi, joka sitten paljastaa optimaaliset päätösmuuttujat annetun tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikka monet taloustieteilijät jättävätkin mielellään eettiset pohdiskelut muiden tehtäväksi, pari seikkaa puoltaa eettisten kysymysten tarkastelua myös taloustieteellisistä lähtökohdista. Ensinnäkin taloustiede syntyi 1700-luvun moraalifilosofien työn seurauksen (Adam Smith, David Hume ym.). Taloustiedettä kutsuttiin sen alkuaikoina nimellä ”political economy”, ja se oli normatiivisesti latautunutta. Toiseksi kuulostaa luonnolliselta, että yhteiskuntamoraalisia ongelmia mietitään yhteiskuntatieteiden piirissä. Taloustiede on yhteiskuntatiede, ja kaikki ihmiset joutuvat jatkuvasti sekä tekemään erilaisia valintoja että muiden tekemien valintojen ja päätösten vaikutusten alaisiksi. Siksi on tärkeää pohtia, miten valintajoukkoa voidaan ohjata kestävää kehitystä suosivaan suuntaan – tai pitäisikö niin ylipäätään edes tehdä?

Kirjoitus on organisoitu seuraavasti. Luvussa 5.2 tarkastellaan ympäristöongelmien luonnetta taloudellisena ilmiönä. Ihmisten aiheuttamat ympäristöongelmat ovat taloudellisen toiminnan seurausta. Tästä seuraa väistämättä, että myös tehokkaita ratkaisuja ympäristöongelmiin voidaan hakea tukeutuen taloudelliseen ajattelutapaan; oma ”kukkaro” vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen merkittäväällä tavalla.

Taloudellisilla ohjauskeinoilla voidaan vaikuttaa markkinoilla toimivien kuluttajien ja tuottajien päätöksiin niin, että ympäristönsuojelutavoitteet voidaan saavuttaa. Näitä asioita tarkastellaan luvussa 5.3. Luvussa 5.4 esitetään yksi näkökulma kestävän kehityksen taloudelliseen ajatteluun. Luvussa tuodaan esille, että markkinatalous voidaan ymmärtää moraalisen järjestelmänä, joka on sopusoinnussa kestävän kehityksen tavoitteiden kanssa. Täysin vapaa markkinatalous ei tätä tulosta takaa, vaan siihen tarvitaan yhteiskunnallista suunnittelua ja ohjausta. Luvussa 5.5 esitetään loppupäätelmät.

5.2 Ympäristöongelmat taloudellisena ilmiönä

Ympäristöongelmissa on kaksi olennaista ulottuvuutta: luonnontieteellinen ja yhteiskunnallinen. Tässä meitä kiinnostaa ympäristöongelmien yhteiskunnalliset, erityisesti taloudelliset piirteet. Nyt voidaan kysyä, mitä ympäristöongelmat merkitsevät kuluttajan, yrityksen tai koko kansantalouden kannalta. Myös kansainvälinen ulottuvuus on tärkeä, mutta ne rajataan tämän kirjoituksen ulkopuolelle. Pelkistetyn talousmallin mukaan talousjärjestelmän tehtävänä on tuottaa hyvinvointia kuluttajalle. Kuluttajan ajatellaan olevan sitä onnellisempi, mitä suuremmat kulutusmahdollisuudet hänellä on; tyypillisesti ihmiset ovat mieluummin vauraampia kuin köyhempiä. Yritykset tai yrittäjät vastaavat kulutushyödykkeiden ja palveluiden tuottamisesta. Markkinataloudessa kuluttajat voivat vapaasti budjettirajoitteensa puitteissa päättää, millaisia hyödykkeitä ja palveluita he kuluttavat. Yritysten menestys riippuu siitä, miten hyvin ne onnistuvat täyttämään kuluttajien toiveet. Yritykset kilpailevat toistensa kanssa, mikä pakottaa ne tarjoamaan kuluttajille laadukkaita tuotteita mahdollisimman edullisesti. Menestyvät yritykset tuottavat voittoa ja epäonnistuneet poistuvat markkinoilta tarpeettomina.

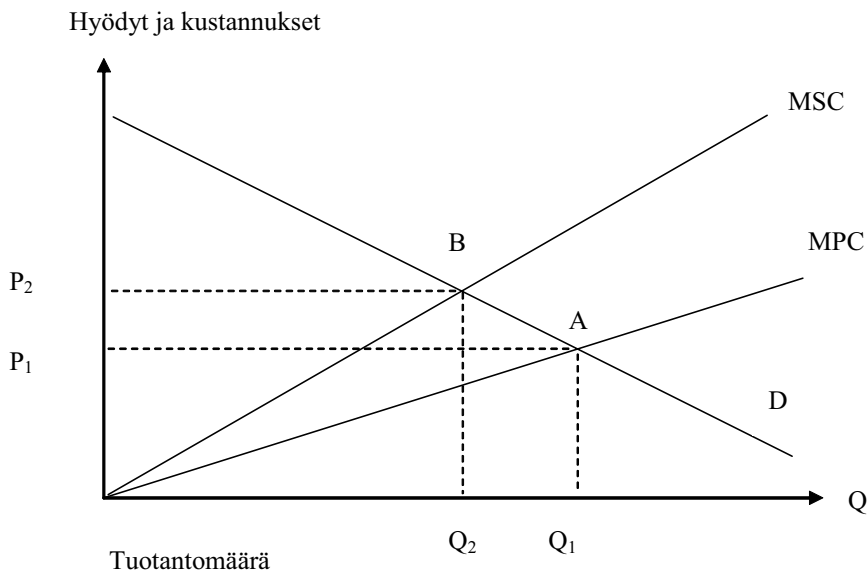
Pelkistetyssä kuvassa ei ole ympäristöongelmia. Periaatteellinen asetelma ei kuitenkaan muutu, vaikka ympäristöongelmat otetaankin aktiiviseen käsitteilyyn; yhä on kyse kuluttajan saaman hyötykokemuksen maksimoinnista. Hyödyn maksimointi ei tarkoita samaa asiaa kuin esimerkiksi varallisuuden tai rahan määrän maksimointi. Ihmisten onnellisuus riippuu myös monista muista kuin vain materiaalisista arvoista. Laajempi ympäristönäkökulmat sisältävä talousmalli valaisee asiaa. laajennettu malli on yhä yksinkertaistus, mutta antaa silti rikkaamman kuvan kuluttajan hyötyyn vaikuttavista tekijöistä. Tässä mallissa kuluttajan hyötyyn ei vaikuta ainoastaan kulutus vaan myös kaikki ne palvelut ja elämykset, mitä luonto voi tarjota. Villi luonto, eläimet, kasvit, luonnonmaisemat jne. tarjoavat ihmisille sekä suoria (marjat, retkeily, riista) että epäsuoria (tieto valaiden olemassaolosta) hyötykokemuksia. Myös koko ekosysteemin kelvollinen toiminta on elintärkeä koko ihmislajin olemassaolol-

le. Ihmisten kokonaisyhyvinvointi riippuu siis kaikista niistä kulutusmahdollisuuksista, joita sekä hyödyketuotanto että luonto tarjoavat.

Yritysten näkökulmasta luonto tai luonnonvarat toimivat resurssipohjana kulutushyödykkeiden tuotannolle. Luonnonvarojen käyttö tuotantotoiminnan perustana on potentiaalinen ympäristöongelmien aiheuttaja. Luonnonvarat voidaan jakaa uusiutuviin ja uusiutumattomiin. Uusiutumattomille on ominaista että niiden käyttö (öljynporaus, louhinta) aina peruuttamattomasti pienentää resurssivarantoa (öljykenttä, malmiesiintymä). Ne ovat luonteeltaan ehtyviä. Uusiutuvat luonnonvarat nimensä mukaisesti pystyvät uusiutumaan (metsät, kalat). Mikäli niiden käyttö (sadonkorjuu, saalistus) ei ylitä niiden uusiutumiskykyä, ne ovat perisäätteessä ehtymättömiä luonnonvaroja. Jos kuitenkin niiden hyödyntäminen on liiallista (riistokalastus), eli käyttö ylittää uusiutumiskyvyn, nekin ovat ehtyvä (sukupuuttoon kuoleminen). Hyödyketuotannon elinkaaren kaikki vaiheet (louhinta, tuotantoprosessi, kulutus) aiheuttavat jätettä. Osa jätteestä voidaan uusiokäyttää, jolloin se palautuu takaisin resurssivarantoihin. Toisaalta luonto pystyy käsittelemään osan jätteistä ja palauttamaan sen luonnon kiertokulukuun (assimilaatiokyky). Mikäli jätemäärä on liiallinen luonnon assimilatiokykyyn nähden, syntyy haittavaikutuksia (saaste), jotka alentavat sekä luonnonvaraperustaa että kuluttajan hyötykokemusta (sinilevän pilaama uimaranta) (ks. esim. Pearce – Turner 1990, 35–41).

Kokonaisuuden kannalta katsottuna kaikkea saastumista ja luonnonvarojen käyttöä ei siltikään voida pitää huonona asiana. Hyödyketuotanto on aina jossakin määrin saastuttavaa tai luontoa kuluttavaa, mutta samalla ne lisäävät kuluttajien hyvinvointia. Täysin autottomassa maailmassa yhden auton tuottaminen antaa kansantaloudelle valtavan hyödyn. Samoin myös toinen ja kolmas kasvattavat kokonaisyhyötyä, ja ympäristöhaitat pysyvät vähäisinä. Yhä uusien autojen käyttöönotto lisää hyötyä, mutta vähenevästi. Kun autoja alkaa olla satoja tuhansia tai miljoonia, ympäristökustannukset kasvavat eksponentiaalisesti ja jossakin vaiheessa saavutetaan tilanne, jossa yksi lisääauto aiheuttaa kokonaisuudelle enemmän haittaa (pakokaasut, ruuhka) kuin hyötyä. Talouden kokonaisuuden kannalta saastuttamista voi olla joko liikaa tai liian vähän. On taloudellisesti järkevää pyrkiä optimaaliseen saastuttamisen määrään.

Taloustieteellisesti tulkiten ympäristöongelma kertoo aina huonosta taloudenpidosta. Taloustoimia ei ole järjestetty niin, että ne tuottaisivat koko kansantalouden kannalta katsottuna kuluttajille mahdollisimman suuren hyödyn. Markkinataloudessa ympäristöongelmat johtuvat yksityisten ja sosiaalisten rajakustannusten ja -hyötyjen eroista. Esimerkki valaisee periaatetta. Kuvitellaan, että tehdas tuottaa kumisaappaita, ja tuotantoprosessi aiheuttaa savukaasupäästöjä ilmaan.



Kuvio 1. Saastuttaminen ja talouden toiminta.

Kuviossa 1 vaaka-akselilla kuvataan kumisaappaiden tuotantomäärää ($Q =$ quantity). Pystyakselilla kuvataan tuotannosta aiheutuvia kansantaloudellisia hyötyjä ja kustannuksia. Kysyntäkäyrään $D (=demand)$ sisältyvät yksityiset ja sosiaaliset rajahyödyt. Kysyntäkäyrä kertoo siis jokaisesta lisäsaapasparista aiheutuvan kansantaloudellisen hyödyn. Kysyntäkäyrä on laskeva, koska jokainen uusi tuotettu saapaspari vähentää niukkuutta eikä lisäsaappaita koeta enää yhtä tarpeellisiksi. Saappaista aiheutuu tuotantokustannuksia, joita kuvaa MPC-käyrä (marginal private costs = yksityiset rajakustannukset). Jokainen uusi tuotettu saapaspari lisää yrittäjän tuotantokustannuksia. Käyrä on kasvava, koska tuotannon kasvattaminen tyypillisesti vaatii yhä enemmän tuotantopanoksia (työtä, koneita, raaka-aineita). Yrityksen kannattaa tuottaa saappaita niin kauan kuin yhdestä tuotetusta lisäsaapasparista saatavat tuotot vähintään kattavat tuotantokustannukset. Tuotantopisteessä A yritys tuottaa määrän Q_1 ja saapasparin hinnaksi tulee P_1 ($P = price$) (ks. esim. Kahn 1998, 14–15).

Ympäristöongelmien esiintymiselle on tyypillistä, että niiden aiheuttaja ei maksa itse kaikkia toteutuvia tuotantokustannuksia, vaan ne lankeavat jonkun muun maksettaviksi. Jos kaikkia tuotantokustannuksia ei tarvitse itse maksaa, voittoa voidaan kasvattaa tuotantoa kasvattamalla. Tässä tapauksessa tuotantoprosessissa syntyvät haitalliset savukaasut voidaan siirtää muualle savupiipun kautta. Savukaasut voivat aiheuttaa joillekin muille toimijoille kustannuksia. Esimerkiksi kuluttaja (joka ei edes käytä saappaita) sairastuu päästöjen vuoksi, hänelle koituu sairauskuluja, ja hänen elämänlaatunsa heikkenee. Myös hänen työnantajansa (jokin muu toimiala) saattaa menettää arvokkaan työntekijän työpanoksen, mikä vaikuttaa työn tuottavuuteen ja kyseisen yri-

tyksen voittoihin. Myös lähellä oleva pesulan tuotanto saattaa kärsiä, koska se joutuu käyttämään tehokkaampia pesuaineita ilman epäpuhtauksien vuoksi. Tässä tilanteessa kansantalouden resurssit eivät ole tehokkaassa käytössä, vaan saappaiden tuotanto ylikorostuu muun tuotannon kustannuksella, mikä merkitsee tuhlausta koko kansantalouden mittakaavassa. Saappaidentuottajan saamat lisävoitot saattavat olla selvästi alle menetettyjen vaihtoehtoisten hyötyjen (vaihtoehtoiskustannus).

Kun yksityinen tuottaja kuluttaja tai muu toimija aiheuttaa tahattomasti muille osapuolille kustannuksia, puhutaan ulkoisista vaikutuksista. Toimija ei siis ota huomioon tuotantopäätöksissään koko yhteiskunnalle aiheutuvia kustannuksia, mikä johtaa liikatuotantoon. Kuviossa 1 tuotannon sosiaaliset rajakustannukset (MSC) koostuvat sekä yksityisistä rajakustannuksista (MSC) että ulkoisista kustannuksista (marginal external cost = MEC = MSC:n ja MPC:n erotus). Koko kansantaloudelle aiheutuvia tuotantokustannuksia kuvaava MSC-käyrä sijaitsekin MPC-käyrän yläpuolella. Kun tuotannon kokonaishyötyjä (D) ja kokonaiskustannuksia (MSC) vertaillaan koko kansantalouden tasolla, huomataan, että kumisaappaita kannattaa tuottaa vain siihen asti, että niistä saavat hyödyt eivät jää kustannuksia pienemmiksi. Kuvion pisteessä B saappaista saadut hyödyt on käytetty loppuun. Tämän pisteen jälkeen lisäsaappasparin tuottaminen aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin hyötyjä. Vaikka yksittäiselle yrittäjälle onkin kannattavampaa tuottaa enemmän ja halvemmalla, koko kansantalouden kannalta olisi parempi, että tuotantomäärät olisivat pienemmät (Q_2) ja vastaavasti kuluttajat joutuisivat maksamaan hyödykkeestä korkeamman hinnan (P_2), koska siihen sisältyvät silloin kaikki toteutuneet tuotantokustannukset. Tässä on ympäristöongelmien taloudellinen ydin: Sosiaaliset rajakustannukset muodostuvat sekä yksityisistä rajakustannusten (jotka tuottaja maksaa) että ulkoisten haittojen (jotkut muut kuluttajat tai yritykset maksavat) summasta. Mikäli tuottajaa ei velvoiteta kattamaan kaikkia aiheutuneita tuotantokustannuksia, hyödykkeen hinta on keinotekoisesti alhainen ja sitä tuotetaan liikaa.

5.3 Ympäristönsuojelun ohjauskeinot

Taloudellisessa mielessä ympäristöongelmat johtuvat siis siitä, että ulkoisia kustannuksia ei ole onnistuttu ”sisäyttämään.” Ympäristönsuojelun ohjauskeinojen tavoitteena onkin saattaa sosiaalinen hyöty-kustannusrakenne oikeammaksi. Mikäli ulkoisten vaikutusten sisäyttäminen onnistuu täydellisesti, kansantalouden resurssit ovat parhaassa mahdollisessa käytössä; tuotanto on tehokasta, eikä tapahdu tuhlausta. Kansantaloutta voidaan yrittää ohjata tehokkaampaan suuntaan monin eri tavoin.

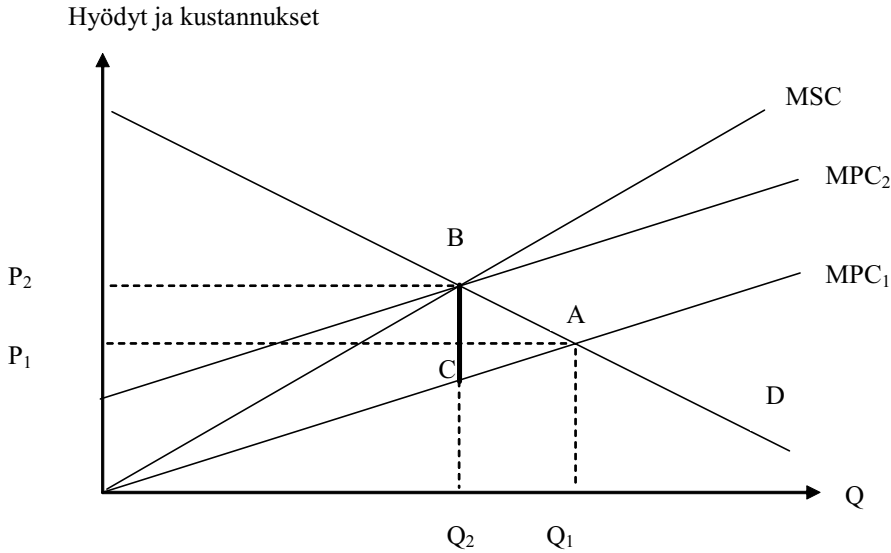
Voidaan esimerkiksi vedota kuluttajien ja yritysten käyttäytymiseen vapaaehtoisuuden pohjalta (yritysten ympäristöraportointi, jätteiden lajittelu). Myös valistuksella ja koulutuksella voidaan yrittää muokata asenteita ympäristöystävällisemmäksi. Ympäristöhyödykkeitä voidaan tuottaa julkisin varoin (vesistöjen hapetus, jätemaan puhdistus). Usein nämä ovat jälkien korjaamista, ja yleensä olisi edullisempaa estää haitan syntyminen jo sen syntyhetkellä. Julkinen valta voi myös käynnistää ympäristöystävällisen teknologian kehittämissuunnitelmia yhdessä elinkeinoelämän kanssa. Myös taloudellista tukea voidaan käyttää ympäristötavoitteiden saavuttamiseen (verohelpotukset, investointi-, t&k-, korkotuet jne.). Ongelmina ovat muun muassa kannustimien ja liiketoiminnan vääristyminen (vrt. suojeluraha) sekä yritysten eriarvoinen kohtelu. Yksi piirre tämän kaltaisissa hankkeissa on, että ne tapahtuvat veronmaksajien kustannuksella, ja ne ovat alttiita opportunistiselle toiminnalle ja vapaamatkustukselle, mitkä aiheuttavat tehottomuusongelmia.

Hallinnollista ohjausta on käytetty paljon ympäristöongelmien ratkaisemiseksi. Ne sisältävät erilaisia laatuvaatimuksia, käyttörajoituksia, säännöstelyä, päästörajojen asettamista, teknologiavaatimuksia, kielloja, luvanvaraisuutta, kaavoitusta, suoria määräyksiä, jne. (asbestin, freonien ja DDT:n käyttökiellot, katalysaattori). Hallinnolliseen ohjaukseen liittyy useita tehottomuutta aiheuttavia ongelmia. Ne ovat alttiita poliittisille kompromisseille (työllisyys, kilpailukyky). Ne eivät kannusta yrityksiä etsimään uusia ympäristöystävällisiä ratkaisuja omaehtoisesti, suuret ja pienet yritykset ovat eriarvoisessa asemassa vaihtelevien lobbausresurssien ja neuvotteluvoiman vuoksi.

Ympäristöveroja ja päästölupakauppaa pidetäänkin taloustieteen piirissä kaikkein tehokkaimpina ohjauskeinoina, koska haitan aiheuttajat voivat omilla toimillaan rationalisoida tuotantonsa eniten lisäarvoa antavalla tavalla. Ne myös kannustavat jatkuvaan omaehtoiseen ympäristöystävällisen tuotantoteknologian kehittämiseen ja etsimiseen.

Kuviossa 2 on esitetty ympäristöverotuksen perusajatus. Vaaka-akselilla mitataan jälleen saastuttavaa tuotantoa ja pystyakselilla kuvataan tuotannosta koituvia hyötyjä ja haittoja. Ilman ympäristönsuojeluvälikettä yritysten tuotantomäärä on edellä todetun mukaisesti pisteessä A. Tiedämme, että kansantalouden kannalta paras ratkaisu olisi tuotantopiste B. Ympäristöveron tehtävänä on ohjata haitan aiheuttajaa sisäyttämään ulkoiset haittavaikutukset osaksi tuotantokustannuksia. Pisteeseen B päästään, kun ympäristöviranomainen asettaa tuotannolle ulkoisen vaikutuksen suuruuden veron. Kuviossa tämä ulkoinen vaikutus näkyy sosiaalisten rajakustannusten ja yksityisten rajakustannusten välisenä erona (B-C). Kun tuottaja joutuu maksamaan ympäristöveroa aiheuttamastaan haitasta, hänen yksityiset rajakustannuksensa nousevat vastaamaan sosiaalisia rajakustannuksia; suora MPC₁ siirtyy tasolle MPC₂. Nyt yrittäjän kohtaamat rajahyödyt ja kustannukset yhtäläistyvät sosiaalisessa op-

timipisteessä B ($D = MPC_2 = MSC$ eli sosiaaliset hyöty- ja kustannussuorat yhtäläistyvät).



Kuvio 2. Ympäristöverotus.

Ympäristöverotusta sovelletaan jossakin määrin (panosverot: koksen hiilipitoisuus; päästömaksut, hyödykeverot: tölkit, pullopannit; energiaverot), mutta ekologisesti perusteltuun ja tehokkaaseen järjestelmään ei liene päästy missään. Ympäristöverotus on kohdannut paljon vastustusta, mm. siitä syystä, että sen on ajateltu tulevan kaiken muun verotuksen päälle, ja myös siksi että ympäristöveroa täysimääräisesti sovellettaessa haitan aiheuttajat joutuvat maksamaan jäännösveroa siinäkin tapauksessa, että haluttu ympäristön tila on jo saavutettu. Esimerkiksi hallinnollisessa ohjauksessahan ei näin ole; kun vaadittu kiintiö on saavutettu, sallituista päästöistä ei enää aiheudu maksuja. Ympäristöverotuksella on selviä etuja. Se kannustaa uuden teknologian käyttöön, koska silloin voidaan säästää maksuunpantavissa veroissa. Se on kaikille yrityksille tasapuolinen ja kokonaistaloudellisesti tehokas. Niin kutsuttu vihreä verouudistus olisi mahdollinen. Tällä tarkoitetaan uudistusta, jossa yhteiskunnan verorakennetta muutettaisiin suuntaan, jossa haittojen aiheuttamista verotettaisiin (negatiivinen kannustin) ja samalla kannustettaisiin yhteiskunnallisesti hyödylliseen toimintaan (esimerkiksi kannustetaan työntekoon työtuloveroja alentamalla).

Kaupattavien päästölupien järjestelmä vastaa periaatteessa ympäristöverotusta. Päästöille asetetaan yläraja alueittain ja annetaan päästölupien hinnan määräytyä markkinoilla. Edut ovat samankaltaisia kuin ympäristöverotuksessakin. Ongelmia aiheuttavat alkujako eli millä perusteella luvat jaetaan ja ke-

nelle, sekä ketkä ovat oikeutettuja käymään luvilla kauppaa. Luvat voivat myös vääristää kilpailua aiheuttamalla toimialalle keinotekoisia alalle tulon esteitä, kaupankäynnin periaatteet. Mikäli ympäristövaatimukset olennaisesti muuttuvat, lupien uudelleenorganisointi on hankalaa. Ympäristöverotus on periaatteessa hallintokuluiltaan pienempi, valtiontaloudellisesti tuottavampi sekä joustavampi, kun ympäristövaatimuksia pitäisi muuttaa tai kohdataan kokonaan uusia ympäristönsuojeluhaasteita. Ympäristöverotuksessa julkinen valta saa verotulot, mikä ainakin periaatteessa mahdollistaa muun verorasituksen keventämisen (palkansaajat). Päästökauppa saattaa tulla valtiontaloudellisesti (veronmaksajille) kalliiksi, koska lupien alkujako yrityksille tapahtuu yleensä vastikkeetta, julkinen valta organisoii päästökaupan, ja esimerkiksi kansanvälisessä päästökaupassa valtio saattaa tehdä tukioistoja kotimaisen teollisuuden hyväksi.

5.4 Kestävä kehitys ja ympäristönsuojelun periaatteet

Tässä luvussa esitetään yksi näkökulma kestävän kehityksen taloudelliseen ajatteluun. Tunnetuin kestävän kehityksen määritelmä on Brundtlandin komission (Yhteinen tulevaisuutemme 1987, 26) esittämä: ”Kestävä kehitys on kehitystä, joka tyydyttää nykyhetken tarpeet viemättä tulevilta sukupolvilta mahdollisuutta tyydyttää omat tarpeensa.” Vaikka määritelmä antaa mahdollisuuden monenlaisille ristiriitaisillekin tulkinnoille, sen perusviritys on yleisesti hyväksytty. Tärkeitä avainsanoja määritelmässä ovat nykyhetken ja tulevien sukupolvien tarpeet. Näkökulma on ihmiskeskeinen. Ihmisten tarpeet asetetaan etusijalle; on huolehdittava sekä nykyisten että tulevien ihmisten hyvinvoinnista. Tällöin luonto ja ympäristö eivät ole arvoasteikossa tasavertaisessa tai korkeammassa asemassa ihmisiin nähden. Tämä arvoasetelma ei ole täysin kiistaton. Erityisesti syväekologinen näkemys on haastanut ihmiskeskeisen näkemyksen. Tässä esityksessä ei lähdetä analysoimaan syväekologiaa tai vertailemaan vaihtoehtoisia lähestymistapoja, mutta pyritään lyhyesti osoittamaan, että perinteiselle ihmiskeskeiselle näkemykselle on erittäin vahvat perustelut, kun pyritään sovittamaan taloudelliset ja ekologisesti intressit yhteiskunnallisesti kestäväällä tavalla.

Kestävässä kehityksessä voidaan ajatella olevan kolme ulottuvuutta: ekologinen, sosiaalinen ja taloudellinen (Ks. esim. Kaivo-oja – Haukioja 2002). Ekologia on kaiken elämän perusta ja siksi se on välttämätön ehto kestävävyydelle. Ekologia dominoi kaikkia muita ulottuvuuksia. Sosiaalisella ulottuvuudella tarkoitamme yhteiskuntajärjestystä, joka saa laajojen ihmisjoukkojen periaatteellisen hyväksynnän. Tällöin vakaalle yhteiskunnalliselle kehitykselle on olemassa kestävä perusta. Esimerkiksi yksilöllinen valinnanvapaus, ihmis-

oikeuksien kunnioittaminen, demokratia, heikoista huolehtiminen ja tasa-arvo ovat osoittautuneet jatkuvaa vaurautta tuottavien ja yhteiskuntien perusarvoiksi. Sosiaalinen ulottuvuus liittyy siten yhteiskunnallisiin pelisääntöihin, jotka yleisesti koetaan reiluiksi. Taloudellinen kestävyys on osa ekologista ja yhteiskunnallista kestävyyttä. Talousjärjestys on siis alisteinen ekologiselle ja sosiaaliselle kestävyydelle. Kansantalous voi olla kestävä, jos sen toimintaa rajoittaa ja ohjaa ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden periaatteet. Esimerkiksi talouskasvu ja -kehitys voidaan saattaa kestäväälle perustalle, jos ekologisen ja sosiaalisen kestävyuden vaatimukset otetaan riittävästi huomioon.

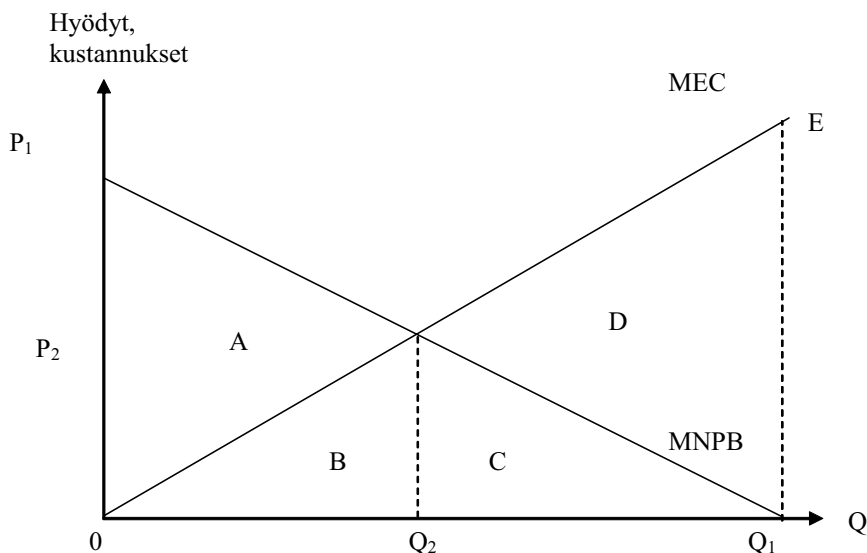
Markkinatalousjärjestelmä perustuu vapaaehtoisen vaihdannan ja valinnanvapauden periaatteille, joten se periaatteessa soveltuu kestäväen talousjärjestelmän pohjaksi. Täysin vapaan markkinatalouden evoluutio voi kuitenkin johdattaa kaaokseen, anarkiaan ja riistoon, mikä romahduttaa markkinatalousjärjestelmästä saatavat sosiaaliset hyödyt. Jotta markkinatalous voisi toimia vaurautta tuottavana sosiaalisena yhteistyöjärjestelmänä, se edellyttää vahvaa moraalialia ja sitä tukevaa julkista valtaa. Kestävä markkinatalousjärjestelmän ydinvaatimuksia voidaan kuvata seuraavasti: (a) Yksilöille on määritelty selvät ja yleisesti hyväksyttävät oikeudet ja velvollisuudet. (b) Tasapuolisuuden kunnioittaminen: kaikilla samat oikeudet ja velvollisuudet. (c) Ankan vastuun periaate. Yksilön rooli yhteiskunnassa on klassisen liberalismiin mukaan seuraava: (i) Markkinatalouden toimijat eivät saa ottaa omakseen mitään toiselle kuuluvaa ilman tämän suostumusta (elämä, omaisuus, vapaus). (ii) Sopimuksia saa tehdä vapaasti ja niitä tulee noudattaa. (iii) Mikäli joku markkinaosapuoli rikkoo yllä esitettyjä periaatteita, tulee hänen palauttaa tai korvata toiselle kuuluva omaisuus tai oikeus täysimääräisesti (Haukioja 1996, 53–55). Jos ajatellaan, että kestävä kehitys markkinatalousjärjestelmässä perustuisi näille individualistisille periaatteille, ne eivät yksinään vielä riitä, sillä kestävyys edellyttää myös tulevien sukupolvien huomioon ottamista sekä kannanottoa nykysukupolven väliseen taakanjakoon ympäristökysymyksissä. On siis kysyttävä: ”Miten otetaan huomioon tulevat sukupolvet? Kenen tulisi maksaa ympäristönsuojelukustannukset markkinataloudessa? Millaista julkisen vallan puuttuminen markkinoiden toimintaan tulisi olla?”

Asiaa voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta, jotka molemmat perustuvat vapaiden markkinoiden ideaalille, mutta joiden johtopäätökset poikkeavat toisistaan: Coasen teoreema ja yhteiskuntasopimusteorian tulkinta.

5.4.1 Coasen teoreema

Coasen teoreeman mukaan: ”Mikäli omistusoikeudet on hyvin määritelty ja neuvottelukustannuksia ei ole, saavutetaan neuvotteluteitse optimaalinen saas-

tuttavan tuotannon taso, joka tyydyttää molempia sopimusosapuolia. Tällöin julkisen vallan väliintulo vääristää tai estää tehokkaan neuvotteluratkaisun syntymisen” (Ks. esim. Tietenberg 2000, 78–81). Olennaista on, että haitta-vaikutukset ymmärretään molemminpuolisina. Esimerkiksi jos tehdään savukaasupäästöistä kärsivä kuluttaja saa tahtonsa läpi, ja tehdään on asetettava suodattimet, se aiheuttaa yritykselle taloudellista haittaa lisäkustannusten muodossa. Kuvioon 3 on hahmoteltu esimerkki kahden tuottajan, kemiantehaan ja panimon eturistiriitatilanteesta. Kuvion vaaka-akselilla kuvataan hyödykkeen tuotantomäärää. Pystyakseli kertoo hyötyjen ja kustannusten arvon.



Kuvio 3. Coasen teoreema.

Tapaus 1: Oletetaan että kemiantehaalla on laillinen oikeus laskea jätevesipäästönsä yhteiseen vesialtaaseen. Tällöin tehdään kannattaa tuottaa määrä Q_1 , jolloin yksityiset nettorajahyödyt ($MNPB =$ marginal net private benefits) on käytetty kaikki loppuun. Toisin sanoen $MNPB$ -suora kuvaa saatavaa nettolisähyötyä (voitto) jokaisesta tuotetusta lisäyksiköstä kemikaalituotetta. Käyrän alapuolinen alue kuvaa saatavaa kokonaisnettohyötyä. Panimon kannattaa aloittaa neuvottelut tehdään kanssa päästöjen vähentämisestä niin, että saavutetaan saastuttavan tuotannon taso Q_2 . Panimolle aiheutuu haittaa kemikaalituotannon jätevesipäästöistä (ylimääräiset vedenpuhdistuslaitteet). Mikäli kemikaalilaitoksen tuotanto olisi nolla, panimolle ei aiheutuisi ulkoisia rajakustannuksia ($MEC =$ marginal external costs) lainkaan. MEC -suora on nouseva, eli ulkoiset kustannukset kasvavat jätevesipäästöjen myötä. Kun kemiantehaan tuotantomäärä on Q_1 , panimolle aiheutuu kustannuksia P_1 :n verran. Toisaalta tällä tuotantomäärällä kemiantehaan nettohyöty yhdestä tuotantoyksiköstä on

nolla, joten yrittäjillä on neuvotteluvaraa katkoviivan (Q_1 -E) osoittaman suoran verran. Ulkoisen rajahaitan vähentyminen merkitsee panimolle hyötyä. Kemiantehtaan kannattaa vähentää tuotantoaan yhdellä yksiköllä, jos panimo maksaa tästä korvauksen, ja vastaavasti panimon kannattaa maksaa mikä tahansa positiivinen korvaus, joka on alle toteutuneiden kustannusten P_1 . Tuotannonvähennysneuvottelija kannattaa jatkaa niin kauan kuin panimon MEC-käyrä on kemiantehtaan MNPB-käyrän yläpuolella. Tuotantomäärällä Q_2 panimo ei enää pysty antamaan käypää korvausta kemiantehdalle yhden tuotantoyksikön vähentämisestä, joten nettorajahyödyt ja ulkoiset rajahaitat yhtäläistyvät ja neuvottelun tulos on optimaalinen Q_2 . Neuvottelujen tuloksena panimo saama nettohyöty vastaa aluetta D, jolloin kemiantehdas on saanut korvaukset menetetyistä hyödyistä C ($D > C$). Panimon ei kannata maksaa tuotannon vähentämisestä Q_2 :n alle, koska MEC-suora jää MNPB-suoran alle, toisin sanoen saatava nettohyöty B jää vaadittavien tuotannonvähentämiskorvausten alle ($A+B$).

Tapaus 2. Annetaan nyt panimolle laillinen oikeus puhtaaseen raakaveteen. Tällöin tehtaan lähtökohtainen jätevesipäästöjen taso on nolla, jolloin myös ei myöskään ole tuotantoa. Tehdas voisi ostaa panimolta luvan jätevesipäästöihin, jotka vastaavat yhtä tuotantoyksikköä. Nettohyöty (MNPB) tehdas olisi P_1 :n suuruinen ja panimon kustannus lähes nolla (MEC). Panimon kannattaa antaa lupa jätevesipäästöihin niin kauan kuin se saa vähintään ulkoisten haittojen suuruisen korvauksen. Tuotantoon Q_2 asti kemiantehtaan nettohyöty vastaa aluetta $A+B$ ja panimon ulkoiskustannus aluetta B. Kemiantehtaan ei enää kannata maksaa korvausta Q_2 :n ylittävistä määristä, koska silloin sen saamat rajahyödyt (MNPB) jäävät alle panimon vaatimien korvausten (MEC).

Vaikka Coasen ratkaisu ulkoisvaikutusten ongelmaan toimituksellisesti tehokkaasti kuvatuun tilanteeseen, se ei ole yleispätevä. Jos osapuolia on paljon, neuvottelut käyvät mahdottomiksi korkeiden liiketoimikustannusten vuoksi. Toimialakehitys ja kannustimet vääristyvät, jos aletaan maksamaan ”suojelurahaa,” ja liiketoiminta perustuu sinänsä tuottamattomaan haittojen synnyttämisteollisuuteen (liikeideana savuntekotehdas?). Reaalimaailmassa myöskään neuvotteluvoima, maksuhalukkuus ja maksukyky eivät aina kohtaa. Näin on erityisesti kehitysmaissa. Coasen teoreema ei ota huomioon tulevia sukupolvia, jotka eivät voi neuvotella nykysukupolven kanssa pitkällä aikavälillä aiheutuvista ulkoisista haitoista.

5.4.2 Yhteiskuntasopimus

Taloustiede perustuu usein puhtaaseen kustannus-hyöty -analyysiin, jonka avulla etsitään päätösmuuttujille optimaaliset arvot, jotka maksimoivat tai minimoivat asetetut tavoitteet. Tällöin menettelytavoilla tai instituutioilla ei ole sinänsä mitään erityisarvoa, vaan ”tarkoitus pyhittää keinot.” Ekonomistille saattaa olla siten täysin yhdentekevä kysymys, kummalle edellä esitetystä tapauksessa omistusoikeuksien pitäisi kuulua. Perusekonomistin puollon saisi ratkaisuksi se, kumpi omistusoikeusjärjestely tuottaisi suuremman hyödyn kussakin analysoitavassa yksittäistapauksessa. Saastuttaja maksaa –periaatteella on suhteellisen laaja kannatus ympäristöpolitiikassa. Perusekonomistille on kuitenkin sinänsä yhdentekevää, noudatetaanko saastuttaja maksaa vaiko uhri maksaa –periaatetta. Hän suosittelee sitä periaatetta, joka antaa suuremman kokonaisyhdyn kussakin yksittäistapauksessa. Moraalifilosofit eivät yleensä tyydy näin puhtaaseen hyötyajatteluun, vaan yhteiskunnan ja talouden perusratkaisuihin halutaan periaatteellisemmat ja kokonaisvaltaisemat yleisratkaisut, jotka heijastavat käsityksiä sosiaalisesti reilusta pelistä ja oikeudenmukaisesta yhteiskunnasta. Uskotaan, että pitkällä tähtäyksellä johdonmukaisesti omaksutut moraalisäännöt ja arvotulkinnat luovat vakaamman, ennustettavamman ja dynaamisesti tehokkaamman yhteiskuntajärjestyksen.

Yhteiskuntasopimusteoriaa soveltavassa oikeudenmukaisuustulkinnassa voidaan kysyä: ”mitä järkevät (rationaaliset) omaa etuaan ajattelevat ihmiset sopisivat yhteiskunnan pelisäännöistä ”alkuasemassa” ”tietämättömyyden verhon takana”? Analogiana voisi olla korttipelin sääntöjen sopiminen (Ks. esim. Mueller 1989, 408–414). Korttipelissä halutaan että säännöt ovat kaikille samat, ja kaikilla on mahdollisuus voittaa tai hävitä. Kun ihmiset eivät tiedä, millaiset kortit he tulevat pelissä saamaan, on selvää että säännöt sovitaan mahdollisimman reiluiksi. Samalla tavalla ajatellaan, että alkuaseman ihmiset eivät tiedä omia ominaisuuksiaan tai lähtökohtiaan yhteiskunnassa, jonka he asuttavat. Tällöin ihmiset haluavat, että oli heidän realisaationsa mikä tahansa, heillä olisi hyvät lähtökohdat ihmisarvoiseen elämään. Koska alkuaseman päätöksentekijät eivät tiedä ominaisuuksiaan tai muita tekijöitä, jotka saattaisivat vaikuttaa sääntöjen muokkaamiseen omaksi eduksi, heillä on edellytykset luoda yksimielinen yhteiskuntasopimus. Tällaisten sääntöjen kartoitus on yhteiskuntasopimusteorian tavoitteena. Moraalifilosofi John Rawlsin mukaan ihmiset alkuasemassa päätyisivät kahteen oikeudenmukaisuusperiaatteeseen: ”Ensimmäkin: jokaisella ihmisellä on oleva yhtäläinen oikeus laajimpaan mahdolliseen perusvapauteen, joka on sovittavissa muiden samanlaisen vapauden kanssa. Toiseksi: yhteiskunnalliset ja taloudelliset eriarvoisuudet on järjestettävä sellaisiksi, (a) että on järkeenkäypää odottaa niistä etua jokaiselle ja (b) että ne liittyvät kaikille avoimiin aseisiin ja virkoihin” (Rawls 1988, 46).

Tämän kehityksen puitteissa voimme nyt esittää perusteltuja arvailuja siitä, millaisiin kannanottoihin alkuaikojen ihmiset päätyisivät kestävästä kehityksestä koskevista kysymyksistä. Tällaiset mahdollisimman objektiiviset kannanotot oletettavasti heijastavat yleistä oikeudenmukaisuuskokemusta, ja niitä voitaisiin siksi perustella osaksi kestävästä kehityksestä mukaisen yhteiskuntamallin perusratkaisuja. Alkuaikojen ihmiset luultavasti vaatisivat, että julkisen vallan tehtävänä on taata nykyisten ja tulevien sukupolvien perusoikeudet ja –vapaudet. Näin siksi, että alkuaikojen ihmiset eivät tiedä, mihin ihmisryhmään tai sukupolveen he kuuluvat. He haluavat turvata itselleen mahdollisimman hyvät lähtökohdat. Samasta syystä vaaditaan, että kestävästä kehityksestä takaisin tulee olla jokaisen sukupolven velvollisuus. Kukaan ei halua, että edeltävät sukupolvet pilaavat oman sukupolven mahdollisuudet omien tavoitteiden saavuttamiseen. Tuleville sukupolville ei saa siirtää kohtuuttomia kustannusrasitteita ainakaan ilman käypää korvausta. Luonnon monimuotoisuudesta ja geeniperimästä tulee huolehtia, sillä biotieteiden resurssien kaikkia käyttömahdollisuuksia ei läheskään tunneta, ja niillä saattaa olla merkittäviä hyötyominaisuuksia tulevaisuuden yhteisöille.

Oletettavasti ajatellaan, että jokaisella yksilöllä tulee olla perusoikeus elämään (terveys, elämän laatu) ylläpitäviin perusfunktioihin (puhdas vesi, ilma, ravinto). Siitä seuraa, että saastuttaja/haitan aiheuttaja maksaa -periaate on ehdoton, eli saastuttajalla on aina lähtökohtaisesti ainakin periaatteellinen korvausvelvollisuus. Uusiutuvat ja uusiutumattomat luonnonvarat eivät ole tasavertaisessa asemassa. Koska uusiutumattomat luonnonvarat aina kuluvat käytettäessä, niitä ei voi jakaa tasan sukupolvien kesken. Jos uusiutumattomien luonnonvarojen käytöllä voidaan luoda jatkuva vaurastumisen prosessi, saavat tulevat sukupolvet hyödyn teknologisen kehityksen ja osaamisen kasvamisen kautta. Uusiutumattomille luonnonvaroille on myös tyypillistä, että vaikka jokin resurssi ehtyisikin, se voidaan korvata jollakin substituutilla teknisen osaamisen ja materiaalihallinnan kasvaessa (öljylähteiden ehtyminen ei lopultakaan liene peruuttamaton katastrofi). Joidenkin uusiutumattomien luonnonvarojen ehtymistä ei juuri korvattavuuden vuoksi nähdä erityisenä uhkana. Kestävästä kehityksestä kannalta uusiutuvat luonnonvarat ovat erityisasemassa, koska ne ovat kaiken elämän perusta. Vaikka joitakin uusiutuvia luonnonvaroja voidaan korvata muilla, niiden perusluonne on korvaamaton; ekosysteemien toimivuudelle ja evoluutioprosesseille ei ole substituutteja. Uusiutuvien luonnonvarojen tuottaman kehityksen ja edistyksen mahdollistavan potentiaalilin säilyttäminen on välttämätön ehto kestävästä kehityksestä toteutumiselle. (Haukioja 2004)

5.5 Lopuksi

Kirjoituksessa luodaan katsaus ympäristötaloustieteen perusteisiin pitäen näkökulmana kestävän kehityksen ongelmaa markkinatalousjärjestelmässä. Yksilökeskeistä yhteiskuntasopimusteoriaa soveltaen voidaan päätyä tulkintaan, jonka mukaan markkinatalousjärjestelmä ja kestävä kehitys voivat muodostaa sopusointuisen yhteiskunta- ja talousjärjestelmän. Tällöin markkinataloutta tulee kuitenkin tulkita erityisen vaativana moraalijärjestelmänä, jossa yksilöiden perusoikeudet ja -velvollisuudet on määritelty molempia järjestelmiä tukeväksi. Julkisen vallan moraalisenä velvollisuutena on näiden oikeuksien ja velvollisuuksien tukeminen ja soveltaminen sekä vastaavien oikeuksien turvaaminen tuleville sukupolville sekä sen varmistaminen, että myös tulevaisuuteen siirtyy elinkelpoinen resurssipotentiali, jonka avulla tulevat sukupolvet voivat toteuttaa omia meille tuntemattomia tavoitteitaan.

Lähteet

- Hanley, Nick – Shogren, Jason F. – White, Ben – Common, Michael (2001) *Introduction to Environmental Economics*. Oxford University Press: Oxford.
- Haukioja, Teemu (1996) *Sustainable Development and the Evolution of the Market Economy*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja D–4:1996. Turku.
- Haukioja, Teemu (2004) Taloudellinen kasvu kestävän kehityksen uhkana ja yhteisevolutionaarisena mahdollisuutena. Teoksessa *Kansallisesta voitosta globaaleille markkinoille, kirjoituksia Paavo Okon 60-vuotispäivän kunniaksi*, toimittanut Mika Widgrén, 59–69. Taloustieto Oy: Helsinki.
- Kahn, James R. (1998) *The Economic Approach to of the Environmental and Natural Resources*. Second Edition. The Dryden Press. London.
- Kaivo-oja, Jari – Haukioja, Teemu (2002) Kestävä kehitys ja tietoyhteiskunta: kriittiset ulottuvuudet. Teoksessa *Tulevaisuudentutkimus, perusteet ja sovellukset*, toimittaneet Matti Kamppinen, Osmo Kuusi ja Sari Söderlund, 483–515. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Helsinki.
- Mueller, Dennis C. (1989) *Public Choice II, A revised edition of Public Choice*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Pearce, David W. – Turner, R. Kerry (1990) *Economics of Natural Resources and the Environment*. Harvester Wheatsheaf: London.

- Perman, Roger – Ma, Yue – McGilvray, James – Common, Michael (1999) *Natural Resource and Environmental Economics*. Second Edition. Prentice Hall: London.
- Rawls, John (1988) *Oikeudenmukaisuusteoria*. (Englannin kielinen alkuteos: *A Theory of Justice*, 1971, suomennos: Terho Pursiainen). WSOY: Helsinki.
- Stavins, Robert N. (2000) (editor) *Economics of the Environment, Selected Readings*. Fourth Edition. W. W. Norton & Company: London.
- Tietenberg, Tom (2000) *Environmental and Natural Resource Economics*. Addison Wesley Longman, Inc: Amsterdam.
- van den Bergh, Jeroen C. J. M. (ed.) (1999) *Handbook of Environmental and Resource Economics*. Edward Elgar: Cheltenham.
- Yhteinen tulevaisuutemme. Ympäristön ja kehityksen maailmankomission raportti*. (1987) Ympäristöministeriö ja Valtion painatuskeskus: Helsinki.

6. TEOLLINEN EKOLOGIA YRITYKSESSÄ

Nina Aarras

Abstrakti

Teollisen ekologian ideana on pyrkiä kehittämään tuotantojärjestelmiä niin, että yhden tuotannonalan jäte voidaan käyttää toisen tuotannonalan raaka-aineena. Tähän pohjautuu myös hyötyjätekaupan perusajatus: Miksi hävittää käyttökelpoista materiaalia, jota voitaisiin sen sijaan ostaa ja myydä uudelleenkäyttöä varten. Tässä artikkelissa tarkastellaan teollista ekologiaa yrityksessä sekä käsitteellisellä tasolla että käytännön toiminnan näkökulmasta. Teoreettisesta lähestymistavasta katsottuna teollisen ekologian yhtenä tavoitteena on kehittää sellainen lähestymistapa, joka ottaa nykyisiä teollisten järjestelmien kuvaamiseen käytettyjä malleja ja ajattelutapoja paremmin huomioon kaikki tuotantotoiminnan ja luonnonjärjestelmien väliset moninaiset vuorovaikutussuhteet. Teoreettisen käsitteellistämisen ohella teollinen ekologia voidaan ymmärtää myös mahdollisuutena löytää konkreettisia ratkaisuja niihin haasteisiin, joita yritykset kohtaavat pohtiessaan toimintansa ympäristövaikutuksia sekä suhdetta kestäväan kehitykseen. Teollinen ekologia ei kuitenkaan keskity ainoastaan pienentämään yritysten ympäristöpäästöjä, vaan lähestyy yrityksen toimintaa kokonaisuutena. Tuotteiden, sivutuotteiden ja päästöjen, joiden ennen ajateltiin olevan lähinnä yritystoiminnan ulkoisia asioita, ymmärretään nyt olevan osa systeemiä. Teollisen ekologian näkökulmasta vain niin raaka-aine- kuin jätevirtojenkin kokonaisvaltainen hallinta mahdollistaa resurssien käytön optimoimisen ja tätä kautta kilpailukyvyyn parantamisen. Teollisen ekologian kautta yritys voi löytää uusia ratkaisumalleja, jotka ovat sekä taloudellisesti kannattavampia että ekologisesti kestävämpiä. Nämä päätökset voivat säästää luonnonresursseja, ympäristöä ja vieläpä rahaa.

6.1 Johdanto

Teollisen ekologian (Industrial Ecology) ajattelumalli perustuu näkemykseen, jonka mukaan teollisten järjestelmien tulisi pyrkiä jäljittelemään ekosysteemejä. Ekosysteemeille tyypillisiä piirteitähän ovat niiden energian ja materiaalien käytön tehokkuus ja se, että systeemin osat hyödyntävät toistensa ”jätteitä”. Teollisen ekologian ideana onkin pyrkiä kehittämään tuotantojärjestelmiä niin, että yhden tuotannonalan jäte voidaan käyttää toisen tuotannonalan

raaka-aineena. Tähän pohjautuu myös hyötyjätekaupan idea: Miksi hävittää käyttökelpoista materiaalia, jota voitaisiin aivan hyvin ostaa ja myydä uudelleenkäyttöä varten. Hyötykäytön näkökulmasta jäte on oikeastaan vain väärässä paikassa olevaa raaka-ainetta.

Nousevat kaatopaikkamaksut, tiukentuneet kierrätysvelvoitteet, sekä hyötyjätteen kasvavat koti- ja vientimarkkinat ovat lisänneet yritysten kiinnostusta jätteiden kierrätykseen ja hyötykäyttöön. Yritysten mielenkiintoa jätteiden hyötykäyttöön on lisännyt erityisesti mahdollisuus kustannussäästöjen aikaansaamiseen pienentämällä raaka-aine-, jäte- ja energiakuluja (Aarras 2005). Miten yhden yrityksen toiminnassa syntynyt jäte voitaisiin paremmin hyödyntää toisen yrityksen raaka-aineena? Tähän teollisen ekologian ajattelumalliin liittyviä yritystoiminnan mahdollisuuksia on tutkittu vielä varsin niukasti, vaikka ympäristölainsäädännön tiukentuessa potentiaalia yritystoiminnasta syntyvien jätteiden uudelleenkäyttöön liiketoiminnallisessa mielessä on yhä enemmän. Tässä artikkelissa kuvataan teolliselle ekologiaalle ominaisia piirteitä, pohditaan teolliseen ekologiaan pohjautuvan liiketoiminnan (hyötyjätekaupan) mahdollisuuksia niin taloudellisesti kuin ekologisestikin kestäväen kehityksen näkökulmasta sekä esitellään muutama yritys, jotka toteuttavat teollisen ekologian periaatteita omassa toiminnassaan.

6.2 Teollisen ekologian käsite

Teollinen ja ekologia sanat samassa yhteydessä saattavat ensi silmäyksellä näyttää varsin ristiriitaiselta yhdistelmältä. Ympäristökysymyksiä koskevissa keskusteluissa nämä termit ovat tavallisesti toistensa vastakohtia, onhan teollinen toiminta perinteisesti yhdistetty mielikuvaan ympäristön pilaantumisesta ja lyhytnäköisestä luonnonvarojen käytöstä. Ekologia sana tuo monelle mieleen koskemattoman luonnonympäristön, jonka tilaan ihmisen toiminta ei ole vielä vaikuttanut. Pintapuolisesti katsottuna teollisen ekologian sanayhdistelmä pitää sisällään ristiriitaisen asetelman.

Jos teollisuuden ja ekologian käsitteiden katsotaan olevan toistensa vastakohtia, johtaa se tavallisesti siihen, että keskustelu kestävästä kehityksestä kytkeytyy lähtökohtaisesti lähinnä tuotannon teknisten ongelmien ratkaisemiseen, sen sijaan, että kestävyyttä tarkasteltaisiin laajemmasta näkökulmasta. Kun ekologia määritellään bioottisen ja abioottisen järjestelmän vuorovaikutussuhteiden ilmentymänä, ei teollisten järjestelmien sisällyttäminen ekologiseen yhteyteen enää vaikutakaan niin ongelmalliselta: Toimivathan teolliset järjestelmät osana globaalia ekosysteemiä. Kestävämpään yritystoimintaan pyrkiminen edellyttääkin suurempien kokonaisuuksien ymmärtämistä (Spie-

gelman 2000, 3). Toistaiseksi teollinen ekologia tarkastelee kestävyyyteen liittyviä kysymyksiä lähinnä paikallisella tai alueellisella tasolla.

Teollinen ekologia on kestävä kehityksen alue, jota on kehitetty pääasiallisesti ympäristötekniikassa ja ympäristötieteessä (luonnontieteet). Teollisen ekologian ytimen voidaan katsoa muodostuvan kahdesta teemasta. Ensinnäkin teollinen ekologia tutkii materiaali- ja energiavirtoja ihmisen teollisen järjestelmän ja luonnon ekosysteemin sisällä ja välillä. Sitä pidetään tärkeänä, koska materiaali- ja energiavirrat vaikuttavat kaikkiin yhteiskunnallisiin toimijoihin ja toimijat puolestaan vaikuttavat virtoihin. Toiseksi tutkimuksen kohteena on monta eri yritystä, prosessia ja tuotetta, ei vain yksi systeemin komponentti. Tässä mielessä teollinen ekologia poikkeaa perinteisestä yhden tuotteen tai jätevirran kierrätyksestä, koska se keskittyy monen eri jättevirran hyödyntämiseen monen eri yrityksen välillä paikallisessa yhteistyössä (Korhonen 2005).

Teollisella ekologialla tarkoitetaan alan ensimmäisen oppikirjan kirjoittaneiden Graedelin ja Allenbyn (1995, 8–9) mukaan järjestelmää, jonka avulla ihmiskunta voi pitää yllä taloudellista, sosiaalista sekä teknologista kehitystä sulauttamalla tuotantojärjestelmän aine- ja energiavirrat luonnon järjestelmien kiertokulkuihin. Teollisen ekologian teoriassa tuotantoprosessi pyritään optimoimaan sellaiselle tasolle, joka ei aiheuta häiriötä luonnonjärjestelmien toiminnassa, ja näin mahdollistaa kestävä kehityksen.

Viitteitä teollisen ekologian käsitteestä esiintyi kirjallisuudessa jo 1970-luvulla, mutta sen sisältö oli tuolloin vielä varsin häilyvä. Teollinen ekologia on alun alkaen Yhdysvalloissa käyttöön otettu käsite ”Industrial Ecology”. Sen tavoitteena on kehittää sellainen teoreettinen lähestymistapa, joka ottaa nykyisiä teollisten järjestelmien kuvaamiseen käytettyjä malleja ja ajattelutapoja paremmin huomioon kaikki tuotantotoiminnan ja luonnonjärjestelmien väliset moninaiset vuorovaikutussuhteet. Alkuvaiheessaan teollinen ekologia keskittyi tutkimaan ennen kaikkea sitä, miten luonnonjärjestelmät käyttävät aineita ja energiaa, ja miten niissä aineen kiertokulut toimivat. Saatua tietoa sovellettiin teollisten järjestelmien suunnitteluun ja rakentamiseen. Teollisen ekologian teorian mukaisena tavoitteena on siis materiaalien teollisten kiertojen sulkeminen niin, että yhden tuotantovaiheen jätteet voidaan hyödyntää raaka-aineena toisen tuotteen valmistuksessa. Tätä kautta teollinen ekologia kytkee yritysten ympäristösuojelutoimenpiteet toisiinsa ja tarkastelee kestävä kehityksen ehtoja myös näin muodostuvien teollisten verkostojen tasolla (Honkasalo 2000, 1–6).

Mielenkiintoista ekologisen tuotannon malleissa on kokonaisvaltaisen tuotannon tarkastelun ohella se, että ne käsittävät myös ne ohjauksmekanismit ja tietojärjestelmät, joita tarvitaan kestävä kehityksen mukaisen muutoksen aikaansaamiseksi. Pelkkä tuotteiden ja tuotantoprosessien kehittäminen ei riitä, vaan yritysten on samalla myös pystyttävä suunnitelmallisesti kehittämään or-

ganisaatiorakenteitaan ja toimintakulttuuriaan sekä yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Ympäristömyötäisen suunnittelun tulee kattaa tuotekehittelyn ohella myös organisatoristen muutosten toteuttamisen. Teollisen ekologian käsitteen syntyyn keskeisesti vaikuttaneen John Ehrenfeldin mukaan yhtä tärkeää kuin on kehittää ympäristömyötäisen suunnittelun menetelmiä, niin on myös ulottaa eco-design -käsite koskemaan organisaatiota (Honkasalo 2000, 1–6).

Teollisen ekologian malleja on kuitenkin arvosteltu muun muassa siitä, ne lähestyvät tarkastelukohteitaan liian yrityskeskeisesti ja insinöörimäisesti, eivätkä näin ota riittävästi huomioon niitä yhteiskunnallisia ristiriitoja, joita ympäristönsuojelun kehittämiseen liittyy. Korhosen (2004) mukaan teollisen ekologian keskeisenä haasteena tällä hetkellä onkin teorian kehittäminen sellaiseen suuntaan, että teollisen ekologian periaatteiden integrointi niin yritystalouden, kuin johtamisen ja organisaatiotieteidenkin teorioihin ja metodeihin tulee mahdolliseksi.

Miten integrointi taloustieteisiin sitten onnistuu, kun teollisen ekologian teoreettinen perusta nojaa niin vahvasti luonnon- ja insinööritieteisiin? Siinä missä luonnontieteet ja insinööritieteet tavallisesti pyrkivät deskriptiiviseen lähestymistapaan (kuvailee kohdettaan sellaisena kuin se on), taloustieteissä lähestymistapa on tyypillisesti preskriptiivinen (millaista kohteen toiminnan pitäisi olla). Korhosen (2004, 61–64, 83) mukaan teollisen ekologian teorian heikkoutena on vaikeus esittää yrityksille konkreettisia ratkaisumalleja ja toimintaohjeita siitä, miten niiden käytännössä kannattaisi soveltaa teollista ekologiaa toiminnassaan. Saavuttaakseen kestävämmän suunnan yritykset tarvitsevat parempia ratkaisumalleja jokapäiväisessä toiminnassaan. Korhosen mukaan teollisen ekologian teoriaa tulisi kehittää preskriptiivisempään suuntaan, eli tarvitaan siis aiempaa muuntautumiskykyisempi lähestymistapa, joka ei perustu yksinomaan luonnon- ja insinööritieteisiin. Teollinen ekologia tulisi ymmärtää ympäristötekniikan, ympäristötaloustieteen, ympäristöpolitiikan, yrityksen ympäristöjohtamisen ja ekologian rajapinnoille asemoituvana kestävä kehityksen käsitteenä, jonka kehityksessä on erityisen olennaista teorian rakentaminen käytännönläheisen materiaali- ja energiavirtatutkimuksen kautta. Vaikka teollisen ekologian käsitettä on jo reilun kolmen vuosikymmenen ajan pyritty täsmentämään, ei sillä vielä toistaiseksi ole yleisesti hyväksyttyä vaki-naista määritelmää (Erkman 2001, 1).

6.3 Teollinen ekologia yrityksen näkökulmasta

Teoreettisen käsitemuodostuksen ohella teollinen ekologia voidaan ymmärtää myös käytännönläheisenä lähestymistapana tavoitella yrityksissä kestävämpää toimintasuuntaa. Teollisen ekologian kautta voidaan esittää kysymys siitä, mi-

ten yritys voi taloudellisesti kestäväällä tavalla tavoitella operationaalisella tasolla kestävämpää kehitystä. Teollinen ekologia on yksi mahdollisuus löytää konkreettisia ratkaisuja niihin haasteisiin, joita yritykset kohtaavat pohtiessaan toimintansa ympäristövaikutuksiin ja kestään kehitykseen liittyviä kysymyksiä (Erkman 2001, 2).

Graedel ja Allenby (1995, 340) kuvaavat teolliselle ekologialle tyypillisiä piirteitä seuraavasti. Ensinnäkin teollinen ekologia ei ole reaktiivista vaan proaktiivista toimintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset eivät lähde kehittämään teollisen ekologian mukaisia järjestelmiä jonkin ulkoisen tahon painostamana, vaan siksi, että tekevät sen omien ja mahdollisesti sidosryhmiensä intressien vuoksi. Toiseksi teollinen ekologia on yrityksessä sisäsyntyistä, ei päälleliimattua toimintaa. Teolliselle ekologialle on luonteenomaista, että yritys sisällyttää ajatusmallin toimintaansa jo tuotteiden ja prosessien suunnittelun alusta alkaen. Keskeisiä seikkoja ovat esimerkiksi niin tuotteiden laatuun liittyvät kysymykset, kuin valmistusprosessin kehittämiseen liittyvät ratkaisut. Kolmanneksi teollinen ekologia ei ole paikalleen kiinnittynyt osa yritystä, vaan se joustaa ja elää yrityksen kehityksen mukana. Yritys voi esimerkiksi omaksua uusia valmistusmenetelmiä tai tarttua uusiin mahdollisuuksiin markkinatilanteen muuttuessa. Neljänneksi teollinen ekologia ei ole tiukasti rajattu näkökulma, vaan sille on ominaista moninaisuus ja laaja-alaisuus. Tämän päivän kansainvälisessä tilanteessa teollinen ekologia merkitsee siis paitsi teollisuuden alojen rajoja rikkovaa lähestymistapaa, niin myös kansallisia ja kulttuurisia rajojen ylittävää ajattelumallia.

Yritys tavoittelee taloudellista hyötyä. Tästä syystä on selvää, että yrityksen kannattaa panostaa tuotannon suunnitteluun. Toimintaketjua suunniteltaessa jätteiden ehkäisy ja minimointi tulisi ottaa huomioon kaikissa vaiheissa. Yrityksen jätehuolto ei ole toiminnasta irrallista, hyödytöntä materiaalien virtaa, vaan jätteet ovat mukana yrityksen jokaisessa toiminnossa. Yrityksen raaka-aineiden hankinta sekä poiskuljetettavat jätteet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Kun vaikutetaan yrityksen jätetalouteen, vaikutetaan näin samalla koko yrityksen talouteen. Jätteiden merkitys yrityksen toiminnalle voi olla passiivinen ja näkyä ainoastaan jätehuoltokustannuksena yrityksen tilikirjoissa. Taloudellisesti yleensä huomattavasti kannattavampaa passiiviseen vaihtoehtoon verrattuna on, että jätekysymykset on sisällytetty kokonaisuudessaan yrityksen strategiaan.

Tuotteiden, sivutuotteiden ja päästöjen, joiden ennen ajateltiin olevan lähinnä yritystoiminnan ulkoisia asioita, ymmärretään nyt olevan osa systeemiä ja laitoksen sisäistä vastuuta. Teollinen ekologia vaatii yritykseltä sekä sisäistä että ulkoista kierrätystä, jolloin yhden yrityksen sivutuote käytetään toisen laitoksen raaka-aineena. Teollinen ekologia yrityksessä edellyttää yhä enemmän kokonaisvaltaista koordinoitua ja suunnittelua. Vaikka perinteisesti teollisessa

ekologiassa hyödynnetään ensisijassa prosessisuunnittelun mahdollisuuksia vähentää haitallisia sivutuotteita, niin myös hyvin ratkaiseva rooli on kierrätystekniikan hallinnalla ja sivutuotteiden hyödyntämisellä. Avaintekijänä teollisessa ekologiassa voidaankin pitää eri yritysten välille muodostuvaa symbioottista suhdetta. Aivan kuten luonnolliset organismit, jotka ovat riippuvaisia toisistaan ravintoaineiden takia ja käyttävät hyväksi toistensa jätteitä, niin myös yritykset myyvät, ostavat tai vaihtavat sivutuotteitaan käyttäkseen niitä raaka-aineinaan sen sijaan, että käyttäisivät neitseellisiä materiaaleja ja heittäisivät pois jätteet.

6.3.1 Kannattavuuden aspekti teollisessa ekologiassa

Teollisen ekologian käsitteestä voidaan nostaa esille niin taloudellisen kuin ekologisen hyödyn ajatus. Yritys lähtee tekemään hyötyjätekauppaa saavuttakseen siitä jonkinlaista etua itselleen. Hyöty voi tulla esimerkiksi kustannussäästöinä hankinnoissa, prosessien tehostumisena, jätemaksujen alentumisena, päästöjen tai päästöriskin vähenemisenä, mahdollisesti kiristyvien lupaehtojen täyttämisenä, yrityksen markkina-arvon nousemisena tai vaikkapa ympäristöimagon parantumisena. Teollisen ekologian ja hyötyjätekaupan synnyttämää absoluuttista hyötyä voidaan mitata verrattain helposti esimerkiksi euroissa, kuutioissa tai tonneissa. Suhteellista hyötyä onkin huomattavasti hankalampi mitata. Esimerkiksi minkä arvoinen on vastuullisuuteen panostava yritys suhteessa sellaiseen, joka tyytyy vain juuri ja juuri noudattamaan lakia? Hyvä yrityskuva, imago tai maine (tai pahimmassa tapauksessa niiden menettäminen) voi osoittautua yritykselle varsin merkittäviksi seikoiksi (Aarras 2002).

Teollinen ekologia haastaa perinteisen tuotelähtöisen lähestymistavan. Perinteisesti yritykset ovat keskittäneet voimavaransa yksinomaan tuotteisiinsa. Jättekysymykset ja ympäristöasiat ovat olleet enemmän tai vähemmän taustalla. Nykyään jäte- ja päästövirtojen hallinta vie yrityksiltä yhä enemmän aikaa ja voimavaroja. Kilpailu markkinoilla on kovaa ja resurssit tiukoilla. Miksi siis panostaa teollisen ekologian mukaiseen strategiaan?

Teollinen ekologia lähestyy kilpailukyvyn parantamista resurssien käytön tehokkuuden näkökulmasta. Teollisen ekologian näkökulmasta vain niin raaka-aine- kuin jätevirtojenkin kokonaisvaltainen hallinta mahdollistaa resurssien käytön optimoimisen ja tätä kautta kilpailukyvyn parantamisen. (Erkman 2001, 535–536). Esimerkiksi kilpailulähtöisistä johtamisen tutkimuksista tunnettu professori Porter pitää yrityksen resurssien käytön tehokkuutta keskeisenä kilpailuetuna (Porter – van der Linde 1995). Haitallisten aineiden tai energian päästäminen saasteina ympäristöön on osoitus tehottomuudesta ja

resurssien epätäydellisestä hyödyntämisestä. Porterin mukaan kansantaloudet, jotka juuttuvat resursseja tuhlaileviin tuotantomenetelmiin ja tuotteisiin, jäävät lopulta kilpailukyvyttömiksi.

Miksi yrityksen kannattaa pyrkiä teollisen ekologian lähestymistavan kautta vähentämään ympäristöön kohdistuvaa kuormitusta? Ainakin siksi, että yritys, jonka visiona on toimia pitkällä tähtäimellä, joutuu pakostakin miettimään paitsi taloudellista kestävyyttä, niin myös toimintansa kestävyyttä ympäristön näkökulmasta. Kestävä ja vastuullinen liiketoiminta on edellytyksenä menestyä myös tulevaisuudessa. Vastuullisuutta on paitsi taloudellinen vastuullisuus, niin myös vastuu ympäristöstä. Teollinen ekologia ja sitä kautta hyötyjätekauppa voivat antaa yritykselle mahdollisuuden löytää ratkaisuja, jotka ovat paitsi taloudellisesti vastuullisia, niin myös ympäristön kannalta kestävämpiä. Voidaankin puhua niin sanotusta win-win -tilanteesta.

Win-win -tilanteessa kumpikin ”osapuoli” hyötyy tehdystä ratkaisusta, eli tässä tapauksessa hyötyvät niin yritys kuin ympäristökin. Hyötyjätekauppoja tehtäessä win-win -tilanteessa voidaan saavuttaa taloudellista hyötyä esimerkiksi silloin, kun uusioraaka-ainetta saadaan neitseellistä luonnonraaka-ainetta halvemmalla tai kun jätekustannukset pienenevät, koska yhä pienempi osa jätteestä päätyy kaatopaikoille (Korhonen 2003, 26–27). Hyötyjätekaupassa ympäristöllisiä hyötyjä voidaan saavuttaa tilanteessa, jossa yritys käyttää tuotannossaan aikaisempaa vähemmän luonnonraaka-aineita ja energiaa sekä tuottaa samalla vähemmän kaatopaikkajätettä ja päästöjä. Eli toisin sanoen kun tuotannollinen yritys säästää tuotantokustannuksissaan, kuluu vähemmän luonnon resursseja eli säästetään ympäristöä. Teorettinen ideaalitalanne on siis sellainen, että yritys ostaa käyttöönsä uusioraaka-ainetta ja myy omassa prosessissaan syntyneet sivutuotteensa edelleen. Materiaalien käyttö on näin sekä taloudellisessa mielessä että ympäristön kannalta tehokasta.

Selvää on, että taloudellisen hyödyn ja ekologisen kannattavuuden suhde ei todellisessa elämässä ole näin yksioikoinen. Kierrätys ja uusiokäyttö ei ole aina taloudellisesti kannattavaa eikä edes ekologisesti järkevää, kuten esimerkiksi silloin kun välimatkat ovat pitkiä ja kuljetukset aiheuttavat huomattavia päästöjä ja kustannuksia. Tällaisessa tapauksessa edellytyksiä hyötyjätekaupalle ei yleensä ole olemassa. Potentiaalia win-win -tilanteen saavuttamiseksi on yrityksissä kuitenkin olemassa huomattavasti enemmän kuin ennalta voisi arvella.

6.3.2 Teollista ekologiaa yrityksissä – kolme käytännön esimerkkiä

Teollinen ekologia ja hyötyjätekauppa ei ole vain suurten vakavaraisten yritysten yksinoikeus, vaan potentiaalia resurssien käytön tehostamisen kautta

kilpailukyvyyn parantamiseen on yhtä lailla myös pienemmillä yrityksillä. Yrityksille teollinen ekologia ja hyötyjätekauppa voivat merkitä paitsi selvää säästöä raaka-ainekuluissa ja jätehuollon kustannuksissa, myös lisää laatua, uusia innovaatioita ja markkinointietua. Seuraavaksi esitelläänkin yrityksiä, jotka toteuttavat teollisen ekologian ideaa käytännössä.

6.3.2.1 Nokia Networks myy komponenttejaan kierrättäjälle

Nokia Networks myy ylimääräisiä ja käytöstä pois jääneitä komponenttejaan kierrättäjälle. Osat löytävät uuden elämän joko komponenttien jakelijoiden kautta tai kierrätysmateriaalina. Nokia Networks aloitti ylimääräisten ja käytöstä pois jääneiden osien hyötyjätekaupan vuonna 2001 Dallasissa, USA:ssa. Koska kauppa tuntui käyvän hyvin, aloitti Networksin Ruskon tehdas Oulussa kaupankäynnin pilotoinnin vuonna 2003. Nyt komponenttien hyötyjätekaupasta näyttää olevan tulossa osa normaalia liiketoimintaa (www.nokia.fi).

Development Engineer Marja Talasniemen mukaan kierrätysprosessi ei vie liikaa aikaa, koska tiimi on pieni, eikä kukaan hoida kierrätystä päätoimenaan. Komponentit pakataan Ruskossa, josta kierrättäjä kuljettaa ne käsiteltävikseen. Kierrättävä yritys myy osan komponenteista, uudelleenkäyttää metallit ja kierrättää loput materiaalit. Kaikkia materiaaleja ei ole mahdollista kierrättää, mikä osaltaan aiheuttaa kustannuksia. Nämä kulut vähennetään Nokian saamasta maksusta, jonka suuruus on noin 70–80 prosenttia kierrättäjän saamasta tulosta. Senior Development Manager Tiina Visurin mukaan *"meille maksetaan tavaraa, joka olisi meille pelkkää jätettä."* Komponenttiera saattaa painaa useita tonneja, mikä on huomattava määrä kaatopaikkajätettä. Hyötyjätekaupan taloudelliset ja ympäristölliset hyödyt kulkevat käsi kädessä: Kaatopaikkajätteen määrä vähenee ja samalla Nokia saa tuloja (www.nokia.fi).

6.3.2.2 Globe Hope – uusia vaatteita kierrätetyistä materiaaleista

Nummelassa toimivan Globe Hope nimeä kantavan yrityksen liikeidean syntyyn on vaikuttanut kasvava huoli yhä lisääntyvästä jätemäärästä maailmassa. Globe Hopen tavoitteena on vastata tähän haasteeseen suunnittelemalla ja valmistamalla tekstiilejä, jotka ovat sekä ekologisesta että eettisestä näkökulmasta kestäviä. Kysyntää näyttäisi olevan erityisesti nuorten vaatteilla, jotka ovat paitsi laadukkaita, niin myös kestävätkä lähempää tarkastelua niin eettisestä kuin ympäristöllisestäkin näkökulmasta (www.globehope.com). Yritysidea on mielenkiintoinen erityisesti siksi, että tekstiiliteollisuuden tuotteiden markkinointia on harvemmin yhdistetty ympäristökysymyksiin tai eettiseen kulutta-

miseen. Pintamuotihan on tavallisesti käytä ja hävitä -tyyppistä kuluttamista, ja lisäksi aina silloin tällöin jokin kansainvälinen tekstiilialan yritys joutuu suurennuslasin alle erilaisiin eettisiin kysymyksiin liittyvien epäilyjen takia.

Globe Hopen kantavana ideana on luoda olemassa olevasta tuotteesta aivan uudenlainen tuote. Esimerkiksi leikkaussalin vihreästä lakanasta syntyy ompelimossa muodikas kietaisuhame. Makuupussin päällisestä valmistuu takki samalla kun itse makuupussista tulee lämmin liivi. Sairaalan froteepyöhe saa tehokkaat printit ja kokee muodonmuutoksen huppariksi. Työhaalareista saa tehtyä lähes mitä tahansa. Nämä ovat hylättyjä tekstiilejä, joita yritys jalostaa tuotteikseen. Vain mielikuvitus on rajana, eikä vaatteiden materiaaleista ole pulaa (Ilpala 2004).

Yrityksen kunnianhimoisena tavoitteena on kehittää Hope-tuotteista kansainvälisesti arvostettu brändi. Globe Hope on jo avannut tiensä kansainvälisille markkinoille, ja erityisesti Japanissa Hope-vaatteet ovat herättäneet kiinnostusta. Hope-vaatteita on saatavana lisäksi Saksassa, Tanskassa, Ruotsissa, Englannissa ja tietenkin kotimaassa. Kuvaavaa onkin, että Stockmannilla väki huokaisi, että ”ei ole totta, he ostavat omia vaatteitaan takaisin...” Managing Director Seija Lukkalan mukaan Hope-vaatteita valitsevat yleensä ennakkoluulottomat edelläkävijät, joilla on ekologisista ja eettisistä arvoja. Valintatilanteessa ulkonäkö kuitenkin ratkaisee ja Hope-vaatteet kilpailevat asiakkaistaan siinä kuin muutkin nuorisomuodin brändit (Ilpala 2004). Globe Hopen kilpailuvalttina on myös mahdollisuus valmistaa yksilöllisiä tuotteita sarjatuotantona. Hope-vaatteissa kierrätys tuo lisäarvoa tuotteelle, eikä päinvastoin.

6.3.2.3 Tonester Oy tekee muovijätteestä Durat-designia

Tonester Oy on 30 henkeä työllistävä yritys, jonka toimialana on muoviainesten valmistus. Yritys hyödyntää tuotteidensa valmistuksessa muutoin yleensä hankalasti hävitettävää muoviteollisuuden jätettä. Tavallisestihan muovituotteisiin liittyvät mielikuvat yhdistetään helposti krääsään ja massatuotantoon, mutta Tonester Oy:n Durat-levy on onnistunut horjuttamaan tätä käsitystä. Ideana on, että muovinen uusiotuote voi olla yhtä aikaa tyylikäs, kestävä ja käytännöllinen. Yrityksen valmistama Durat-massiivilevy on Suomessa patentoitu ja sen valmistuksessa käytetään raaka-aineena 50%:sti muoviteollisuuden jätettä. Kestävää kehitystä tukevan tuotteen suunnittelussa tärkeimpänä lähtökohtana on ollut kierrätys. Kierrätys ei ole Tonester Oy:lle pelkkä markkinointikikka vaan konkretiaa, sillä yritys uusiokäyttää vuosittain 250 000 tonnia kierrätysmuovia. Tämän lisäksi myös käytöstä poistetut Durat-tuotteet vastaanotetaan ja kierrätetään 100%:sti uudelleen (www.greenknowhowturku.com).

Tonesterilla lähdetään ajatuksesta, että ihmisillä on oikeus ja mahdollisuus ostaa laadukkaita tuotteita potematta sen seurauksena huonoa omatuntoa. Yritys onkin saanut huomiota sanoma- ja trendilehtien palstoilla tuotteillaan, joissa yhdistyy paitsi ekologisuus niin myös design. Duratin kehittäminen alkoi 1990-luvun alussa laman ollessa syvimmillään, mutta ponnistelut kannattivat. Tänäkin Tonesterilla on edustukset muun muassa New Yorkissa, Pariisissa, Lontoossa, Tokiossa ja Dublinissa. Tuotteiden maailmanmarkkinat näyttävät kasvavan parinkymmenen prosentin vuosivauhtia ja tulevaisuus näyttää valoisalta. Tonesterin liikeideana on myydä Duratia arkkitehdeille ja suunnittelijoille, jotka valitsevat rakennuksissa käytettävät materiaalit. Duratiin voikin törmätä niin Hesburgerin tiskillä, kuin Karibiaalla seilaavassa loistoristeilijässä, Helsinki–Vantaan ja Turun lentokentillä, Rautaruukin valvomossa tai vaikkapa Raision seurakuntakeskuksessa (www.greenknowhowturku.com).

6.4 Lopuksi

Kuten esimerkkiyritysten kautta voidaan huomata, hyötyjätekauppaa tekevät hyvin erityyppiset yritykset. Teollinen ekologia ja jätteiden hyötykäyttö voivat liittyä yrityksen ydinliiketoimintaan kuten Globe Hopen ja Tonester Oy:n tapauksessa tai vaihtoehtoisesti olla lähinnä sivubisnestä, kuten Nokia Networksin esimerkissä. Hyötyjätekauppaa tekevät yritykset voivat olla hyvin erikoisia lähtien pienestä perheyrityksestä aina maailmanlaajuiseen konserniin saakka. Teollisen ekologian ideaan perustuvaa hyötyjätekauppaa voidaan tehdä myös varsin eri aloilla toimivissa yrityksissä. Vaikka esimerkkiyritykset päällisin puolin ovatkin kovin erinäköisiä, on niillä kuitenkin jotakin yhteistä. Ensinnäkin kaikki kolme yritystä ovat lähteneet kotimaasta ennakkoluulottomasti kohti kansainvälisiä markkinoita. Sen lisäksi näitä yrityksiä voidaan kuvata myös varsin innovatiivisiksi, aikaansa seuraaviksi ja ympäristötietoisiksi. Teollinen ekologia sopii näille yrityksille hyvin, ne ovat edelläkävijöitä, jotka todennäköisesti näkevät ennakkoluulottomuutensa todellisen arvon vasta tulevaisuudessa. Nämä yritykset saavat etulyöntiaseman tilanteessa, jolloin muut vasta heräävät huomaamaan hyötyjätekaupan ja teollisen ekologian mahdollisuudet.

Teollinen ekologia ymmärtää yrityksen toiminnan moniulotteisena kokonaisuutena. Teollista ekologiaa ei tule määritellä vain yritysten päästö- ja ympäristövaikutusten hallintaan tähtäävänä teoriana, vaan kokonaisvaltaisena lähestymistapana käsittää yrityksen toimintaa suhteessa ihmisen luomaan ympäristöön ja luonnonympäristöön. Teollinen ekologia voi tarjota paitsi käsitteellisen kehityksen erilaisille diskursseille, niin myös käyttökelpoisen työkalun yrityksille taloudellisten ja tuotannollisten päätösten tekemiseen erityisesti pai-

kallisella ja alueellisella tasolla. Teollisen ekologian kautta yritys voi löytää ratkaisuja, jotka ovat sekä taloudellisesti vastuullisia että ekologisesti kestävä kehityksen mukaisia. Nämä päätökset voivat säästää luonnonresursseja, ympäristöä ja vieläpä rahaa.

Lähteet

- Aarras N. (2002) Yritysten ympäristöviestintä. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Aarras N. (2005) Toisen jäte on toiselle raaka-aine – Hyötyjätekauppa kiinnostaa yrityksiä. Teoksessa *Ympäristöekonomia. Ympäristöä säästävien liiketoimintojen tutkimusten anti liiketoimintaosaamiselle*, toimittanut Tarja Ketola, 13–22, Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja Sarja KR–4:2005.
- Erkman S. (2001) Industrial Ecology: a new perspective on the future of the industrial system. Institute for Communication and Analysis of Science and Technology (ICAST), Geneva 12, Switzerland. *Swiss Med Wkly*, 131: 531–538.
- Graedel T. – Allenby B. (1995) *Industrial Ecology*. Prentice-Hall, A Simon & Schuster Company: New Jersey, USA.
- Honkasalo A.. (2000). Teollinen ekologia - uusi näkökulma insinööritieteisiin. *VIPU* 1/2000. Tekniikka elämää palvelemaan ry (TEP).
- Ilpala M. (2004) Hope antaa vaatteille uuden elämän. *Turun Sanomien Extra*, 3.11.2004.
- Korhonen, J. (2003) Should we measure corporate social responsibility? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10 (1): 25–39.
- Korhonen, J. (2004) Theory of industrial ecology. *Progress in Industrial Ecology*, 1 (1/2/3): 61–88.
- Korhonen, J. (2005) Teollinen ekologia osana kestävä kehitystä. *Tiivistelmä., 11th Annual International Sustainable Development Conference*, Finlandia Hall, Helsinki, June 6–8, 2005.
- Porter, M. – van den Linde, C. (1995) Green and Competitive: Breaking the Stalemate. *Harvard Business Review*, September–October: 120–134.
- Spiegelman, J. (2000) Industrial Ecology. Putting Sustainable Development to Work. *SDRI Working Paper* 23/10/ 00.
- www.globehope.com. Visited on 10.08.2005.
- www.greenknowhowturku.com. Visited on 10.08.2005.
- www.nokia.fi/nokia/ymparisto/artikkeleja/jatteesta_rahaksi.html. Visited on 10. 08.2005.

7. YMPÄRISTÖJOHTAMISELLA SAAVUTETTAVAT LIIKETALOUDELLISET HYÖDYT: CASE OUTOKUMPU OYJ

Hanna Kalliomäki

Abstrakti

Ympäristöjohtamisen tulee olla nykyisin olennainen osa yrityksen toimintastrategiaa. Yrityksen näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella mitä liiketoiminnallista hyötyä yritys voi ympäristöjohtamisella saavuttaa. Tässä artikkelissa tarkastellaan, millaisia välittömiä ja välillisiä hyötyjä Outokumpu Oyj, yksi maailman johtavista metalliteollisuuden konserneista, ympäristöjohtamisella saavuttaa. Artikkelissa tarkastellaan myös sitä, saavutetaanko ympäristöjohtamisen soveltamisella ja kehittämisellä kilpailuetua kansainvälisillä markkinoilla. Artikkelin perustuu kirjoittajan toimeksiantona Outokumpu Oyj:lle tekemään pro gradu -tutkielmaan, jossa haastateltiin Outokummun edustajia, suomalaisia europarlamentaarikoita sekä WWF:n suomalaista edustajaa (Kalliomäki 2005).

Ympäristöjohtamisella saavutettavilla välittömillä hyödyillä tarkoitetaan niitä taloudellisia hyötyjä, joiden voidaan suoraan osoittaa vaikuttavan edullisesti yrityksen liiketoimintaan ja jotka pystytään todentamaan taloudellisilla mittareilla. Tärkeimpiä välittömiä hyötyjä ovat erilaiset kustannussäästöt mm. parantuneen materiaali- ja energiatehokkuuden kautta. Parannukset pystytään saavuttamaan mm. teknologisilla uudistuksilla ja panostamalla materiaalien kierrätykseen ja uudelleenkäyttöön. Kilpailijoita parempaa myyntihintaa markkinoilla ei ympäristöjohtamisen soveltamisella kuitenkaan saavuteta.

Ympäristöjohtamisella saavutettavat välilliset hyödyt on tutkimuskysymyksenä monimutkaisempi, koska näitä hyötyjä on vaikea, joskus jopa mahdoton tarkastella taloudellisin mittarein. Siitä huolimatta ne ovat usein hyvin tärkeitä yrityksen menestykselle. Tärkeimmiksi välillisiksi hyödyiksi tässä tutkimuksessa mainitaan ammattitaitoinen henkilöstö, parantunut riskienhallinta ja kohentunut maine yrityksen eri sidosryhmiin.

Nämä hyödyt vaikuttavat yrityksen menestykseen, ja yrityksen sitoutuminen ympäristöjohtamiseen taas luonnonympäristön tilaan. Poliittinen päätöksenteko ohjaa yritysten toimintaa ja ympäristöjohtamisen kehittymistä. Teoriassa ympäristölainsäädännön kiristyminen luo yrityksille mahdollisuuksia parantaa asemaansa kansainvälisillä markkinoilla kehittämällä, soveltamalla ja myymällä ympäristöinnovaatioita ja tietotaitoa maailmanlaajuisesti. Kuitenkin

reaalimaailmassa yritysten, luonnonsuojelujärjestöjen ja poliitikkojen näemykset ympäristökysymyksistä ja liiketaloudellisen hyödyn saavuttamisesta eroavat toisistaan huomattavasti.

7.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tässä artikkelissa esiteltävän, Outokumpu Oyj:lle pro gradu -toimeksiannoton tehdyn tutkimuksen tarkoitus on tarkastella ympäristöjohtamisen hyötyjä tässä kansainvälisessä metalliteollisuuden konsernissa. Ympäristöjohtamisen kehittyminen on osa nykyaikaisen yrityksen toimintaa ja siihen vaikuttavat monet niin kansalliset kuin kansainvälisetkin tekijät. Tutkimuksessa tarkastellaan, onko ympäristöjohtamisen kehittämisestä välitöntä ja välillistä taloudellista hyötyä Outokummun liiketoiminnalle. Pohjolan (2003) mukaan yrityksen tulee olla kannattava ja kilpailukykyinen pystyäkseen toimimaan vastuullisesti myös ympäristön ja sosiaalisten näkökohtien suhteen.

Tutkimuskysymyksen taustojen tarkastelun eri puolia ovat kohdeyrityksen tavoitteet ja toisaalta toimintapuitteet. Voidaan pitää oletuksena, että yrityksen täytyy tuottaa taloudellinen tuloksensa ympäristön ja ihmisten näkökulmasta hyväksyttävällä tavalla (Lovio – Kuisma 2004) ja lainsäädännön määrittelemien rajojen puitteissa. Lainsäädännön tiukentuessa nämä vaatimukset tuovat yritykselle haasteita, miten se pystyy jatkossakin noudattamaan tiukentuvaa lainsäädännöllistä ohjausta ja samalla toimimaan tehokkaasti. Yritys panostaa toimintansa kehittämiseen ja ympäristökuormituksensa pienentämiseen turvatakseen toimintaedellytykset alati tiukentuvassa toimintaympäristössä (mm. Kallio 2001).

Yrityksen toiminnan vastuullisuutta kehitettäessä tulee taloudellisen toiminnan tuottaa ne resurssit, jotka tarvitaan ympäristö- ja sosiaalisen vastuun kantamiseen. Vastuullisen liiketoiminnan eri osa-alueet vahvistavat yrityksen kokonaistoimintaa, joten toisaalta taas ympäristö- ja sosiaalisten näkökohtien huomioiminen saattaa toimintatavaksi vakiintuessaan vaikuttaa suotuisasti myös liiketoimintaan (Lovio – Kuisma 2004). Vastuullisen liiketoiminnan eri osa-alueiden vaikutussuhteita toisiinsa voitaisiin retorisesti tarkastella syvällisemminkin, mutta tässä artikkelissa tarkastelu rajataan saavutettavien välittömien ja välillisten hyötyjen tarkasteluun.

7.1.1. Toimintatutkimuksellisen toimeksiannon tarkoitus

Toimeksiannon tarkoitus on tutkia, mitä taloudellista ja liiketoimintaa vahvistavaa hyötyä Outokumpu Oyj saavuttaa ympäristöjohtamisen soveltamisella ja

kehittämällä kansainvälisillä markkinoilla. Yritykset ovat ymmärrettävästi motivoituneempia kehittämään omia toimintatapojaan, mikäli itse hyötyvät panostuksista. Tämän takia myös Outokumpu haluaa tehdyllä tutkimuksella kartoittaa nykyistä tilannettaan. Niin yleisesti kuin tämänkin tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että lainsäädännöllisellä ohjauksella on merkittävä vaikutus yritysten ympäristöjohtamisen kehittymiseen. Jotta yritys toimisi reaktiivisuuden sijasta proaktiivisesti, tulee sen olla motivoitunut ja hyötyä investoinneista ja tekemästään kehitystyöstä.

Kirjoittajan ja toimeksiantajan välinen kommunikaatio on ollut hyvin vuorovaikutteista koko tutkimusprosessin ajan. Yhteistyö on sujunut hyvin, mikä heijastaa toimeksiantajan aitoa kiinnostuneisuutta tutkimushanketta kohtaan. Toimeksiantaja on tarjonnut resurssit tutkimuksen suorittamiselle ja on odottanut vastineeksi tutkimuksellista näkemystä erilaisten hyötyjen tämänhetkisestä ja potentiaalisesta saavuttamisesta.

Mielenkiintoisin tutkimuksen osioista on tutkijan näkemyksen mukaan saavutettavien välillisten hyötyjen osaongelma. Tämän osaongelman käsittely on pitkälti eri tekijöiden vaikutusten ja syy-seuraus -suhteiden tarkastelua. Tutkimuksen lopuksi järjestetyssä tapaamisessa ja tutkimustulosten esittelyssä toukokuussa 2005 nimenomaan välillisten hyötyjen osaongelman tutkimustulokset herättivät eniten keskustelua ja kiinnostus esimerkiksi sidosryhmäyhteistyön kehittämiseen nousi vahvasti esiin keskustelussa. Syy tämän osion tutkimustulosten kiinnostavuuteen saattaa olla välillisten hyötyjen mittaamisen vaikeudessa ja saavuttamisen haastavuudessa, kun taas välittömien taloudellisten hyötyjen, kuten erilaisten kustannussäästöjen, mittaaminen toimeksiantajayrityksessä on jo hyvinkin tehokasta. Sekä välittömien että välillisten hyötyjen saavuttamiseen vaikuttaa merkittävästi lainsäädännöllinen ohjaus, jonka merkitystä tutkimuksen empiriassa tarkastellaan mm. poliitikkojen haastattelujen pohjalta. Pohdittaessa hyötyjen saavuttamista tulevaisuudessa tullaan siihen, että yritysten vihertymismotivaation kehittymiseen vaikuttaa merkittävästi eri maanosien ja kauppa-alueiden lainsäädännöllisten vaatimusten kehitys ja asenteiden muuttuminen.

7.1.2 Tutkimuskysymys ja osaongelmat

Tutkimus käsittelee sitä, miten hyödyllisenä ympäristöjohtaminen Outokummun liiketoiminnan kannalta nähdään. Työn tutkimuskysymys on, mitä välitöntä eli suoraa taloudellista sekä välillistä, eri tekijöiden kautta realisoituvaa hyötyä ympäristöjohtamisesta Outokummun liiketoiminnalle on. Tutkimuskysymys voidaan jakaa kolmeen osaongelmaan seuraavasti:

- Saavutetaanko Outokummussa ympäristöjohtamisen kehittämällä liiketoiminnalle välitöntä ja mitattavissa olevaa taloudellista, tulosvaikutteista hyötyä?
- Saavutetaanko Outokummussa ympäristöjohtamisen kehittämällä liiketoiminnalle välillistä, ei-mitattavissa olevaa, mutta liiketoimintaan myönteisesti vaikuttavaa hyötyä?
- Saavutetaanko Outokummussa ympäristöjohtamisen kehittämällä kilpailuetua?

Tutkimuksen ensimmäinen osaongelma on välittömät taloudelliset hyödyt Outokummulle. Nämä ympäristöjohtamisella saavutettavat välittömät taloudelliset hyödyt voivat syntyä esimerkiksi tuotteen tai palvelun myynnistä, tehostuneista prosesseista, materiaalin tehokkaammasta käytöstä tai pienentyneistä varastointi- ja kuljetuskustannuksista, ja tätä kautta näkyä tuloksessa. Näitä hyötyjä pystytään mittaamaan erilaisilla taloudellisilla mittareilla.

Outokummun saamat hyödyt voivat olla myös välillisiä, ja näitä käsitellään tutkimuskysymyksen toisena osaongelmana. Välillisiä hyötyjä ovat pienentyneet ympäristöriskit, motivoituneempi ja osaavampi henkilöstö, parantunut maine yrityksen sidosryhmissä tai parantunut luokitus rahoitusmarkkinoilla. Näitä hyötyjä ei useinkaan pystytä varsinaisesti mittaamaan ja siksi niiden kautta saavutetun taloudellisen ja tulokseen vaikuttavan hyödyn määrää on vaikea arvioida. Välilliset hyödyt vaikuttavat kuitenkin positiivisesti yrityksen moniin eri liiketoiminnan osa-alueisiin (Lovio – Kuisma 2004). Kokonaisvaltaisella, strategisella ympäristöjohtamisella voidaan siis saavuttaa monenlaisia hyötyjä: imagollista, toiminnallista ja taloudellista hyötyä.

Tutkimuksessa myös pohditaan, miten lainsäädäntö vaikuttaa yrityksen mahdollisuuksiin hyötyä ympäristönäkökohtien huomioimisesta sekä sitä, miten eurooppalaisen lainsäätäjainstituution edustajat näkevät teollisuuden hyötyvän heidän tekemistään päätöksistä ja säättämistään laeista. Poliitikkojen tulisi huomioida eri toimijatahot ja säätää lainsäädännöllinen ohjaus kaikkien osapuolten kannalta mahdollisimman hyväksi. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, millaisia toimenpiteitä ja toimintalinjauksia europarlamentaarikot ja luonnonsuojelujärjestön edustaja teollisuudelta odottavat ympäristöjohtamisen kehittämisessä.

Viimeisessä osaongelmassa tarkastellaan, seuraako ympäristöjohtamisen kehittämisestä ja saavutetuista hyödyistä kohdeyritykselle kilpailuetua tuottava asema maailmanmarkkinoilla.

7.2 Tutkimuksen menetelmät

7.2.1 Haastatellut tahot

Tarkasteltaessa ympäristöjohtamisen hyötyjä on olennaista tutkia, millaiset näkemykset ja muut tekijät vaikuttavat ympäristöjohtamista kehittäviin ja määrittäviin päätöksiin, ja miten merkittävästi ne vaikuttavat eri tutkittavissa sidosryhmissä. Tämän monipuolisen kuvan saamiseksi on haastateltaviksi valittu erilaisten instituutioiden ja organisaatioiden edustajia. Luonnonsuojelujärjestön näkökulmasta kertoo WWF:n (Worldwide Fund for Nature) edustaja, erilaisia poliittisia näkökulmia edustavat Euroopan parlamentin ympäristövaliokunnan suomalaiset jäsenet ja kohdeyrityksen näkemystä eri maiden yksiköiden edustajat. Kaikille haastatelluille henkilöille on kerrottu, että kyseessä on julkaistava toimeksiantotutkimus, jota ei haeta salaiseksi tai rajatusti julkaistavaksi. Haastatellut ovat antaneet luvan haastatteluaineiston siteeraamiseen pro gradu -tutkielmassa ja siihen liittyvissä teksteissä. Myös toimeksiantaja on antanut luvan tämän artikkelin kirjoittamiseen tehdyn tutkimuksen pohjalta.

Taulukko 1. Tutkimukseen haastatellut henkilöt.

Outokumpu Oyj	Jussi Helavirta. Toimitusjohtaja, Pori
	Pauli Mattila. Laatu- ja ympäristöpäällikkö, Pori
	Mervi Tähtinen. Myynti- ja markkinointijohtaja, Pori
	Andy Hayward-Browne. Environmental Manager, Sheffield
	Liz Payne. Senior Environmental Specialist, Sheffield
	Kevin Martin. Quality. Environment and Safety Manager, Sheffield
	Daniel Easter. Operation Manager, Sheffield
Poliitikot	Satu Hassi. Euroopan parlamentin jäsen
	Eija-Riitta Korhola. Euroopan parlamentin jäsen
	Riitta Myller. Euroopan parlamentin jäsen
WWF	Jari Luukkonen. Suojelujohtaja, Suomen WWF

Ensisijainen tämän tutkimuksen haastateltava ryhmä on Outokummun palveluksessa työskentelevät henkilöt, joiden haastattelut tuovat esiin konsernin kohdemaissa ja eri toimintaympäristöissä vallitsevat näkemykset. Useimmat haastateltavat henkilöt toimivat tehtävissä, joihin ympäristöasiat liittyvät, joten heidän lähtötasonsa ympäristöasioiden tietoudesta on keskimääräistä korkeampi. Outokummun edustajien haastatteluilla saadaan myös kokonaisvaltaisempi kuva kohdeyrityksen liiketoiminnan eri osa-alueista, mikä on tutkijalle tärkeää kokonaisuuden hahmottamisen kannalta.

Haastateltavista poliitikkojen toimenkuvaan kuuluu hahmottaa sitä, mitkä tekijät vaikuttavat esimerkiksi yritysten kilpailukykyyn, ja huomioida tämä tehdessään yritysten toimintaympäristöä koskevia päätöksiä. Yhdessä muiden eurooppalaisen edustajien kanssa käsitellessään ympäristöasioita heille on muodostunut kokonaiseurooppalainen näkemys siitä, miten tehtävät päätökset eri puolilla Eurooppaa vaikuttavat. Haastatellut europarlamentaarikot ovat ympäristövaliokunnan varsinaisia jäseniä. Päätöksenteossa europarlamentaarikoiden tulee huomioida eri sidosryhmien, mm. teollisuuden, näkemykset.

Kolmas haastateltava taho on luonnonsuojelujärjestö. Tämän haastattelun tarkoituksena on selvittää, miten luonnonsuojelujärjestö näkee ympäristöjohtamisen kehittämisen vaikuttavan liiketoimintaan sekä luonnonympäristön tilaan, ja millaisena ympäristöjohtamisen käsite luonnonsuojelujärjestön näkökulmasta koetaan.

7.2.2 Puolistrukturoidut haastattelut

Tutkimuksen empiria kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Puolistrukturoidun haastattelun piirteitä ovat keskusteltavien aiheiden esittäminen teemoina, joiden alla on haastattelua ohjaavia tarkempia kysymyksiä. Haastattelurunko jaettiin osioittain taustakysymyksiin ja varsinaisiin kysymyksiin.

Haastattelurunkoja tehtiin kaksi erilaista, joista toinen oli toimeksiantajayrityksen sisäisiin haastatteluihin ja toinen ulkoisiin haastatteluihin. Lisäksi toimeksiantajayrityksen sisällä tehtyjen haastattelujen runko tehtiin suomeksi ja englanniksi haastattelukielen mukaan. Haastattelujen kestot vaihtelivat 45 minuutista 70 minuuttiin ja ne toteutuivat hyvin keskustelunomaisina. Voidaan katsoa, että haastattelujen kielellä ei ole huomattavaa merkitystä aineiston tulokinnassa, koska jokainen haastateltava vastasi omalla äidinkielellään ja tutkijan valmius ymmärtää aihekokonaisuuden käsittelyä niin suomeksi kuin englanniksi on hyvä.

Outokumpu-konsernin työntekijöiden haastattelut järjestyivät pääosin toimeksiantajan kautta ja muiden haastateltavien tapaamiset toteutuivat tutkijan aloitteesta. Haastattelujen määrää, yhtätoista, pidetään sopivana, koska tutkijan näkemyksen mukaan tutkittaviin teemoihin saatiin näiden haastattelujen perusteella kattavasti vastauksia. Aineisto analysoitiin tallenteiden sekä litteoitujen tekstien pohjalta. Aineiston keruu eli haastattelujen tekeminen tapahtui aikavälillä elokuu – lokakuu 2004. Tutkimus kohdistuu siis yhteen ajankohtaan, joten kysymyksessä on poikittaistutkimus eikä siihen liity myöhempiä seuranta.

7.2.3 Tutkimuksen kohdeyrityksestä

Outokumpu Oyj on yksi maailman merkittävimmistä metalli- ja teknologia-teollisuuden konserneista. Vuonna 2004 konsernin liikevaihto oli 7,1 miljardia euroa ja konsernin palveluksessa oli miltei 19500 henkilöä noin 40 maassa. Keväällä 2005 organisaatorakenne muuttui Copper-liiketoimintaosion myymisen myötä, mutta koska tässä artikkelissa esiteltävän tutkimuksen empiria on kerätty kesällä ja syksyllä 2004 niin Copper- kuin Stainless-liiketoimintaosioissa, esitetään tutkimustulokset tutkimuksen aloitusajankohdan mukaisesta yrityksestä. Tutkimuskysymysten ja -vastausten välillä ei havaittu liiketoimintoittain merkittäviä eroja, joten myös tämä puoltaa tutkimuksen esittelemistä alkuperäisessä muodossaan.

Outokummun vahvuutena liiketoimintaosioissa on vankka kokemus metallien koko tuotantoketjusta ja sen markkinajohtajan asema monissa teknologioissa. Vakavaraisuutensa ansiosta Outokummulla on laajat kehitysresurssit. Sen kilpailijat ovat insinööritoimistoja tai laitetoimittajia. Yhtenä maailman tärkeimmistä metallien ja metallituotteiden tuottajista Outokumpu on sitoutunut vastuulliseen toimintaan ja pyrkii pitkää kokemustaan hyödyntäen pääsemään määriteltyihin tavoitteisiin. Yhtiön näkemys onkin, että nykyisin ja erityisesti tulevaisuudessa vain vastuullisesti toimivat yhtiöt pystyvät menestymään. (Outokumpu 2005.) Outokumpu tunnustaa vastuunsa ekologisesta toimintaympäristöstään, ja painottaa aktiivisuuttaan yhteiskunnan toiminnassa ja kehittämisessä. Outokumpua voidaan täten kuvata laajan ympäristöeettisen vastuun yritykseksi (ks. Rinnekangas 2004, 18–19).

Yhtiö on määrittänyt ympäristötavoitteensa sekä konserni- että yksikkökohtaisesti. Outokummun toiminnan ympäristövaikutukset liittyvät pääasiassa ruostumattoman teräksen tuotannon päästöihin ja energiankulutukseen. Outokummun tärkeimpänä ympäristötavoitteena on tehostaa tuotannon prosessien ja koko liiketoiminnan energiankäyttöä, mikä onkin pääasiällisin ympäristökuormitusta vähentävä toimenpide. Toinen merkittävä tavoite on vedenkäsittelyn parantaminen. Yhtiön tavoitteena on myös vähentää hajapäästöjä, edistää sivutuotteiden hyötykäyttöä sekä pienentää vesistö-päästöjä. (Outokumpu 2004.)

7.3 Ympäristöjohtamisella saavutettavat hyödyt Outokummussa

Ympäristökuormituksen vähentämisestä ja tehokkaammasta resurssienkäytöstä on tulossa menestyvän liiketoiminnan kulmakiviä monestakin syystä. Lainsäädännön ohjausvaikutuksen lisäksi kilpailu markkinoilla on entistä kovempaa, joten yrityksen on toimittava mahdollisimman resurssitehokkaasti taatakseen

ja parantaakseen asemaansa markkinoilla. Menestysmahdollisuuksia kuitenkin rajoittaa se, että lainsäädäntö vaihtelee huomattavasti eri puolilla maailmaa. Pohjoiseurooppalainen teollisuus tunnetaan maailman puhtaimpana, mutta se ei takaa etulyöntiasemaa markkinoilla. Osa asiakkaista haluaa valita ympäristövastuistaan huolehtivan tavarantoimittajan, mutta paljon on yhä myös niitä asiakkaita, joiden ostopäätökseen vaikuttavat muut seikat, kuten hinta.

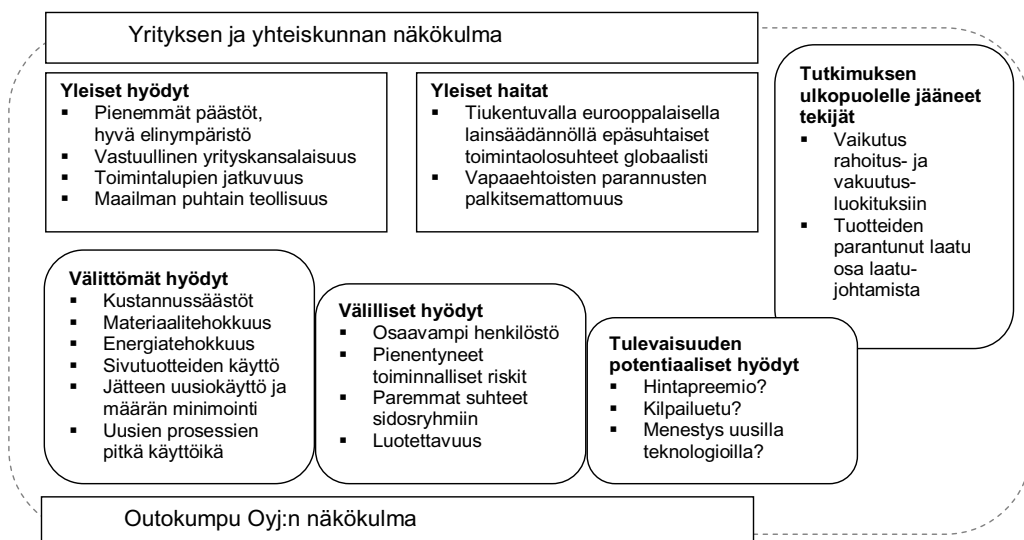
Lainsäädännön vaatimusten erot vaikuttavat myös siihen, ovatko toimijat eri puolilla maailmaa motivoituneita investoimaan parhaaseen käytettävissä olevaan teknologiaan. Yritykset ovat ympäri maailman valmiita investoimaan uusiin tuotantoprosesseihin, mikäli pystyvät niiden kautta takaamaan tai parantamaan liiketoimintansa tuloksellisuutta. On myös esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat rakentaneet koko liiketoimintansa ympäristön kannalta parhaiden ratkaisujen ympärille ja saavuttaneet markkinoilla kilpailijoita paremman aseman. Näitä innovatiivisia yrityksiä on kuitenkin vielä harvassa.

Reaktiiviset yritykset, jollaiseksi myös Outokumpu lasketaan, saavuttavat ympäristöjohtamisen keinoin monia välittömiä ja välillisiä hyötyjä liiketoiminnalleen. Tällä hetkellä merkittävimpiä tulokseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä, joita ympäristöjohtamisella saadaan, ovat erilaiset kustannussäästöt. Myös vastuullisen toimijan hyvä maine on merkittävä liiketoiminnan menestykseen vaikuttava tekijä.

Tiukentuva lainsäädäntö on merkittävässä asemassa ympäristönäkökohtien huomioimisessa osana liiketoimintaa. Strategisen ympäristöjohtamisen päämäärä on saavuttaa mahdollisimman hyvä taloudellinen tulos huomioimalla toiminnassa myös ympäristönäkökohdat. Keinona ympäristöjohtamisen toteuttamisessa käytetään ympäristöjohtamistyökaluja, kuten erilaisia standardeja. Käytännön toteutuksen helpottamisen lisäksi standardeilla on viestinnällinen tehtävä; standardi viestii yrityksen sitoutumisesta ympäristöasioiden huomioimiseen ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja parantaa siitä syntyvää mielikuvaa.

Saavutettujen hyötyjen jatkumona tarkastellaan sitä, voiko Outokummulle koitua ympäristöjohtamisen soveltamisella kilpailuetua markkinoilla. Lisäksi tarkastellaan, millaisia eri näkemyksiä ympäristöjohtamisella saavutettavista kollektiivisista hyödyistä ja mahdollisuuksista vallitsee. Tässä tarkastelussa peilataan myös sitä, miten yhteiskunta, kilpailijat, sidosryhmät, kansalaiset ja muut yhteiskunnalliset tahot hyötyvät yleisestä ympäristönäkökohtien parantamisesta ja kehittämisestä.

Kuviossa 1 kuvataan tiivistetysti tämän tutkimuksen tulokset. Kuviossa esitetään pääasialliset Outokummun ympäristöjohtamisella saavuttamat hyödyt, kollektiiviset, yhteiskunnalliseen toimintaympäristöön liittyvät hyödyt ja haitat, sekä tutkimuksessa selviämättä jääneet seikat.



Kuvio 1. Tutkimustulosten yhteenvedo.

Kuvion alareunassa nähdään Outokummun ympäristöjohtamisella saavuttamina välittöminä hyötyinä kustannussäästöt, materiaalitehokkuus ja muut liiketoiminnan taloudelliseen tulokseen vaikuttavat saavutetut hyödyt. Välillisinä hyötyinä mainitaan osaavampi henkilöstö, pienentyneet toiminnalliset riskit ja paremmat suhteet sidosryhmiin. Tulevaisuuden potentiaalisina hyötyinä voidaan esittää hintapremion saaminen ympäristövastuullisesti tuotetuista tuotteista. Mahdollista on myös yrityksen menestyminen uusilla ympäristöteknologioilla. Kilpailuedun saavuttaminen vaatisi ainakin teorian mukaan siirtymistä reaktiivisten yritysten joukosta ympäristöinnovatiivisten yritysten ryhmään.

Sekä yritykseen että yhteisöön vaikuttavia hyötyjä kuvataan kuvion yläreunassa. Yleisinä näistä hyödyistä mainitaan pienemmät päästöt ja täten pienempi ympäristökuormitus. Vastuullinen liiketoiminta vahvistaa yritysten legitimaatiota, joten hyvä yrityskansalaisuus palvelee yritysmaailmaa ainakin monella välillisellä tavalla. Kollektiivisen tarkastelun haitoiksi tässä tutkimuksessa mainitaan eurooppalaisen tiukentuvan lainsäädännön aiheuttamat eriarvoiset toimintapuitteet eri talousalueilla. Eurooppalaisen tiukentuvan lainsäädännön haitalliseksi ominaisuudeksi todetaan myös se, että aiempina vuosina tehdyt vapaaehtoiset parannukset eivät ole tulleet palkituiksi. Hyödyiksi vastaavasti mainittiin hyvä elinympäristö ja maailman puhtaimmaksi tunnustettu teollisuus (Dryzek 1997). Maailman johtavista ympäristöteknologioista useimmat ovat eurooppalaisia patentteja.

Teoriaosuudessa esitetyistä ympäristöjohtamisella saavutettavista hyödyistä tämän tutkimuksen aineiston ulkopuolelle jäi tarkastelu, onko ympäristöjoh-

tamisen soveltamisella yritykselle edullista vaikutusta rahoitus- ja vakuutus-ehdoissa. Myös tuotteiden parantunut laatu jäi tämän tutkimuksen aineiston ulkopuolelle, mikä saattaa johtua siitä, että laatuasiat katsotaan useimmiten kuuluvaksi laatujohtamisen osa-alueeseen.

7.3.1 Kustannussäästöt ja energiatehokkuus merkittävimmät hyödyt

Ympäristöjohtamisen perustana on toiminnan jatkuva parantaminen sekä pyrkimys käyttää ja kehittää parasta mahdollista teknologiaa. Jatkuvan parantamisen kriteerin täytyminen ja ympäristönäkökohtien huomioimisen tehostaminen pitkällä aikavälillä vaatii tuotannonuudistuksia. Merkittävimmät motivaatiotekijät ympäristönäkökohtien huomiointiin ovat yritystoiminnan legitimaation takaaminen, kilpailuaseman parantaminen ja yrityskansalaisuuteen kuuluva ympäristövastuun kantaminen (Bansal – Roth 2000). Haastateltujen mukaan yrityksen rooli ympäristöystävällisempien tuotteiden tarjoamisessa on aktiivisempi kuin asiakkaiden kysyntä.

Yrityksen aktiivisuutta tuotannon uudistamiseen vauhdittaa tiukentuva lainsäädäntö. Reaktiivisen ryhmän yrityksillä on voimakas halu noudattaa lakia ja toimia siten, että yrityksen toimintaedellytykset pysyvät turvattuina. Lainsäädäntö toimii siis vahvana ohjailukeinona yrityksen ympäristöjohtamisen kehittämiseksi. Haastateltavien mukaan jo lainsäädännön asettamat rajat koetaan vaativiksi saavuttaa, joten pakottavien säännösten jälkeen vapaaehtoisiin parannuksiin ei juuri ryhdytä. Lainsäädännön tulisi kuitenkin taata riittävän pitkä siirtymäaika, jotta teollisuus pystyy kehittämään keinot tiukentuvien säännösten saavuttamiseen.

Nykyiset ympäristölainsäädännön uudistukset koetaan kohdeyrityksessä tiukoiksi. Tutkimuksen mukaan lainsäädännön jatkuvaa ja nopeutuvaa kiristymistä pidetään todennäköisenä. Tämä vaatii yrityksiltä aktiivista reagointia ja tuotantoprosessien uudelleensuunnittelua asetettujen kriteerien täyttämiseksi. Jotta lakien asettamat tavoitteet saavutetaan ja toimintaedellytykset pystytään turvaamaan tulevaisuudessakin, tulee tuotannonuudistusten olla perusteellisia. Yrityksen kannalta perusteelliset tuotantoprosessien uudistukset ovat nollahetkellä suuria investointeja, mutta parhaat ja monipuolisimmat liiketoiminnalliset hyödyt saadaan juuri perusteellisimmista uudistuksista. Kokonaisvaltaisilla tuotannonuudistuksilla turvataan myös toimintaedellytykset pitkäksi aikaa eteenpäin, kun taas vanhan tuotantoprosessin uudistuksella parannus on useimmiten niin lyhytaikaista ja ympäristönäkökohtien kannalta tehotonta, että yrityksen ei siihen kannata ryhtyä. (Hayward-Brownen haastattelu 21.9.2004.) Koska tuotannonuudistusten käyttöönottohetkellä tuotannon

tehokkuus hetkellisesti heikkenee, on tehokkuuden kannalta järkevämpää, että uudistukset ovat perusteellisia ja niillä on pitkä odotettu käyttöikä.

Ympäristöjohtamisen merkittävimmät hyödyt tämän tutkimuksen mukaan saavutetaan kustannussäästöinä. Tuotantoprosessien uudistamisen myötä raaka-aineiden ja prosessikuonien käyttö tehostuu, joten jätteiden ja päästöjen määrä vähenee. Sivutuotteella ei siis tarkoiteta käyttöön soveltumatonta, kaatopaikoille menevää materiaalia, vaan sellaista materiaalia, jota voidaan käyttää suoraan tuotteena erilaisiin käyttökohteisiin tai raaka-aineena johonkin muuhun tuotteeseen, kuten esimerkiksi Sheffieldin teräsyksikön Trade Centerissä sekä Green Business Network'ssä tapahtuu. Raaka-aineiden, prosessikuonien ja päästöjen hallinnalla pystytään vaikuttamaan ostettavien raaka-aineiden määrään. Porterin ja van der Linden (1995b) teorian mukaan sivutuotteet, kuten Outokummun tapauksessa prosessikuonat, sekä raaka-ainetta sisältävät päästöt ovat resursseja, joille tulee laskea rahallinen arvo. Haastattelujen mukaan Outokumpu huomioi raaka-aineiden ja prosessikuonien mahdollisimman tehokkaan käytön, ei ainoastaan ympäristöjohtamiseen sitoutumisen, vaan myös puhtaasti kustannustehokkuuden takia. Prosessikuonien hyödyntäminen sivutuotteena on käytännöllinen ja tehokas keino kaatopaikkajätteen määrän minimoimiseen ja materiaalien tehokkaimpaan mahdolliseen käyttöön.

Tarvittavan raaka-ainemäärän minimoinnin lisäksi uudet tuotantoprosessit ovat huomattavasti energiatehokkaampia kuin vanhat prosessit (Hayward-Brownen haastattelu 21.9.2004). Koska energia on yksi Outokummun tärkeimmistä raaka-aineista, tulee sen käyttö saada mahdollisimman tehokkaaksi tuotettua yksikköä kohden. Uusien tuotantoprosessien teknologiat ovat tämän hetken johtavia teknologioita, joiden energiankäyttöaste on edeltäviä prosesseja huomattavasti tehokkaampi.

Tuotannonuudistuksia suunniteltaessa tulee analysoida investoinnin kannattavuus suhteessa odotettuun käyttöikänsä. Samalla tulee arvioida prosessista aiheutuville päästöille asetettava hinta markkinoilla. Laskelmien pohjalta päätellään, voidaanko tehtävää investointia pitää kannattavana sillä aikavälillä, jonka sen odotetaan olevan käytössä. Analysointi perustuu tietenkin oletuksiin, joten tarkkaa tietoa investoinnin kannattavuudesta sen koko käyttöiän osalta ei voida etukäteen tietää. Analyysien tekemiseen ja onnistumiseen tulee vaikuttamaan myös se, mikäli tulevaisuudessa kaikille päästöille luodaan markkinat, jonka avulla ne hinnoitellaan. Mitä enemmän päästöoikeuksien hinnat vaihtelevat, sitä vaikeampaa realistisia investointilaskelmia on tehdä. Toisaalta vielä tässä vaiheessa päästöille ei ole markkinoita hiilidioksidia lukuun ottamatta.

Strateginen ympäristöjohtaminen on pitkän tähtäimen toimintaa, jonka pohjana on perusteellinen suunnittelu ja analysointi. Tehostuneen toiminnan ja optimoitujen materiaalien käytön, puhtaamman tuotantoprosessin sekä parantu-

neen yritysmaineen kautta yrityksellä voi tulevaisuudessa olla mahdollisuus parantaa asemaansa markkinoilla erityisesti, mikäli ympäristölainsäädäntö eri tuottajille kehittyy yhtenäisempään suuntaan. Strategisen ympäristöjohtamisen reaktiivisella soveltamisella ei markkinoilla saavuteta kilpailullisesti johtavaa asemaa.

7.3.2 Tavarantoimittajan valitseminen ja hintapreemio

Asiakkaiden arvojen ja toimintatapojen muuttuessa painottamaan yrityksen ympäristövastuullisuutta tuotteen hinnan edelle yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua markkinoilla ympäristöjohtamisen soveltamisella. Kilpailuedun saavuttaminen ympäristöjohtamisen avulla on tämän tutkimuksen mukaan Outokummulle tällä hetkellä ainoastaan teoreettinen mahdollisuus, koska hinta, tekninen laatu ja saatavuus vaikuttavat yhä merkittävästi asiakkaiden tavarantoimittajan valintaan ja ostopäätökseen. Aineiston mukaan ympäristöinvestointeja ei saada katettua niinkään tuotteiden hintapreemiona, vaan merkittävimmät taloudelliset hyödyt saavutetaan kustannussäästöinä.

Ympäristöasioiden hoitamisella on tutkimuksen mukaan kuitenkin merkitystä siinä vaiheessa, kun kauppasuhte on syntymässä. Erityisesti valveutuneet asiakkaat pitävät sertifioitun ympäristöjärjestelmän olemassaoloa todisteena yrityksen ympäristöasioiden hoitamisesta, ja tämä saattaa positiivisesti vaikuttaa kauppasuhteen syntyyn. Ympäristöasioiden merkityksen tarkastelu osana kokonaisuutta on kuitenkin spekulointia, jolle ei ole esitettävissä mitattuja tuloksia, mutta haastateltujen mukaan asiakkaat kiinnittävät ympäristöasioiden hoitoon enenevässä määrin huomiota. Osa haastatelluista on sitä mieltä, että tulevaisuudessa ympäristövastuun merkitys menestyksellisessä liiketoiminnassa kasvaa.

Porterin ja van der Linden (1995b) teorian mukainen kilpailuedun saavuttaminen voi olla mahdollista jollain uudella, tiukentuviin lainsäädännön vaatisiin ratkaisun tuovalla innovaatiolla, jolle syntyy laaja kysyntä tuotantolaitosten uudistamisen myötä. Tällä hetkellä Outokumpu ei tämän tutkimuksen mukaan saavuta soveltamallaan ympäristöjohtamisella markkina-aseman vahvistumista, koska useat eurooppalaiset kilpailijat toimivat vastaavalla tavalla. Tuotteiden hinnoittelu on kustannusperusteista ja hyvin kilpailtua, joten ympäristöpreemio jää useimpien tuotteiden kohdalla saavuttamatta. Poikkeuksia ovat erikoistuotteet. Moni valmistaja ei pysty varmistamaan erikoistuotteiden korkeita laatuvaatimuksia, joten näiden tuotteiden ostopäätöksissä ratkaisevimpia ovat laatu, saatavuus sekä luottamus toimittajaan. Erikoistumisen ja ainutkertaisen osaamisen kautta tuote on siis mahdollista hinnoitella niin, että myös ympäristöpreemio voidaan sisällyttää myyntihintaan. Varsinaisen kil-

pailuedun erikoistuotteiden kohdalla tekee ympäristönäkökohtien huomioimisen sijasta kuitenkin kyky vastata erittäin korkeisiin laatuvaatimuksiin. Koska kilpailuetu vahvistaa huomattavasti tuotteen ja valmistajan asemaa kilpailijoihin nähden, pystyy valmistaja myös hinnoittelemaan tuotteen vapaammin.

7.3.3 Liiketoimintaa ja yrityksen mainetta vahvistavat välilliset hyödyt

Suoraan mitattavien hyötyjen, kuten kustannussäästöjen ja pienentyneiden päästöjen lisäksi ympäristöjohtamisella saavutetaan välillisiä hyötyjä, joita ei voi suoraan taloudellisin keinoin mitata, vaan ne toteutuvat jonkun tehostuneen, parantuneen tai turvallisemmaksi tulleen seikan muodossa. Ympäristöjohtamisen välillisiä hyötyjä ovat esimerkiksi paremmat suhteet sidosryhmiin, kuten yksiköiden välittömään naapurustoon, eri viranomaisiin sekä erilaisiin luonnonsuojelujärjestöihin. Välillisiin hyötyihin voidaan laskea kuuluvaksi myös työturvallisuuden paraneminen, henkilöstön koulutustason kehittyminen sekä toiminnallisten riskien pieneneminen. Tärkeä välillinen hyöty on myös yrityksen hyvä maine esimerkiksi rekrytoitavien keskuudessa.

Parantunut sidosryhmäyhteistyö voi kehittyä jopa kaksisuuntaiseksi sidosryhmävuoropuheluksi, joka parantaa eri osapuolten toistensa toiminnasta saamaa kuvaa (ks. Kujala – Kuvaja 2002; Kujala 2005). Ongelmana sidosryhmien välillä on usein virheellinen tieto tai tiedon puute, joten yhteistyöllä ja molemminpuolisella kommunikoinnilla tätä ongelmaa pystytään korjaamaan. Sidoryhmäyhteistyön hyötynä on paitsi eri toimijoiden arvojen laajempi hyväksyntä, myös vastuullisen ja yhteistyökykyisen toimijan maine. Yritys- ja ympäristömaineen osuutta liiketoiminnan menestyksessä on vaikea mitata, mutta nykyisin sen tärkeyttä korostetaan hyvinkin paljon. Mitä enemmän markkinat painottavat yrityksen vastuullisen liiketoiminnan tärkeyttä, sitä tärkeämpää on yrityksen maineenhallinta. Outokumpu on panostanut merkittävästi viime vuosikymmenen aikana ympäristönsuojeluun ja tuotantoprosessiensa uusimiseen, ja toimii vastuullisen yrityskansalaisen tavoin. Viestinnän rooli nykyajan yritystoiminnassa ja sidoryhmäsuhteiden ylläpidossa on merkittävä. Tehokkaampi ja luotettava ympäristöviestintä voisi parantaa sidoryhmien mielikuvaa yrityksestä ja vahvistaa sen asemaa.

Ympäristöjohtamisella saavutettaviin välillisiin hyötyihin kuuluu myös parantunut työturvallisuus ja osaava henkilöstö. Henkilöstön koulutuksen ansiosta ympäristöriskien todennäköisyys pienenee ja reagointivalmius paranee. Ympäristötapaturmat ja -onnettomuudet tapahtuvat usein inhimillisen virheen takia, joten koulutuksella ja parantuneella henkilöstön osaamisella riskien realisoitumisen todennäköisyys pienenee. Mikäli riski kuitenkin toteutuu, pystyy koulutettu henkilöstö reagoimaan nopeammin ja minimoimaan mahdolliset li-

sävahingot. (Ketola 2004.) Myös henkilöstön hyvinvointia ylläpitävät työturvallisuus- ja -terveysasiat liittyvät ympäristöjohtamisen kenttään. Hyvä henkilöstöstä huolehtiminen takaa sen, että yrityksen on helppo rekrytoida ammattitaitoista henkilöstöä. Ihmiset työskentelevät mielellään yrityksessä, joka toimii vastuullisesti ja huolehtii velvoitteistaan.

7.3.4 Ympäristöjohtamisen soveltamisesta ei kilpailuetua

Tämän tutkimuksen mukaan asiakkaat ovat passiivisia ympäristöarvojen priorisoinnissa tehdessään ostopäätöstä (Luukkosen haastattelu 5.10.2004; Tähtisen haastattelu 23.8.2004), joten ympäristöinnovaatioiden tekeminen ja pienempään ympäristökuormitukseen pyrkiminen lähtee yrityksestä itsestään (Mattilan haastattelu 23.8.2004). Tämän tutkimuksen mukaan Outokumpu ei saavuta ympäristöjohtamisen soveltamisella kilpailijoitaan vahvempaa asemaa markkinoilla. Kilpailuedun saavuttamista vaikeuttaa kansainvälinen tiukka hintakilpailu sekä ostopäätöksiin vaikuttavat arvot ja toimintamallit. Asiakkaat eivät vielä merkittävästi arvosta ympäristövastuun kantamista, vaan perustavat ostopäätöksensä useammin hintaan, laatuun ja saatavuuteen. (mm. Paynen haastattelu 20.9.2004; Mattilan haastattelu 23.8.2004.)

Outokummulla on vahva halu turvata liiketoimintansa edellytykset noudattamalla lakia eli saavuttaa legitiimi asema toimintaympäristössään. Voidaan siis todeta, että ympäristölainsäädäntö ohjaa yritysten toimintaa (mm. Hassin haastattelu 30.9.2004). Porterin ja van der Linden (1995b) teorian mukaan ympäristöjohtamisen kehittämällä saavutetaan kilpailuetu markkinoilla. Tämän tutkimuksen mukaan kilpailuedun saavuttaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, mikäli ympäristölainsäädäntö eri puolilla maailmaa on erilainen (mm. Korholan haastattelu 18.10.2004; Helavirran haastattelu 23.8.2004). Tähän vaikuttaa osaltaan myös se, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Ainakaan vielä tällä hetkellä ympäristöstä huolehtiminen ei ole ostopäätökseen vaikuttavien arvojen kärjessä. Teorian mukaan ihmisten arvot muuttuvat viimeistään siinä vaiheessa, kun ympäristön tilan heikkenemisen ja erilaisten päästöjen välitön negatiivinen terveysvaikutus on toteennäytettävissä eli kun ekoindikaattorit kertovat maapallon elinolojen heikentyneen terveydelle vaaralliselle tasolle (Haider 2002).

Tehdyn tutkimuksen mukaan ympäristöasioistaan huolehtivien yritysten haasteena on viestiä tehokkaasti toiminnastaan ja täten omalta osaltaan pyrkiä vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätösten perusteisiin. Ympäristöarvo tulisi pystyä tuotteistamaan myytävän tuotteen yhdeksi ominaisuudeksi sillä tavalla, että asiakas edellyttää sitä ostamaltaan tuotteelta. Haastattelujen mukaan ympäristöpreemion saavuttaminen voisi tulla todennäköisemmäksi, mikäli Outo-

kumpu panostaisi enemmän toimintansa ympäristöviestintään ja yrityksen maineenhallintaan (Tähtisen haastattelu 23.8.2004; Helavirran haastattelu 23.8.2004). Ympäristöviestinnän tehostamisella ei tarkoiteta ainoastaan ympäristömarkkinointia vaan perusteellisempaa ja uskottavampaa viestintää, kuten osallistumista yhteiskunnalliseen keskusteluun ja paneutumista sidosryhmävuoropuheluun. Tätä kautta yrityksen olisi mahdollista osoittaa oman tuotteen sa paremmuus verrattuna halvemman ja vastuistaan huolehtimattoman yrityksen tuotteeseen.

Hayward-Brownen (haastattelu 21.9.2004) mukaan ympäristöinvestointi ei ole ainoastaan yrityksen ympäristönäkökohtia parantava toimenpide, vaan se parantaa myös yrityksen toiminnan tehokkuutta tuotettua yksikköä kohden. Tämän takia perusteellisilla investoinneilla sekä vastuullisella ja viestivällä toiminnalla pystytään saavuttamaan win-win -tilanne, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen kustannus-tehokkuuteen, yleiseen hyväksyttävyyteen, vastuullisen toimijan maineeseen ja tulevaisuudessa mahdollisesti kilpailuedun saavuttamiseen.

7.3.5 Poliitikkojen ja yritysmaailman hyötynäkemyksen erot

Poliitikkojen ja yritysmaailman näkemyksen ympäristöjohtamisen soveltamisen hyödyistä vaihtelevat hyvin paljon. Poliitikkojen idealistisen, lähellä ympäristöjohtamisteorioita (mm. Porter ja van der Linde 1995a; 1995b) olevan näkemyksen mukaan lainsäädännöllinen ohjaus kannustaa yrityksiä kehittämään toimintaansa, ja saavuttamaan tätä kautta taloudellista hyötyä ja kilpailuetua. Yritysmaailman mielestä tiukentuva lainsäädäntö ei palkitse vapaaehtoisesta tuotantoprosessien parantamisesta, vaan pahimmassa tapauksessa jopa kiristää lupanormeja parannusten seurauksena. Toinen ristiriita yritysmaailman näkemyksen mukaan on eri maanosien erilainen ympäristölainsäädännöllinen toimintaympäristö; uhkana on, että tiukentuva lainsäädäntö ajaa yritykset löysemmän lainsäädännön maihin, mikäli ympäristöpolitiikka ei globaalisti kehity yhtenäisempään suuntaan.

Poliitikkojen näkemys ympäristöjohtamisella saavutettavista hyödyistä on lähellä Porterin ja van der Linden (1995b) ympäristöjohtamisteoriaa, jonka mukaan tiukka lainsäädännöllinen ohjaus rohkaisee tai ajaa yrityksiä kehittämään innovatiivisia, ympäristön kannalta hyviä ratkaisuja ja näin löytämään uusia menestystekijöitä. Esimerkiksi Hassin (haastattelu 30.9.2004) mukaan lainsäädäntöä tulee kiristää, jotta yritykset kehittäisivät ympäristöystävällisempiä tuotantoteknologioita, mutta Korhola (haastattelu 18.10.2004; 2005) näkee lainsäädännöllisen ohjauksen tiukkenemisessä sen riskin, että teollisuus siirtää tuotantonsa niihin maihin, joiden ympäristölainsäädäntö ei ole yhtä

tiukka kuin Euroopassa. Tämä voisi globaalien ympäristönsuojelun kannalta olla jopa huonompi vaihtoehto kuin pitää toiminta ja lainsäädäntö ennallaan.

Hassin näkemyksen mukaan ympäristöinnovaatioiden kehittämisessä piilee kuitenkin merkittäviä kansainvälisen menestyksen mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi jo tämän hetken parhaiden olemassa olevien teknologioiden (BAT) myyminen vanhaa teknologiaa käyttäviin maihin. Ongelmana ajattelussa on kuitenkin se, että vanhan teknologian maiden yrityksillä ei ehkä ole motivaatiota investoida ja uusia tuotantoprosessejaan, koska lainsäädännöllinen tai muu ohjaus ei tätä vaadi.

Sekä Hassin (haastattelu 30.9.2004), Korholan (haastattelu 18.10.2004) että Myllerin (haastattelu 27.8.2004) näkemyksen mukaan lainsäädäntö tulee pystyä muokkaamaan sellaiseksi, että ympäristönäkökohtien parantaminen tulee palkitukseksi, eli ympäristönäkökohtien ja -parannusten tekeminen sisältää kannusteen ja realistisen mahdollisuuden hyötyä investoinneista taloudellisesti. Keinot tilanteen saavuttamiseksi perustuivat erilaisille näkemyksille puoluekannan mukaan. Perinteisen poliittisen asetelman mukaisesti oikeistolainen näkemys painottaa ensisijaisesti kilpailukyvyn ylläpitämistä mm. Lissabonin strategiaan sitoutumisen mukaisesti, kun taas vasemmisto ja vihreät näkevät kehityksen lähtökohtana pikemminkin yksilön ja luonnonympäristön hyvinvoinnin turvaamisen.

Kaikilla poliittisilla vaikuttajilla ainakin näiden haastattelujen perusteella on sama päämäärä eli kestävänsä tasapainon saavuttaminen menestyvän liiketoiminnan ja ympäristön huomioimisen välille. Kestävänsä kehityksen teorian mukaan tavoite pystytään saavuttamaan; todellisuudessa tasapainon saavuttaminen on vaikeaa lukuisten muuttujien takia. Lainsäädännön ohjausvaikutukseen uskomisen on tämän tutkimuksen mukaan ilmeistä, mutta siitä on erilaisia näkemyksiä, millaiseksi lainsäädäntö tulisi muokata. Lainsäädäntöä, joka sisältäisi kannusteen panostaa ympäristöasioiden huomioimiseen entistä enemmän, ei ole vielä käytännössä pystytty säätämään.

Teollisuuden näkemys eroaa teoriasta. Teollisuus kokee suurimmaksi epäkohdaksi sen, että poliittiset järjestelmät eivät kehity niin, että vapaaehtoinen parantaminen tulisi mitenkään palkitukseksi. Teollisuus kokee, että vapaaehtoinen parantaminen jopa lisää riskiä, että ympäristölupien rajat säädetään tuotantoa rajoittaviksi tehtyjen parannusten takia. Tämän seurauksena teollisuuden toiminta tiukan lainsäädännön maissa kiristyy ja teollisuus voi alkaa harkita toiminnan siirtoa helpompaan toimintaympäristöön.

Ympäristölainsäädännön kehittymiseen vaikuttavat monet tahot. WWF:n Luukkosen (haastattelu 5.10.2004) mukaan teollisuus ja sen keskusjärjestöt osallistuvat hyvin aktiivisesti eurooppalaiseen vaikuttamiseen eli lobbaukseen. Luukkosen mukaan yksittäiset maat tai yritykset eivät niinkään suoraan lobbaa EU-instituutioita, vaan sekä luonnonsuojelujärjestöt että teollisuuden järjestöt

toimivat keskitetysti. Eurooppalaisten luonnon- ja ympäristönsuojelujärjestöjen muodostama Green 8 tuo esiin luonnonympäristön huomioimisen näkökulmat EU:n päätöksenteossa, mutta teollisuuden ja taloudellisten intressien merkitys nousee Luukkosen (haastattelu 5.10.2004) mukaan usein luonnonympäristön huomioimista tärkeämmäksi.

Myös europarlamentaarikot pitivät teollisuuden keskusjärjestöjen lobbausta aktiivisena. Myllerin (haastattelu 27.8.2004) mukaan kaikki vaikuttamaan pyrkivät osapuolet toimivat keskitetysti eikä niinkään kansallisina tai yksittäisinä vaikuttajina. Myller (haastattelu 27.8.2004) ja Hassi (haastattelu 30.9.2004) pitävät eri tahojen lobbausta useimmiten tieteellisiin faktoihin pohjautuvana ja asiallisena. Heidän mukaansa joidenkin tieteellistenkin tutkimustulosten ja asiantuntijuuksien kanssa tulee kuitenkin olla kriittinen. Korholan (haastattelu 18.10.2004) mukaan teollisuuden lobbaus kertoo realiteetteja, joiden informaatioarvo parlamentaarikoille on merkittävä. Hänen mukaansa joskus törmää virheelliseen tietoon perustuvaan lobbaukseen erityisesti ääriryhmien taholta. Hassin (haastattelu 30.9.2004) mukaan teollisuuden vastahakoisuus teknologioiden kehittämistä kohtaan viestii muutosvastarinnasta ja halusta toimia totutulla tavalla. Hänen mukaansa muutoksen aikaisin omaksuminen on kuitenkin yksi mahdollisuus tulevaisuuden taloudelliseen menestymiseen.

Tarkasteltaessa ympäristöjohtamisen tavoitteita määrittävää lainsäädäntöä ja lainsäädännön muokkaamaa yritysten toimintakenttää löydetään useita eri näkemyksiä. Syitä näkemysten erilaisuuteen on monia. Tämän päivän maailmassa kaupankäynti on suhteellisen vapaata, joten materiaalit ja pääomat liikkuvat rajoituksetta. Informaatiota on maailmanlaajuisesti hyvin saatavilla. Tästä huolimatta globaalissa taloudessa on myös monia erilaisia toimintapuitteita. Lainsäädäntö on yksi niistä; tästä epäkohdasta sekä europarlamentaarikot että WWF:n edustaja ovat yksimielisiä. Koska tässä tutkimuksessa väitetään, että lainsäädäntö ohjaa vahvasti teollisuuden kehitystä, olisi tärkeää, että lainsäädäntö olisi tasapuolinen kaikille toimijoille. Lainsäädäntöjen erilaisuudessa piilee syy, miksi vastuullisestikaan toimivat yritykset eivät saavuta kilpailuetutilannetta (mm. Korholan haastattelu 18.10.2004). Kilpailulliseen tilanteeseen vaikuttavat tietenkin vastaavasti myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien käyttäytymistä ohjaavat arvot.

Kestävän kehityksen diskurssi esittää, että takaamalla liiketoiminnan taloudellinen hyvinvointi saavutetaan myös resurssit, joiden avulla pystytään huolehtimaan ympäristövastuusta ja sosiaalisesta vastuusta. Lainsäädännön tulisi muotoutua sellaiseksi, että yritysten omaehtoinen parantaminen tulisi palkituksi, mitä ei nykypäivänä tapahdu. Ympäristöjohtamisteoriat ja poliitikkojen näkemykset eroavat tämän tutkimuksen mukaan ainakin vielä tänä päivänä

Outokummun reaalista liiketoimintaympäristöstä kilpailuedun saavuttamiseen vaikuttavien tekijöiden osalta.

7.4 Johtopäätökset

7.4.1 Välittömät hyödyt kustannussäästöjä ja liiketoiminnan jatkuvuuden takaavien vaatimusten täyttymistä

Tutkimuksen mukaan ympäristöjohtamisen välittömät hyödyt konkretisoituvat kustannussäästöinä. Tuotantoprosessien uudistuksien myötä yritys toimii resurssi- ja kustannustehokkaammin ja samalla täyttää tiukentuvan lainsäädännön vaatimukset. Yritykselle kustannussäästöjen saavuttaminen on liiketoiminnan kannalta tärkeämpää kuin päästöjen pienentäminen, mutta toisaalta lainsäädännön vaatimusten täyttäminen ja päästöjen pienentäminen ovat yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta olennaisia. Parhaassa tapauksessa tehdyt uudistukset johtavat win-win -tilanteeseen, jossa sekä luonnonympäristö että liiketoiminta hyötyvät. Tutkimuksen mukaan tulee muistaa, että moni uudistus tai parannus, joka lasketaan ympäristöjohtamisen saavutukseksi, on tehty alun perin kustannustehokkuuden parantamiseksi. Tehty tutkimus tukee teoriaa, jonka mukaan päästöjä ja jätteitä voidaan pitää raaka-aineina, joilla on rahallinen arvo. Päästöjen ja jätteiden rahallisen arvon merkitys kasvaa, jos niille jossain vaiheessa syntyy tai kehitetään toimivat markkinat. Tällöin tehokkaimmin resursseja hyödyntävät yritykset menestyvät parhaiten ja ympäristönäkökohtien huomioiminen tulee yhdeksi osaksi tarjottavaa tuotetta. Tällaisen tilanteen saavuttaminen vaatisi kuitenkin sitä, että lainsäädäntö kehittyisi globaalisti yhtenäisempään suuntaan, minkä toteutuminen näyttää tällä hetkellä lähinnä retoriselta pohdiskelulta. Tällä hetkellä ympäristölainsäädännön tila on niin erilainen eri maanosissa, että niin raaka-aine- kuin hyödykemarkkinoiden ollessa globaalit, ei vastuullisten toimijoiden tarjoamat tuotteet saavuta kilpailuedullista asemaa. Tähän vaikuttavat ostopäätöstä ohjaavat tekijät ja arvot; ainakin vielä tällä hetkellä yleisimmät kriteerit tavarantoimittajaa valittaessa ovat tuotteen hinta, laatu ja saatavuus.

7.4.2 Välillisiä hyötyjä tuottavien tekijöiden kehittämisellä potentiaalia parantaa yrityksen liiketoimintaa

Välillisten hyötyjen merkitystä liiketoiminnan menestyksellisyydessä on vaikea mitata. Tehdyn tutkimuksen mukaan merkittävimpiä ympäristöjohtamisella saavutettavia välillisiä hyötyjä ovat parantunut riskienhallinta, paremmat

suhteet sidosryhmiin ja osaavampi henkilöstö. Koska yrityksen toiminnallinen ympäristö on tarkkaan määritelty, tulisi välillisiä hyötyjä tuottaviin osaluoksiin panostaa. Tutkimuksen mukaan yrityksen tulisi panostaa toimintansa tunnettuuden parantamiseen ja realistisemmän kuvan luomiseen itsestään, jotta eri sidosryhmät tuntisivat yrityksen toiminnan nykyaikaisen tilan eivätkä pitäisi kiinni vanhentuneista mielikuvista. Sidosryhmäyhteistyön parantaminen ja sitä kautta hyötyjen saavuttaminen on tutkimuksen mukaan erityisen merkityksellinen viestinnällinen haaste. Yrityksestä lähtöisin olevan viestinnän lisäksi Outokummun tulisi kirjoittajan kehittämissuhteiden mukaan osallistua aktiivisemmin yhteiskunnalliseen keskusteluun ja pyrkiä kaksisuuntaiseen sidosryhmävuoropuheluun. Parantaakseen kilpailullista asemaansa maailmanmarkkinoilla Outokummun tulisi pyrkiä avoimeen viestintään ja ympäristö vastuullisuuden liittämiseen osaksi tuotetta asiakasta tyydyttävällä tavalla. Jotta mielikuva yrityksestä pitkällä aikavälillä tulisi realistisemmaksi ja positiivisemmaksi, tulee viestinnän perustua todelliseen kehitystyöhön ja toimintamallien luotettavaan jatkuvuuteen.

Tutkimuksen mukaan henkilöstön osaamisen paraneminen on osaltaan parantanut yrityksen riskienhallintaa. Vahinko- tai tapaturmatilanteissa henkilöstö osaa toimia nopeasti, ja oikeilla toimenpiteillä ehkäistä lisävahinkojen syntymistä. Henkilöstö reagoi myös mahdollisiin riskitilanteisiin herkemmin. Tämä vaikuttaa positiivisesti niin henkilöstön hyvinvointiin kuin myös siihen, että yritykselle ei aiheudu katkoksia toimintaan. Tällä hetkellä työntekijöiden ympäristönäkökohtien huomioimisen todetaan kuitenkin riippuvan rahallisesta kannusteesta eli palkan lisäksi maksettavasta bonuksesta. Ympäristöviestinnälle onkin haasteellista pyrkiä vaikuttamaan myös työntekijäsidosryhmän motivaatiotekijöihin ympäristönäkökohtien huomioimiseksi myös ilman rahallista kannustetta.

Esimerkki henkilöstön motivoituneisuudesta kuvastaa vallitsevia arvoja laajemminkin, myös muiden sidosryhmien kohdalla. Useimmissa sidosryhmissä raha toimii vahvempana motivaatiotekijänä kuin luonnonympäristön hyvinvointi. On ymmärrettävää, että yritys on motivoituneempi kehittämään ympäristönäkökohtien huomiointia, mikäli sen liiketoiminnallinen asema tämän seurauksena vahvistuu. Yritystoiminta kuormittaa ympäristöä maailmanlaajuisesti erittäin paljon, joten yrityksiä tulisi kannustaa pienentämään ympäristökuormitustaan. Lainsäädännöllisen ohjauksen tulisi toimia niin, että ympäristöjohtamistaan kehittävien yritysten asema markkinoilla paranisi. Tämä vaatisi yhtenäistä linjaa lainsäädännöllisessä ohjauksessa, mutta koska yhtenäisyyttä ei globaaleilla markkinoilla ole, tulee yrityksen pyrkiä viestimään omasta vastuullisesta toiminnastaan ja jopa pyrkiä valveuttamaan sidosryhmiä valitsemaan parhaiten ympäristövastuunsa hoitavan yrityksen.

7.4.3 Tutkimustulosten tulkinta ja hyödyllisyys

Tutkimuksen lopuksi pidetyssä palaverissa keskusteltiin mielenkiinnolla tutkimuksen tuloksista useiden tutkimuksen tekoon osallistumattomien, ympäristöjohtamiseen ja yrityksen sidosryhmähallintaan erikoistuneiden ihmisten kanssa, mikä vahvisti kirjoittajan käsitystä tutkimuksen tekemisen hyödyllisyydestä. Kirjoittajan näkemyksen mukaan tutkimuksessa onnistuttiin ongelmakohtien tunnistamisessa, ja esitettiin kehitysehdotuksiin suhtauduttiin positiivisella mielenkiinnolla. Tutkimuksen kehitysehdotuksia tarkastellaan mm. kohdeyrityksen suunnitelmassa sidosryhmäyhteistyön ja -kommunikaation kehittämistä.

Kirjoittajan esittämään ehdotukseen sidosryhmäyhteistyön kehittamisestä suhtauduttiin positiivisesti, mutta samalla todettiin siinä onnistumisen olevan erittäin vaikeaa. Yritysten viestintä koetaan outokumpulaisten mukaan useimmiten oman tuotteen mainostamiseksi, ja tämän kaltaisen viestinnän uskottavuus ei ole parasta mahdollista. Yrityksen viestinnän tulisikin olla pitkäjänteistä ja avointa, jotta luottamus sidosryhmiin lujittuisi ja mielikuva yrityksestä kehittyisi positiivisemmaksi. Sidoryhmäyhteistyön kehittäminen edellyttää molemminpuolista ajatustenvaihtoa, jotta osapuolet ymmärtäisivät toistensa toiminnan lähtökohdat. Luotettavan ja vastuullisen maineen saavuttaminen on yrityksen menestyksen kannalta hyvin tärkeää, koska mitä parempi yrityksen maine on, sitä suuremman preemion sen tuotteista asiakkaat ovat valmiit maksamaan. Koska lainsäädännön tiukentuvat kriteerit vaativat yrityksiltä jatkuvasti investointeja, tulee yrityksen pystyä tarjoamaan asiakasta tyydyttävä tuotekokonaisuus. Koska vastuullisimmin toimivien yritysten valtti ei useinkaan ole kilpailun edullisin hinta, tulee yritysten pystyä vakuuttamaan asiakkaat muilla tekijöillä, joista yksi voi olla ympäristövastuun kantaminen. Ympäristövastuullisuudesta hyötyminen tulevaisuudessa riippuu liiketoimintaympäristöjen toimintapuitteiden kehityksen suunnasta sekä luonnonympäristön arvostamisesta maailmanlaajuisesti.

7.4.4 Tutkimustulosten luotettavuus

Toimeksiantona tehdyn toimintatutkimuksen luonteen takia tulokset on tarkoitettu vastaamaan kohdeyritystä kiinnostaneisiin kysymyksiin eikä niitä ole tarkoitus yleistää päteviksi muissa toimintaympäristöissä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää eri tahojen näkemys ympäristöjohtamisen hyödyistä liiketoiminnalle, ja tähän kysymykseen kirjoittajan näkemyksen mukaan saatiin kattavia vastauksia, joita voidaan pitää luotettavina tämän tutkimuksen laajuuden osalta. Vaikka tutkimusaineisto on pro gradu -tutkimuksen aineistoksi laaja,

sekä toimeksiantaja että kirjoittaja tiedostavat, ettei tutkimustuloksien pätevyttä tule yleistää; tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää suuntaa-antavina muissakin toimintaympäristöissä, koska kohdeyrityksen markkinat niin myynnissä kuin hankinnassa ovat globaalit.

Esitetyt tutkimustulokset perustuvat yhdentoista haastattelun antiin. Kaikki haastatellut ovat keskivertoa enemmän perehtyneet tutkimuksen aihepiiriin omassa työssään, joten haastattelumateriaali muodostui hyvin rikkaaksi. Kirjoittajan näkemyksen mukaan haastattelujen antia voidaan pitää luotettavana, koska kullakin haastatellulla ei lähtökohtaisesti ole omassa työssään asetelmaa tai ilmapiiriä, jonka takia ei olisi voinut vastata haastattelun teemoihin rehellisesti ja ajattelemallaan tavalla. Haastattelut tehtiin avoimessa ilmapiirissä eivätkä tutkimuskysymykset olleet ”arkaluontoisiksi luokiteltavia”, joten voidaan olettaa, että tutkimuksen tulokset vastaavat tutkittavassa laajuudessa todellisuutta. Toinen tutkimuksen luotettavuutta puoltava tekijä on haastateltavien ammattitaito ympäristökysymyksissä. Haastattelujen teemat olivat vastajille tutut, mikä vaikuttaa positiivisesti vastausten laajuuteen ja asiantuntemuksellisuuteen. Haastattelutilanteet olivat keskustelunomaisia ja vastaajat intoutuivat usein pohtimaan teemoja syvällisestikin ja kertomaan esimerkkejä omista kokemuksistaan ja näkemyksistään, joten aineisto muodostui hyvin runsaaksi.

Haastattelujen tulkitsemisen kannalta on merkittävää, miten hyvin haastateltaja osaa tulkita haastateltavan antamia vastauksia erilaisten kulttuuristen ja muiden taustatekijöiden vallitessa. Haastateltajan tulee muistaa tulkintoja tehdessään, että tulosten yleistämisessä tulee olla varovainen, koska kunkin haastateltavan vastaukset pätevät vain kyseisessä haastattelutilanteessa ja muissa tilanteissa vastauksiin vaikuttaisivat muiden tekijät ja muuttujat.

7.4.5 Jatkotutkimusmahdollisuuksia

Tutkimuksen mielenkiintoisimmaksi osioksi kirjoittajan mielestä nousi välillisten hyötyjen, ja siinä erityisesti sidosryhmäyhteistyön kautta paranevan ympäristömaineen merkitys yrityksen liiketoiminnalle. Tähän tutkimusaiheeseen liittyy vahvasti viestinnän merkityksellisyys yrityksen maineenrakentamisessa. Koska tässä tutkimuksessa sidosryhmäyhteistyötä aiheena tarkasteltiin ainoastaan toimeksiantajayrityksen, poliitikkojen ja luonnonsuojelujärjestön edustajan haastattelujen perusteella, olisi yrityksestä muodostuvan mielikuvan ja yrityksen maineen rakentumisesta mielenkiintoista tutkia myös esimerkiksi asiakkaidosryhmän näkökulmasta. Vastuullisesti toimivan yrityksen olisi mahdollista vahvistaa asemaansa kilpailijoihinsa nähden onnistuessaan viestimään tehokkaasti ja realistisesti toimintansa vastuullisuudesta. Myös sidosryhmien

asennemaailman kehitys vaikuttaa siihen, miten paljon vastuullisuutta arvostetaan.

Välillisten hyötyjen tarkastelussa myös työntekijöiden motivaatio ympäristönäkökohtien huomiointiin on kiinnostava aihe. Tämän aiheen haaste piilee siinä, miten työntekijöiden motivaatio ympäristönäkökohtien parempaan huomioimiseen kehittyisi rahallisten kannusteiden tavoittelemisesta varsinaiseen luonnonympäristön paremman tilan tavoittelemiseen. Tähän mahdolliseen jatkotutkimuskysymykseen liittyy vahvasti viestinnän, koulutuksen ja arvomaailman kehittymisen haaste.

Lähteet

- Bansal, Pratima – Roth, Kendall (2000) Why Companies Go Green: a Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43 (4): 717–736.
- Dryzek, John S. (1997) *The Politics of the Earth - Environmental Discourses*. Oxford University Press Inc.: New York.
- Haider, Petra (2002) *Betriebliche Umweltwirtschaft I – Instrumente der Umweltwirtschaft* -kurssin luentomoniste Eco-Indicator, 17.1.2002. Johannes Kepler Universität: Linz.
- Kallio, Tomi J. (2001) Moderni ympäristöjohtaminen: historia, käsite ja organisatorinen kenttä. *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*, Sarja B–1:2001.
- Kalliomäki, Hanna (2005) Ympäristöjohtamisella saavutettavat liiketaloudelliset hyödyt – Case: Outokumpu Oyj. Pro gradu -tutkielma. Turun kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos: Turku.
- Ketola, Tarja (2004) Ympäristöviestintä. Teoksessa *Yritysten ympäristöjohtaminen – Päämäärät, käytännöt ja arviointi*, toimittanut Tarja Ketola, 141–152. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja B–2:2004.
- Korhola, Eija-Riitta (2005) EU:n ilmastopolitiikka ei onnistu ilman ydinvoimaa. Helsingin Sanomat 5.5.2005, A4.
- Kujala, Johanna – Kuvaja, Sari (2002) *Välittävä johtaminen: sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Talentum: Helsinki.
- Kuvaja, Sari (2005) *KV28-kurssin vierailuluennon kalvot*. 27.1.2005. Turun kauppakorkeakoulu: Turku.

- Lovio, Raimo – Kuisma, Mika (2004) Ympäristönsuojelun ja yritystalouden yhteensovittamisen haaste. Teoksessa *Ympäristö ja liiketoiminta – arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, toimittanut Eva Heiskanen, 17–49. Gaudeamus: Helsinki.
- Outokumpu Oyj (2004) <http://www.outokumpu.com/pages/Page___7483.aspx>, haettu 7.7.2004.
- Outokumpu Oyj (2005) <http://www.outokumpu.com/pages/Page___9263.aspx>, haettu 4.4.2005.
- Pohjola, Tuula (2003) *Johda ympäristöasioita tehokkaasti – ympäristöosaaminen menestystekijänä*. Talentum: Helsinki.
- Porter, Michael E. – van der Linde, Claas (1995a) Green and Competitive – Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73 (5): 120–134.
- Porter, Michael E. – van der Linde, Claas (1995b) Towards a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9 (4): 94–118.
- Rinne kangas, Matti (2004) Ympäristöeettiset pörssiyritykset – maailmanpelastajiako? *Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja*, Sarja Keskusteluja ja raportteja KR–9:2004.

Outokumpu Oyj:n edustajien haastattelut:

- Easter, Daniel. Operation Manager. 20.9.2004 Sheffield.
- Hayward-Browne, Andy. Environmental Manager. 21.9.2004 Sheffield.
- Helavirta, Jussi. Toimitusjohtaja. 23.8.2004 Pori.
- Martin, Kevin. Quality, Environment and Safety Manager. 21.9.2004 Sheffield.
- Mattila, Pauli. Laatu- ja ympäristöpäällikkö. 23.8.2004 Pori.
- Payne, Liz (Elisabeth). Senior Environmental Specialist. 20.9.2004 Sheffield.
- Tähtinen, Mervi. Myynti- ja markkinointijohtaja. 23.8.2004 Pori.

Ulkoisten tahojen haastattelut:

- Hassi, Satu. Euroopan parlamentin jäsen. 30.9.2004 Helsinki.
- Korhola, Eija-Riitta. Euroopan parlamentin jäsen. 18.10.2004 Helsinki.
- Luukkonen, Jari. Suojelujohtaja, Suomen WWF. 5.10.2004 Helsinki.
- Myller, Riitta. Euroopan parlamentin jäsen. 27.8.2004 Helsinki.

8. THE DIALOGUE ON ENVIRONMENTAL AND SOCIAL ASPECTS OF INTERNATIONAL INVESTMENT PROJECTS – EXAMINING BUSINESS, FINANCE AND NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION ARGUMENTS

Salla Sutinen

Abstract

This article is based on the author's master's thesis "The Dialogue on Environmental and Social aspects of International Investment Projects – Examining Business, Finance and NGO Arguments" (Sutinen 2005). The main objective of the study was to examine the dialogue on environmental and social aspects of international investment projects between key actors. The dialogue was examined with the help of a case, Veracel Celulose S.A., and arguments that could be found on each actor's Internet pages. Based on the diverse backgrounds, tools and motivational factors of the actors, the numerous conflicting arguments related to the specific features of Veracel and underlying structures can be identified and better explained. However, some questions also remain unanswered.

8.1 Introduction

During the last few years, corporations have faced increasing demand for responsibility, transparency and open dialogue with society (see e.g. Jakarta Declaration 2000; Takala 2004). The demand for increased transparency of corporate actions is among the typical goals of non-governmental organizations (NGOs) (Doh – Teegen 2002). The power of NGOs has been recognized both generally, and on behalf of actors involved in investment projects (Heinonen – Smallridge 2004; Doh – Teegen 2002; Kuisma 2004; Durbin – Welch 2002). Governments and international institutions have also recognized the significance of the discussion on the responsibility of business (see e.g. *Julkisen vallan haasteet vastuullisen yritystoiminnan edistämiseksi* 2003; *The OECD Guidelines for Multinational Enterprises* 2000).

The concerns of NGOs generally relate to the state of the environment or social aspects. NGOs with more specified agendas have also emerged to amend various perceived injustices (e.g. Finnish ECA Reform Campaign). The

demands of mending these injustices are directed at governments and businesses. In business literature, the power of NGOs generally translates into reputation risk (Joutsenvirta 2004; Martinez – Norman 2004; Clark 2000). Companies are thereby encouraged to promote or engage in dialogue with its stakeholders, NGOs being one of them. Unfortunately, the nature of the dialogue may not always be characterized by fruitful conversation aiming at common goals in harmony. Perceptions and goals may vary considerably.

8.2 Objectives and methods

This article is based on the author's master's thesis "The Dialogue on Environmental and Social aspects of International Investment Projects – Examining Business, Finance and NGO Arguments" (Sutinen 2005). The underlying motivation for the study was in the need to understand the interaction of the environmental, social, and business perspective on a general level. Considering the complexity and interconnectedness of environmental and social issues, this is apparently challenging. A debate around an international investment project is a real-life example of how and where different actors in society meet. In the past years, there have been numerous projects that have faced intense criticism on behalf of NGOs. This has been the case also in Finland (see e.g. Åkerman 2001).

In the case of Veracel Celulose in Brazil, the target of criticism is, among others, Stora Enso, with 50% ownership of Veracel. Stora Enso is a company that has all possible external indicators of sound and responsible environmental and social performance: it has an all-around exceptionally good level of environmental management (Kuisma 2004, 83; 106), is one of the most successful companies in Finnish environmental investment funds (Kuisma 2001, 48), has been ranked the leading forest products industry company in Dow Jones Sustainability Index several years in a row, has certified all its units with ISO 14001 and most with EMAS, sees long-term sustainable development as one of their key success factors, engages in stakeholder dialogue etc. (Sustainability Booklet 2004). On top of it all, the company is based in a country that has been frequently been appraised for competitiveness (WEF), corporate social responsibility³, and transparency⁴. The merits seem to speak for themselves.

The apparent contradiction in the setting acted as motivation for the study. Thus, the main objective of the study was *to examine the dialogue on envi-*

³ See Finland Ranked Top for Social Responsibility (2004) Business Respect No. 76, 19.7.2004, <http://www.mallenbaker.net/csr/nl/76.html#anchor1308>, retrieved 25.7.2004.

⁴ See Transparency International Corruption Perceptions Index (2004) <http://www.transparency.org/cpi/2004/cpi2004.en.html>, retrieved 6.11.2004.

ronmental and social aspects of international investment projects between key actors. The actors in the dialogue consist of the business, finance, and NGO perspectives. Consequently, the arguments presented by these actors in connection with an investment project constitute what in the study is referred to as the dialogue. An active role of the government was ruled out at this phase, but its regulatory significance remains as significant. The government is an institutional body existing in the form of legislation, international agreements, and standards. This does not imply that the role of governments is insignificant. On the contrary, the importance of governmental regulation has been emphasized as crucial in a world where voluntary actions of corporations are constantly gaining popularity (Buchholz – Rosenthal 2004).

In order to examine a dialogue of this kind, it is necessary to develop an understanding of the “world” of each actor. In the background lies the idea that each world, examined from its own perspective, forms a logical, seemingly consistent and flawless entity. In order to understand these “worlds”, four sub-objectives were set. The first was to examine the dialogue on a societal level based on relevant literature. Subsequently, the objective was to examine the historical and general background factors, tools, and motivational factors of each actor individually. Examining these factors would support examining the arguments, i.e. the dialogue. The structures behind the dialogue are significant because the actors in the dialogue have profoundly different backgrounds and objectives. This justifies the need for thorough background investigation.

The focus in the dialogue is on the debated issues on negative environmental and social impacts of international investment projects. These impacts are issues such as climate change, loss of biodiversity, and over consumption of non-renewable natural resources (Hallituksen kestävä kehityksen ohjelma 1998). Social aspects translate into issues such as preserving cultural diversity, education and learning (Hallituksen kestävä kehityksen ohjelma 1998), child labor, corruption, and employee rights (ILO). Both aspects could as well be examined with the help of the Global Reporting Initiative’s Guidelines (European Commission 2003). They cover areas such as working conditions, human rights, society, and product responsibility. In the study, however, the arguments of NGOs determine the environmental and social aspects that are examined in the study.

The tool for conducting this study was the World Wide Web. The Internet played the leading role as a source for information. Although the Internet cannot provide access to any company or institution, it is an essential tool of communication. To an increasing degree, the Internet is where this kind of dialogue takes place (Joutsenvirta 2004; Peltokoski 2003). Based on the increased significance of the Internet, the dialogue in the study takes place in the Internet

and comprises of arguments that are to be found on each actor's web pages. With the help of the Internet, the dialogue can actually be examined from the outside, without directly consulting the actors directly or observing an actual dialogue. In other words, access was not an obstacle for conducting the study. By limiting the source for information to the Internet, it could also be seen how much information could be retrieved.

The arguments examined in the study were retrieved from the Internet by performing searches with the keyword "Veracel" in Google. The documents containing the arguments were listed separately. The arguments of the actors are presented by depicting themes from the documents in relation to the economic, environmental and social aspects of Veracel (Eskola – Suoranta 1998, 175–182). What these themes would eventually be was not predetermined. The guiding line was to allow the themes to develop and emerge as the research process progresses. In examining the dialogue, quotations were employed to illustrate the arguments, and how they conflict with other arguments presented by other actors.

As mentioned, the dialogue was built around a case investment project; Veracel Celulose S.A. The case was selected for instrumental purposes, and particularly because of its typicality (cf. Stake 2000). The case itself, which may portray either a typical or untypical case, plays a secondary role while its main purpose is to facilitate our understanding of the examined issue. Similar projects, although in various industries include Wärtsilä's power plants (see FinnWatch: www.finnwatch.org), the Mekong dam project (see Vuorenkoski 2004), and most importantly, the very recently released Metsä-Botnia project in Uruguay (Uruguay sellu puolet... 2005). This therefore makes Veracel an in-progress, real-life example of the debate concerning the environmental and social aspects. The instrumental and typical case in this study is a joint venture of Stora Enso and Aracruz Celulose. Both companies have 50 % ownership of the investment. Veracel is co-financed by EIB, NIB and BNDES and at the time of conducting the study, it was set out to be the World's largest single-line bleached eucalyptus pulp mill in the World⁵. (Stora Enso and... 2003.)

8.3 Theoretical background

The distance between the technical feasibility of a single investment project and the discussion on environmental and social aspects in global business seems long. Logically, the main motives for foreign direct investment are access to resources, lower production costs and penetrating new markets (Eronen

⁵ Metsä-Botnia mill's capacity in Uruguay will be 1 million tonnes, whereas Veracel's is 900.000 tonnes.

2002). Thus, the concern for environmental and social impacts of a project is not a fundamental concern from the business point of view. The theoretical background of the study thus largely leans on the business perspective and how it interacts with environmental and social aspects. Sustainable development, corporate social responsibility (CSR), and stakeholder management largely account for these aspects in literature. The combination of these could be referred to as responsible business. However, in order to avoid subscribing to any certain view, referring to *environmental and social aspects* is maintained in the study.

The role of ethics in business is a widely discussed issue (see Des Jardins 1993; Takala 2004; Kujala – Kuvaja 2002; Kauppinen 2004; Korhonen 2003). The question of to what extent can or should ethics be applied to business is one that has many answers. Korhonen (2003) depicts difficulties in the attempt to bring ethics into corporate environmental management studies and corporate social responsibility. First, the only corporate social responsibility in neo-classical economics-based business paradigm has traditionally been increased profits and competitiveness. This can be linked with the famous view of Milton Friedman (1962), which has later given way to many alternative views. Ethical theory plays an important role in numerous studies related to the environmental and social performance of business. Some are more optimistic in tone (e.g. Kujala – Kuvaja 2002) and some more pessimistic (see Eden 1999 in Kallio 2004, 115). Second, corporate sustainability has mainly been focused on the environmental dimension while overlooking the social dimension. The second point is related to the interaction of the environmental and social. The focus of CSR and environmental management studies has been on the environmental dimension (Korhonen 2003). Social issues overlap with environmental issues, while different views and interpretations of CSR cause confusion (cf. e.g. Vehkaperä 2003). Second, the attempt to apply CSR in a global scope without clearly structured management systems is difficult. The division between the environmental, meaning in the ecological sense, and social is recognized as difficult, because the two dimensions have largely been examined separately or at least with different approaches (Korhonen 2003; Panapanaan et al. 2003).

Closely related to ethical questions, stakeholder theory has established its position in examining the performance of business. No exception is made in this study. Stakeholder theory provides an overview of the societal relationships of a company. Freeman's (1984) work is generally referred to as the foundations of stakeholder management. Both the definition and theory have been widely discussed since 1984. The degree of the "effect" that a stakeholder and company have has been at the focus of recent studies (see Doh – Teegen, 2002; Oxley Green – Hunton-Clarke 2003). Furthermore, the role, or

exclusion, of the natural environment has also been under debate (Starik 1995).

Stakeholders can be seen as powerful advocates of change, because the demands of stakeholders define a company's approach to responsibility issues (Kujala – Kuvaja 2002; Takala 2004). The literature on how stakeholder relations should be managed is very extensive, in which very specific advice is given on various do's and don'ts related to stakeholder relationship management (for recent literature see e.g. Kaptein – van Tulder 2003; Kujala – Kuvaja 2002; Grafé-Buckens – Hinton 1998; Unerman – Bennett 2004; Martinez – Norman 2004; Leap – Loughry 2004; Oxley Green – Hunton-Clarke 2003). In business and management literature, the emphasis is on how to manage stakeholder relationships so that stakeholders feel that they are being heard and respected. According to Kaptein and van Tulder (2003), successful stakeholder dialogue can change the relationship between the company and NGO from confrontation into cooperation.

8.4 The key actors in the dialogue

8.4.1 The business perspective

The background for the business perspective is largely accounted for in the theoretical background, which inevitably has an emphasis on the business perspective. However, particularly Kallio's (2001: 2004) presentation of how the relationship of business and the environment has evolved brings an interesting viewpoint to the study. Particularly interesting is the concept of one-and-a-half-way business-nature relationship that can be characterized by answering how can natural resources be maximally exploited while simultaneously minimizing harmful environmental effects? And further, what is particularly noteworthy is that according to Kallio, this is the currently dominant phase in the business-nature relationship.

Literature on the tools that have been developed for companies to address environmental and social issues is broad. Environmental management systems such as ISO 14001 and EMAS have been the objective of numerous recent studies (see e.g. Kuisma 2004). Veracel has also been ISO 14001 certified. Nevertheless, it should be reminded that EMS can considerably across companies (Khanna – Anton 2002; Kuisma 2004). Corporate environmental behavior can therefore not be categorized in a clear-cut manner. The abundance of standards, systems, labels and guidelines form an unclear entity. The abundance becomes even more apparent when both the environmental and social aspects are taken into simultaneous examination (European Commission 2003).

Kuisma (2004, 151) addresses the increasing multitude of environmental and social reporting, different standards and guidelines by stating his concern for comparability at the reporting phase; not even using GRI ensures comparability of companies. There is no internationally accepted third-party verification practice for environmental and social reporting (Kujala – Kuvaja 2002). Heiskanen and Lovio (2003) conclude in their study on standardized EMS, that their credibility is fairly weak in the eyes of the NGOs. Instead, they function as a good tool for subcontractor relationships, as an insurance of a certain level of compliance.

Life cycle assessment (LCA) and Best Available Technology (BAT) are also relevant tools. Both tools have their limitations. For instance, measuring the relevant impacts in LCA is challenging (Welford 1998). BAT has been criticized for discouraging innovation with the implication of being the best (Porter – van der Linde 1995, 124). Most importantly, the concept of BAT has economic feasibility built in (Environmental Protection Act 2000, section 3, paragraph 4). Therefore, BAT does not actually refer to best available technology per se, but quite differently, the best technology the company can *afford*. Regardless of criticism, BAT is commonly used for indicating environmental compliance. The bleaching method ECF (elemental chlorine method) used in Veracel is a good example of defining BAT. NGOs namely criticize this method by arguing that the TCF (totally chlorine free) is an environmentally better option. Regardless of what the scientific fact may be both methods can actually be classified as BAT, from the economic feasibility point of view.

Stora Enso's interests in Veracel are – needless to say – competitive. Low-cost, high-quality, fast growing eucalyptus will strengthen Stora Enso's future operations. The other advantages related to Veracel are that eucalyptus is ready to harvest in seven years and brings a high yield per hectare. Also, the land structure and logistic position of Veracel are ideal. Thereby it is possible to provide wood at competitive costs. (Stora Enso and... 2003.)

However, Stora Enso also sees Veracel as a “model of sustainability”. The external indicators presented above act as assurance that the project is environmentally and socially satisfactory. Stora Enso's competitive advantage gained from sustainability is largely compatible with Welford and Gouldson's (1993) constituents of competitive advantage. Legitimacy, positive image, quality, efficiency, staff commitment, and reduced risk exposure can all be found in Stora Enso's list of competitive advantage (Sustainability Booklet 2004). Stora Enso has also recognized the NGO criticism it faced especially in 2003. These concerns are addressed by questions and answers related to the project in a case study on Veracel (The Veracel Vision 2003), and in stakeholder newsletters (Sustainability News 2003; 2004) All in all, based on the above, Stora Enso has seemingly taken numerous steps in order to increase ac-

ceptability of Veracel. However, as will be seen later, these measures are not sufficient.

8.4.2 The finance perspective

Given that the greening of business, and study thereof, is a phenomenon that emerged surprisingly late (cf. Kallio 2004), it is safe to say that the greening of financial institutions is a phenomenon at the rear end of the line, because environmental impacts were first seen as caused by heavily polluted industries. According to Schmidheiny and Zorraquin (1996) the generally conservative nature of financial institutions in part explains the slow reaction to environmental pressures. In Finland, the notion of investment and finance activities based on environmental and/or ethical criteria has been a relatively insignificant phenomenon until the very last few years (Kuisma 2001). Currently also banks have environmental lending policies, CSR policies, codes of conduct, and guidelines they abide to.

The financial institution perspective in the dialogue consists of different actors. Self-evidently, the role of the financial institution in the dialogue is that it is the party that provides finance for an investment project, and the demands of NGOs are also directed at financial flows. The public sector is also faced with the demands of NGOs through the activities of export promotion and Export Credit Agencies (ECAs), which are also financial institutions. The public sector is inevitably involved due to the fact that ECAs are publicly financed, either partly or wholly. This aspect in particular, publicly funded ECA guarantees, are the target of the ECA Reform Campaign. Finnvera Plc is the official export credit agency in Finland. Finnvera is owned by the Finnish state, and its mission is to supplement the financial market and implement the government's regional policy goals. Government involvement in export promotion varies significantly across countries, and that there is no fixed status for ECAs. No two ECAs are identical: Some ECAs are government departments, some are public corporations and some are private companies. (Heinonen – Smallridge 2004.)

Publicly supported export promotion is an area that the wider public is most likely less familiar with. In fact, Maurer and Bhandari (2000) argue that precisely this explains why ECAs have received limited public scrutiny thus far, despite of their significance as provider of finance and guarantees. For instance, infrastructure projects in developing countries are to an increasing extent privately financed (Maurer – Bhandari 2000; Doh – Teegen 2002). However, this has changed. In the last few years, Finnvera, among other ECAs, has received intense negative attention from NGO's that have pressured Finnvera

to change its policies towards increased transparency (Jakarta Declaration 2000). After consistent pressure, Finnvera took a significant step towards increased transparency in May 2004, when its environmental policy was renewed (Finnveran vientitakuutoiminnalle uusi... 2004). From now on, all EIAs for category A projects will be published 30 days in advance.

However, even though Finnvera did not guarantee the Veracel loan per se, the supplying of machines is also often guaranteed by export credits (see Soares – Overbeek 2003, 3).

The problematic setting around ECAs initially acted as inspiration for further research. At the beginning of the research process, the starting point was to examine a project that was guaranteed by Finnvera. But the problem was that at that point, Finnvera did not disclose information on guaranteed projects. At the time of the loan agreement in May 2003, Finnvera's information disclosure policy had not been renewed (see Finnveran vientitakuutoiminnalle... 2004), and thereby this information would not have been publicly available.

The reason why banks began taking into account environmental and social issues is that banks could be held responsible through the legal system for environmental damage caused by borrowers (Schmidheiny – Zorraquin 1996). Environmental and social aspects thus culminate on *risk management*. Like any other businesses, banks aim at maximizing risk-adjusted returns to shareholders. Thereby, managing risk is the key component to profitability. In foreign operations risk can be divided into three categories: country i.e. political risk, commercial risk, and external risk of loss (Ulkomaankaupan pankkitoimet 1995). These are categories that also Finnvera uses. Nevertheless, project finance involves very complex security structures. Due to this, analyzing middle and long-term commercial risk has proven to be extremely challenging. Even rating agencies have been criticized for their inability to detect problematic points. (Heinonen – Smallridge 2004)

The ambiguity of statements, codes, standards, policies etc is illustrated in Cowton and Thompson's (2000) empirical study on how codes matter. The UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment and Sustainable Development (1997) and the new Equator Principles (2003) act as guidelines for financial institutions. However, none of the financiers of Veracel have adopted the principles. For ECAs, the OECD plays a major role in levelling the playing field by producing common guidelines and benchmark studies (OECD 2003: 2004: 2005), along with the World Bank Group project classifications.

Despite the quite significant adjustment to the initial research strategy, the focus remained on the financiers of Veracel. The arrangers of the Veracel loan are Nordic Investment Bank (NIB), Brazilian Development Bank (BNDES),

and European Investment Bank (EIB). As well as Finnvera, all these financial institutions have a governmental connection. NIB is owned by the Baltic and Nordic Countries, EIB is the European Union's financial institution and BNDES is a Brazilian federal public company. Thereby all the financial institutions providing finance for Veracel have governmental management and/or decision-making. Due to practical reasons, the focus was on NIB and EIB statements and arguments, with BNDES remaining in the background. Like with all other actors, information was retrieved from the web sites of NIB and EIB. Both NIB and EIB take environmental factors into account in decision-making and lending.

In press releases the positive effects of Veracel are emphasized. The press release in March 2004 covered an overall fact sheet on Veracel (Veracel Pulp Mill... 2004) Significant economic benefits, employment, export revenues, the positive effect of the FDI on Brazil's reputation as a reliable foreign investment environment were listed among the positive (economic) effects. EIB also reassures that an appropriate evaluation of the environmental effects have been carried out

The Veracel Pulp Mill project obtained all necessary environmental licenses from the Brazilian Authorities based on appropriate environmental studies and public consultations. The licensing process includes clearly defined public consultation procedures with local authorities and representatives of civil society, including indigenous people.

In summary, both NIB and EIB reassure that the Veracel project meets their bank policy requirements and that all necessary environmental and social aspects have been evaluated. The emphasis is clearly on the positive effects of the project. Dialogue with NGOs is also recognized as important, and that an adequate consultation had been conducted.

8.4.3 The NGO perspective

NGOs are often referred to as civil society (World Bank and Civil Society 2005; Peltokoski 2003), environmental social movements (Buttel 2003), environmental movements (Lowe – Goyder 1983; Durbin – Welch 2002), or social movements (Joutsenvirta 1997). The boundaries and definition of NGOs is not necessarily clear-cut. As described, the names used to describe actors that further environmental and/or social goals are numerous. Even BINGOs (big international non-governmental organizations), DONGOs (donor non-governmental organizations), GONGO (government non-governmental organizations) and INGOs (international non-governmental organizations) are among the list of names attached with groups (Vakil 1997). However, today

the term NGO has become to be prominent in most languages (Martens 2002). According to Martens' (2002, 282) definition, *NGOs are formal (professionalized) independent societal organizations whose primary aim is to promote common goals at the national or the international level*. Lowe and Goyder (1983, 9) speak of the environmental movement on a societal level, being *the number of environmental groups and their attentive public*. Nevertheless, NGOs are very heterogeneous a group. Educational NGOs have a different kind of stance towards environmental administration than NGOs engaged in protest activities. The degree of urbanization, education, and age structure are also factors that should be taken into account. (Peltokoski 2003.) However, instead of concentrating on drawing lines, it is useful to examine the NGO perspective as a wider environmental and social concern. NGOs represent the citizens, communities, societies and consumers that express concern for the environment and social justice (Doh – Teegeen 2002).

The historical background behind NGO activity can be examined by going back in time four decades. Several publications, such as Rachel Carson's *Silent Spring*, are frequently mentioned as the bookmark from the emergence of environmental concern. This impact can also be referred to as an "environmental awakening" (Haila 2001). Takala (2004) notes that discussion in Finland on responsibility issues dates as far back as the 1930's, but that the strong emergence of environmental issues in the 1980's has made corporate responsibility significantly more visible, particularly thanks to the emergence of NGOs.

Today, while environmental activism has taken increasingly radical forms, also more "restrained" forms of acting for a common good have established their place in society. Environmental organizations have changed in the eyes of corporations from mere hostile opponents into a wide variety of enemies, cooperative partners or even competitors. (Joutsenvirta 2004) NGOs also face new challenges. First, the environmental movement has faced a new phenomenon of ideological anti-environmentalism that has targeted the environmental movement with counterattacks, mainly by trying to convince that environmental problems are exaggerated and in control. Secondly, radical environmentalism is losing relevance in respect to modern environmental issues. (Buttel 2003) As Eder (1996) describes, the environmental movement no longer needs to strive to get its voice heard, because the issue has become so topical. However, now there are so many voices that that their voice is difficult to be heard. The global nature of environmental problems, globalization and issues on trade has encouraged environmental groups to form unprecedented alliances with other related movements (Buttel 2003). NGOs have responded to the global nature of environmental problems by expanding their activities to the global level as well (Durbin – Welch 2002). These develop-

ments can also be seen in the study. Secondly, modern telecommunication devices of today provide environmental organizations with an unprecedented ability to form inter-organizational networks, thereby making them increasingly dynamic and informal (Joutsenvirta 2004).

The variety of NGOs differs in form and range, and it is difficult to draw explicit lines between different arguments and causes. One explanation for this can also be found in the interconnectedness of environmental and social problems. The difficulty in drawing lines may be illustrated with the help of Joutsenvirta's (1997, 7) classification of environmental organizations, based on their regional level of activity and organizational form. First, NGOs can be either fixed or loose in regard to their organizational form. Second, their operational environments can be divided into local, national and international. With a few additions to Joutsenvirta's (1997, 7) and Järvikoski and Kylämäki's (1981, 32) classification and in light of this study, NGOs can be classified into six groups (see table 1).

Table 1. A classification of environmental groups (adapted from Joutsenvirta 1997, 7 and Järvikoski – Kylämäki 1981, 32)⁶.

Organizational Form	Regional Level of Activity		
	Local	National	International
Fixed (environmental organization)	Local nature conservation organizations	Finnish ECA Reform Campaign, FinnWatch, FANC	Greenpeace, WWF, FoEI, ECA Watch, WRM
Loose (grass-roots movement)	Citizen action groups (e.g. the "fur cap delegation")	Nationwide action groups (e.g. Koijärvi movement, MST)	International protests (e.g. Nuclear tests off Mururoa)

The initial focus in the study was on the fixed international groups. In addition to this, a relevant distinctive factor is that the NGOs in this study do not primarily aim at active cooperation with the company. However, as the research process progressed, this proved to be an unfit classification. The main reason for this can be found in the unprecedented inter-organizational networking. At the beginning of the research process it seemed reasonable to concentrate on the arguments of the ECA Reform Campaign in order to get a view of the arguments related to investment projects. However, during the research process this assumption proved to be an inadequate approach. In fact, while examining

⁶ Finnish Association for Nature Conservation (FANC), World Wildlife Fund (WWF), World Rainforest Movement (WRM), Friends of the Earth International (FoEI).

the arguments against Veracel, it became apparent that numerous NGOs joined forces to oppose the project, from their own perspectives⁷.

The Letter to EIB on Veracel (2003) is an example of joint forces. It is a plea directed at EIB to decline from financing Veracel. Therefore, the arguments against Veracel can be found in publications that numerous NGOs have undersigned. For example, a plea against EIB's decision to finance Veracel (Letter to EIB... 2003) was undersigned by 29 NGOs. This finding is in support of the unprecedented networking and communication of NGOs. It became apparent, that NGOs worldwide support and employ material and campaigns regardless of organizational or regional boundaries. Therefore, it was difficult to draw lines between groups due to two main reasons:

- International groups have both nationally and locally operating units within the same organization
- Increased cooperation in form of joint campaigning and publicizing in favor of joint causes

The arguments of NGOs against Veracel in the study can be grouped into five categories:

- Arguments against plantations in general and against multinational corporations
- Criticism against lack of transparency
- In light of a number of negative historical events, there is a concern for Veracel's future performance
- The negative environmental impacts of Veracel
- The negative social impacts of Veracel

The first category of arguments is related to the arguments against plantations in general and against multinational corporations. Opposing plantations has been a primary campaign of the WRM for long, but from the Finnish perspective, the impacts of Finnish forest industry company operations became topical especially in 1998 when UPM-Kymmene planned a project in Indonesia. The project gained a significant amount of negative publicity, and as a result, a book was published on the project⁸. In that book, Richard Carrere (1998) states numerous arguments against plantations that are significant also in light of this study.

The key argument in Carrere's text is that intensive monoculture plantations cause both negative environmental and social impacts. The benefits of eucalyptus plantations to Brazil are also questioned. The reason for this is as a contradiction in the Brazilian economy: in order to export large amounts, large

⁷ For example, Friends of the Earth International has links to ECA Reform Campaign publications on their www-pages. NGOs also sign pleas or letters in that the demands support common goals (see e.g. Open Letter 2004 and Letter to EIB on Veracel 2003).

⁸ Kuvaja, Sari – Ulvila, Marko – Wallgren, Thomas (eds.) (1998) *Tropiikin vihreä kulta – Pohjolan pojat Kaakkois-Aasian sademetsissä*. Like: Helsinki.

amounts of imports are required. And more importantly, while the exported goods are semi-manufactured goods like pulp, imports consist of high technology equipment and machinery (Soares – Overbeek 2003).

The third category of arguments is rather a category of concern. Several historical incidents in Veracel's history cause concern for its future performance. Firstly, Stora Enso's partner – Aracruz Celulose – has been the object of intense criticism (see Soares – Overbeek 2003). After a long history of conflict, the following statement of the PR Manager of Veracel is criticized:

Since its inception, in 1991, Veracel's land management and plantation development has been based on sustainable, ecologically sound principles. The presence of Veracel was welcomed by the local population as a unique opportunity to preserve and restore the native forest while providing jobs for a population with roots in forest operations. (The short memory... 2000)

The history of Veracel is seen quite differently by WRM, according to which the company arrived In 1992 to southern Bahia under the name of VeraCruz Florestal. One year later a group of Brazilian environmental and social NGOs filed a suit against the company and its operations were temporarily suspended. WRM also argues that the areas of forest that were initially left intact, i.e. the areas that Veracel intends to maintain as preservation areas, remain that way mainly due to the technical difficulties in accessing the areas with machinery, rather than the claimed environmental considerations. (The short memory... 2000.) Veracruz Florestal's name change to Veracel is seen as a strategic "start again", in order to put aside the negative impacts of deforestation (Overbeek 2004). The impacts of Aracruz's actions have an overall negative history in the eyes of NGOs (Lang 2003).

The fourth category of concern is the negative environmental impacts of Veracel. Mainly, NGOs are concerned for the un-natural state of eucalyptus plantations. But in particular, plantations demand large amounts of chemical fertilizers and agro-toxics (Lang 2003). But apart from the environmental concerns, the final area is related to the negative social impacts of Veracel, which are seen as negative. The problem is that large international investment projects attract large amounts of immigrants in hope of employment. However, due to lack of education and/or professional experience the goal of employment is not achieved, and negative social impacts, such as poverty, increase. The Landless Workers Movement (Movimento dos trabalhadores Rurais Sem Terra, MST) has been a strong opponent of Veracel. The land reform is seen as in conflict with the expansion of eucalyptus plantations. (Overbeek 2004.)

8.5 Conclusions

Based on the arguments of NGOs, it can be seen that they depart significantly from the views of Stora Enso and the financiers. The acceptability of Veracel can be evaluated from different perspectives. It can be evaluated on a local, national and global level. If Veracel is viewed from Finland's perspective, numerous interesting questions emerge, for instance the alternative for Veracel. Would the alternative for eucalyptus pulpwood in Brazil be upper Lapland's old-growth forests? From this perspective, the alternative of eucalyptus plantations portrays itself in a completely different light, again from the Finnish perspective. However, the focus is not only on Finland. With the focus is on the global perspective, the focus shifts to the structures behind Veracel. Carrere (1998) notes that plantations are set up in order to satisfy the growing demand for raw materials. This is also the case with Veracel. The objective is growth, increased competitiveness and profits. However, this is done while simultaneously taking into account the environmental and social aspects (cf. Kallio 2001).

According to Carrere (1998), the frequently presented arguments in favor of plantations are twofold. Firstly, plantations contribute to the reduction of carbon dioxide. Second, as also noted above, plantations shift pressure away from natural forest logging, which in turn remain intact and reduce carbon dioxide. Carrere (1998) argues that these are compelling arguments that help shift the attention away from what he refers to as the actual problem, which is how to find alternative solutions to the growing consumption market economy. This pattern of arguments can be found in the arguments in favor of Veracel. This is most clearly visible in an EIB statement of Veracel's effects (EIB 2001). The arguments are identical with Carrere's (1998) list of common arguments:

The project will have a significant positive impact on the environment. It will help to reverse tropical rain forest destruction, to reduce the pressure for logging on natural forests and to maintain biodiversity... The afforestation of agricultural land will increase absorption of atmospheric CO₂ and sequestration in terrestrial sink. (EIB 2001)

Each actor's arguments seem rationally reasoned, from their own perspective. From Stora Enso's point of view, Veracel is seen as a sustainable project. Sustainable indeed, if the alternative is logging Finnish old-growth forests or natural rainforest. It is sustainable according to external indicators such as ISO 14 001 certification, use of BAT, and the investments on environmental and social aspects such as health care and natural rainforest preservation areas. All in all, there is a significant similarity to the arguments stated by the financial institutions and Stora Enso, which emphasize positive impacts of Veracel. Conversely, the NGO viewpoint questions the necessity of pulp mills such as Veracel altogether.

A number of specific aspects related to the dialogue on Veracel are worth examining in more detail. There are several interesting points in Stora Enso's arguments. Firstly, criticism can be found in NGO arguments in Stora Enso's behalf, the project is declared as "sound from the beginning" (Stora Enso 2003, 7) A clarification on what soundness refers to would be helpful, because several critical comments have been made to the soundness of Veracel. Planting eucalyptus on degraded land is frequently used as an argument in favour of Veracel. However, NGOs frequently refer to the history of Veracel by arguing that it is rarely reminded that Veracel's predecessor cut down the primary rainforest at the location. In addition, there are differing views on the degradedness of the lands (see Lang 2003). In this respect, the project is not "sound from the beginning". The history of Veracel, and particularly the NGOs' past experiences with Stora Enso's partner Aracruz, is indeed a concern of NGOs. It is feared that the way of operating will remain the same.

Veracel has recently started its operations. It should be noted that even though the environmental and social impacts of the project would turn out to be positive or even neutral, the project inevitably stands in the shadow of prior events in Brazil, i.e. the negative publicity of Aracruz Celulose (see Soares – Overbeek 2003), and the history of Veracel's predecessor, Veracruz Florestal (see Overbeek 2004). It emerges clearly from the arguments, that it is feared that history will repeat itself in the case of Veracel:

Mr Prado's letter shows that Veracel – whose major shareholders are now Stora Enso and Aracruz Celulose – is quickly learning from its new partner Aracruz on how to disguise its impacts under a green discourse. (The short memory... 2000)

A significant factor in regard to the Veracel project is stakeholder dialogue and transparency. The influence of stakeholders was one of the cornerstones of the study. Stakeholder management's guidance is that stakeholders' views are included into decision-making. But in numerous occasions (EIB's Information and... 2004; Open Letter 2004; Letter to EIB... 2003) it is argued that no appropriate stakeholder dialogue was conducted in connection with the Veracel loan decision. All actors, including Stora Enso and EIB consider open stakeholder dialogue as fundamental in their operations. This is in direct conflict with the NGO's views. However, in respect to transparency, the significant progress made during this research project is noteworthy. As mentioned, in May 2004, Finnvera announced its new environmental policy (Finnveran vientitakuutoiminnalle... 2004). This involved significant changes to the disclosure procedures of investment projects, most importantly the disclosure of the EIA in category A projects 30 days in advance. The new environmental policy was welcomed as a victorious achievement of the ECA-Reform Campaign in Finland (Kansalaisjärjestöt Finnveran uudesta... 2004).

Concerning the environmental impacts, the most relevant question proved to be the status of the conducted EIA on Veracel. In the course of the Veracel construction, changes had been made to the original mill. It emerged in numerous occasions that the EIA on Veracel is allegedly not comprehensive. Firstly, NGOs found it difficult to obtain the EIA from Brazilian authorities (Open Letter 2004). In Sustainability News (2003) it is mentioned that the EIA conducted in 1995 was “only the starting point”, and after that numerous updates have been carried out, one in 2002 being one of them. It is also reminded that these documents are publicly available with the Brazilian environmental authorities (cf. Open Letter 2004). Even still, no concise and unambiguous answer is provided to whether an officially adequate EIA exists. The same applies to The Veracel Vision (2004). The 1995 EIA is mentioned, but after that, a separate EIA has been conducted on the barge port in 1998, along with several other “individual studies”. But no clear answer is given to the question whether a current and adequate EIA exists. Stora Enso does not provide a clear answer to whether the EIA is adequate and up to date. The Finnish ECA Reform Campaign argues that neither of the EIAs, the one from 1995 or the update in 2002, meets the terms of an official EIA. The status of the EIA remains unclear in the study.

The dialogue surrounding Veracel is still ongoing (see particularly Halpa sellu käy... 2005). Stora Enso initiated a project to evaluate the socio-economic impacts of Veracel together with United Nations Development Programme (UNDP) and Aracruz Celulose. The key motivational factor for the evaluation is improved stakeholder dialogue. The first results of the four-phased evaluation will be published in autumn 2005. (Sustainability News 2004.) The evaluation is a clear response to demands for information and dialogue. The interesting factor is that all these measures are taken after the investment decision. The measures indicate persistent NGO opposition, and thereby act as a signal of increased stakeholder awareness. It may be that the stakeholder, or in other words NGO opposition was so unexpectedly strong that these kinds of measures were not seen as necessary in the initial phase of the project. However, the results of the evaluation have not been publicized yet.

8.6 Evaluation of the study

Based on Lincoln and Guba's (1985) strategies for evaluating a qualitative study, several factors emerge as relevant for discussion. The research process was strongly driven by the objective of gaining knowledge of the societal surroundings of the dialogue. At the initial phase, no fixed research plan or re-

search schedule was set out, and the process was not conducted in any systematic order. Instead, the research largely progressed in an unstructured manner. This guiding line also explains the very general level of the main objective. Arguments and material for this study were gathered throughout the study, even until the final phase. In this respect, this study was indeed a process of continuous revisiting and reflecting on the research boundaries and objective. As frequently mentioned in methodological texts (e.g. Stake 2000), balancing particular against general remains a constant battle that is ultimately a mere choice of the researcher. Therefore, in relation to the boundaries and specific information, this study aimed at a general and wide view of the unit of analysis, the dialogue. As opposed to the advice given to qualitative research, this study can be criticized for saying a little about a lot and not the other way around (cf. Uusitalo 1991, 23). In addition, the framework for the study can be criticized for being vague. However, in light of the outcome of the study it does not necessarily have to be a negative factor. The aim was to form a more comprehensive view of the dialogue setting by widening the scope towards the general.

Apart from the unstructured research schedule, theory played a major role in this study. The study varied within a continuum of a clear case study and an exclusively theoretical examination of the field. At the beginning, it was unclear to which end of the continuum the study would eventually lean to. This was left an open question and the boundaries were left for specific defining as the research process progressed. Consequently, the research method also evolved with the research process. At the beginning of the research process, the focus was clearly on the case. Its presence maintained the link to a real-life setting. Towards the middle this role diminished gradually. The unavailability of information and the changes in the research focus were the major reasons for this. The focus shifted to examining the theoretical basis in more depth. However, at the very end, the significance of the case resurfaced, and with support of the extensive ground research, the case needed revisiting. The case turned out to be a useful tool for the dialogue after all.

The media plays a leading role in reporting conflicts (Väliverronen 1996; Joutsenvirta 1997; Joutsenvirta 2004). The media inevitably makes choices on what to report, and thereby also what not to report based on an evaluation of what is important. The objective in this study was to rule out the powerful role of the media as far as possible. This significantly credibility and confirmability increasing choice is accomplished by concentrating on material that each actor publishes on its own web pages. The dialogue can be examined from the outside, like it appears to any single citizen. The material that is used in this study is free for anyone to examine. The conclusions made here can therefore be easily re-evaluated. By limiting the view to web site published material it is

possible to examine the surface of the dialogue. As mentioned, the Internet stepped in to supplement the access gap. With regard to the arguments, the necessary use of some second hand information may have an effect on the study, but such cases were always pointed out.

Performing a search in Google with the keyword “Veracel” provides a result of approximately 38,600 hits in English. This alone justifies the necessity of personal judgment. In this sense, the construction of this study is subjective. However, the case in the study was selected carefully. Stake (2000) emphasizes the importance of an opportunity to learn from the case. Veracel was such a case. The debate was active in the media especially in 2003, after the investment decision was made on May 8, 2003. The case of UPM-Kymmene and April in Indonesia together with the very recently announced Metsä-Botnia project in Uruguay strengthens the role of Veracel as an illustrative case of others. This factor increases transferability.

The delicacy of the subject is illustrated by the taken caution. At the beginning of the research process, it was the intention to invite Stora Enso, Finnvera, Finnish ECA-Reform Campaign, and NIB to participate in the study. However, after one actor declined from commenting the case, this caused a chain reaction in other actors. Thus the actors involved in the case were not consulted in the study. The outcomes were twofold. First, the opportunity to consult the study objects on whether findings correspond reality was lost (cf. Eskola – Suoranta 1998). This in part had an effect on the study, moving it towards a more general approach. On the other hand, when the cooperation with the actors in this study did not materialize, a significant advantage was gained: The conclusions in this study do not have to be accountable to the actors in this study. This increases the confirmability of this study. The conclusions in this study need no political acceptance from the parties involved. Collaborating with an involved party in such a delicate matter like environmental and social performance could result in biased conclusions. However, as mentioned, the delicacy of the subject matter is apparent. As an illustration of this, I was asked whether I belong to any environmental group, when I presented my research objective per telephone to one of the actors.

Different perceptions and arguments were in a key position in the study. In a situation where interests are in conflict, each actor’s view may be justifiably “right”. The setting used in the study, which allowed conflicting views to emerge, automatically furthers the evaluation of the consistency of the study, thereby increasing credibility and confirmability.

References

- Buchholz, Rogene A. – Rosenthal, Sandra B. (2004) Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. *Journal of Business Ethics*, 51 (2): 143–153.
- Buttel, Frederik H. (2003) Environmental Sociology and the Explanation of Environmental Reform. *Organization & Environment*, 16 (3): 306–344.
- Carrere, Ricardo (1998) Metsäsektori edistää kehitystä: Puuplantaaseja etelän maille. In: *Tropiikin vihreä kulta – Pohjolan pojat Kaakkois-Aasian sademetsissä*, edited by Sari Kuvaja – Marko Ulvila – Thomas Wallgren, 17–27. Like: Helsinki.
- Clark, Cynthia E. (2000) Differences between Public Relations and Corporate Social Responsibility: An Analysis. *Public Relations Review*, 26 (3): 363–380.
- Cowton, Christopher J. – Thompson, Paul (2000) Do Codes Make a Difference? The Case of Bank Lending and the Environment. *Journal of Business Ethics*, 24 (2): 165–178.
- Des Jardins, Joseph R. (1993) *Environmental Ethics. An Introduction to Environmental Philosophy*. Wadsworth Publishing Company: Belmont.
- Doh, Jonathan P. – Teegen, Hildy (2002) Nongovernmental Organizations as Institutional Actors in International Business: Theory and Implications. *International Business Review*, 11(6): 665–684.
- Durbin, Andrea – Welch, Carol (2002) The Environmental Movement and Global Finance. In: *Civil Society and Global Finance*, edited by Jan Aart Scholte – Albrecht Schnabel, 213–227. Routledge: London.
- Eden, Sally (1999) “We have the facts” – How Business Claims Legitimacy in the Environmental Debate. *Environment and Planning*, 31 (7): 1295–1309.
- Eder, Klaus (1996) The Institutionalisation of Environmentalism: Ecological Discourse and the Second Transformation of the Public Sphere. In: *Risk, Environment and Modernity*, edited by Scott Lash – Bronislaw Szerszynski – Brian Wynne, 201–223. Sage: London.
- EIB (2001) EIB Loan for reforestation in Brazil. EIB Press Releases 18.10.2001. <http://www.eib.org/news/press/press.asp?press=130> retrieved 8.8.2004.
- EIB’s Information and Public Disclosure Policy – reality check (2004) Friends of the Earth International. <http://www.foei.org/ifi/eibreality.html> retrieved 15.11.2004.

- Environmental Protection Act No: 86/2000. Issued in Helsinki, February 4, 2000.
- Equator Principles (2003) International Finance Corporation.
- Eronen, Jarmo (2002) Kansainvälistyvän yrityksen alueelliset strategiat. In: *Kansainvälinen liiketoiminta*, edited by Hannu Seristö, 79–96. WSOY: Helsinki.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino: Tampere.
- European Commission (2003) *Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility*. Employment and Social Affairs. European Communities: Luxembourg.
- Finnveran vientitakuutoiminnalle uusi ympäristöpolitiikka (2004) Finnvera Press Release 21.5.2004.
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing: Massachusetts.
- Friedman, Milton (1962) *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press: Chicago.
- Grafé-Buckens, Anne – Hinton, Anna-Fay (1998) Engaging the stakeholders: corporate views and current trends. *Business Strategy and the Environment*, 7 (3): 124–133.
- Haila, Yrjö (2001) Johdanto: mikä ympäristö? In: *Ympäristöpolitiikka. Mikä ympäristö, kenen politiikka*, edited by Yrjö Hila – Pekka Jokinen, 9–20. Vastapaino: Tampere.
- Hallituksen kestävän kehityksen ohjelma (1998) Valtioneuvoston periaatepäätös ekologisen kestävyuden edistämisestä. *The Finnish Environment*, 254. Edita Publishing: Helsinki.
- Halpa sellu käy intiaaneille kalliiksi (2005) *Helsingin Sanomat* 13.3.2005.
- Heinonen, Jarna – Smallridge, Diana (2004) Finnvera Plc: An International Evaluation. Ministry of Trade and Industry. Publications 1/2004. Edita Publishing Ltd: Helsinki.
- Heiskanen, Eva – Lovio, Raimo (2003) Do Certificates Increase Trust in Corporate Social Responsibility? Paper for the 17th Nordic Conference on Business Studies, Reykjavik August 14–16th 2003.
- Jakarta Declaration (2000) Jakarta Declaration for Reform of Official Export Credit and Investment Insurance Agencies. International ECA-Reform Campaign. <http://www.eca-watch.org/goals/jakartadec.html>, retrieved 7.7.2005.
- Joutsenvirta, Maria (1997) *Conflicts Between Companies and Environmental Groups*. Working Papers W-178. Helsinki School of Economics and Business Administration: Helsinki.

- Joutsenvirta, Maria (2004) Miten yritys kohtaa ympäristöaktiivismin? In: *Ympäristö ja liiketoiminta. Arkiset käytännöt ja kriittiset kysymykset*, edited by Eva Heiskanen, 69–90. Gaudeamus: Helsinki.
- Julkisen vallan haasteet vastuullisen yritystoiminnan edistämässä (2003) Kansainvälisen sijoitustoiminnan ja monikansallisten yritysten neuvottelukunta (MONIKA). http://www.ktm.fi/chapter_files/monikaseminaari2003.pdf, retrieved 19.10.2004.
- Järvikoski, Timo – Kylämäki, Juha (1981) *Isohaaran padosta Kemijoen karvalakkilähetystöön. Tutkimus Kemijoen kalakorvauskiistoista*. Sosiologisia tutkimuksia 103. Turun Yliopisto: Turku.
- Kallio, Tomi J. (2001) *Moderni Ympäristöjohtaminen: Historia, Käsite ja Organisaatorinen Kenttä*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series B-1:2001.
- Kallio, Tomi J. (2004) *Organisaatiot, johtaminen ja ympäristö – Organisaatiotieteellisen ympäristötutkimuksen ongelmista kohti yleistä teoriaa yritys-luontosuhteesta*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A-3:2004. Turku.
- Kansalaisjärjestöt Finnveran uudesta ympäristöpolitiikasta: Vientitakuihin vihdoon julkisuutta (2004) Finnish ECA-Reform Campaign, 10.06.2004.
- Kaptein, Muel – van Tulder, Rob (2003) Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 108 (2): 203–224.
- Kauppinen, Ilkka (ed.) (2004) *Moraalitalous*. Vastapaino: Tampere.
- Khanna, Madhu – Anton, Wilma Rose Q. (2002) What is Driving Corporate Environmentalism: Opportunity or Threat? *Corporate Environmental Strategy*, 9 (4): 409–417.
- Korhonen, Jouni (2003) On the ethics of corporate social responsibility – Considering the paradigm of industrial metabolism. *Journal of Business Ethics*. 48 (4) : 301–315.
- Kuisma, Mika (2001) Ympäristönäkökohdat sijoitustoiminnassa. *Suomen ympäristö*, 512. Ympäristöministeriö: Helsinki.
- Kuisma, Mika (2004) *Erilaistuminen vai samanlaistuminen? Vertaileva tutkimus paperiteollisuusyhtiöiden ympäristöjohtamisesta*. Publications of Helsinki School of Economics: Series A-232. Helsinki.
- Kujala, Johanna – Kuvaja, Sari (2002) *Välittävä johtaminen – Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä*. Talentum: Helsinki.
- Lang, Chris (2003) Brazil: Stora Enso and Aracruz plan the world's biggest pulp mill. WRM, *Bulletin* No. 67, <http://www.wrm.org.uy>, retrieved 17.12.2004.

- Leap, Terry – Loughry, Misty L. (2004) The Stakeholder-Friendly Firm. *Business Horizons*, 47 (2): 27–32.
- Letter to EIB on Veracel (2003) http://www.bankwatch.org/issues/eib/downloads/letter_veracel_eib_06-03.htm, retrieved 31.5.2004.
- Lincoln, Yvonna S. – Guba, Egon G. (1985) *Naturalistic Inquiry*. Sage: Beverly Hills, CA.
- Lowe, Philip – Goyder, Jane (1983) *Environmental Groups in Politics*. George Allen & Unwin: London.
- Martens, Kerstin (2002) Mission Impossible? Defining Nongovernmental Organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 13 (3): 271–285.
- Martinez, Richard J. – Norman, Patricia M. (2004) Whither Reputation? The Effects of Different Stakeholders. *Business Horizons*, 47 (5): 25–32.
- Maurer, Crescencia – Bhandari, Ruchi (2000) The Climate of Export Credit Agencies. *Climate Notes*. Climate Protection Initiative. The World Resources Institute: Washington D.C. <http://pdf.wri.org/eca.pdf>, retrieved 10.9.2004.
- OECD (2003) Recommendation on Common Approaches on Environment and Officially Supported Export Credits.
- OECD (2004) Export Credits and the Environment: Review of Responses to the Survey on Members' Procedures and Practices Regarding Officially Supported Export Credits and the Environment. OECD Publications, TD/ECG(2004)3/FINAL.
- OECD (2005) Arrangement on Officially Supported Export Credits. OECD. TD/PG(2005)22/FINAL, dated 5.7.2005.
- Open Letter (2004) Re: EIB “dialogue” with NGOs on the Veracel project. May 21, 2004. http://www.bankwatch.org/issues/eib/downloads/2004/veracel_05-04.htm, retrieved 25.7.2004.
- Oxley Green, Abigail – Hunton-Clarke, Lynsey (2003) A Typology of Stakeholder Participation for Company Environmental Decision-Making. *Business Strategy and the Environment*, 12 (5): 292–299.
- Panapanaan, Virgilio M. – Linnanen, Lassi – Karvonen, Minna-Maari – Phan, Vinh Tho (2003) Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, 44 (2): 133–148.
- Peltokoski, Jukka (2003) Ympäristökansalaisuus verkossa. Tietoverkko ympäristöjärjestöjen ja -viranomaisten vuorovaikutuspintana. *The Finnish Environment*, 609. Central Finland Regional Environment Center: Jyväskylä.

- Porter, Michael E. – van der Linde, Claas (1995) Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review*, 73 (5): 120–134.
- Scmidheiny, Stephan – Zorraquin, Federico (1996) *Financing Change: The Financial Community, Eco-Efficiency, and Sustainable Development*. MIT Press: Massachusetts.
- Soares, Marcelo Calazans – Overbeek, Winfried (2003) *Viennillä vihreä aavikko*. The Finnish ECA Reform Campaign. <http://www.vientiluotto.net/AracruzSUOMI.pdf>, retrieved 19.3.2004.
- Stake, Robert E. (2000) Case Studies. In: *The Handbook of Qualitative Research*, edited by Norman K. Denzin – Yvonna S. Lincoln. 2nd Ed, 435–454. Sage Publications: Thousand Oaks, California.
- Starik, Mark (1995) Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-human Nature. *Journal of Business Ethics*. 14 (3): 207–217.
- Stora Enso (2003) Environmental Report. http://www.storaenso.com/CD_Avgn/showDocument/0,,2452,00.pdf, retrieved 5.11.2004.
- Stora Enso and Aracruz announce decision to build Veracel pulp mill (2003) Stora Enso, Press Releases May 8, 2003. http://www.storaenso.com/CD_Avgn/main/0,,1_-4789-6051-en,00.html, retrieved 17.12.2004.
- Sustainability Booklet (2004) Sustainability. The Key Term to Long-term Profitability. Stora Enso.
- Sustainability News (2003) Stora Enso's Newsletter for Stakeholders. Issue 3/2003.
- Sustainability News (2004) Stora Enso's Newsletter for Stakeholders, 2/2004.
- Sutinen, Salla (2005) *The Dialogue on Environmental and Social aspects of International Investment Projects – Examining Business, Finance and NGO Arguments*. Unpublished M.Sc. thesis. Turku School of Economics: Turku.
- Takala, Tuomo (2004) Yrityksen yhteiskuntavastuu globalisoituvassa maailmassa. In: *Moraalitalous*, edited by Ilkka Kauppinen, 212–232. Vastapaino: Tampere.
- The OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2000) Organisation for Economic Co-operation and Development.
- The short memory of Veracel and the power of Aracruz (2000) World Rainforest Movement. *Bulletin*, 39. <http://www.wrm.org.uy/bulletin/39/Brazil.html>, retrieved 25.7.2004.
- The Veracel Vision – a Model of Sustainability (2003) Case Study, In: Stora Enso Environmental Report, 42–45. http://www.storaenso.com/CD_Avgn/showDocument/0,,2452,00.pdf, retrieved 5.11.2004.
- Ulkomaankaupan pankkitoimet* (1995) Yhdyspankki.

- UNEP Statement by Financial Institutions on the Environment & Sustainable Development (1997) UNEP Finance Initiative, Financial Institutions Initiative. http://www.unepfi.org/fileadmin/statements/fi/fi_statement_en.pdf, retrieved 18.10.2004.
- Unerman, Jeffrey – Bennett, Mark (2004) Increased stakeholder dialogue and the Internet: towards greater corporate accountability or reinforcing capitalist hegemony? *Accounting, Organizations and Society*, 29 (7): 685–707.
- Uruguayn sellu puolet halvempaa kuin Suomessa (2005) *Kauppalehti* 8.3.2005, 4–5.
- Uusitalo, Hannu (1991) *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY: Juva.
- Vakil, Anna C. (1997) Confronting the Classification Problem: Toward a Taxonomy of NGOs. *World Development*, 25 (12): 2057–2070.
- Väliverronen, Esa (1996) *Ympäristöuhkan anatomia – tiede, mediat ja metsän sairaskertomus*. Vastapaino: Tampere.
- Vehkaperä, Meri (2003) *Yrityksen yhteiskuntavastuu – vastuuta voittojen vuoksi?* University of Jyväskylä, No. 135/2003. Jyväskylä.
- Veracel Pulp Mill Project, Brasil (2004) EIB Info & News 30.3.2004. <http://www.eib.org/news/News.asp?news=73&cat=10>, retrieved 8.11.2004.
- Vuorenkoski, Juha (2004) *Suurpadot Mekongin alueella: Kuka hyötyy, kuka kärsii?* FinnWatch: Helsinki.
- Welford, Richard – Gouldson, Andrew (1993) *Environmental Management and Business Strategy*. Pitman Publishing: London.
- Welford, Richard (1998) *Corporate Environmental Management 1. Systems and Strategies*. Second Edition. Earthscan Publications Ltd: London.
- World Bank and Civil Society (2005) <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,pagePK:220469~theSitePK:228717,00.html>, retrieved 17.8.2005.
- Åkerman, Maria (2001) Investointi ympäristöpoliittisena toimijana: UPM-Kymmene ja kansalaisjärjestöjen välinen määrittelykamppailu. In: *Ympäristöpolitiikka. Mikä ympäristö, kenen politiikka*, edited by Yrjö Haila – Pekka Jokinen, 101–117. Vastapaino: Tampere.

www-pages

ECA Watch www.eca-watch.org

European Investment Bank www.eib.org

Finnish ECA Reform Campaign www.vientiluotto.net

Finnvera www.finnvera.fi

FinnWatch www.finnwatch.org

Friends of the Earth Finland www.maanystavat.fi

Friends of the Earth International www.foei.org

Nordic Investment Bank www.nib.int

Stora Enso www.storaenso.com

World Bank www.worldbank.org

World Rainforest Movement www.wrm.org.uy

International Labour Organization (ILO) www.ilo.org

9. CORPORATE ENVIRONMENTAL CHANGE FORCES⁹

Satu Rintanen

Abstract

This article concerns corporate environmental change forces and their sources inside and outside business organizations. According to a “*public vision*”, governments and social groupings are the key actors of environmental change in society. The opposite “*corporate vision*” emphasizes the role of business companies as drivers by recourse to technology, production and marketing. “*Multilateral visions*” suggest that integrated, mutually reinforcing and synergic actions are needed in order to start an environmental change in society. It would imply the participation of all key social actors. These viewpoints can contribute to the understanding of the role that business companies perceive to have in the resolution of environmental problems. Moreover, they can be used to investigate what business companies expect from other social actors.

Environmental *change forces* refer to the willingness, to the capacity and to the necessity of business organizations to put into effect environmental change in their activities. As the relevant literature shows, strategic change has been explained by *external determinist forces* or by *voluntary choices* of strategic actors. Current opinion is that both external determinist forces and voluntary choice can drive organizational change. Various adaptation, feedback and interaction effects may interlink external and internal change forces.

9.1 Introduction

The relationship between economic activities and the natural environment has attracted considerable attention in the past twenty years. The unilateral dependency has been evident for a long time: the natural environment is a central part of economic activities, forming an indispensable resource base and being the final recipient for waste. In the same way, the degradation of natural environment as a consequence of its economic exploitation has become beyond dispute, though business companies are naturally not held alone responsible for environmental problems. Many heads have turned to business companies,

⁹ This article is based on the author’s Ph.D. thesis (Rintanen 2005).

with intentions to oblige or persuade them to clean their processes and develop environmentally benign products.

In response to these concerns, many business companies now claim that they strive to minimize their damaging effects on the natural environment, within possible limits. It appears that environmental criteria have gained importance in business decisions, and that environmental management has become in many companies a part of daily organizational activities. Making continual environmental improvements might even be taken for granted. Environmental management is not anymore limited to large sized companies or to remarkably polluting and resource depleting sectors.

9.2 Key agents of environmental change in society

9.2.1 Public vs. corporate vision

Public and corporate visions represent contrasting opinions about environmental initiative desired by and expected from business companies. They draft different solutions to problems relative to the way that collective good should be pursued. As Midttun (2002) argues, the question is to what extent societal concerns can be met by political regulatory intervention, and to what extent they can be met by market endogenous self-regulation or corporate responsibility. Public vision emphasizes the role of governments and social groupings as the key agents of change. Business companies are in this scenario controlled by behaviour inhibiting (legislative) or incentive creating (economic) means (e.g. Ulhoi – Madsen – Hildebrandt 1996). As an alternative, the corporate vision emphasizes ecological sustainability driven by business companies through technology, production and marketing. The supporters of public intervention sustain particularly that a radical change is needed for the achievement of environmental sustainability (see e.g. Rossi – Szejnwald Brown – Baas 2000).

The debate around public and corporate visions has its roots in the traditional distinction between planned economy and market economy concepts (or political determination and economic rationality, e.g. Iyer 1999). In the (Northern) European market based economy, important social issues have typically been approached from the public vision perspective. Environmental degradation is a current issue of social concern that arises discussions about the necessity, the efficiency and the feasibility of regulatory intervention, on the one hand, and about corporate self-regulation, on the other hand.

There are arguments to criticize both of the above-mentioned approaches to the resolution of environmental problems. The problem of regulatory solutions

is that they risk being inefficient because they can contrast market forces. Moreover, the use of “stick” can arise in business companies an unfavourable and unconstructive resistance effect. Corporate vision can be superficially settled by saying that industry is a very remarkable source of environmental problems, and hence not the problem-solver. This opinion questions the capacity of business companies to resolve environmental problems because they are so deeply involved in their causing. There are also arguments that aim at defending companies from social expectations that would not, according to this opinion, be justified. One of such arguments is that business companies should not be bothered with too many extra tasks: their primary scope is to generate profit, and they should concentrate on this, preferably avoiding adverse effects on the natural environment. Implicit in this opinion is the belief that environmental management is not necessarily good for business. According to this thought, public institutions should set limits to economic activities (like limits to the exploitation of natural resources and maximum pollution limits), and business companies should pursue profit within this regulatory framework, being this enough to make them socially concerned. Otherwise, there is a danger that business companies are requested to take responsibility for very complex problems that they are actually neither responsible for nor capable of resolving. This distorted situation has been addressed e.g. by Caselli (1998), who points out that the environmental responsibility (and more broadly, the social responsibility) of business companies must not be viewed as a one-way duty, but there exists also the responsibility of society towards business organizations. This two-fold conception of responsibility emphasizes that business companies should not be forced to pursue objectives that institutionally do not belong to them, and that unnatural behaviour should not be imposed to them. This opinion is supported e.g. by Welford (2002, 11), who stresses that business companies are the centres of economic interest and that environmental management must not be a hindrance to conduct business successfully:

“To some extent we should expect businesses to demonstrate a greater degree of altruism but it would be wrong to ignore the business imperative to make profit and to contribute to the wealth creation process central to successful economies. Thus, any form of corporate environmental management must be fully consistent with or even enhance businesses’ competitive advantage”.

According to this opinion, it is important to establish a balance between the institutional role of generating profit and other social tasks. The message is that business companies are in search of competitive advantage, and that environmental management must fit their competitive strategy.

Public institutions have a possibility to use the regulative tool in a less compelling way in order to involve industries in the finding of solutions to environmental problems. In this case, environmental politics would have a sym-

bolic content, which means that it would prescribe a determined regulatory intent of a regulative body, but not transform immediately this intent into mandatory legal requirements. One of the interpretations given to the symbolic contents of environmental politics is that regulative bodies (governments) want to stimulate companies to take voluntary actions rather than force them. Another interpretation is that governments want to demonstrate a pragmatic approach to issues that are too complicated to be taken care of by governmental bodies alone. An extensive use of symbolic politics in environmental questions would strengthen the political role of business companies (see Matten 2002). Thus, the discussion turns back to the question of finding an environmentally efficient but socially acceptable and correct way to share environmental duties and responsibilities.

Several scholars have promoted the corporate vision of environmental concern, basically for two reasons. First, it is sustained that companies have a key role in the resolution of environmental problems, though they are not considered alone accountable for environmental degradation. Shrivastava (1995, 937–944) stresses the importance of business companies to sustainable development because of their role as “*the primary engines of economic development*” in society, with sufficient financial resources, technological knowledge and institutional capacity to implement ecological solutions, and tools to educate consumers to responsible consumption and waste minimization. Similarly, Welford (2002) argues that since business companies are driving globalization, we should expect that they drive it in a direction that is fully consistent with sustainable development. Second, environmental management is seen as a business challenge, or even as an exciting opportunity to outperform competitors. Hart (2001, 1) sustains that sustainable development is a challenge to business companies, which can optimize their economic benefit and contribute to social objectives:

“Managers are faced with the task of developing business models that deliver new products, services and processes that optimize economic benefit, social equity and ecological health.”

One argument that strongly emphasizes the role of business companies is that technological progress is the most likely solution to environmental problems. It is by no means a new idea: e.g. Bateson (1976; article first published in 1970) claimed already a couple of decades ago that there are three interacting factors on the basis of ecological problems: technological progress, population growth and erroneous values. Population growth stimulates technological progress and creates an anxious and hostile way to perceive the natural environment, while technological progress facilitates population growth and increments human arrogance towards environment. Bateson sustains that all above-mentioned three factors are necessary for the destruction of our world.

Thus, he optimistically believes that correcting one of them would be enough to find a valid remedy.

Recently, other writers have drawn similar conclusions concerning the main causes and remedies of environmental problems. Jarrea and Vickery (1997), identifying at least three alternative though not mutually exclusive ways to reduce environmental stress, conclude that technological progress remains the most acceptable, promising, practical, and simple solution, which means that business companies are expected to make efforts to clean their processes and design environmentally compatible products. Alternative solutions would imply that the world population should be decreased, which would cause too strong ethical and religious opposition, or that consumption should be lowered, which is not at all an easier task, since economic well-being is measured mainly by consumption. Business companies would be motivated to choose ecologically efficient technological solutions by economic rationality and by the environmental concern of consumers.

Public and corporate visions are contrasting and mutually exclusive obviously only in their most extreme forms. It is, in fact, possible and rather common to find mutually supportive roles for public institutions and business companies. E.g. Shrivastava (1995, 937) sees their contribution to ecological sustainability as complementary:

“Governmental policies have mitigated many environmental problems. ...However, because much economic activity occurs within corporations, government efforts need to be supplemented with new voluntary efforts by corporations in order to address the industrially induced ecological problems.”

In other words, regulatory measures are regarded as fundamental but not alone sufficient for the mitigation of environmental harms.

According to one opinion, it would be advantageous if public institutions and business companies established some forms of collaboration. One proposition is that since “*stick*” causes resistance, companies should be involved through agreements. Moreover, it has been sustained that since industries are experts in their own fields of activity, they can help regulative bodies to draft justified legislation, which is good both for the industry and society. Critics doubt whether it is ethically correct that industries and regulators work together for building solutions. The institutions of the European Union promote a proactive role of business companies in social and environmental questions. It is emphasized that the CSR should not be perceived as a substitute for regulation and legislation concerning social rights and environmental norms (see European Commission 2001: the Green Paper COM 2001/366). Even green activists support pragmatic, conciliatory roles. The World Wildlife Fund

(WWF)¹⁰ supports the involvement of business companies and social actors because governments cannot resolve ecological problems alone. Both parties are needed in order to avoid a threat that sustainability would somehow be privatized.

9.2.2 Multilateral vision

An extensive social involvement in the mitigation of environmental degradation is supported by a multilateral vision that argues for a shared environmental responsibility. According to this view, companies, institutions (international organizations, government, local administration) and civil society (consumers, citizens) should play an active role in the enhancement of sustainable practices. Integrated, mutually reinforcing and synergic actions are needed in order to get a change process towards ecological sustainability started. This implies the participation of all key social actors (e.g. Starik – Rands 1995). Vellinga and Wieczorek argue for the importance of a multilateral path towards ecological sustainability, emphasizing that entire production sectors must become involved. In other words, they claim that ecologically efficient solutions require no less than an industrial transformation. As Vellinga and Wieczorek (2001) say:

“Industrial transformation (IT) goes beyond the notion of “green” products and beyond the domain of single sectors. It is about system innovation. Different sectors are likely to get involved simultaneously. Industrial transformation cannot be planned by a single actor, it requires the engagement of the society as a whole.”

Vellinga and Wieczorek further define systems in the following way:

“[a system can be defined]...as a chain of interrelated economic activities aimed at providing a specific need for society (e.g. energy and food). Such a system includes the actors (government, producers and consumers), the flow of goods and/or services they deal with and the overall physical and institutional setting in which they operate”.

Vellinga and Wieczorek sustain that industrial transformation does not take place quickly, and it is not limited in a single country, though it can start from initiatives taken at local level. The isolated initiatives of single actors alone are considered as inefficient, but it is recognized that they could give rise to a wider transformation. Vellinga and Wieczorek also claim that in order to foster industrial transformation, it is necessary to understand complex interactions between society and environment, to identify driving forces for

¹⁰ The speech of a representative of WWF in the 10th Greening of Industry Network conference, June 2002).

change and to explore development trajectories that have a minor impact on environment. Paton, Smith and Melthus (2002) argue for a participation and cooperation of governments, businesses, non-government organizations and citizens. They see that the building of cooperation at a regional level is particularly challenging because the participants include governments in multiple jurisdictions, firms in multiple industries, non-government organizations with diverse interests and citizens with potentially conflicting perspectives. On the other hand, it can be doubted whether such a heterogeneous group of representatives of different social parties could find solutions to their conflicts, or produce environmentally efficient compromises.

Though business companies with their infinite growth objectives are readily put under accuse of environmental degradation, the roots of the problem are, according to one opinion, much deeper in society. It has been claimed that technological solutions could act as drivers for a value change in society, but according to another opinion, such technology based solutions need to be criticized because of their superficiality: production, consumption, policies and life style patterns should all change in order to pursue sensible environmental improvements (see e.g. Shrivastava 1995; Sassoon – Rapisarda- Sassoon 1993). The institutions of the European Union today support such holistic and multilateral vision, which application is not limited to the pursuing of ecological sustainability. A multilateral model is also seen as a valid way to pursue all key objectives of social development, like improved occupation and major social cohesion.

Multilateral visions of ecologically sustainable development generally stress the importance of changing the values of all social actors. The reason is that value and belief systems are perceived to guide the day-to-day understanding and actions of all social actors, and therefore only value change could form a sound basis for an action change process. Jennings and Zandbergen (1995) sustain that values should be instilled around the term sustainability. There should be a construction of societal and organizational fields, in which practices enhancing sustainability could be diffused, and more institutions having sustainability as a part of their constitutive, normative and regulative rules should be established. Consequently, consumers would use fewer goods more wisely and prudently, and stop measuring the quality of life by the amount of material consumption. All citizens would try to harm the environment in their decisions and actions as little as possible. The tasks of governments, according to this logic, would be the establishment of ecologically sustainable economic policies and the handling of eventual conflicting priorities. Governments would formulate objectives, and business companies would be responsible for putting them into practice. Business companies would be

guided by social criteria in the pursuit of their objective of continuous growth and in the promotion of consumption.

Starting from ecocentric principles, but proposing them less drastically than “*deep ecologists*”, moderated approaches to an ecologically sounder way of thinking and acting have been proposed. These approaches proceed by little steps towards sustainability. E.g. Iyer (1999) has presented such an alternative model of ecocentrism, which assigns mutually supportive and collectively reinforcing environmental responsibilities to consumers, business organizations, governments and institutions. As Iyer explains (1999, 273):

“Environmental responsibility within this approach is viewed to be multilateral and institutional rather than merely as moral responsibility of business or of governments.”

The “*multilateral ecocentric approach*” proposed by Iyer originates from the critic towards erroneous values beyond actions and towards too limited conception of environmental responsibility in society. According to Iyer (1999, 273), erroneous values emphasize the instrumental nature of environment:

“Environmental responsibility,....emerges primarily as the preservation and sustenance of nature in a manner that would limit waste, enhance the aesthetic and spiritual value of nature, and confer psychological and economic rewards upon individuals and businesses that follow a sustainable course of interaction with nature.”

What is needed, instead, is an explicit recognition that the natural environment is “*central to survival and progress*” (Iyer 1999, 273). In the model proposed by Iyer, all social actors are invited to change their attitudes and behaviour in order to minimize resource depletion and the degradation of natural environment. It is suggested that non-instrumental value should be instilled around the concept “*environmental*”, and all social actors should internalize this meaning. Easily adopted and superficial responses would not be enough. Therefore consumers should not limit their responses to buying green products: more precisely, they should try to reduce consumption and favour reuse and durability rather than seek convenient consumption and waste disposal or recycling. Governments should align regulations to protect biospheric processes, to educate consumers and to promote the initiatives of non-governmental organizations (NGO's). Business companies should compete by means of decreased resource use, concentrate on scope economies, and emphasize reuse, rebuilding and restoring rather than recycling. This requests radical changes in the behaviour of all social actors and mutually supporting actions and collectively reinforcing relationships between consumers, business companies, governments and social institutions. Iyer sees that a value shift towards the ecocentric ideal of acknowledging the nature intrinsic value is nec-

essary for the production of sensible and permanent change. Since individuals adopt their basic values from relevant political and cultural institutions, a transformation of these institutions is seen as a precondition for any progress towards ecocentric environmental responsibility.

9.3 Change forces

9.3.1 External determinist forces

9.3.1.1 Pressures of external stakeholders

Conventionally we are used to consider as possible stakeholders individuals or groupings that can affect or be affected by a company's actions. Following Madsen and Ulhoi (2001, 78), stakeholders can be defined as:

"...individuals or groups with a legal, economic, moral and/or self-perceived opportunity to claim ownership, rights or interest in a firm and its past, present or future activities..."

Environmental stakeholders can be defined as individuals or groups that intend to represent the natural environment and defend its interests (Stead – Stead 2000). According to one opinion, the role of external stakeholders in the environmental management of business companies is important because of the increasing attention paid to environmental issues in society. This argument is supported e.g. by Madsen and Ulhoi, who sustain that (2001, 77):

"Given the increasing general interest in environmental issues it is expected that different groups of stakeholders will exert an increasing influence on companies' environmental behavior and attitudes in the future."

The importance of environmental stakeholders to business companies is emphasized at least for two reasons: the first reason is that stakeholders can offer possibilities to acquire resources (especially knowledge); the second reason is that stakeholder relationships can contribute to the gaining of legitimacy. As Ulhoi, Madsen and Hildebrandt (1996) argue, an environmental stakeholder can even influence the commercial viability and the direction of a company. According to Escoubes (1999), responding to critical stakeholders' requests is a potential source of market value, and in any case the only way to guarantee ecologically efficient solutions.

According to the stakeholder approach (Miller – Szekely 1995), the main task of companies is to identify the most important stakeholders, their evaluation criteria and their assessment systems. Since there are numerous potential interlocutors, a company has to evaluate carefully whose opinion is important. Hockerts (2001) proposes two criteria for the assessment of environmental

stakeholders. First, a stakeholder group is important if it manifests interest in the environmental impact that the company causes; second, the stakeholder group must be able to make its demands felt, using one of the main divulgation channels of environmental concern. These channels are the market, political decision-making and public opinion. Using the market channel, a stakeholder can influence a company by its buying or boycotting decisions. In the second case, a stakeholder is able to influence regulative measures concerning the company. An influence on public opinion can increase or decrease the acceptance of a company's activities.

In line with a perceived or potential increase of environmental awareness in society, almost all imaginable social groupings that are somehow related to business companies have been listed among potential environmental stakeholders. Legislators, local authorities, business associations, trade unions, standard setters, environmental pressure groups, the media, government, insurers, financiers, consumers, suppliers, distributors, contractors, competitors, local population, NGOs and the public are frequent items of environmental stakeholder lists¹¹ (see e.g. Ketola 1999; Stead – Stead 2000). Every stakeholder has its own interests, experience and knowledge, which influence its evaluation criteria. Since different stakeholders can have divergent opinions about efficient environmental solutions, it is possible that responding to one's expectations leaves another stakeholder unsatisfied (Miller – Szekely 1995). Some stakeholders can even criticize the environmental performance of a company on the basis of emotional or uninformed arguments. Consumers have been criticized for their limited capacity to understand environmental issues. E.g. Iyer (1999, 277) doubts that consumers are capable of highlighting the way to ecological sustainability:

“...inefficient production processes, over-generation of waste, environmentally inappropriate technology, and planned obsolescence, while detrimental to the environment, cannot be effectively observed by markets alone.”

The environmental control of consumers usually reaches to products, not further, though certification systems and authorized labels can provide some ulterior guarantees. The rest depends on companies, and often on the real share of ethics in their environmental approaches.

Escoubès (1999) proposes to companies an anticipative approach to stakeholders, arguing that it is not enough to identify current stakeholders and their expectations, but efforts should be made to anticipate emerging stakeholders. According to this view, the importance of external stakeholders must be constantly monitored because new important stakeholders can emerge. After hav-

¹¹ The list contains only external stakeholders and thus omits two important internal stakeholder groups: employees and shareholders.

ing identified the key stakeholders and their expectations, the company should try to meet their requirements adequately.

Savage et al. (1991) distinguish between supportive and non-supportive stakeholders, associating them correspondingly with a favourable and a hostile attitude to environmental responsiveness. The authors point out that the distinction is company specific and dynamic, since stakeholder relationships evolve and change in time. The influence of non-supportive stakeholders could threaten the environmental initiatives of a company. One reason for a hostile attitude could be a belief that the solutions of a company are against the interests of the stakeholder in question. A good example is the relationship of business organizations to environmental pressure groups: the last mentioned used to be classified as non-supportive interlocutors that could potentially cause problems to companies. However, the conception of this relationship has evolved, and currently environmental pressure groups are also seen as potential supportive stakeholders that can help companies to design flexible solutions to environmental problems (Dutton 1996). Another example is the relationship of companies to consumers. As non-supportive stakeholders, consumers do not appreciate the environmental efforts of a company. In fact, sometimes companies put the blame on consumers for the lack of environmental initiatives, sustaining that consumers are reluctant to pay for environmental quality.

Several studies have investigated the importance of stakeholders to corporate environmental management. Empirical evidence has been found of companies that perceive environmental pressures from stakeholders, like customers, government, community groups and shareholders. Some findings have also suggested that the expectations of stakeholders have motivated the environmental actions of companies (see e.g. Henriques – Sadorsky¹² 1996).

The results of a recent survey on the environmental management of Danish business organizations (see Madsen – Ulhoi 2001) suggest that regulators exert major influence on the environmental initiatives of companies. The relatively high importance of international authorities is explained by the membership of the European Union. The findings also indicate that there are other stakeholders, whose influence is becoming more felt, namely owners or shareholders, employees (internal stakeholders) and customers. Many companies have integrated environmental issues in a compulsory statutory health and safety scheme, which can explain the importance assigned to employees. As Madsen and Ulhoi argue, competitive potentialities, the assessments of financial institutions or environmental pressure groups did not seem to influence the environmental management of companies. According to Madsen and Ulhoi, the results of their survey are similar to those in other EU countries (e.g.

¹² A survey of the 750 dominate firms in Canada.

Ulhoi – Madsen – Richardson 1996; Ulhoi – Madsen – Sinding 2000a; Ulhoi – Madsen – Sinding 2000b). They also note that their results are partially different from the findings of Fineman and Clarke (1996). The results of both investigations suggest that regulators are important environmental stakeholders (across industries). They also suggest that companies with environmentally hazardous production and environmentally negative history are most aware of the role and legitimacy of stakeholders, and have a potential for dialogue and relationships. Contrary to the findings of Madsen and Ulhoi, the findings of Fineman and Clarke suggest that environmental pressure groups exert a significant influence on companies.

9.3.1.2 Determinist views of organizational development

The importance of external determinist forces to a successful organizational change is supported particularly by resource dependency and population ecology approaches (see e.g. Ahonen 2001). According to the resource dependency theory (Pfeffer – Salancik 1978), a company depends on its external environment because it needs resources in order to carry on its activities. External environment is a source of raw materials, capital, labour, equipment, knowledge, etc. It also demands that the products, services and processes of a company meet certain requirements, like that prices are competitive, products and services desirable, and organizational structures and processes efficient. According to the resource dependency approach, the effect of external determinist forces can to a certain extent be managed.

A stronger external dependency of business organizations is presumed by the population ecology approach. As Hatch (1997) notes, population ecology recognizes that managers cannot completely control organizational outcomes. The basic assumption of population ecology and resource dependency approaches is the same: companies depend on resources that external environment can offer. Population ecology emphasizes that external forces are the key determinants of the success of companies on a competitive market. Companies compete with each other, and external environment determines their survival, favouring those companies that best satisfy its needs, and fit in its strategy (Hannan – Freeman 1977).

Another framework for the interpretation of organizational performance and development is offered by institutional theories, which sustain that external environment determines what organizations should look like and how they should behave (Hatch 1997). According to the institutional approach, organizations make similar choices and start to develop in the same direction due to the effect of institutional forces. As Powell and DiMaggio (1983, 1991) pro-

pose, organizations tend to adopt similar ideas because they are influenced by other organizations that they depend on and by the whole society. Powell and DiMaggio (1983, 1991) sustain that the institutionalization that is relevant to a certain business company occurs within the organizational field to which the company belongs. Within the specific organizational field emerge forces that make companies increasingly similar to each other. Powell and DiMaggio (1983, 1991) distinguish three types of institutional forces: coercive isomorphism, normative isomorphism and mimetic isomorphism. Coercive isomorphism originates from pressures created by other organizations, which the organization in question depends on. Normative isomorphism is driven by the diffusion of similar professional ideas as a consequence of similar training background and later interaction in professional organizations (professionalization), and by the cultural expectations of society. Mimetic isomorphism is a way to manage uncertainty by imitating solutions that in other organizations appear to be successful.

Scott (1995) distinguishes three manifestations of institutions: regulative, normative and cognitive. Regulations direct the choices of organizations by coercion and sanctions for non-compliance. They reduce the destructive and self-interested use of natural environment (Wade-Benzoni et al. 2002). The manifestations of normative aspects are the rules of thumb, standardized procedures and educational curricula that originate from professionalization and social obligation. These normative aspects can influence the environmental approach of a company. Cognitive aspects are supported by cultural values, and they are often taken for granted. An example might be a belief that economic growth and environmental protection are flatly incompatible. Wade-Benzoni et al. (2002) argue that institutions do not influence only organizations, but also the approaches of individuals to social issues like environmental protection.

Institutional approach represents a conciliatory way to explain organizational performance and change by external determinist forces and voluntary decisions. Ahonen (2001) places institutional approach between strong determinism and unlimited voluntarism, in the sense that it views voluntary choices of business managers influenced by different institutions, like belief systems, moral obligations, behavioural patterns, routines, laws and rules (Powell – DiMaggio 1983, 1991). Institutional approach has been interpreted and used in the above described way in the field of environmental management issues also e.g. by Heiskanen (2000). An important reason for institutionalization is the pursuit of social legitimacy (Hatch 1997). Similarly, Heiskanen (2000, 9) argues that institutionalized beliefs, rules and ideas “*gain a character of being right, appropriate and obvious, and thus constrain (but also enable) action*”.

Heiskanen (2000, 8) refers to environmental management models and claims that:

“Ideas are adopted not only for their utility, but also for their legitimacy, and for the legitimacy that they endow organizations with. Management models and techniques are also seen as useful, not because of their “rightness”, but because of their ability to decrease uncertainty and make complex problems appear more manageable”.

Ahonen (2001) shares the same opinion, noting that within institutional frameworks, ideas (or practices) are generally adopted in order to gain competitive assets, but also in order to pursue social legitimacy.

Institutional approach acknowledges the possibility of a reverse process, namely the deinstitutionalization of influential forces. Within this framework, it is possible to study e.g. why or how certain environmental practices may disappear, be transformed or replaced in business organizations (see e.g. Jennings – Zanderberg 1995).

9.3.2 Voluntary choice

In the management and organization literature, organizational change has been explained by theories that emphasize the effect of external determinist forces, and alternatively by theories that underline the voluntary choice of strategic actors (see for a review e.g. Ahonen 2001). According to Kirjavainen (1997), the current mainstream opinion takes into account both the choices of strategic actors and the influence of external determinist forces. Whittington (1988) sustains that the distinction between determinist and voluntary decision-making overly simplifies a reality where organizational structure, actors and external environment interact. According to Hrebniak and Joyce (1985; see also Kirjavainen 1997), organizational adaptation is a process of interaction and feedback between external forces and the choices of management. In this process, organizations do not only react to external forces, but they can also regulate and create them. This approach suggests that strategic choices made by the management of a business company can work up the external environment of a company.

According to a classical view, an important task of managers is to shape strategies that adapt to external conditions and anticipate them (e.g. Chandler 1962; Johnson – Scholes 1989). Strategic management is concerned with organizational adaptation and change, in alignment with future expectations (see e.g. Brown – Starkey 2000). It consists of a stream of decisions that guide a business company’s relationship to its external environment and shape internal policies and practices. Managers evaluate external threats and opportunities,

and internal strengths and weaknesses before making decisions, being influenced by social expectations and personal values and preferences (e.g. Gilbert – Hartman – Mauriel – Freeman 1988; Mintzberg 1983). Starik and Rands (1995) claim that the role of managers in an environmental change process of organizations is significant. They sustain that individuals, who understand and are sensitive to ecological realities, are effective analysts of various external environments and astute observers of their own organizations. These qualities can make them effective managers of an environmental change in their organizations.

Corporate management has been given the responsibility of conducting business in the interest of shareholders. The mentioned interest is typically of economic nature. Recently Tainio (2000) has argued for the relevance of shareholders in European companies, claiming that the management of these companies is strongly influenced by financial expectations. Tainio argues that shareholders with their profit expectations determine the activities of companies, while the effective power of the executive management has diminished.

The argument that only organizational management can introduce new values and ideas to organizations would represent a rather authoritarian view of organizational relationships. According to a more democratic view, all organizational members have at least some kind of possibility to get their ideas heard. Making initiatives is one possible way to “sell” ideas to managers with decisional power (e.g. Andersson – Bateman 2000). However, if the management does not find the idea interesting, it will probably not lead to concrete measures.

9.4 Summary

The above-discussed concepts draw attention to potential external and internal drivers for or barriers to corporate environmental responsiveness. They consider the general attitude of organizational management to the enhancement of environmental concern in society, and change agents that could foster social change. The assumption is that such attitude predetermines corporate environmental responsiveness.

Environmental responses, in turn, make companies adapt to external requirements that they consider as being critical. Another driver is managerial interest, which in its radical form could lead to a reconsideration of the whole business, but normally seeks ways to make environmental issues support conventional business.

References

- Ahonen, A. (2001) Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. *Publications of the Turku School of Economics and Business Administration*. Series A-1: 2001.
- Andersson, L.M. – Bateman, T.B. (2000) Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environment Issues in U.S. Business Organizations. *Academy of Management Journal*, 43 (4): 548–570.
- Bateson, G. (1976) *Verso un'ecologia della mente*. (Original title: *Steps to an Ecology of Mind*). Edizioni Mondolibri S.p.a.: Milano.
- Brown, A.D. – Starkey, K. (2000) Organizational Identity and Learning: a Psychodynamic Perspective. *Academy of Management Review*, 25 (1): 102–120.
- Caselli, L. (1998) Etica dell'impresa e nell'impresa. *Sinergie*, 45 (gennaio-aprile): 85–87.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and Structure*. MIT Press: Cambridge, Mass.
- Dutton, G. (1996) Green Partnerships. *Management Review*, January: 24–28.
- Escoubès, F. (1999) A Framework for Managing Environmental Strategy. *Business Strategy Review*, 10 (2): 61–66.
- European Commission (2001) Green Paper Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Brussels 18.07.2001, COM (2001) 366 final.
- Fineman, S. – Clarke, K. (1996) Green Stakeholders: Industry Interpretations and Response. *Journal of Management Studies*, 33(6): 715–730.
- Gilbert, D.R. – Hartman, E. – Mauriel, J.J. – Freeman, R.E. (1988) *A Logic for Strategy*. Ballinger: Cambridge, Massachusetts.
- Hannan, M.T. – Freeman, J. (1977) The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82: 929–964.
- Hart, S. (2001) Must Green Kill? Reassessing the Success Factors for Sustainability in the Light of the Monsanto Experience. A paper presented at the 9th GIN conference 21–24.01.2001, Bangkok, Thailand.
- Hatch, M.J. (1997) *Organization Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press: New York.
- Heiskanen, E. (2000) *Translations of an Environmental Technique: Institutionalisation of the Life Cycle Approach in Business, Policy and Research Networks*. Helsinki School of Economics and Business Administration, Series A-178.

- Henriques, I. – Sadorsky, P. (1996) The Determinants of an Environmentally Responsive Firm: An Empirical Approach. *Journal of Environmental Economics and Management*, 30 (3): 381–395.
- Hockerts, K. (2001) Corporate Sustainability Management – Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability. A paper presented at the 9th GIN conference 21–24.01.2001, Bangkok, Thailand.
- Hrebniak, L.G. – Joyce, W.F. (1985) Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30 (3): 336–349.
- Iarrera, M. – Vickery, G. (1997) “Clean” Technologies. *The OECD Observer – Special Edition on Sustainable Development*, June 1997. <http://www.oecd.org/publications/observer/spe/024-026a.pdf>
- Iyer, G.R. (1999) Business, Consumers and Sustainable Living in an Interconnected World: A Multilateral Ecocentric Approach. *Journal of Business Ethics*, 20 (4): 273–288.
- Jennings, P. Devereaux – Zandbergen, P.A. (1995) Ecologically Sustainable Organizations: an Institutional Approach. *Academy of Management Review*, 20 (4): 1015–1052.
- Johnson, G. – Scholes K. (1989) *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- Ketola, T. (1999) *A Map of Neverland: the Role of Policy in Strategic Environmental Management*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration. Series A–4:1999.
- Kirjavainen, P. (1997) *Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A–2:1997.
- Madsen, H. – Ulhoi, J. P. (2001) Integrating Environmental and Stakeholder Management. *Business Strategy and the Environment*, 10 (2): 77–88.
- Matten, D. (2002) Symbolic Politics in Environmental Regulation: Corporate Strategic Responses. A paper presented at the 10th GIN conference 23–26.06.2002, Gothenburg, Sweden.
- Midttun, A. (2002) Political Regulation or Market-endogenous Corporate Citizenship: the Case of Greening of European Energy Industry. A paper presented at the 10th GIN conference 23–26.06.2002, Gothenburg, Sweden.
- Miller, J. – Szekely, F. (1995) What is “Green”? *European Management Journal*, 13 (3): 322–333.
- Mintzberg, H. (1983) *Power in and around Organizations*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, New Jersey.

- Paton, B. – Smith, K. – Melhus, P. (2002) Regional Cooperation for Sustainability: Insights from the “Sustainable Silicon Valley” Project. A paper presented at the 10th GIN conference 23–26.06.2002, Gothenburg, Sweden.
- Pfeffer, J. – Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row: New York.
- Powell, W.W. – DiMaggio, P. J. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 (2): 147–160.
- Powell, W.W. – DiMaggio, P. J. (1991) Introduction in: *The new Institutionalism in organizational analysis*, eds. W. W. Powell and P.J. DiMaggio. University of Chicago Press: Chicago.
- Rintanen, S. (2005) *The Establishment and Development Directions of Corporate Environmental Management. Case Studies in Finnish and Italian Meat Processing Sector*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, Series A–1:2005.
- Rossi, M.S. – Szejnwald Brown, H. – Baas, L.W. (2000) Leaders in Sustainable Development: How Agents of Change Define the Agenda. An overview of the 8th Annual Greening of Industry Conference, Chapel Hill, NC, USA, November 1999. *Business Strategy and the Environment*, 9 (5): 273–286.
- Sassoon, E. – Rapisarda-Sassoon, C. (1993) *Management dell’ambiente*. Il Sole 24 Ore Società Editoriale Media Economici: Milano.
- Savage, G.T. (1991) (ed.) Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Managerial Executive*, 5 (2): 77–88.
- Scott, W.R. (1995) *Institutions and Organizations*. SAGE: Thousand Oaks.
- Shrivastava, P. (1995) The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability. *Academy of Management Review*, 20 (4): 936–960.
- Starik, M. – Rands, G. P. (1995) Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (4): 908–835.
- Stead, J.G. – Stead, E. (2000) Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 24 (4): 313–329.
- Tainio, R. (2000) Omistus- ja johtamisstrategiat tulevaisuuden Euroopassa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, 1/00: 158–172.
- Ulhoi, J.P. – Madsen, H. – Hildebrandt, S. (1996) Green New World: A Corporate Environmental Business Perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 12 (3): 243–253.

- Ulhoi, J.P. – Madsen, H. – Richardsson, P.M. (1996) *Training in Environmental Management – Industry and Sustainability (Part 1): Corporate Environmental and Resource Management and Educational Requirements*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Ulhoi, J.P. – Madsen, H. – Sinding, K. (2000a) *Training in Environmental Management – Industry and Sustainability (Part 2): Corporate Environmental and Resource Management and Educational Requirements*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Ulhoi, J.P. – Madsen, H. – Sinding, K. (2000b) *Training in Environmental Management – Industry and Sustainability (Part 3): Corporate Environmental and Resource Management and Educational Requirements*. Office for Official Publications of the European Communities: Luxembourg.
- Vellinga, P. – Wieczorek, A.J. (2001) Industrial Transformation. A Poster abstract presented at the 9th GIN conference, 21–24.01.2001, Bangkok, Thailand.
- Wade-Benzoni, K.A. – Hoffman, A. J. Thompson, L.L. – Moore, D.A. – Gillespie, J.J. – Bazerman, M.H. (2002) Barriers to Resolution in Ideologically Based Negotiations: the Role of Values and Institutions. *Academy of Management Review*, 27 (1): 41–57.
- Welford, R. (2002) Beyond Systems: a Vision for Corporate Environmental Management for the Future. A background paper for the keynote speech, Science Days for the Studia Economica lecture series, Helsinki School of Economics.
- Whittington, R. (1988) Environmental Structure and Theories of Strategic Choice. *Journal of Management Studies*, 25 (6): 521–536.

10. SOCIAL RESPONSIBILITY IN ESTONIA THROUGH THE EYES OF OWNERS AND MANAGERS

Külliki Tafel and Ruth Alas

Abstract

During the last decade and a half, Estonia has concentrated predominantly on economic development in its' narrowest sense. Currently, the emphasis is gradually moving towards a broader approach, including an increasingly social agenda.

The research question here concerns the awareness among Estonian owners and managers of corporate social responsibility. Empirical research in Estonia indicates that there has been a shift towards recognising the importance of social responsibility, but this primarily concerns the "lower layers" of social responsibility, recognizing the importance of economic responsibility and in some respects also public responsibility. The responses in interviewees show a certain amount of personal initiative, but these are single examples rather than a general trend and are not enough to change the overall picture.

Still, in any assessment of the current situation regarding social responsibility in Estonia, emphasis should be laid on the fact that changes are taking effect and will continue to do so. In transition economies, including Estonia, we should not overlook the fact that, at least in the early years of transition, the focus is on a rapid economic development where the social side will inevitably be left in the background and economic development will take place at the expense of social and environmental development.

10.1 Introduction

Although the topic of corporate social responsibility (CSR) has been very popular in Western countries for decades already, it is not yet popular in post-socialist countries such as Estonia. On the contrary, in some cases managers and owners compare CSR with socialism. This comparison gives the topic very negative associations.

In the 1970s, probably the most influential economist of the period, Milton Friedman (1970) stated that *the only responsibility of companies is to make a profit*.

Estonia during the 1990s has been considered, and in some respect rightly so, as a perfect example of ‘Friedmanism’ in Central and Eastern Europe. Estonia’s move toward a market economy was undoubtedly one of the most radical in the region. Partially due to conscious politics and partially due to its situation (small economy, changes in the geography of its markets, low institutional efficiency in its public sector – at least during the initial years) the focus had to be on entrepreneurs and on new entrepreneurs in particular. First, people had to start producing the goods and services that someone actually needed – initially that someone meant foreign consumers because local purchasing power was low. Then the assumption was that one could count on an influx of money and jobs and so on, and the rest seemed irrelevant. Being able to make an economy, which had been in free-fall, increase in the mid-1990s, and also being able to take control of unemployment, was accompanied by a public consciousness and political rhetoric that glorified business and hypertrophied ownership. In other words, an owner could do what was good for him, and nobody had the right to interfere. At the same time, Estonia’s economic success had a high social cost – vast differences in income, low pensions, intergenerational pressures, a heavy decline in rural life, etc. A new phenomenon – the degradation of the physical, cultural and natural environment – was perceived. In joining the EU, the harmonization of legislation also had an important “civilising impact”. All of sudden there came the realisation that a social, “softer” and more heterogeneous worldview might be more popular than the primitive and economically deterministic one.

During recent years a paradoxical situation can be seen emerging in economic and social policies: new elements from clearly different paradigms are being added to the political mainstream that was established in the mid-1990s. At the same time, some economic and social policies keep following the principles of the previous period (Terk 2005). It is not yet clear how efficient such a mixture of different policies will be.

In addition, the same situation can be seen in the media. On the one hand, stronger social tendencies can be noticed, which in turn places pressure on entrepreneurs and their behaviour, but on the other hand, statements that are sometimes even quite hysterical, are being made in support of the idea that Estonia should keep following simplified right-wing politics because this has brought Estonia the success it has enjoyed thus far.

This then constitutes the main features of the context in which Estonian owners and managers develop themselves and their company policies, including their understanding and response to corporate social responsibility.

The question in this paper concerns the awareness of CSR among Estonian owners and managers and the developmental stage of their understanding of CSR. This article is an attempt to analyse this issue, based on an empirical

study undertaken by Estonian Business School and the Estonian Institute for Futures Studies in 2004.

10.2 Theoretical grounding for the article

Social responsibility in the business world has been defined as ‘actions and decisions which consider the legal, economic and societal factors in both the short and long term as well as organisational interests’ (Wartick – Cochran 1985).

From the *structural* viewpoint, several authors (Marcel van Marrewijk 2003, Wilenius 2005) have narrowed down the concept of corporate social responsibility so that it covers three dimensions of corporate action: economic performance, social accountability and environmental management. With respect to economic performance, responsibility might mean steady income for the owners, reliable accountancy systems, increasing staff, donations for outside causes and paid taxes. Social accountability can imply issues such as working conditions, amount of in-house education or social quality control in regard to purchases. Environmental management might be said to be referring to such issues as electricity consumption, CO₂ emissions or the volume of material flows inside corporations.

Here also the issue of resources could be examined. From the corporate viewpoint we can talk about three sources of capital — human, social and natural — which provide all businesses with a framework of assets and capabilities for managing this issue (Gray – Graff 2003). The management of human capital includes knowledge, skills, personnel experience, as well as the learning systems within the organisations. Social capital means stakeholder relationships and inner trust building processes of the corporation, as well as corporate governance. Stakeholders are key individuals and groups who have an interest in an organisation’s performance and may be able to influence it in some way (Balogun – Hailey 2004). As such, stakeholders include shareholders, managers, employees, also bankers, customers, suppliers and the wider community. The third component, natural capital, refers to the way nature, be it a resource or a target for action, is an essential part of wealth creation.

From the *normative* viewpoint, different levels of social responsibility, based on the criteria of the extent to which a company meets the social expectations of the society, could be differentiated. One way of describing these levels – hindrance, protection, adaptation and prevention – are outlined in figure 1. Hindrance refers to an obstructionist strategy, protection is a defensive strategy, adaptation is an accommodative strategy and preventive strategies are proactive (Gatewood, Carroll, 1981).

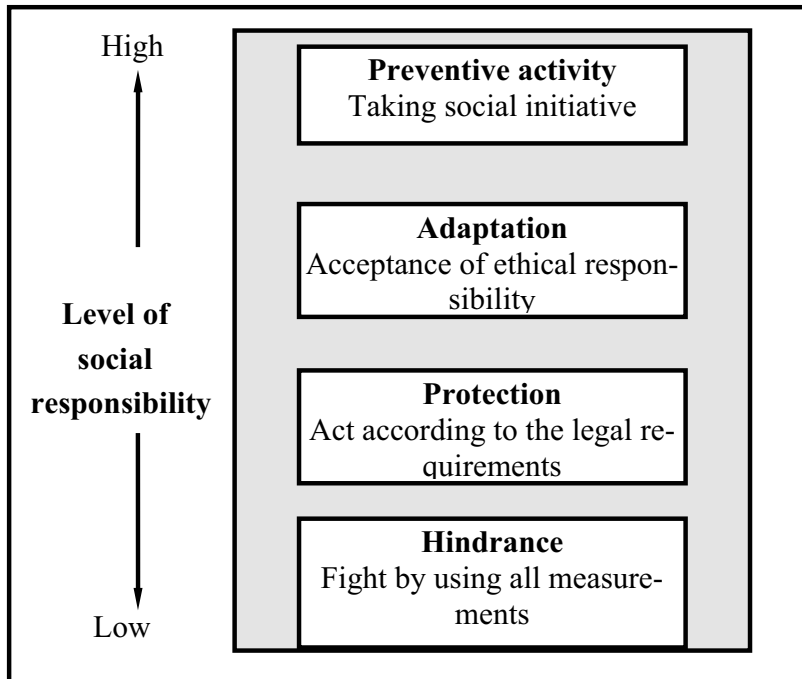


Figure 1. Normative approach to CSR (adapted from Gatewood, Carroll, 1981).

There is also the *developmental* approach, which shows how companies progress on a ladder of CSR (figure 2). When companies start out, the first task is survival and the level of CSR is economic responsibility, which, according to the Nobel Prize winner M. Friedman, is essential from the point of view of increasing company profits. In the next developmental stage of the company, public responsibility emerges – if a company already has steady profits, in addition to economic responsibilities, it is important to determine public policies on key issues that effect society. The third stage in the development process involves meeting the social requirements – firms actually develop and implement social programmes impacting society. This is still usually connected with social pressures. The fourth level is qualitatively different, because at this stage a company has already a socially orientated management. The managers constantly keep an eye on the internal and external environment in order to respond immediately with appropriate programmes to social problems that may arise; and finally, they develop social programmes in response to social pressures (Miller et al 1996). In the longer perspective, a socially orientated management is certainly more beneficial than one that concentrates only on short-term profit and ignores social needs.

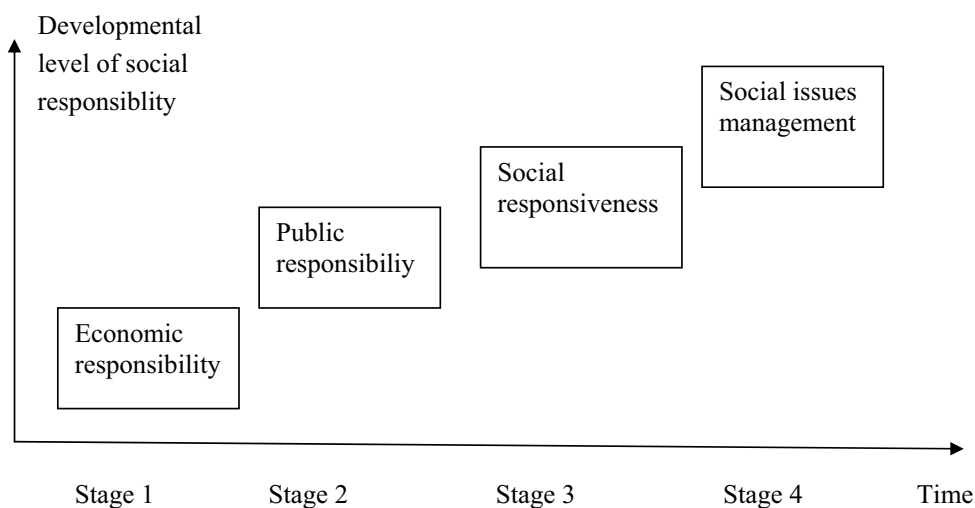


Figure 2. The developmental approach to CSR.

One important aspect that also appears from the theoretical literature of CSR is, to put it shortly, the rhetorical *versus* actual action dilemma. From Wilenius's (2005: 137) statement: "*what is evident today is that only a small minority of the business world really have sustainability in their core values and part of their strategic vision. And even fewer are those companies that really put their values and principles into action*" – important parallels can be drawn in the context of social responsibility. This similar rhetoric is also very much in place in the field of corporate social responsibility.

With these different theoretical standpoints in regard to social responsibility, authors wish to refer to the complexity and diversity that exists in the theoretical treatment of social responsibility. This can be at the same time considered as one reason for the different understandings of social responsibility that are often faced when analysing empirical results in this field — and this is also the situation we see from the results of the interviews presented below.

Using the developmental approach to social responsibility as well as the normative one as a context enables us to point out the dynamics that take place in the development of social responsibility. This is also a useful background when considering the results presented in this article, because social responsibility has been viewed in the context of the last ten years.

10.3 Empirical study in Estonia

10.3.1 Methodology

The results outlined below are from the last study that has touched upon the issue of social responsibility in Estonia. This was the first stage of a corporate governance research program, where in-depth interviews with owners and top managers were carried out. To be honest, the interviews did not specifically aim to study the social responsibility of enterprises in Estonia – social responsibility was studied as a by-product of a broader analysis of the state of corporate governance (CG). However, given the quality of the interviews, the results will enable us to give a broader picture of the existence, nature and understanding of social responsibility. Moreover, the study adds an owner *versus* top manager scale, highlighting the differences in their opinions and reasons for these opinions, aspects that have seldom been dealt with in earlier studies about social responsibility if at all.

We still have to take the views expressed below as the opinions of a limited number of Estonian owners and managers about the social responsibility of an enterprise. It should not be considered as the final opinion about the existence and perception of social responsibility in Estonian enterprises. Therefore, any attempts to connect the research results with the theoretical conceptions of social responsibility are rather experimental and hypothetical, and therefore the aim of this article should not be seen as finding proof of the theory in practice.

The study of CG in Estonia is a multi-year joint research programme between the Estonian Business School and the Estonian Institute for Future Studies, and involves partners from other universities as well. Within the framework of the first stage of this research programme, in-depth interviews with owners and top managers were carried out. An in-depth study of the information gained from the interviews is also planned at the level of individual enterprises using standardised questionnaires and involving cooperation from several other post-socialist countries.

The in-depth interview as a methodology was favoured since there has hitherto been little in-depth study of CG in Estonia and therefore there was no foundation in the CG studies to base the work on or to use as a starting point for detailed study. This meant that it was necessary to begin by defining the range of issues in this area. So the authors of the article, as well as other participants in the research programme, considered that the most practical way to start was to map the general situation by approaching the agents of corporate governance – the owners and top managers. The methodology used was an in-depth interview lasting two or three hours.

The in-depth interviews were rather extensive, relatively non-standardised, but structured interviews. The interviews can also be referred to as generalist interviews, since the interviewees were individuals with a high ability to generalise and with varied experience. These interviews concentrated on the corporation and levels within it at which capital is managed, the ties between these levels and the influence of the environment in which the corporation and capital operate. The fourth level, which is the focus of this article, concentrated on the relationship between the enterprise and its broader environment. The objects of study at this level were corporate social responsibility, the consideration or absence of consideration of various stakeholders by the corporation, as well as how and whether the general environment, including the legislative one, influences the activities of the corporation¹³. Altogether, 13 questions concerning corporate social responsibility were asked. It is important to add that these questions originated from the traditional and broader view of the topic.

The in-depth interviews contained 60 questions and were recorded. With nearly all questions, two aspects were addressed: on the one hand, the difference between the periods 1995–1999 and 2000–2004, and on the other, between enterprises based on foreign and domestic capital. By the beginning of the former period – that is 1995 – the privatisation period in Estonia was predominantly over and the first legislative framework concerning the operation of corporations in the Western sense started to develop. The second turning point is represented by the year 2000, when the “purge” following the Asian and Russian crises presented new demands on economic activities and economic thinking as a whole.

A total of 25 individuals were interviewed. The criterion for inclusion in the sample was having had broad experience in business and the resulting ability to generalize – being a generalist. The “generalist” had to meet the following

¹³ The authors treat CG as a four-level construction. (1) *The level of operation of capital* concentrates on the issue of whether and how the type of capital (foreign vs. domestic, large vs. small, active vs. passive) influences CG, how the duration of investment of capital has changed in the various periods of time and its effect on CG; this level also enables us to study the problems of the owners’ groupings and their ties. (2) *The corporate level* means the study of the success models of corporations and top managers in connection with the CG subject. The issues of study at this level are the change of the models over time, which top managers or agents are valued (by the principals) and how the agents can operate at the corporate level. (3) *The level of ties between capital and corporation* concentrates on the problems of the so-called principal-agent relations. Emphasis is laid on the relations between the owners and managers, the managers’ freedom of action and regulation, as well as on conflicts between the owners and the managers. (4) *The environment level* determines the relationship between the corporations and the general environment. The subjects of study at this level are corporate social responsibility, the consideration of various stakeholders by the corporation or the absence of such a consideration, as well as how and whether the general environment, including the legislative one, influences the activities of the corporation.

criteria. Firstly, he or she should have had at least ten years experience in management: being a top manager or an entrepreneur. It is important to add that predominantly the interviewees had longer experience (incl. also during the socialist period). Secondly, the interviewee had to be wellknown – in other words, this means that the participants of the research programme had to be sure that the certain respondent has had long and different experience as well as he or she has ability to generalize. (Here it is important to add that precisely in Estonia as in little country context it is possible to use this “is known” aspect as everybody (especially the people who have been active in managing positions for a long time) is more widely known. Thirdly, in addition to having had long time experience, the different experience was also the criterion to include him/her into the sample. The different experience means that these respondents were preferred who had been in different positions and in different areas as well as having had experience in starting up their own company as well as being a top manager.

The list of possible respondents was made and the core group of participants in this research programme made the choice after long discussions over each possible interviewee.

Here it also important to add that therefore a ‘traditional’ division – dividing the respondents by sphere of activity, by size and type of company – could not be used this time since the key criterion was having had broad experience in different areas and in different positions. Although, it can be said that the background of the respondents was diverse; nevertheless, they were more representative of larger enterprises (in the Estonian sense); at the same time experience from industrial and service companies were almost equally represented. Generally speaking, the dominant sphere of activity for the group of owners was commerce and for the top managers, energy or the fuel industry – these were the fields the interviewees had had most experience. It also has to be emphasized that the respondents were asked to generalize according to several years of experience, and not to give answers based on the enterprise they were concerned with at the moment.

The selection of interviewees observed the principle of more or less equal representation of owners and managers, as well as a separate group of owner - top managers – individuals, who had had experience of both roles. The interviewees were divided as follows: 7 owners, 12 top managers and 6 of those who had been both as owners and top managers¹⁴.

The article is based on a preliminary summary of the interviews. This article concentrates on the results that concern the dynamics of social responsibil-

¹⁴ It should be pointed out that the results of the interviews did not show remarkable differences between these groups regarding the posed questions.

ity during the last ten years and how social responsibility is seen and understood.

10.3.2 Results: social responsibility – its essence, existence and dynamics in Estonia as seen by the owners and top managers

The relationship between an enterprise and its environment was considered as being, on the one hand, how owners or top managers consider the interests of the society, and on the other hand, how owners and managers consider the importance of different interest groups.

10.3.2.1 Towards greater social responsibility

The final thesis – towards greater social responsibility – illustrates the period surveyed (1995–2004) rather well. The answers from the respondents reveal a clearly visible change in the perception of social responsibility in a positive direction. There was no difference in the opinions held by the owners and the managers – their considered opinion was that during the above mentioned period the understanding of social responsibility and the subsequent behaviour had become more important. The role of the corporate citizen has firmly strengthened over the last years. To quote the respondent:

“In the first period nobody really considered the interests of the society, personal well-being was the first priority. Now there is much broader consideration – besides money the personal feeling is also important. How do I make this money.” (owner 2)

The following owner characterized the situation in a rather expressive way:

“For example, when our firm celebrates its birthday, we usually just have a heavy party for our best suppliers, partners, ... but last year [i.e. in 2003], when the firm had its 10th anniversary, we had a party combined with a theatre visit and asked the guests to transfer the money meant for flowers and presents into the account of a children’s home and we raised EEK 150,000” (owner 19)

There is another change that can be detected in the answers of the respondents, which casts light on their attitude to the need to belong to different entrepreneurial and professional unions. Although we should take this as a sign of co-operative behaviour, we cannot make any far-reaching conclusions about the existence and strength of social responsibility on the basis of this change.

The dominant position of respondents was that enterprises are becoming more involved in different unions and there was a growing tendency towards such co-operation in the period 1995–2004.

One result of wider participation in unions was seen as being the greater professionalism of the unions – their role as a negotiation partner (with the state) has increased or as one respondent put it – *“the situation where someone says – I will talk to the prime minister myself – has become very rare”* (top manager 14). This respondent also pointed out that unions supply them with essential information and there is a growing need to have a common representation. According to one respondent: *“You will never succeed by dealing only with business matters. You have to deal with everything that the success of your business depends on – the legislation; otherwise the public servants will cater the environment to their needs”* (top manager 9).

Thus, we could say (with a certain reservation of course) that the interviewees had a predominantly positive attitude to participating in the activity of entrepreneurial and professional unions, which may be generally considered as a supportive trend in favour of growing social responsibility. The general increase of co-operation can be followed in studies carried out by the Institute for Future Studies in the middle of 1990s as well as throughout the years from 2000 onwards (see e.g. Kurik, Lumiste, Terk, Heinlo, 2002).

10.3.2.2 Social responsibility — charity rather than responsible business

Social responsibility – what does it mean? From theoretical literature one could find a whole range of different explanations and definitions for the concept of social responsibility. For instance, Takala & Pallab (2000) point to several issues concerning this subject including the importance of distinguishing between egoistic and altruistic motives, and not only the observation of formal laws, but also how the organisation or individual follows informal principals (Takala & Pallab 2000: 111, 110).

As the interviews did not define social responsibility, but rather supplied a general conception, the respondents had a chance to give their own definitions. Therefore, the whole process could be considered less directed or even neutral with the respondents not being locked into a framework set by the researchers

On the whole, it can be said that Estonian owners and top managers see the issue of social responsibility rather narrowly – for example, the foundation of funds or charities, but even then rather from the point of view of personal profit; as the respondents said themselves:

“Managers have begun to see the broader picture ... First, competition has forced them to be decent citizens. Second, many have understood the

fact that this field [of social responsibility] enables them to improve their reputation more quickly and maintain it more easily [as compared to the situation where the reputation is maintained only via] business results. It is not only the issue of company reputation, but also the search for personal channels for being an honoured citizen.” (owner - top manager 20)

At the same time, by interpreting figure 1 – the normative approach to CSR – we could consider the foundation of funds and charities etc. as adapting or preventative action, and therefore the higher levels of social responsibility. The above named activities are not compulsory or required by any law. As one respondent said: “... *this [social responsibility] has become like a matter of honour, nobody has ordered anyone to do it but it has become an accepted and natural part of business.*” (owner 19) This aspect plays an equalizing role in the rather narrow vision of social responsibility .

When analysing the opinions of the respondents in the light of the subcategories of social responsibility — social, economic and environmental responsibility — we may see that the responses highlight economic and social/public responsibility; but the issue that almost did not arise at all was environmental responsibility (see also opinions about interest groups). It cannot be claimed that there is no environmental responsibility; but as the respondents were allowed to express their ideas in a free way we may presume that social/public responsibility is of more importance than environmental responsibility

It is important to stress that the order in which elements of corporate responsibility have been adopted by Estonian managers and owners is different from most other EU countries where the following order is the norm: (1) economic, (2) environmental (in the 1990s: e.g., ISO 14001 and EMAS standards), (3) social (early 2000s: e.g., SA8000).

To highlight, at least in some respects, why social responsibility tends to come before environmental responsibility in Estonia, the following reasons can be given. Firstly, the implementation of a highly liberal market economic concept in Estonia during the 1990s brought with it very high levels of social stratification on the basis of material wealth. A large percentage of the Estonian population lived (and is still living) below the poverty line¹⁵. The social welfare system was and still is underdeveloped. One example to illustrate the seriousness of the situation is the fact that Estonian social scientists in 2001 felt the need to coin the term “Two Estonias”¹⁶ (“Kaks Eestit” – *in Estonian*). Sec-

¹⁵ In 2003, 20% of the Estonian population lived below the poverty line, in 1997 this group was nearly 40%. (Sotsiaalsektor arvudes 2004, Sotsiaalsektor arvudes 2002).

¹⁶ The expression „Two Estonias“ was written in the public manifestation of Estonian social scientists, published April 23rd 2001. In this manifestation the social scientists pointed out that the core of Estonian society is dangerously weakening and that there is the need for a

only, the relatively low population density in Estonia makes the taking of new lands into use relatively easy. Therefore, environmental sustainability becomes important only in those fields where EU directives present certain demands.

In order to identify the existence and understanding of the nature of social responsibility the interviewees were asked a separate question about the position of their enterprise in society – whether their business is only there to earn profit and to increase the value of the enterprise or to make a broader contribution to the development of society. The responses to this question painted a remarkably diverse picture of how owners and top managers understand the role of social responsibility. They add another dimension to the points of view that are in line with the general positive trend, which, according to the theory, need not necessarily indicate a high level of social responsibility at all. This diverse picture highlighted how different the opinions of the owners and top managers actually were.

The responses given by the owners revealed that contributions emerging simply from the normal operation of the enterprise are not seen by the general public as part of its social responsibility. Many owner-respondents expressed the idea that the mere existence of an enterprise already represented a contribution to society. “An existing company is a part of society – it has its own workforce, pays its employees for work, pays its taxes; indirectly participates in the infrastructures – companies use infrastructures and support and improve them by their activity, e.g. by using energy the company pays for it and with this money the energy supplier is able to develop this infrastructure. My principle is that an existing and operating company has already given society something”(owner 6).

The owners are willing to *produce the surplus value of employment for society*. At the same time it was found that the surplus value is not sufficiently appreciated.

The responses from owners, along with their interpretation of social responsibility, reflect that the owners are quite sensitive about the fact that their activity is appreciated so little. Within the framework of this general context, it needs to be added that the existence of a general negative attitude on the part of the public has been influenced by the behaviour of the owners themselves, especially in the first half of the 1990s after Estonia regained its independence. First, people perceived an apparent lack of honesty in raising initial capital. Secondly, there is a strong feeling of inequality between those who have been doing well and those who have not. This has given rise to a strong scepticism towards Estonian entrepreneurs as a whole.

To sum up the responses of the interviewees, social responsibility is mainly seen as charity and not as a holistic approach to business by Estonian owners and managers. Even more, it is not pure charity, rather sponsorship mainly. One can offer several explanations for that; still, this is a topic that needs further research and the situation may change over time. One explanation, and obviously the main one, is that the very liberal (even primitive) approach to the market economy has been dominant in political and economic thinking in Estonia from the beginning of the 1990s. No profound discussion of the holistic approach to corporate social responsibility has taken place. It is not a subject for public or social discussion; it is not a theme in business circles. The understanding that any firm's main purpose is to earn profits has been central for a long time, and 'profit ethics' as a general ideology was (and still is) followed. As Takala (1999: 744) describes: "*the owner and the management of the firm ought to make decisions solely having as their target to gain as big a profit as possible; and the only values ... acknowledged were those which could be expressed financially*". As background information it should also perhaps be added that the social democrats and Christian democrats are also quite modestly represented in the Estonian political arena. They could turn out to be one of the interest groups that could bring this subject of (corporate) social responsibility to the general public. More broadly, several studies that have examined the values held by Estonians indicate a high level of individuality as one of the most dominant values among Estonians. For instance, from a survey¹⁷ (2001) that concentrated on the values of Estonian managers, one of the conclusions was that Estonian managers are 'me'-centred focused on short-term perspectives (and not 'we'-centred focused on long-term perspectives) (Pärnoja, 2001).

Secondly, the fact that there are mainly small and medium-sized enterprises in Estonia is not less important. Unquestionably, large corporations have a bigger impact on society than small ones, and large corporations tend to be leaders adopting new understandings and attitudes, including social responsibility. And in Estonia, since large corporations are nearly nonexistent, it could be said that understanding corporate social responsibility holistically will be slow to come. In addition, one of the reasons that charity has become more common in the Estonian business arena than the holistic approach to CSR is that the charity-type approach is easier to adopt. This does not need changes in the thinking as a whole – the understanding that 'if the business is going well, it is appropriate to support somebody or something' is enough. Hypothetically, it could be said that charity may be an early step towards a holistic approach

¹⁷ This was the RISC-survey: RISC™ is an international values research, carried out in more than 50 countries. In Estonia, it was carried out by TNS Emor – the leading marketing information and research service provider on the Estonian market.

towards corporate social responsibility, but such a statement should be left open to further discussion.

And thirdly, the average age of owners and managers in Estonia is somewhat lower than in other Central and Eastern European countries and clearly lower than in the ‘older’ EU countries. This not only concerns biological age, but also the fact that owners and managers in Estonia are less connected with the enterprise and with the local region where the enterprise operates; in addition, they have not grown from within the enterprise they own or manage. Altogether this has an impact on managers and owners in Estonia making them socially less responsible.

10.3.2.3 Individual (owner’s) versus organizational (managerial) social responsibility?

The responses from the interviews enable us to conclude that there are certain differences between owners and managers in terms of how social responsibility is being expressed and how such expression is mutually seen and interpreted.

The *top manager* interviewees, unlike the owners, stated that *they pay greater attention to social responsibility*, remarking that the owners value profit above all.

Some top managers pointed out that the owners view the issue of social responsibility as an aspect of their personal role outside the enterprise, while the top managers (in their own opinion) operate only via the enterprise. It should not be ignored, however, that the top managers also view social responsibility as a tool for boosting and maintaining *their* reputation – something they can realise because of and with the support of the enterprise.

Quoting an interviewee:

“Many top managers have understood that this is a field where it is relatively easy to boost and maintain their reputation rather than via business results. The issue [for them] not only involves the reputation of the company, but is also about the personal challenges of top managers. This is rather expensive to do on a personal budget, but much better on a company account ... [considering this principle] they also lead different sports unions...” (owner - top manager 20).

There was also a difference between the owners and top managers in regard to the format – how social responsibility is expressed. Some top manager respondents said that the issue of social responsibility in Estonia is ‘personified’, which is maybe a specific trait of Estonian owners, as one respondent sug-

gested. When money is supplied by a company then it involves very clear personal positioning as the owner always in the background.

On the other hand, as the interviewees noted, for foreign enterprises and owners, social responsibility is rather a programmed or an institutional phenomenon than related to the individual, i.e. managers and owners position themselves via their companies, not individually. As one respondent noted: *“Estonian owners have not yet come to the point of thinking that my company must be representative, but [they have] reached the level of thinking that I am the person who is doing something good”*(top manager 15). In a nutshell, an average Estonian owner expresses himself *“in the form of me, not our company.”* (top manager 15).

At the same time (in the opinion of top manager respondents themselves), top managers stand up for their company and act in the name of the company, which seems rather logical. Top managers cultivate the so-called our-feeling: they position themselves through their teams when this is useful to them – this is their letter of indulgence and protective mechanism.

The interviews revealed, as a certain counterbalance, an interesting set of problems in the context of the principles of social responsibility and their implementation. One respondent pointed out a probable conflict – the company as a whole *versus* the owners or managers as private individuals. To put it bluntly, the expression of social responsibility on the company level may become rather problematic. This may be illustrated by a respondent’s statement:

“I sometimes support total strangers and just get satisfaction by doing so.... e.g. a heart surgery to a little girl carried out in Finland. ... In real life it is really hard for the management to present such a case to the owners ... A business should have some basis for making decisions... whom to support...” (owner 2)

In several cases the interviews revealed that the act of supporting somebody or something is an issue of personification; there is no dominant strategy on the basis of which a person or undertaking is supported *“... just on the grounds of personal sympathy, ...these are more like personal decisions and activities”* (top manager 7). The interviews also reveal that in supporting activities we may still talk more about sponsoring (or hidden sponsoring) than patronising. As a respondent said *“ ... in my opinion there is no real charity in Estonia, everything is sponsorship ... I think a company can never be a patron which is not the case with a private individual”*(top manager 4).

10.3.2.4 Socially more caring foreign capital – or vice versa?

In addition to the different ways foreign and domestic capital express social responsibility, the interviews revealed several differences between the companies themselves. Yet these differences were not seen consistently.

The dominant opinion of respondents was that foreign companies in Estonia quote the soft values more highly and pay much greater attention to social responsibility:

“An Estonian, [including] also the owner is sceptical and does not believe [in social] values too much ... [Figuratively:] the colour of a cat is not important as long as it catches mice; in that case the foreign owners have at least more verbosity” (owner 1);

To put it in black and white:

“Here is a clear philosophical watershed between the foreign and local owners... a foreign mother company just demands that the locals offer some programme ... how to sell the company here [in Estonia]. ... Foreign owners take [social responsibility] as a programme ... Estonian owners, on the other hand, use their company as a means...” (top manager 15).

The interviewees also presented different kinds of opinions. There were fewer of them, but at the same time they sounded much ‘louder’. They blame foreign owners in closing down the business, in making people redundant, and in taking out money.

10.3.2.5 Different interest groups

The consideration of different interest groups is also a reflection of the existence of social responsibility. The interviewees were asked to name up to four of the most important interest groups out of a list of ten and state whether consideration of the interests of these groups had increased or decreased in the period of 1995–2004. The interest groups were as follows: (1) employees except top managers; (2) clients; (3) suppliers; (4) banks; (5) local government (city/county/rural municipality level); (6) top managers at the state level; (7) Estonian political elite; (8) social pressure groups (e.g. green movement, trade unions); (9) the media, public opinion; (10) personal acquaintances and friends related to the key persons of an enterprise. The three major interest groups highlighted were:

- the media, public opinion and the employees except top managers were mentioned equally
- clients

- suppliers

Over the years, consideration of these groups has shown a tendency towards steady growth.

The next in the ranking were the banks and almost all the respondents found that their importance had decreased. Despite this tendency, we should not underestimate the relationships with banks, but attitudes towards them have changed: in the first period (until the mid 1990s) it was important for company owners to have personal contact with a bank, but now communication mainly takes place in the form of figures. Next after the banks, came the local government and the importance of considering them is on the increase.

In summary it may be said that the interviewees saw the importance and necessity of considering of interest groups. They see making a profit as a part of a broader process, which includes contacting different interest groups.

The responses from the interviewees reveal that the circle of interest groups that are considered important depend on whether we are dealing with the owner or the top manager. There is the opinion that owners tend to consider public opinion, media, politicians (especially when the owner plans to enter politics) and the state more. While top managers, on the other hand, consider suppliers, clients and employees more. These preferences are clearly related to the different roles of the owners and top managers. The top manager has to consider employees more as he is closer to them; the owner has to consider the politicians and public opinion more, because these influence the strategic decisions made by the owner.

The interviews also aimed to study in more detail the attitude of the respondents to trade unions and the state, to more broadly reflect the opinions of the interviewees regarding the issue of social responsibility.

The attitude of the respondents to *trade unions* in Estonia (unions may be considered relatively immature) varies from a negative attitude to a neutral or positive one. Some respondents found that *it would be better if there were none of them and would never be any. Some did not see in trade unions any assistance nor an enemy.* But also:

“A trade union is actually just an organisation representing the interests of people ... and if they do it in a reasonable way, and we aim to do the same thing, then I would not want to say they should not exist at all ...”
(top manager 13)

On the one hand, the respondents believed that trade unions are not professional enough, they are unable to think rationally considering the long-term, they just “flutter with flags”. As one respondent said: *“they have become noisier than they were ... but they could be stronger ... not noisier, but cleverer”* (owner - top manager 20). Another problem that was pointed out is that the present trade unions do not have a noble aim, but rather tend to become a

separate field of business. To quote one respondent: “...*they say that trade unionism is a business ... today they seem to be the business of some interest groups ...*” (top manager 8). It was found that it is possible to stand for the rights of employees in other ways, and employers should listen to their employees without trade unions.

The authors have to explain that the relatively modest attitude of the respondents to the issue of trade unions may be related to the special characteristics of Estonia. One aspect is Estonia’s small size as well as that of its businesses – for example, participation on the supervisory board of a company will only occur in the case of big enterprises, but there are very few of them in Estonia. The other issue stems from the difference in business governance systems — in Estonia the supervisory board is for decision-making, and so the trade union representatives are considered as outsiders.

The opinions of respondents about *the state* may be divided between two extremes. The first group consists of those who think that attitudes towards the state have become more positive. If in the first period [1995–1999 and earlier] the state was a tax collector, disturber, constraint, limiting in every way, then now there is acceptance of tax collection, because it is found to be necessary.

This group of respondents finds that the state has performed its regulative role well and the environment is relatively entrepreneur-friendly. They compared the situation in Estonia with the framework of the Ukraine or Moldova and find Estonia an extremely entrepreneur-friendly country.

The essential aspects in the role of the state emphasised by the interviewees are balance and mutual trust.

“... if we ask how much of the state we need, I find a balance of importance ... the more you trust the more respect will you get in return, the more you refuse and regulate the more you create layers of people in the society who would like to break such regulations. That is not the issue; we need laws. There should be some balance. In order to develop society, an entrepreneur should have some freedom to act. It is not the state that creates workplaces; it is still done by the entrepreneurs.” (top manager 7)

The other group is comprised of those whose attitude to the state is rather negative. They justify this point of view by saying that the legislative environment is too changeable in its nature. They found that there is no partner to be trusted less than the Estonian state. A regulatory body may irresponsibly go back on their word tomorrow.

We may conclude from the previous statements that attitudes towards the state are based on its professionalism – how the state is able and willing to perform its role. The necessity of the state has increased with the Estonian membership of the European Union, even already from the beginning of the

incorporation negotiations: “*nobody knew what kinds of regulations and legislation will be introduced by the EU ...there was a shift [in people’s interest about the state] when the actual negotiations about incorporation into the EU started*” (owner 6) “... *there will be money from European funds and you will not get anything without the state*” (top manager 15).

To sum up, we may say that the responses of the interviewees about their attitude to the state reflect the personal experiences that these people have had in communication with the state. In some case it has been enough to have a single experience (e.g. some legislative decision, which has either made it more complicated or favourable to operate in some field) to completely change the attitude of the interviewees to the state.

10.4 Conclusions

To sum up the interviewees’ opinions, we have to note that there has been a shift towards the recognition of social responsibility, but mainly at the level of the lower layers of CSR (see figure 1), moving slowly upwards from the lowest level. The responses of the interviewees show a certain amount of personal initiative (which should indicate a higher level of social responsibility), but these are single examples that are unable to change the overall picture. There is an understanding of the need to help and support, but it is too early to talk about the creation of a progressive-minded socially responsible company.

Despite the above-mentioned conclusion, it would be inappropriate to assess the existence and nature of social responsibility in Estonian companies as being modest. While considering the general social and economic context in Estonia, *the emphasis* in the assessment of social responsibility should be laid on *the changes having taken effect and continuing*. A simplified view that the social responsibility of Estonian owners and top managers is underdeveloped and their interpretation of the issue is too narrow would be in ignorance of the general context.

In the case of a transitional economy we should not overlook the aspect (at least in the early years) of concentrating on rapid economic development where the social side will (inevitably) be left in the background and economic development will take place at the expense of social and environmental development. It is not an attempt to show the situation in regard to social responsibility in Estonia in a better light, but rather to highlight the dynamics of social responsibility in Estonia and the fact of being in the current (natural) stage of development.

The context of a transitional country also explains the diversity and controversy in describing the state of social responsibility revealed by the responses

from the interviews. In some cases people may overestimate their activity from the point of view of social responsibility; but also to the contrary, people are often unable to relate their activities and opinions to the dimension of social responsibility, therefore, the picture created by the interviewees is rather controversial.

The strong emphasis from owner respondents on economic responsibility does not seem to match the statement that it is necessary to consider the opinions of different interest groups, or the fact that it is mainly seen as necessary and useful to participate in professional and entrepreneurial unions.

In the context of a transitional country another hypothetical issue arises. In the theoretical part of the article the authors pointed out the problem that in the case of social responsibility we have a dilemma of declarative *versus* real activity (this is also true for developed countries). This suggests, on the basis of the interview results, that we can pose a hypothetical question in relation to Estonia: as activities in the area of social responsibility are rather modest, is this also a result of this kind of rhetoric? It may be that such underdeveloped rhetoric in this field results in a more modest picture of the situation than what is actually occurring in Estonia – creating a so to say less complete picture of the situation

When comparing the opinions of the owners and top managers about social responsibility, considering the theoretical literature, we may claim to a certain extent that the responses from the owners are more related to the sphere of economic responsibility – that is, the lowest level of social responsibility. The responses supplied by the top managers do not reveal such clear signs of economic responsibility, but on the other hand, neither do they give a clear expression of direct social responsibility in front of society (i.e. signs of a higher level social responsibility). At the same time, top managers take into consideration their enterprise as a whole. We may hypothetically interpret that the differences between the opinions of owners and top managers about the issue of social responsibility are related to the different roles they play. At least on the basis of these results we cannot state that Estonian owners behave in a less socially less responsible manner than Estonian top managers. The difference in attitudes mainly lies with the difference in their roles and starting positions – for the owners their businesses should first and foremost make a profit, and this makes the owners and top managers talk a ‘different language’. The tendency for top managers to have an attitude that is centred on ‘us’ and ‘ours’ is inevitable since they want to create a team spirit in their company. Furthermore, the owners’ apparent irresponsibility, which came out from the interviews, is confirmed by the opinions of the top managers and their criticism of the owners.

The results of the interviews leave the current potential for the implementation of social responsibility rather problematic: How and on which grounds do socially responsibility activities occur and how could they be designed? How can we justify the options of whether to contribute to undertaking X and not to any other? Does society want to see what socially responsible activities the enterprises themselves are involved in and how are these activities then interpreted by society? In other words the results show that social responsibility is a rather multi-personal conception. It is not enough to have an owner and/or a top manager that is/are highly responsible, we also need a fertile soil to facilitate the acceptance of social responsibility and not only that, but also to reflect upon it and develop it and so on.

In addition to these problems and questions we can firmly state, on the basis of the diversity of the interviewees and at times their controversial opinions, that the conception of social responsibility in Estonia is still at an early, experimental stage of study and recognition and will remain an object worthy of further study due to its dynamics.

To conclude the analysis, from a *structural* perspective the economic dimension of CSR has been developed, at the same time the social and environmental dimensions are underdeveloped. From a *normative* viewpoint, CSR in Estonian organizations, according to the opinions of owners and top managers, is mostly at the level of operating as a hindrance or as protection. According to *developmental* theory, Estonia is generally speaking in the first stage of having developed economic responsibility.

To sum up, in evaluating corporate social responsibility in Estonia, the developmental stage of the Estonian economy should be taken into account. In the case of a transitional economy like Estonia we should not overlook the fact that (at least in the early years) there is necessarily considerable concentration on rapid economic development where the social side is inevitably left in the background and economic development will take place at the expense of social and environmental development. Still, our study indicates that during the last ten years there has been a recognisable shift in attitudes among Estonian managers and owners towards the more developed stages of corporate social responsibility.

References

- Balogun, J. – Hailey, V. H. (2004) *Exploring Strategic Change*. Prentice Hall.
Gatewood, E. – Carroll, A. B. (1981) The anatomy of corporate social response. *Business Horizons*, 24: 9-16.

- Gray, J. – Graff, S. (2003) *Responsibility strategies*. Green@work, January/February.
- Friedman, M. (1970) The Responsibility of Business is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 13 September.
- Kurik, S. – Lumiste, R. – Terk, E. – Heinlo, A. (2002) *Innovation in Estonian Enterprises 1998–2000*, Tallinn, Foundation Enterprise Estonia.
- Marcel van Marrewijk (2003) Concepts and definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communication. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.
- Miller, D. S. – Catt, S. E. – Carlson, J. R. (1996) *Fundamentals of management: A framework for excellence*. West Publishing Company.
- Proos, I. – Pettai, I. – Vetik, R. (2002) Sissejuhatus. *Kaks Eestit. Artiklite ja ettekannete ja analüüside kogumik*, Vetik, R. (ed.) Tallinn: TPÜ Kirjastus, 5–9.
- Pärnoja, Ü. (2001) Juhid mõtlevad peamiselt tänasele päevale. <http://www.emor.ee/arhiiv.html?id=555>, visited August 2005.
- Sotsiaalsektor arvudes 2002. [http://www.sm.ee/est/HtmlPages/HA2002/\\$file/HA2002.pdf](http://www.sm.ee/est/HtmlPages/HA2002/$file/HA2002.pdf), visited August 2005.
- Sotsiaalsektor arvudes 2004. [http://www.sm.ee/est/HtmlPages/sotsiaalsektor_2004/\\$file/sotsiaalsektor_2004.pdf](http://www.sm.ee/est/HtmlPages/sotsiaalsektor_2004/$file/sotsiaalsektor_2004.pdf), visited August 2005.
- Takala, T. (1999) Ownership, Responsibility and Leadership – A Historical Perspective. *International Journal of Social Economics*, 26 (6): 742-752.
- Takala, T. – Pallab, P. (2000) Individual, Collective and Social Responsibility of the Firm. *Business Ethics – a European Review*, 9 (2): 109-118.
- Terk, E. (2005) Eesti majanduspoliitika: muutuv või muutumatu? // ilmumisel
- Wartick, S. L. – Cochran, P. L. (1985) The evolution on the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 10: 758–60.
- Wilenius, M. (2005) Towards the age of corporate responsibility? Emerging challenges for the business world. www.elsevier.com/locate/futures, visited June 2005.

11. EQUAL PROTECTION FOR ALL POPULATIONS? – EVALUATING THE LINKS BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL JUSTICE IN THE OIL AND GAS SECTOR

Andy Gouldson

Abstract

Within this paper, we present the results of a research project, which examined the links between Corporate Social Responsibility (CSR) and Environmental Justice (EJ) in the oil and gas sector. More specifically, we address two key questions: firstly, how can we evaluate the policies, practices and substantive environmental outcomes of contemporary CSR initiatives, and secondly, how can we understand the extent to which these outcomes relate to the principles of EJ? After reviewing the corporate governance processes used to translate broad commitments into site-specific standards, we draw upon data that has recently been disclosed through the creation of Polluting Releases and Transfer Registers (PRTRs) to evaluate variations in the environmental performance of oil refineries across the US and the EU.

We find significant variations in emissions of some key pollutants. These exist both across the range of refineries, with dirtier refineries emitting at least five times as much as cleaner refineries, and between the EU and the US, with refineries in the EU emitting more than twice as much as refineries in the US. At the local level, we find that there is a correlation between higher levels of emissions from refineries and lower levels of income, employment and population density in the districts where the refineries are located. We point out that although these findings support some of the contentions of the EJ movement, namely that environmental conditions are likely to be worse in poorer areas, they do not say anything about causality and the complex processes that might underlie such correlations. We then extend the analysis to include a case study, which examines the links between CSR and EJ for two oil refineries in Durban, South Africa.

This case study illustrates the importance of many of the issues addressed in the paper, and it suggests the need for CSR initiatives to focus not only on emissions but also on more substantive outcomes such as air quality and health. We conclude by discussing whether, and if so how, governments and businesses might better provide equal protection for all populations.

11.1 Introduction

In 1970, Milton Friedman famously stated that companies should have no social responsibilities other than to maximise returns to their shareholders (Friedman 1970). However, proponents of Corporate Social Responsibility (CSR) have long argued that companies have responsibilities to a broader range of stakeholders on issues such as working conditions, community relations and environmental protection (see Whitehouse 2003; van Marrewijk 2003; Zadek 2004).

The fact that more and more firms are making public commitments to different forms of social and environmental responsibility seems to suggest that the arguments put forward by the proponents of CSR are having some effect.

Beyond broad statements of intent, CSR initiatives have both procedural and substantive dimensions. To date, the bulk of corporate activity has related to the procedural dimensions of CSR, for example as companies have developed policies, management systems and audit protocols and as they have started to open up and engage with stakeholders. Recently, however, more emphasis is being placed on the substantive implications of corporate activities. Stakeholders are increasingly keen to know not only whether companies have CSR policies and procedures in place, but also whether these have gone on to influence the social and environmental outcomes that are experienced by different social groups in the diverse contexts in which companies operate.

As well as begging for the development and publication of consistent and reliable indicators of corporate performance, substantive concerns such as these introduce important issues of Environmental Justice (EJ) into the debate on CSR. EJ has been defined as the fair treatment and meaningful involvement of all people – regardless of race, colour, national origin, or income – in the development, implementation and enforcement of environmental policies (Bass 1998; Bullard – Johnson 2000). EJ therefore recasts many environmental issues so that they are not only to do with resource use or pollution but also to do with equity, justice and human rights (Boyle – Anderson 1998; Agyeman 2002; Zarsky, 2002).

Like CSR, EJ has both procedural and substantive dimensions. By calling for the meaningful involvement of different social groups, EJ raises important procedural questions about the ability of different social groups to engage in and exert influence over environmental decision making in different contexts. Similarly, by promoting the fair treatment of different social groups, substantive issues about the level and distribution of different environmental impacts are brought to the fore. The debate on EJ has become more significant because of observations that poorer and more deprived communities are often excluded from exerting influence in the decision making processes that affect them and

that they are disproportionately affected by negative social and environmental outcomes (Adeola 1994, 2000; Dobson 1998; Foreman 1998; Schlosberg 1999; Shrader-Frechette 2002).

The significance of EJ to governments and regulatory agencies is being discussed with increasing frequency. The US Environmental Protection Agency for example has adopted a policy on environmental justice and has pledged to provide 'equal protection for all populations' (US EPA 2003). Similarly, the Environment Agency for England and Wales has recently promoted the inclusion of environmental and social justice as a key theme in the UK's Sustainable Development Strategy (EA 2004). However, the relevance of the concept of EJ to corporations and to the debate on CSR has yet to be fully explored. This is surprising as there are some major issues, which are clearly of wider relevance. For example, with regard to the procedural dimensions of CSR, proponents of EJ might ask companies about the steps they are taking to ensure that the most deprived and excluded groups have a voice in stakeholder engagement processes. Similarly, with regard to the more substantive aspects of CSR, proponents of EJ might ask companies about the steps they are taking to ensure that the most deprived or vulnerable communities are not disproportionately affected by their environmental impacts.

This paper does not seek to engage with such normative debates, and it does not seek to examine in any detail the causal mechanisms that might link variations in corporate environmental performance with different levels of social deprivation in host communities. Instead, it seeks to draw upon the available evidence to address two key questions: firstly, how can we evaluate the policies, practices and substantive environmental outcomes of contemporary CSR initiatives, and secondly, how can we understand the extent to which these outcomes relate to the principles of EJ? In seeking to answer these questions, the paper also explores issues relating to access to information on corporate environmental performance, both through corporate reports and government disclosure schemes.

11.2 The focus of this project

The project, which was conducted in the period between December 2003 and January 2005, was jointly funded by the LSE Higher Education Innovations Fund and Insight Investment, the asset management arm of HBOS plc, one of Britain's largest banks¹⁸. Focusing on the CSR activities of companies listed on the London stock exchange (FTSE 250), the project focused on the envi-

¹⁸ Although the research was conducted with the support of Insight Investment, the contents of this paper do not necessarily reflect the views of Insight Investment.

ronmental rather than the purely social aspects of CSR. As we could not engage with all industrial sectors, the project focused on companies within the oil and gas sector, and to allow benchmarks of corporate environmental performance to be developed the project focused on one relatively generic process within this sector, namely oil refineries. Thereafter, the research was conducted in three phases designed to trace the links between the policies, procedures, outcomes and impacts of CSR:

- Phase 1 – Examining Corporate Governance Processes. The first phase involved a qualitative evaluation of the ways in which corporate policies on CSR are translated into specific, site-level practices.
- Phase 2 – Evaluating Corporate Environmental Performance. The second phase sought to link these site-level practices with quantitative measures of environmental performance and to see whether any variations in performance across the range of refineries in the EU and the US related to the principles of EJ.
- Phase 3 – Understanding Local Level Outcomes. The third phase involved a case-based investigation into the links between these measures of environmental performance and the substantive outcomes experienced by stakeholders in the communities living next to two refineries in Durban, South Africa.

Within the discussion that follows, the focus, methods, data sources and results of each phase of the research are discussed before conclusions are drawn and recommendations for theory, policy and practice are made.

11.3 Phase 1 – examining corporate governance processes

If they are to make a substantive difference, CSR initiatives must translate from broad statements of intent at the global or corporate levels into tangible changes in behaviour and performance at the local level. Issues of corporate governance are central to this process (Monks – Minnow 2002). In this first phase of the project, we sought to evaluate the governance processes at work within firms, particularly as corporate policies ‘trickled down’ into site level practices. This first phase of the research drew its data from an internet-based review of corporate policies and reports, followed up with interviews with some of the more proactive companies. The data for this phase of the project was gathered in March 2004 and is based on a review of corporate reports from 2002.

The results of this phase were mixed: we found that three of the larger oil and gas companies (BP, BG and Shell) stood out in many respects from the six smaller firms in the sector that were also listed in the FTSE250 (Abbott, Cairn, Palladin, Premier, Tullow, Wood). The major differences related to the level of development of the policies, procedures and reporting frameworks adopted by the firms in areas relating to the environmental aspects of CSR and to the amount of information on these aspects that was placed in the public domain. Given these discrepancies, the decision was taken to focus on the leaders rather than the laggards and to identify cases of good practice that might be adopted more widely.

The key findings from the review of the governance processes adopted by the leaders in the sector are presented in table 1.

Table 1. Corporate governance and CSR: BG, BP and Shell.

		Yes, No, Sometimes, Uncertain		
	<i>Question</i>	BG	BP	Shell
1.	Do you have corporate policies on CSR and environment?	Yes	Yes	Yes
2.	Do they it relate to joint ventures and subsidiaries as well as wholly owned sites?	Yes	Yes	Yes
3.	Do you make explicit commitments about openness/transparency, stakeholder engagement, equity and human rights?	Yes	Yes	Yes
4.	Do you report on aggregate environmental and social performance data?	Yes	Yes	Yes
5.	Do you make any explicit commitments about the environmental standards to be complied with at your various sites around the world?	No	Sometimes	Sometimes
6.	Do you use structures/systems to ensure that corporate environmental policies are complied with at the site-level?	Yes	Yes	Yes
7.	Are there common procedures on monitoring/auditing and a common set of indicators that you use either across the company or in particular areas of activity?	Uncertain	Yes	Yes
8.	Do these audits/indicators relate to emissions, environmental quality or impacts on different stakeholders?	Uncertain	Sometimes	Sometimes
9.	Are there variations in site-level environmental performance?	Yes	Yes	Yes
10.	Do you publish site-based environmental reports?	No	Yes	Sometimes
11.	Do you use a common site-based reporting framework?	No	Yes	Yes
12.	Do your site-based reports allow performance to be compared over-time/between sites by external stakeholders?	No	Yes	No
13.	Do you have stakeholder engagement policies at the site level?	Uncertain	Uncertain	Uncertain
14.	Are there equal opportunities for different stakeholders to gain access to information on environmental performance at the site-level	Uncertain	Yes	Uncertain
15.	Are there equal opportunities for different stakeholders participate in decision-making relating to the environment at the site-level?	Uncertain	Uncertain	Uncertain

As can be seen, each of the three larger companies within the sector had well established corporate policies relating to the environmental aspects of CSR. These policies related not only to their core activities, but also to their subsidiaries and to any joint ventures that they were associated with. Each of the firms set out some aspirations and targets for corporate environmental per-

formance and they offered some detail on the procedures used to translate corporate policies into site-level practices. They also provided information on how site-level activities were monitored, and how their performance was audited and verified. The firms also made explicit commitments relating to some of the procedural issues that link CSR with EJ – for example, they each had clear statements on transparency, engagement, equity and human rights. Their commitments on transparency were reflected in the publication of corporate reports, which provided externally verified data on their aggregated environmental impacts.

With regard to their policies and procedures, each of the companies stated that all of their sites had to contribute to corporate aspirations and targets and to comply with all relevant laws and regulations. Although in some instances they were guided by international standards¹⁹, decisions on site-specific standards tended to be devolved to the site level. In the case of BP, for example, site-specific standard setting was based on deliberations between local managers and their consultants or certifiers on the significant environmental aspects to be addressed by environmental management systems such as ISO14001. As well as presenting very limited levels of transparency and no opportunities for direct stakeholder involvement, such a devolved decision making process does not necessarily ensure consistency, and all of the companies suggested that levels of environmental performance varied from site to site.

With regard to the provision of data on site-level environmental performance, behaviour varied considerably across the three firms. One of the three (BP) routinely provided such information through site-level environmental reports – one (Shell) provided site-level reports for particular ‘hot-spots’, and one (BG) did not publish site-level data. Although BP and Shell stated that they used a common reporting framework to release such site-level data, only BP’s site-level reports allowed the environmental performance of one site to be evaluated over time or the performance of different sites to be compared and contrasted, and then only with other BP sites. Consequently, it was impossible for the environmental aspects of CSR to be compared and contrasted on a consistent basis across the sector. Furthermore, within the corporate and site level reports, little or no reference was made to key outcomes such as levels of local air quality or the health of local populations.

Thus, even amongst the leaders in the sector, corporate governance processes focused on policies and procedures and on aggregated, corporate-level

¹⁹ For example, both BP and BG claimed in interviews that if, for example, local air quality exceeded WHO or EU limits, this would be picked up in local level reviews and tighter emissions standards would be set. However, the extent of their local environmental monitoring activities, and the nature of the decision-making processes that might be triggered by a breach of minimum standards, were not discussed in any of their corporate reports.

performance measures. Although both site-level standards and performance varied, the absence of clear, consistent and reliable data meant that it was impossible for stakeholders to compare and contrast the performance of different sites, and the focus on emissions rather than, for example local air quality, meant that it was impossible to evaluate social or environmental outcomes at the local level. This restricted the ability of stakeholders to make informed decisions and to focus their engagements with the companies on individual sites or on particular aspects of their performance.

11.4 Phase 2 – evaluating corporate environmental performance

Phase 1 showed that even the leading companies in the sector examined rarely disclosed site-level data, and where they did so it was not provided on a consistent basis or in a common format. However, this does not mean that no such information is in the public domain; increasingly data on corporate environmental performance is being made available by governments and regulatory agencies through the publication of what have come to be known as Polluting Releases and Transfer Registers (PRTRs). Typically, such registers publish on-line data on the regulated emissions from industrial sites, thereby establishing an opportunity for stakeholders to find out about the environmental performance of different industrial sites and to make judgements about their impacts on health and the environment.

Driven by the adoption of legislation both on human rights and freedom of access to information, PRTRs are becoming much more commonplace, at least in industrialised countries. Starting with the publication of the Toxic Releases Inventory (TRI) in the US in the late 1980s, such registers have spread and are now in place in Canada, Australia, Japan and, most recently, across the EU as a result of the creation of the European Polluting Emissions Register (EPER) in 2003. Such developments may be significant: previous research has found that the provision of such access to information can have a significant effect both on the governance processes that exist around industrial sites (i.e. the nature and influence of the relationships between regulators, stakeholders and firms) and on the environmental performance of those sites (see Konar and Cohen 1997; Terry and Yandle 1997; Khanna et al 1998; Stephan 2002; Gouldson 2004).

By using the data released by PRTRs as the basis for Phase 2 of the project, we were able to develop benchmarks of environmental performance for all of the oil refineries in the EU and the US (see table 2).

Table 2. Data included in the quantitative study.

88 EU refineries, 144 US refineries		
(All data is for 2001 unless otherwise stated)		
Units	Variables	Data Sources
Refinery Capacity	Barrels per annum	OGJ
Refinery Complexity	Type 1, 2 or 3	OGJ
Refinery Emissions	SO _x and benzene emissions per annum (metric tons).	EU - EPER, US - TRI/NEI (1999)
Home County/District Characteristics	GDP per capita (expressed as Purchasing Power Parity), unemployment (indexed against national averages), population density (people per km ²).	EU - Eurostat (NUTS 3) and national agencies (LAU2) US - Census (counties and congressional districts).

While PRTRs provide the best available data on emissions from such facilities, it is important to note that there are some problems with the data that they provide. These problems relate to the consistency of the data included in different PRTRs and to the scope of the available data (for further detail see table 3). Whilst acknowledging the significance of these issues, for the purposes of this research it was decided that PRTRs provided the best available data, and that despite their weaknesses they could still support a valuable analysis of variations in corporate environmental performance.

Table 3. The scope and quality of the available data.

The data included in the two PRTRs comes from regulatory agencies that implement different regulations and that adopt different monitoring and reporting techniques. Comparisons must therefore be based on assumptions about the comparability of the data. Furthermore, as the data is not published every year, comparisons can only be based on the most recent emissions data available and this does not always relate to the same time period in each region: the emissions data in the analysis comes from 1999 in the US and 2001 in the EU.

Other related issues also influenced the scope of the available data. While we would have liked to adopt a longer time frame for the analysis, the absence of time-series data in the PRTRs prevented us from doing so. Similarly, problems with bringing together emissions data from a variety of PRTRs prevented us from extending the geographical boundaries of the analysis. We would also have liked to have included a range of different emissions streams in the analysis - however some are not reported in one or other of the PRTR schemes and hence comparisons cannot be made (most notably this is the case with CO₂ not being reported in the US). The absence of data on regulatory standards and on short-term variations in performance also meant that we could not evaluate levels of compliance or the number of incidents at each site. Other potentially useful data, for example on the capacity of firms (i.e. the presence of an EMS) and the activities of regulators (i.e. the number of inspections, the level of monitoring, the frequency of enforcement activities) was also absent.

Finally, as the PRTRs in the US and the EU do not include data on the characteristics of each refinery, we had to incorporate data from a third source, namely the Oil and Gas Journal's Worldwide Refining survey (OGJ 2001). Using this data, we characterised each refinery according to its capacity - whilst measures of production rather than capacity would have been a better indicator, such data are not routinely available. Similarly, because different types of refinery exist, we followed standard practice for the sector (see OGJ 2001) by categorising each refinery according to its complexity*. Ideally, we would also have adjusted emissions according to the age of each refinery and the content of the crude oil that was processed, however such information is commercially confidential and is not widely available.

With regard to the availability of consistent, reliable socio-economic data, there were also problems. The geographical scope of the counties and districts considered varied both between the US and the EU and within the different countries of the EU. Following conventions established by previous research, we took the areas under consideration to be broadly equivalent. Furthermore, while

data was available at both scales in the US, it was only available at the county level for all such areas in the EU. District level data was only available from certain national government agencies and research bodies, and hence we narrowed the boundaries of the analysis so that it focused only on refineries in the UK, Germany, France and Italy.

*Complexity 1 is a “Simple Refinery” with crude distillation, cat reforming and distillates hydrocracking. Complexity 2 is a “Complex Refinery” which equates to a simple refinery plus a cat cracker, alky plant, gas processing. Complexity 3 is a “Very complex refinery” which includes a complex refinery plus a coker which eliminates residual fuel production (Leffler 2000, 215). In theory, emissions from a Complexity 1 refinery would be the lowest, and 3 the highest.

Once the different data sets were combined, we were able to compare and contrast the aggregated, annual emissions from approximately 240 refineries across the EU and the US.

We focused on two pollutants – sulphur dioxide and benzene – as these are two of the key emissions from oil refineries with impacts on local and regional air quality and on public health. For each of these emissions streams we identified two different indicators. The first was an eco-efficiency indicator which focused on emissions per unit of capacity. This is an important indicator for analysts interested in relative efficiencies and levels of production. The second indicator was for total levels of emissions of each substance from each refinery. This is an important indicator for local communities that are more interested in the absolute levels of emissions that might influence local health and environment than in emissions per unit of production.

The results of the benchmarking study show considerable variations in corporate environmental performance. As can be seen in figures 1-4, there was a wide range of emissions levels from the different refineries. Even when the outliers were removed and we focused on variations across the inter-quartile range (i.e. the refineries at the top and bottom of the central 50%), the ratio of the highest to the lowest emissions was significant: for SO_x and benzene, total site emissions varied by factors of 7.4 and 7.3 respectively, whilst eco-efficiency measures varied by factors of 5.4 and 5.3 respectively. Although to some extent these variations reflect differences in the complexity of the refineries, they exist despite the presence of regulations in both the EU and the US that oblige refinery operators to adopt the best available technologies and techniques and/or to comply with particular emissions limits.

As well as finding significant variations across the range of the refineries, there were also dramatic variations between levels of environmental performance in the US and the EU. For SO_x and benzene, on average total site emissions in the EU are 2.4 and 4.4 times higher than those in the US, while average levels of eco-efficiency in the EU are 1.9 and 2.5 times worse than those in the US. In summary then, the benchmarking study found that there are substantial variations in the environmental performance of oil refineries, and that these variations exist both across the range of refineries, and between the EU and the US. Such findings support the results of previous studies that have also

highlighted the variability of emissions from oil refineries (see EDF 1999; PDC 2004).

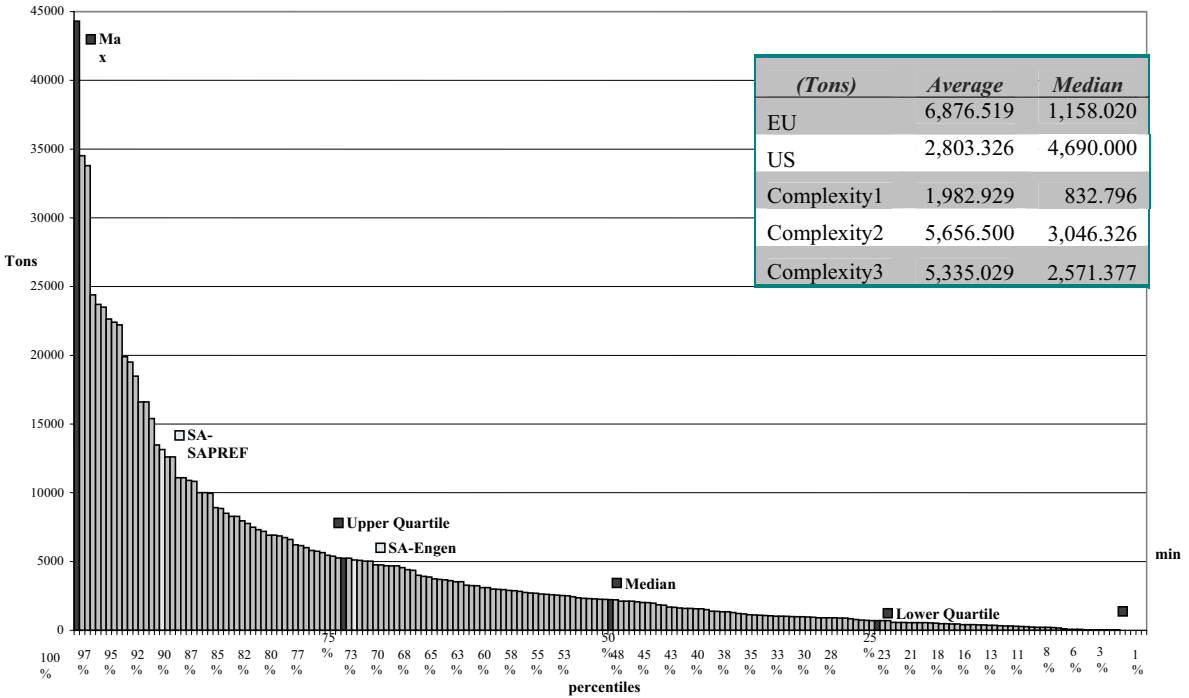


Figure 1. Emissions from oil refineries – total SO_x emissions.

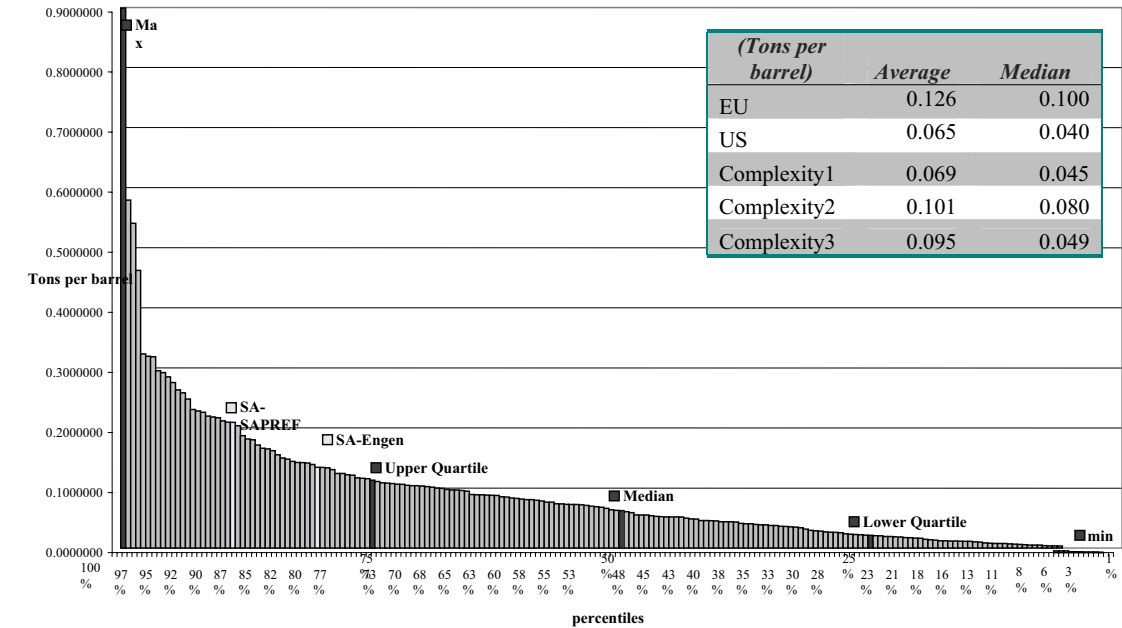


Figure 2. Eco-efficiency of oil refineries – SO_x.

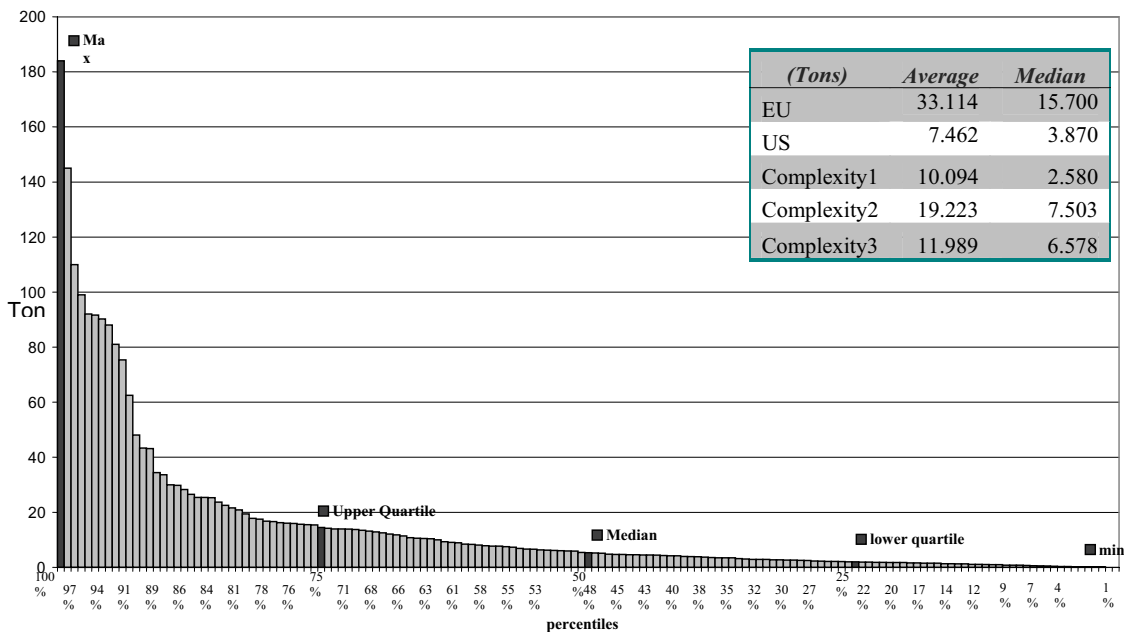


Figure 3. Emissions from oil refineries – total benzene emissions.

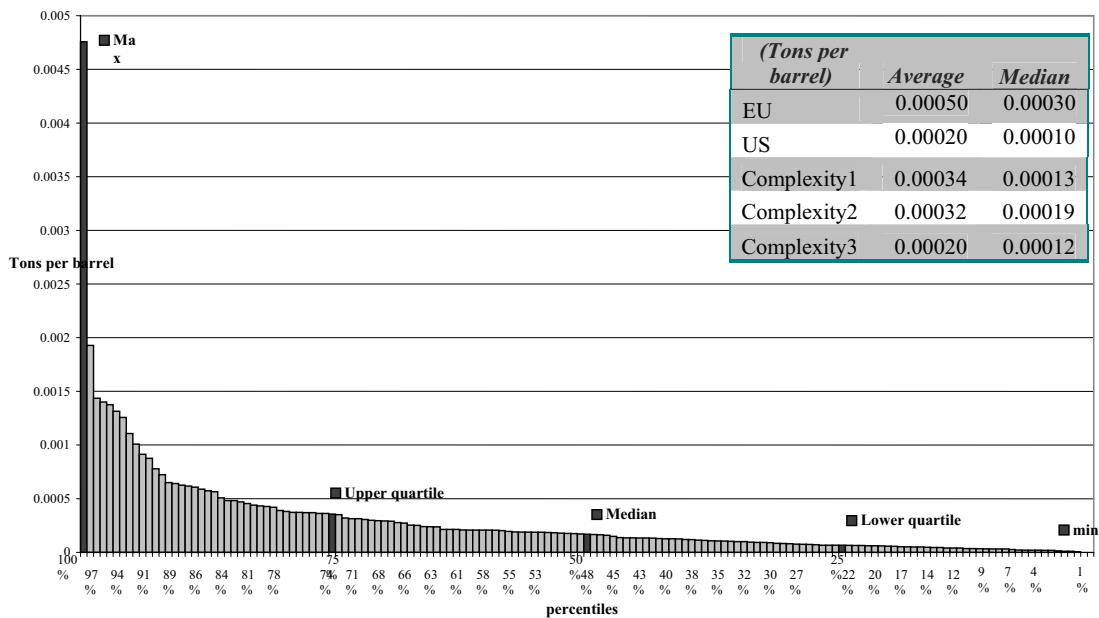


Figure 4. Eco-efficiency of oil refineries – benzene.

As well as evaluating variations in corporate environmental performance, we were also able to collect data on the social and economic characteristics of the communities that lived in the areas where the refineries were located. This enabled us to examine some of the key aspects of environmental justice – namely whether emissions from oil refineries were higher in more deprived areas. As indicators of social deprivation, we used data relating to unemployment, per capita GDP and population density (again see table 2). Because EJ is often seen to be a particularly local phenomenon, we examined the relationship between environmental performance and the socio-economic status of local communities at two scales by collecting socio-economic data on both the counties and the districts within which the refineries were located. A simple GIS model was used to align the emissions data with the socio-economic data at different scales. Whilst once more there were problems with gaining access to consistent, reliable socio-economic data (see table 3), with time we were able to collect adequate data from various census agencies and research bodies.

The results of the investigation into the links between corporate environmental performance and the socio-economic status of local communities generated some significant results. Based on a series of simple (bi-variate) regressions, we did not find statistically significant relationships between levels of emissions and the socio-economic indicators at the county level. However, we did find such relationships at the district level. This supports the view that EJ is a particularly local level phenomenon. The results from the local-level analysis are presented in table 4. They reveal some significant relationships between total site emissions and local socio-economic conditions. For example, they indicate, with 99% confidence, that higher levels of emissions of both SO_x and benzene correlate with higher levels of unemployment in local communities. For eco-efficiency, the results consistently suggest, with at least 90% confidence, that lower levels of environmental performance correlate with lower levels of per capita income, higher levels of unemployment and lower levels of population density.

Although the correlations reported above are all statistically significant, it is important to note that they do not explain all of the variation in emissions. At most, 13% of the variability in measures of eco-efficiency can be explained with reference to the socio-economic indicators. This is not surprising, as other factors such as the age of the refineries or the content of crude oil inputs are likely to be more significant determinants of emissions, but there are no data available for these.

Table 4. Quantitative results: district level.

Pollutant	Independent Variables	Dependent Variable: Site Emissions		Dependent Variable: Site Eco-efficiency	
		Coefficient (t statistic)	R-square	Coefficient (t statistic)	R-square
SO _x	GDP	-0.105 (-1.167)	0.011	-0.049 ^a (-2.282)**	0.043
	Unemployment	0.735 (3.223)***	0.065	0.045 (3.362)***	0.069
	Pop Density	-0.497 (-0.969)	0.006	-0.0000129 (-1.668)*	0.018
Benzene	GDP	-0.001 (-2.923)***	0.071	-2.158 ^b (-5.259)***	0.135
	Unemployment	0.913 (3.570)***	0.085	0.572 (2.850)***	0.055
	Pop Density	-0.003 (-1.433)	0.015	-0.119 ^b (-2.726)***	0.052

a: independent variable is logarithmic
b: both dependent and independent variables are logarithmic.

*** denotes significance at the 1% level;
** denotes significance at the 5% level;
* denotes significance at the 10% level.

Furthermore, whilst the results have highlighted the presence of some significant correlations, it is important to note that they do not infer anything about causality. Based on insights from previous research (see Gouldson 2004), we can speculate that these correlations might, potentially, be based upon one or more of the following groups of factors: first, variations in the intensity of governmental, civil and self regulation; second, patterns of economic development and the dynamics of the labour market; and third, patterns of social change and the dynamics of the housing market. More details on these groups of potential influences are given in table 5. Such causal linkages, and the socio-economic processes that underpin them in different contexts, are undoubtedly complex and need to be explored much more fully in future research.

In summary then, we find that levels of emissions are higher, and levels of eco-efficiency are lower, in poorer and less densely populated areas. Whilst the limitations of the available data prevented us from investigating any of the causal links in this research, these results could lend support to some of the central claims of the EJ movement. As far as we are aware, this is the first time that an industry-specific analysis of this type and on this scale has ever been completed.

Table 5. Potential sources of environmental injustice.

<p><u>Group 1: Variations in the intensity of governmental, civic and self regulation</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Oil refineries <i>may</i> be more likely to be built or expanded in poorer areas. 2) Oil refineries <i>may</i> be likely to be regulated less intensively in poorer areas. 3) Oil refineries <i>may</i> be likely to be put under less social pressure in poorer areas. 4) Oil refineries <i>may</i> be less likely to adopt voluntary environmental management initiatives in poorer areas. <p><u>Group 2: Patterns of economic change and the dynamics of the labour market.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 5) The areas around oil refineries <i>may</i> be likely to be become poorer as new employers are dissuaded from moving in. 6) The areas around oil refineries <i>may</i> be likely to be become poorer as existing employers move out. 7) The areas around oil refineries <i>may</i> be likely to be become poorer as the refineries employ fewer people from the local area. <p><u>Group 3: Patterns of social change and the dynamics of the housing market</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 8) The areas around oil refineries <i>may</i> be likely to be become poorer as richer populations move out. 9) The areas around oil refineries <i>may</i> be likely to be become poorer as poorer populations move in. 10) The areas around oil refineries <i>may</i> be likely to become poorer as a consequence of relocation programmes designed to create buffer zones around the facilities.

11.5 Phase 3 – understanding local level outcomes: the case of Durban

Phase 2 found that there were significant variations in the environmental performance of oil refineries in the EU and the US, and that there are statistically significant correlations between levels of emissions from refineries and socio-economic indicators at the local level. Obviously, these findings are relevant to those with an interest in the links between CSR and EJ in these contexts. However, in both the EU and the US there are well-developed regulatory capacities and civil society groups at least have the potential (not least because of the presence of PRTRs) to scrutinise and put pressure on polluting firms. Perhaps a more critical issue then relates to the environmental performance of oil and gas companies in less developed countries where state and civil capacities are less well developed.

To investigate these issues, the third phase of the research involved a case-based investigation into the links between CSR and EJ in the communities living next to two oil refineries in Durban, South Africa. The focus on Durban was chosen for two main reasons. The first was that there are two refineries in Durban (SAPREF and Engen), one of which (SAPREF) is jointly owned by BP and Shell, two of the larger and more progressive oil companies that were investigated in Phase 1 of the research. As such, it presented an opportunity to evaluate the environmental outcomes associated with the CSR policies of both companies. The second reason was that the refineries had been the target of a recent NGO campaign on EJ that had alleged that they emitted substantially

more than two comparable refineries in Denmark and that they were the source of significant health effects in the local community (SDCEA-DN 2003). Links between CSR policies and practices and some of the substantive dimensions of EJ have therefore been a significant feature of local debates in recent years. Consequently, data was collected from the corporate reports and the refinery operators and interviews with all of the main actors were conducted in September of 2004²⁰.

Many of the issues relating to CSR and EJ in South Durban's industrial district are a direct consequence of the apartheid planning regime. In the 1950s, land was made available for industrial development and the refineries were built. Land adjacent to the refineries was subsequently set aside for residential developments to house different social groups. By locating relatively deprived communities from different ethnic backgrounds next to the refineries, apartheid planning provided a basis for many of the issues relating to environmental justice that are apparent in the area today. Further industrial development in the area, most notably in the form of a paper mill, a sewage treatment works, an airport and the largest chemicals storage facility in Africa, have further reinforced the significance of these issues (see figure 5).

Under the apartheid regime, opportunities for local community members to access information, to participate in decision-making or even to express dissent were almost entirely absent. Indeed, by categorising the refineries as 'key points' that were of strategic interest to South Africa, the regime allowed the refineries to operate in a context of complete secrecy. Focusing entirely on sulphur dioxide emissions, the regulatory framework in place at the time did not establish standards for the full range of emissions. The lack of political commitment and the inadequacy of the resources assigned to implementation and enforcement meant that the policies that existed on paper did not translate into policies in practice. Very little monitoring of local air quality was undertaken, and local communities felt that their claims about the links between air quality and health had little or no effect – be it on government policy, regulatory practice or industrial activity.

Local concerns about emissions, air quality and health became more pronounced because the refineries, the other industrial activities and the local communities are all located in a basin, which has hills on two sides and a large sand dune on a third. To compound the significance of these topographical features, the presence of an airport in the district means that the refineries are not able to build chimneys that are high enough to get their emissions up and

²⁰ It should be noted that we were unable to interview site managers from the refinery that was jointly owned by BP and Shell (SAPREF). In part, this was because the managers of the refinery felt that all relevant information on CSR and EJ was contained in their site environmental report. All observations about SAPREF in this section are therefore based on reviews of site-level environmental reports.

out of the basin. The consequence is that emissions from all of the industrial activities accumulate in the basin, particularly at some times of the year and under some climatic conditions. In the absence of effective regulation or air quality monitoring, this emphasises the need for companies to manage their emissions proactively.



Source: SDCEA-DN (2003).

Figure 5. Industrial activities in South Durban.

This combination of factors has generated strong perceptions of pronounced environmental injustices amongst the local community. Procedurally, local NGOs feel that governmental regulations on emissions or air quality are poorly developed and rarely enforced, and that the CSR initiatives of the companies that run the refineries are having a very limited impact. They also feel that there is a lack of access to reliable information on emissions, air quality and health and that there are limited opportunities for local people to exert influence within corporate or governmental decision-making processes²¹.

²¹ It should be noted that there are concerns, particularly within the businesses, about the degree to which these NGOs speak for, and are accountable to, the local community.

Substantively, there is a prevalent view amongst local communities that the refineries adopt lower standards and emit more than they would in other contexts. In part, these views are based on a recent NGO report, which found that the two refineries in Durban emitted substantially more than two refineries in Denmark (see SDCEA-DN 2003). By incorporating emissions data from the two Durban refineries into the results of Phase 2 of the research, we were able to examine the basis for these claims. For emissions of SO_x and associated levels of eco-efficiency, we found that the refineries in Durban were toward the top of the range of EU and US refineries (i.e. higher levels of emissions, lower levels of eco-efficiency), while the refineries in Denmark were towards the bottom of the range (see table 6 and entries for SAPREF and Engen in figures 1 and 2). While these findings support the findings of the NGO report, it is important to point out that some of these variations in environmental performance may stem from differences in the complexity of the refineries.

Table 6. Comparisons of the environmental performance (SO_x) of refineries in Durban and Denmark.

		Complexity	Total SO _x Emissions (1)	Position in Range (2)	SO _x Eco-Efficiency (3)	Position in Range (2)
Denmark	Statoil Kalundborg	1	399	18th percentile	0.01	in the 15th percentile
	Shell Fredericia	1	915	31st percentile	0.0358	33rd percentile
Durban	SAPREF	3	13140	92nd percentile	0.209	89th percentile
	Engen	2	5110	74th percentile	0.135	81st percentile
1) Aggregate emissions, tons per year 2) Position in the range of EU and US refineries. Being in the 1 st percentile means being in the 1% of refineries with the lowest emissions or highest levels of eco-efficiency. 3) Aggregate emissions divided by capacity (barrels).						

In many respects, local communities are less concerned about emissions or about comparative measures of corporate performance than they are about impacts on air quality and health. Despite their long established concerns, only a limited amount of formal epidemiological research has been conducted to investigate the links between air quality and health in South Durban. Even so, local NGOs, along with other community members such as local GPs, are firmly of the view that emissions impact strongly on asthma rates in local children and on other aspects of the long-term health of the local community. In the absence of credible information from independent sources, these perceptions are based on shared experiences, social discourses and community memories. In other words, 'experienced' or 'observed' truths generated informally within the community are more influential than 'revealed' truths derived from externally generated data based on formal research (see also Irwin et al

1999). These truths left local communities in a state of sustained anxiety about environmental conditions, and they fuel continued hostility towards the companies themselves and scepticism about the value of the CSR initiatives adopted by companies such as BP and Shell.

In an attempt to engage with some of these issues, the South African government has recently adopted a new air quality management bill. If it is fully enacted, this will lead to tougher standards being adopted for a wider range of emissions streams, and it should increase the resources to be made available for implementation and enforcement. Complementary initiatives focusing on local air quality monitoring are also being adopted at the municipal level in Durban through the so-called Multi-Point Plan. This is based on an inclusive and participatory decision-making and complete access to information on air quality that has been verified by an independent monitoring agency. If successful, this combination of new legislation, investments in monitoring and the adoption of cooperative environmental governance processes has the potential to reduce some of the conflicts that have long existed at the local level (Glasbergen 1997).

11.6 Conclusions

Within this paper, we have reported the results of research into the substantive, environmental outcomes of CSR policies and the extent to which these relate to the principles of EJ. To address these issues, the research drew upon the best available data in the public domain to evaluate variations in corporate environmental performance. A number of key conclusions can be drawn from the research.

Corporate Governance Processes: It is clear that, at least amongst the leaders in the sector, corporate level activities on CSR are comparatively well developed. However, the governance processes used to translate broad, corporate commitments into site-specific standards are either not so well developed or not that transparent. More particularly, the principles established to guide site-specific standard setting processes are not clear, and standards are commonly set through devolved decision-making processes where there is considerable discretion and little transparency. Thereafter, data on site level performance levels is rarely available, and where it is available it is not provided in a common, consistent format. These factors make it virtually impossible to compare and contrast performance, be it from company to company, from site to site or over time.

Corporate Environmental Performance: In some contexts, the absence of corporate reporting on site specific standards is compensated for by the publi-

cation of PRTRs. In theory, these provide site-level emissions data in the same format for similar processes, and as a result they enable comparative measures of corporate performance to be established. However, there are some problems with quality and scope of the data. A major issue is that PRTRs are simply not in place in many countries and so corporate performance cannot be scrutinised in many countries of the world. The PRTRs that have been established in different countries are often not entirely compatible, there are inconsistencies in the data, and some potentially valuable data is commonly not reported (for example on short term variations in emissions, the numbers of incidents, links with air quality).

Even so, the data that is made available through PRTRs clearly has value. Using the data, we found significant variations in emissions, both across the range of refineries and between the EU and the US. At the local level, we found that lower levels of environmental performance correlated with lower levels of per capita income, higher levels of unemployment and lower levels of population density in the districts where the refineries were located. While these findings could lend support to some of the central claims of the EJ movement, it is important to emphasise that our findings do not reveal anything about the causal factors that might lead to these correlations between emissions and socio-economic conditions.

Local Level Outcomes: For the refineries in Durban that have been the focus of various reports and campaigns related to EJ, we found that the refineries in Durban were toward the top of the range of EU and US refineries. Data on other emissions streams is not available however, and so broader comparative performance measures cannot be derived. We also found that key concerns amongst the local community relate not to emissions per se but to impacts on air quality and the health. Although the refineries in South Durban are not the only source of emissions, they are significant contributors to these problems. In the absence of effective regulations for the range of pollutants, the perception amongst local communities was that the corporate commitments to CSR made by companies such as BP and Shell did not translate into high standards of performance at the site level. Fortunately, in this context, new forms of governance are emerging which have the potential to improve local conditions. However, such initiatives are not emerging in all contexts, and this highlights the need for corporations to address not only emissions but also broader impacts more proactively and more consistently.

On this basis, we can make recommendations in two categories, the first of which relates to the development of good practice in CSR, the second relates to the wider diffusion of CSR initiatives. In both instances we highlight the role that could be played by the provision of enhanced access to information through PRTRs.

With regard to the development of CSR initiatives, it is clear that CSR is a rapidly evolving field, and that there is some scope for the fuller integration of aspects of CSR and EJ. However, when we stray into the normative dimensions of these debates we immediately encounter some complex questions. Should companies necessarily adopt the same standards wherever they operate? If not, should they only comply with local laws? What should they do if these fail to provide adequate protection for local communities? Should they then comply with certain minimum standards, such as UN or WHO ambient quality standards? And what is it socially responsible for a company to do when it contributes to but is not the sole cause of a breach of minimum standards? Whatever the answers to these questions, the position of many is that companies should have explicit policies on such issues, that these should be accompanied by effective governance processes and that they should publish clear, consistent and comprehensive reports on performance, including on emissions and outcomes at the site level. On these grounds, it seems that even the leading companies have still got some way to go.

With regard to the wider adoption of CSR initiatives, it is clear from our review that the CSR initiatives of the leading companies are much better developed than those of the less proactive companies. However, the debate on how best to promote the wider uptake of CSR initiatives rumbles on and there is often little consensus on how to proceed. Should CSR be mandatory or voluntary? Is there a 'business case' for CSR or should it be incentivised? To what extent can we rely on information-based approaches to drive its development and diffusion? Within this paper we have shown that the provision of information through the creation of PRTRs can play an important role in enabling stakeholders - at least those with the capacity to access and process the data - to make more informed judgements about corporate performance. Potentially, this gives them some ability to drive the development and diffusion of CSR initiatives by rewarding the leaders and sanctioning the laggards. However, to enable more informed judgements to be made on corporate performance, PRTRs could be adopted in more countries, the PRTRs in different countries could be made more compatible, and all of the PRTRs could usefully be extended to include more data on both the social and the environmental aspects of CSR. One possibility is for governments in the EU or the US to set up an extended PRTR framework to encourage those firms that have their either have their headquarters or are listed on the stock markets within their borders to report site specific data in a common format for all of their sites around the world.

Thus, we have been able to evaluate variations in corporate environmental performance, and we have found some support for the view that emissions are likely to be higher in poorer areas. While these results are significant in and of

themselves, they have also raised many questions – most notably on whether, and if so how, governments and businesses might better provide equal protection for all populations.

Acknowledgements

I would like to thank my research assistants on this project (Jamie Van Alstine, Giulia Ferrari and Mallika Paulraj) for their contributions to various aspects of the research. I would also like to thank Rory Sullivan of Insight Investment for his inputs into the project.

References

- Adeola, F. O. (1994) Environmental Hazards, Health, and Racial Inequality in Hazardous Waste Distribution. *Environment and Behavior*, 26 (1): 99–126.
- Adeola, F. (2000) Cross-National Environmental Injustice and Human Rights Issues. *American Behavioral Scientist*, 43 (4): 686–706.
- Adger, W.N. – Brown, K. – Fairbrass, J. – Jordan, A. – Paavola, J. – Rosendo, S. – Seyfang, G. (2003) Governance for Sustainability: towards a 'thick' analysis of environmental decision making. *Environment and Planning A*, 35 (6): 1095 – 1110.
- Agyeman, J. (2002) Constructing Environmental (In)Justice: Transatlantic Tales. *Environmental Politics*, 11 (3): 31–53.
- Bass, R. (1998) Evaluating Environmental Justice under the National Environmental Policy Act. *Environmental Impact Assessment Review*, 18 (1): 83–92.
- Boyle, A.E. – Anderson, M.R. (1998) *Human Rights Approaches to Environmental Protection*. Oxford University Press: Oxford.
- Bullard, R. – Johnson, G.S. (2000) Environmental Justice: Grassroots Activism and Its Impact on Public Policy Decision Making. *Journal of Social Issues*, 56 (3): 555–578.
- Dobson, A. (1998) *Justice and the Environment*. Oxford University Press: Oxford.
- EDF (1999) Pollution Prevention Performance Ranking for Oil Refining Facilities, Environmental Defense Fund. Web-site, last accessed 11/2/2005: http://www.environmentaldefense.org/documents/1586_Facility%20Rankings.htm.

- Environment Agency (2004) *Position Statement: Addressing Environmental Inequalities*, Environment Agency for England and Wales, Version 1, October. Environment Agency: Bristol.
- Foreman, C. (1998) *The Promise and Peril of Environmental Justice*. Brookings Institute Press: Washington D.C.
- Friedman, M. (1970) The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.
- Glasbergen, P. (1997) *Cooperative Environmental Governance*. Kluwer: Dordrecht.
- Gouldson, A. (2004) Risk, Regulation and the Right to Know. *Sustainable Development*, forthcoming.
- Irwin, A. – Simmons, P. – Walker, G. (1999), Faulty Environments and Risk Reasoning: the local understanding of industrial hazards. *Environment and Planning A*, 31: 1311–1326.
- Jordan, A. (1999) The construction of a multilevel environmental governance system. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 17: 1–17.
- Khanna, M. – Quimio, W. – Bojilova, D. (1998) Toxic Release Information: A Policy Tool for Environmental Protection. *Journal of Environmental Economics and Management*, 36: 243–266.
- Konar, S. – Cohen, M.A. (1997) Information as Regulation: the effect of community right to know laws on toxic emissions. *Journal of Environmental Economics and Management*, 32(1): 109–124.
- Leffler, W. (2000) *Petroleum Refining in Nontechnical Language*. 3rd edition Pennwell Corporation: Tulsa, Oklahoma.
- Monks, R. – Minow, N. (2004) *Corporate Governance*. Blackwell Publishing: Oxford.
- OGJ (2001) Worldwide refining survey. *Oil & Gas Journal*, 99 (52, Dec. 24): 68 – 124.
- PDC (2004) *Study Contract for Investigation of EU Refineries' Compliance for the Combating of Air Pollution from Industrial Plants*, Report for the European Commission Environment Directorate. Petroleum Development Consultants: London.
- Schlosberg, D. (1999) *Environmental Justice and the New Pluralism*. Oxford University Press: Oxford.
- Shrader-Frechette, K. (2002) *Environmental Justice: Creating Equality, Reclaiming Democracy*. Oxford University Press: New York.
- SDCEA-DN (2003) *Comparison of Refineries in Denmark and South Durban in an Environmental and Societal Context: A 2002 snapshot*. South Durban Community Environmental Alliance and Danmarks Naturfredningsforening: South Durban.

- Stephan, M. (2002) Environmental Information Disclosure Programmes: They Work, but Why? *Social Science Quarterly*, 83: 190–205.
- Terry, J.C. –Yandle, B. (1997) EPA’s Toxic Release Inventory: Stimulus and Response. *Management and Decision Economics*, 18: 433–441.
- USEPA (2003) *Moving Towards Collaborative Problem-Solving: Business and Industry Perspectives on Environmental Justice*. United States Environmental Protection Agency, July.
- van Marrewijk, M. (2003) Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44: 95–105.
- Whitehouse, L. (2003) Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship and the Global Compact. *Global Social Policy*, 3 (3): 299–318.
- Zadek, S. (2004) *Tomorrow’s History*. Greenleaf: Sheffield.
- Zarsky, L. (ed.) (2002) *Human Rights and the Environment: Conflicts and Norms in a Globalizing World*. Earthscan: London.

12. LIFE CYCLE MANAGEMENT IN INTERNATIONAL TRADE

Yoram Krozer

Abstract

Is it profitable to implement life cycle management into international trade to anticipate social demands, like health and environmental issues?

Social demands provide a premium value but the implementation of life cycle management is difficult because of complexity in the chains. Three cases are presented that illustrate profitable opportunities of the life cycle management. The trade with spices and herbs shows that high value added can be achieved downstream in the chain. The case of cloths trade illustrates that compliance with fashion invokes changes that anticipate social demands. The case of televisions indicates that product development can address the issues that contribute to lower private and social costs of the television life cycle. The simulations of the firms' decisions suggest that life cycle management is profitable on the growing markets, not on the stagnant ones. Life cycle management is an effective instrument to accommodate social demands in international trade.

12.1 Introduction

Social demands address various issues of public concern, such as child labour, health, hazards, environmental quality, and so on. The issues are introduced on markets by certificates such as ISO and Labels aiming to encourage procurement of the qualified processes and products on voluntary basis, or even enforced some issues by law. The introduction of social demands on markets is heavily debated because many perceive them as the non-tariff barriers for trade. It is advocated from the point of view of free trade as well as in name of the poor, arguing that social demands favour the capitalized businesses because they can raise costs of certification and quality control, but they deplore the position disadvantaged (Henson et al 1999; Finger – Schuler 1999; Vorley 2004). The contrary argument is that the social demands enhance socio-economic development, provided that they are focused on the issues and imposed in a non-discriminatory way (Malhotra 2003). The later is confirmed by several theoretical and empirical studies into the effects of health and envi-

ronmental regulations on trade. The studies suggest that the effects of social demands on economic development depend on the specific economic structure and policies; the effects are usually negligible, or positive due to stronger incentives for innovations (Mulaty et al 2001; Copeland – Scott Taylor 2003).

In this paper, the role of innovators is emphasized. Following scholars on innovation (Schumpeter 1939; Rosenberg 1975; Drucker 2002; de Geus 1999), it is argued that the progressing social demands create market opportunities for innovators, which, in turn, enhance economic development and enlarge international trade. More specifically, we show that life cycle management is an important business tool to accommodate social demands in international business, because public concerns increasingly address all steps in the life cycle of products, which are methods of production as well as quality of products during use and after discharge.

The argument in favour of the progressing social demands – if fairly implemented – is that the innovators accrue a share in the value chain, which fosters process of changes towards sustainable development. The challenge of innovators is to identify the profitable market opportunities due to the social demands. It is challenging because of uncertainty about the future markets and complexity of operations in the value chains (Porter 1996; Kaplinsky – Morris 2002; European Commission 2001). We, therefore, underpin the opportunities for innovators by cases of international life cycle management in trades with herbs and spices, cloths and electronic devices, which are the largest trades from Asia and Africa to the European Union. Firstly, we introduce the complexity and uncertainty in the life cycle management to explain why is it difficult to comply with social demands spontaneously. Then, we turn to the case studies. Thereafter, a decision model on the firms' behaviour in view of social demands is presented and finally conclusions are drawn.

12.2 Uncertainty and complexity in life cycle management

Social demands emerge in the European Union. One finds the growing markets of products and services with emotional values like 'ecological products' or 'fair trade' and the growing markets of designs from the health and environmental perspectives, such as safe paints, water filters, and flue gas treatment. There are no precise figures about the annual market growth, but indicative estimates for the European Union are made. The estimate is that 2–3% of all consumers spend on the products and services with social demands attributes. In addition, the market of environmental technology covers 10–15% of all state expenditures. These two add to 4–5% of GNP in the majority of countries in the EU (Hoevenagel et al 1996; Heiskanen – Pantzar 1997; Goedkoop

et al 1999). The annual growth of products with emotional values is double digit in some sectors such as ecological foods and eco-tourism. The market of environmental technologies grows by 5–6% a year; it is much higher in some areas like in renewable energy. We guess 7–8% annual growth of the products and services with social demands attributes, which is higher than consumption growth (Krozer 2002; Crul 2003).

The difficulty for companies to act is that the value added that can be generated on the markets created by social demands is unequally divided in the chain. Most of the value is accrued downstream by the companies that operate close to the final customers, whereas the basic industries have little to gain. In addition, it is difficult to assess in which areas and in which countries high market growth can be expected because people are ready to spend for the specific social demands. The difficulties stems from uncertainty about the social demands and complexity in the chain.

The uncertainty about social demands for the life cycle management is caused by imperfect information in the chain. Every life cycle entails many steps, such as production of raw materials, manufacturing, finishing, distribution, sales, consumption, and disposal. The activities at every step add value, which at the end must be covered by the final customers that are the consumers and the authorities. An obvious reaction of the final customers is to demand lower prices and more quality. The demands move up the chain to the suppliers. However, the process of accommodation with the demands takes time and is costly. It is laborious to create awareness about the demands, to adapt and substitute the available products by new ones, particularly the durables that are used several years. In case of products and services development, businesses must forecast the social demands many years before implementation. There are also economic barriers for implementation of life cycle management, such as distance in international trade for travels, buffers in stocks, oligopolies at some steps as well as cultural impediments like miscommunications between cultures, different languages, diverging abilities to obtain information and so on. As a result, the value addition is a dynamic process and the readiness to pay for new products is uncertain.

The life cycle of products and services is complex to manage. There are organizational barriers, imposed by interest that reluctantly accept and use information about social demands because the social demands are perceived risky for ongoing business. There are many vested interests in a chain. For example, producer of a simple product like a steel spoon that is shaped and galvanized encounters three supplies; each one entails a few alternative suppliers. In addition, a packaging material, distributor, and retail must be selected and the company confronts post-use choice to re-use, recycle, or landfill. Suppose that an innovator must deal with three phases in the life cycle that are supply,

sales and post-use. Suppose also that he has three alternatives per phase – then one finds 27 interests to be dealt with. The reality is much more complex because of many inputs in a product with several alternatives per input in every phase of the life cycle. To cope with the complexity, the innovators spend much money on transactions about information and on agreements about procurement and sales with other interests in the chain. Introduction of a new demand, entry of a new interest, or use of an additional input entails an exponential growth of the transactions. The transaction costs grow in view of social demands. An obvious reaction of the vested interests is to avoid changes in the value chain because they cause even more complexity, which implies risk-aversion.

The decisions about innovations are risky because innovators are bound to imperfect information about the value chains. There is no single solution to avoid the risk. It is exactly the role of life cycle management to underpin the strategic choice. One strategy is to anticipate social demands by development and improvement of production, products, and services without ascertained sales. Another strategy is to wait until the demands are so clear that high sales can be expected. Both alternatives are risky. The risk of the waiting strategy is that social demands progress much faster than expected and competitors accrue a large part of value. The risk of the anticipation strategy is that the social demands or the innovations are disappointing, which cause loss of the investment. The choice depends on many factors, among others type of the business. The companies downstream the value chain are usually more sensitive to the social demands because they deal face to face with final consumers, whereas the suppliers deal with them only indirectly via other companies. The choice is discussed in a model of the firms' behaviour after the presentation of case studies into international life cycle management that illustrate opportunities due to the demands.

12.3 Life cycle management

Three case studies of life cycle management in international trade are presented to illustrate actions in value chains. The case studies cover trade with herbs and spices (Krozer – Riele 2000), clothes (Doelman et al 1997) and electronic devices (Doelman – Krozer 1997, Krozer 1998). The case studies are also used for preparation of the branch-wise procurement manuals on cloths (Krozer – Maas 1997) and electronic equipment (Maas – Krozer 1997). We briefly describe the goal of the studies, the life cycle, the value step by step, the main public demands and effects of the demands on valued added in the chain.

12.3.1 Herbs and spices

The case of herbs and spices illustrates that the products with attributes of social demands can generate a higher value than the products without the attributes. The largest share of the value added is accrued downstream, which is in the final preparation for the consumer markets. The suppliers of raw materials accrue only a small share; their share is even smaller in case of the products with social attributes albeit their total income is larger.

The goal of the study was to elaborate on the life cycle management of herbs and spices. The intention was to provide market opportunities for farmers in Africa and Asia. The life cycle covers cultivation of herbs and spices, preparation of raw materials that is mainly cleaning and grinding, processing that is packaging, distribution, and sales of herbs and spices in retail. The market of herbs and spices covers many types of foods, various personal care, and medicinal products. Most herbs and spices are sold for foods, but the emerging market is for the medical purposes, notably homeopathic medicines. The values differ. The value chains are summarized in Table 1, based on the cultivation and preparation data in India, as well as the processing and sales data in The Netherlands.

Table 1. Value chain of spices and herbs for: food regular, food organic, homeopathic medicines (based on Krozer and Riele 2000).

Value in € /kg	Export products to The Netherlands (average of 4 species)				Medicinal products (average of 3 products)	
	Food regular		Food organic		Homeopathic	
Steps in the chain	Value	Cum. share	Value	Cum. share	Value	Cum. share
Farmer (cultivation)	0,3	1%	0,9	1,6%	2	0,03%
Producer (preparation)	0,8	3%	1,5	2,7%	3	0,1%
Wholesaler/Importer	1,4	5%	2,5	4%	1341	25%
Processor	7,2	24%	31,5	58%	3129	59%
Distributor/Retail	27,6	94%	34,0	62%	4470	85%
Consumer price	29,4	100%	54,8	100%	5264	100%

Three value chains are distinguished: foods in retail (called food regular in the table), food with certificates such as ‘organic’ and ‘fair trade’ (called organic foods) and the market of medicinal plants for sales as homeopathic purposes in drugstores (called homeopathic). The value per step and the share in the total life cycle are indicated. The following steps are covered: farming, production of materials, export to The Netherlands, processing in The Netherlands, distri-

bution for retail sale and finally the sales to consumers (the consumer prices include taxes).

The production of the spices and herbs for export (collection, drying and cleaning) does not add much value. The value addition for the regular foods is largely concentrated at processing in The Netherlands, which covers mainly quality control, packaging, and promotion. Low value is added in the distribution and sales. The farmers gain only 1% of the consumer price and the prime producers about 3% of the price. The production for organic foods provides about twice as high value. The suppliers in Asia and Africa gain more money per kilogram of the product, whereas the processors gain even larger share of the total value in the chain than for regular foods. The homeopathic medicine is the most attractive customers market. The value added of the supplies remains low, albeit higher than for foods, whereas the value is mainly added by wholesalers and processors in The Netherlands in preparation of the homeopathic medicine. The value increases from a few euro per kilogram of herbs to a few thousands euro per kilogram, so the share of suppliers is very small.

The social demands mainly address the health attributes of herbs and spices in foods, which are certificated under the term organic. Furthermore, there is an expanding market of health and leisure centres that use herbal preparations for personal care and healing.

12.3.2 Clothes

The case shows that private demands invoke changes in life cycle management with spin off for social demands because companies seek accommodation with all types of issues. Hence, the social issue does not need to be treated separately but can be integrated in ongoing business.

The goal of the study was to improve the quality of cloths imports from a few Asian countries to The Netherlands and Germany, taking into consideration losses during transport, control of the additives that can affect health, labour conditions and regulations on packaging waste in the European Union. The main economic problem of the company was that almost 10% of all clothes imports was so crumpled that a few percent had to be thrown away and the remaining crumpled part had to be upgraded. The study focused on improvements in trade of men shirts from India to Europe that covers cultivation (mainly cotton), garments production with weaving, dyeing and finishing, confection that covers cutting, sewing and packaging all done in India, transport by road and ship to The Netherlands, distribution in The Netherlands, upgrading of losses and finally sales in retail shops.

Table 2 shows the main steps in the life cycle, the value added, and the main social demands. The value of cotton production does not exceed a few percent of the total life cycle cost, which is together with textile production approximately 10% of the sales price. All the activities of the suppliers in India do not exceed 30% of the sale price. Almost three quarters of the value is generated in the distribution and sales. The material losses that are caused by poor packaging methods cover a few percent of the irreversibly damaged clothes and a few percent of the clothes that can be upgraded, as well as disposal of the packaging materials that is plastic and cardboard boxes. The total value loss is about € 4 per shirt. The environmental losses in the chain are about 10% of materials by weight and about 30% of the total energy use. Better packaging methods save money and reduce environmental pressures.

Table 2. Main steps, value added and public demands in the chain (based on Doelman et.al. 1997).

Main steps	Value in €/shirt	Main public demands
Cotton production	0,5 – 0,6	pesticides and water use
Textile production	2 – 4	water pollution, labour conditions
Confection	8 – 10	material loss, health impact of additives
Distribution, Sales	20 – 40	quality loss of clothes and waste

Changes in fashion cause changes in the value chain of clothes. The main loss is at retail because clothes become old fashioned, for example men shirts are discounted about a half years after arrival at discount prices of 60% of the initial price at retail. Retailers aim to predict fashion but it is difficult, even for one year. Shortening of the delivery time is the alternative to behold the value. The company was able to cut the delivery time roughly from almost 360 days to about 120–150 days presently due to less quality losses in the distribution (shortening 5 days), shift of transport from ships to airplane (shortening 10 days), storage at harbours by better customs (shortening 30 days) and above all by flexible supply (shortening 100–120 days). Thus, flexibility in supply to accommodate the fashion change is the major contributor in the value chain of cloths. During the course of actions, all major social issues are addressed such as health and labour conditions, ‘ecological’ cotton, prohibition of some carcinogenic or allergen dyes. The need for flexibility in supplies triggered the company to put attention to the life cycle management because non-compliance with the social demands can cause delays in delivery, which becomes detrimental for the sales. Many large cloths retailers actually advocate corporate social responsibility in the chain, not primarily for altruism but to remain competitive.

12.3.3 Electronic devices

The case illustrates that product development is an opportunity to define beneficial changes in the life cycle. Some changes accommodate private and social demands (synergies), others can cause trade offs.

The study aimed to prioritize actions for the environment-oriented product development of televisions (Ecodesign), taking into consideration social demands about toxic components, emissions in the life cycle, electricity use, reparability, durability and so on. The background is eco-label and environmental regulation of electronic devices in the European Union. The German environmental regulation, which is one of the most stringent in the European Union, is used to indicate the social demands of the future. The life cycle costs of a television set are assessed, including the costs that are needed to comply with the regulation, not only by the producers but also by suppliers for the set. It is assumed that all producers and users must comply with the regulations, including stricter regulation of electricity production.

The life cycle of a television-set entails many suppliers. Only the main steps in the life cycle are addressed. The main steps are put into four groups. The first group is production with design of the set, manufacturing of components such as tube, electronic devices and box, assembling of the television-set and packaging. Apart from the design, all is done in Asia. The second group is distribution with overheads in the head office, transportation to wholesale, then to retailers and storage at shops. Most television-sets in the case study are sold in the European Union and the United States. The third group is consumption with unpacking of the television set at homes, use of electricity and repairs. Finally, the television-sets are disposed, followed by the door-to-door collection, large scale shredding, and landfill with material recycling as an alternative disposal.

Table 3 shows the life cycle costs of the television-set. The production and distribution together cover more than 79% of the life cycle costs. The largest share of value added is in the distribution, whereas the costs of consumption and disposal are low in comparison with the others. The costs to comply with strict regulations are differently distributed. About 57% of the costs of compliance are connected with the consumption phase mainly caused by electricity use and repairs. The pollution control at production can also be costly, but it is below 25% of the total compliance costs. The compliance costs of distribution and disposal are low, even if material recycling is included.

Table 3. Life cycle costs of a television-set in euro per set (based on Doelman and Krozer 1997).

Steps in the chain; costs of recycling between brackets	Value in the chain	Costs of demands
Production: design, components, assembling, packing	324	21
Distribution: overhead, transport, wholesale, retail	353	6
Consumption: electricity, packaging, repairs	173	49
Disposal: collection, shredding, landfill (alternative is recycling)	6	7 (10)
Total	862	83 (86)

The study shows that social demands can change priorities for improvements in the life cycle. It is presently attractive to cut down the production costs in the supplies and costs in transport and retail. At stricter demands, the consumption phase becomes more relevant because main improvements are electricity saving and more durable electronic devices and the tube. These actions reduce the life cycle costs of the televisions and they anticipate new regulations (these two are core demands of environmental labels in the European Union and the United States). The life cycle management of television-sets can link private and social demands in case of energy saving and durability because of saving, but there is a trade off in case of take-back regulation because recycling of televisions hardly contributes to the lower life cycle costs.

12.4 Decision-making model

Is life cycle management profitable? The cases illustrate that the value added substantially increases downstream and there is high readiness to pay for social attributes often not for altruistic reasons but due to the perceived personal advantages such as health or lower cost at use. The findings can be generalized into a simple model of companies' profit in view of private demand, or the social demand. It is considered that the sales manager is focused on the private demands and a life cycle manager is focused on the social demands. The first assumption is that the attributes of social demands have a value added to the attributes of private demands. The second assumption is that over time the social demands do not fluctuate as fast as the private demands (fashion). The as-

assumptions are realistic. We show that growth of social demands is the key factor to answer the question. The model is graphically presented in Figure 1.

Present value in the life cycle

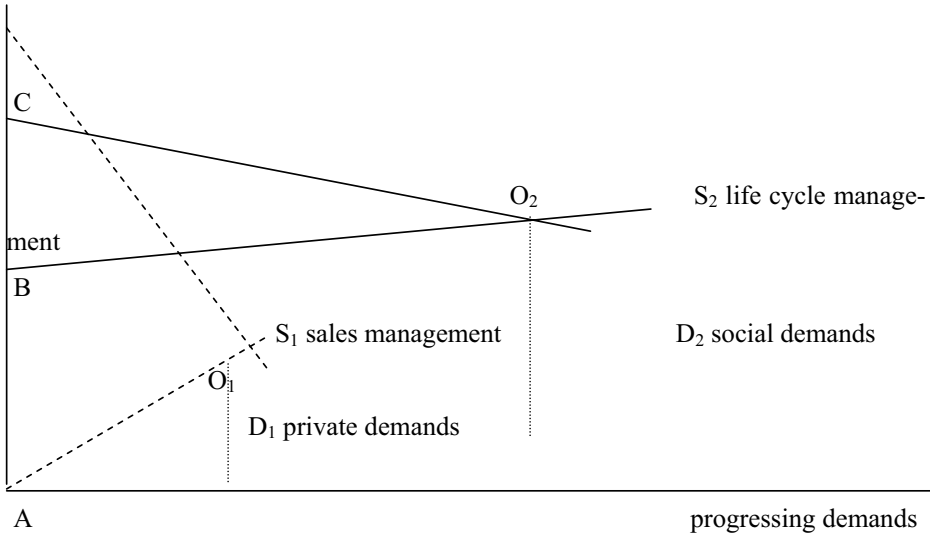


Figure 1. Decision model on life cycle management; graphical presentation.

The vertical axis shows the present value in the life cycle, the horizontal axis the demands. The dotted lines show usual market negotiation: the sales management S_1 views the private demands D_1 , so point O_1 is the result of the negotiation. The life cycle management S_2 can negotiate about social demands D_2 , with the point O_2 as the result of negotiations. The sales manager can generate income equivalent of the field ACO_1 , the life cycle management can generate income equivalent of the field BCO_2 ; the extra value of the life cycle management is assessed equivalent of the fields BCO_2 / ACO_1 .

We simulate the Present Value (PV) of the life cycle management in comparison with the PV of the sales management. PV indicates profitability. The risk is approximated by the increasing interest rate for discounting of the benefits in five years. The variables are shown in Table 4. The assumptions are in columns: five years of revenues (A), private demands decrease in time (B), and social demands decrease less in time (C) with equal total undiscounted private and social demands, PV of private demands (D), PV of social demands (E), growing value of social demand compared to private demands (F), PV of social demands with growth (G).

Table 4. Simulation of value addition by life cycle management at 10% interest, 2% growth.

Years	Private demands	Social demands	Present value			
			Private demands	Social demands	Social growth	Growing demands
1	50	40	45	36	41	37
2	40	35	33	29	36	30
3	30	30	23	23	32	24
4	20	25	14	17	27	18
5	10	20	6	12	22	14
Total	150	150	121	117	158	123

The results are shown in Table 5. The life cycle management is more profitable than the sales management if PV of the social demands (G) divided by the PV of the private demands (D) is larger than 1. The risk is indicated by the increasing interest rate 0%, 10%, and 20%. The value growth of the social demands to private demands is 2% and 5%. The accounting is:

$$PV_p = \sum_{t=1}^n P_t / (1+r)^t$$

$$PV_s = \sum_{t=1}^n [(S_t / (1+r)^t) * (1+g)]$$

$$V = PV_1 / PV_s$$

Table 5. Attractiveness life cycle management compared with sales management.

Interest rate	0%	10%	20%
V: life cycle to sales			
No growth	1,00	0,97	0,95
Growth 2%	1,05	1,02	0,99
Growth 5%	1,14	1,10	1,06

The simulation illustrates that the sales management is more attractive than the life cycle management in a static situation. As the value of social demands grows, the life cycle management becomes more profitable than the sales management even if the demands are uncertain.

12.5 Conclusions

The paper argues that social demands like good health and environmental quality do not impede international trade but on contrary, they provide an incentive for innovations, which contribute to economic development. The sales of products that attributed to social demands grow. The difficulties in the decision-making are that the social demands are uncertain because of imperfect information in the chain and that the chains are complex because there are many interests. Life cycle management is a tool to generate value in view of the growing markets versus increasing complexity and complexity.

Three case studies are presented in which companies have decided to anticipate social demands and implement life cycle management. The case studies indicate that value addition increases downstream. The largest value increase can be found for the products that attribute social demands because customers pay a premium for the attributes. It is also illustrated that life cycle management can embark on the ongoing quality management and product development because it is possible to identify synergies between private and social demands. Model simulations suggest that life cycle management is generally profitable on the growing markets even under high uncertainty but it is not attractive on the stagnant markets. The paper illustrates that life cycle management is a tool to accommodate social demands in international trade without obstructing it, rather stimulating quality and improving exchange of information in the value chains.

References

- Copeland, B.R., – Scott Taylor, M. (2003) *Trade and the Environment*. Princeton University Press: New Jersey.
- Crul, M. (2003) *Ecodesign in Central America*. Dissertation. Technical University Delft.
- Doelman, P. – Krozer, J – Tiemessen, D (1997) *Logistieke Keten van Kledingimport*. Institute for Applied Environmental Economics: The Hague.
- Doelman, P. – Krozer, J. (1997) *Life cycle approaches for Ecodesign*, Institute for Applied Environmental Economics: The Hague.
- Drucker, P. (2002) *Innovation and Entrepreneurship*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- European Commission (2001) *Promoting a European framework for corporate social responsibility*, Green Paper, July.

- Finger J, M. – Schuler, P. (1999) *Implementation of Uruguay Round Commitment, the Development Challenge*. Policy Research Working Paper. World Bank: Washington, DC.
- Geus, de A. (1999) *The Living Company*, Nicholas Brealey Publishing: London.
- Goedkoop, M.J. –van Halen, C.J.G. –ter Riele, H.R.M. – Rommens, P.J.M. (1999) *Product Service Systems*, Mimeo, March.
- Heiskanen, E. – Pantzar, M. (1997) Towards Sustainable Consumption: Two New Perspectives, *Journal of Consumer Policy*, 20: 409–442.
- Henson, S. – Loader, R. – Swinbank, A. –Bredahl, M. (1999) *The impact of Sanitary and Phytosanitary Measures on Developing country Exports of Agricultural and food Products*, WTO 2000 Negotiations: Geneva.
- Hoevenagel, R. –van Rijn, U. – Steg, L. – de Wit, H. (1996) *Milieurelevant consumentengedrag, Ontwikkeling conceptueel model*, Sociaal Cultureel Planbureau: Rijswijk, mei, 19–62.
- Kaplinsky, R. – Morris, M. (2002) *A Handbook For Value Chain*. Mimeo, Globalization Network.
- Krozer, J. – ter Riele, H. (2000) *Stakeholders interests in development of medicinal and aromatic plants*. IUCN: The Netherlands. November.
- Krozer, J. – Maas, K. (1997) *Handleiding Milieugerichte inkoop van Kleding*. Institute for Applied Environmental Economics: The Hague.
- Krozer, J. (1998) *Life cycle costing, between pollution prevention and sustainable development*. Cleaner Production Round Table: Rotterdam.
- Krozer, Y. (2002) *Milieu en Innovatie*. Dissertation, Rijksuniversiteit Groningen.
- Maas, K. – Krozer, J. (1997) *Handleiding milieugerichte inkoop van elektrotechnische apparaten*, Institute for Applied Environmental Economics: The Hague.
- Malhotra K. (2003) *Making Global Trade Work for People*. Earthscan Publications & United Nations: New York, 309–334.
- Mulaty, A. – Florax, R.J.G.M. – Withagen, C.A.A.M. (2001) *Environmental Regulation and Competitiveness*. Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2001–039/3.
- Porter, M.E. (1996) *Concurrentievoordeel (Competitive Advantage)*, Uitgeverij Contact: Amsterdam.
- Rosenberg, N. (1975) Problems in the economists conceptualization of technological innovation. In *Perspectives on Technology*, ed. by N. Rosenberg, 61–84. Cambridge University Press: Cambridge.
- Schumpeter, J.A. (1939), *Business cycles*. Here: Porcupine Press: Philadelphia, 1989.

Vorley, B. (2004) The Chains of Agriculture: Sustainability and the Restructuring of Agrifood Markets. In *Survival for the Small Planet*, ed. by T. Bigg, 292–308. Earthscan: London, Sterling.

13. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE AQUACULTURE CHAINS IN THE NETHERLANDS AND THE EU²²

Agni Kalfagianni

Abstract

The aquaculture sectors in the Netherlands and the EU are relatively small compared to other farming sectors, e.g. pork or cattle. However, the prospects for development and growth are high, both due to pioneering technological developments and also due to restrictions posed to open sea fishing by the Common Fisheries Policy (CFP). From a sustainability perspective the development of the aquaculture sector is considered desirable both as an alternative and as a remedy to declining marine fish stocks. Intensive aquaculture activities, however, can refute the benefits to sustainability by imposing other forms of environmental pressure. The way the sector will develop, plays a crucial role in determining its social responsibility from a sustainability perspective.

In that respect, the paper discusses two recent initiatives undertaken by the EU (FEAP) and Dutch (NEVEVI) aquaculture associations, the FEAP Code of Conduct and the Milieukeur initiative respectively. The initiatives aim to promote and communicate responsibility on environmental and animal welfare issues, while they are considered frontrunners in their area. Their success, however, will also depend on their acceptability by other actors. Other chain actors in particular, such as processors and retailers, also need to be convinced for the desirability of such initiatives. The paper discusses the chances that laudable initiatives such as FEAP Code of Conduct and Milieukeur have, in order to take ground and become the norm for the whole aquaculture chain.

The paper pursues its aim by examining actors' attitudes towards openness and communication of information, and associated responsibility, on the issue of sustainability. Based on stakeholder interviews and adopting a policy network approach, the paper shows that this is particularly difficult due to the positions of other chain actors on that issue as well as the relations between the farmers' associations and potential allies, such as environmental, animal welfare and consumer associations, especially at the Dutch level. The role of public actors, specifically the Dutch Ministry of Agriculture and the Commission (DG-Fisheries and DG-SANCO), is also considered.

²² The author would like to acknowledge the support of her work by the Dutch National Science Foundation (NWO).

13.1 Introduction

Aquaculture in the EU comprises three main activities, namely sea fish farming, marine shellfish farming and fish farming in fresh water. It is a highly diverse sector and consists of a broad spectrum of species, systems and practices. The main aquaculture products in the EU are fish (in particular trout, salmon and sea bream) and molluscs (in particular mussels, oysters and clams). The production of aquaculture products is continuously rising. Indicative numbers show that production rose from 642,000 tonnes in 1980 to 944,000 tonnes in 1990 while it reached 1,350,000 tonnes in 2000 (European Commission 2002). Although this number represents just 3% of world aquaculture production the EU is world leader for certain species like trout, sea bass, sea bream, turbot and mussels. Moreover, aquaculture constitutes 17% of the volume and 27% of the value of the total fishery production of the Union, with the value currently being € 2,500 million per year.

Aquaculture is covered by the Common Fisheries Policy (CFP), which also manages fishing activities in the open sea. In a recent 2003 reform of the CFP, aquaculture assumed a more important role than in the past, presented as a vital alternative to the depletion of fish stocks and degradation of the marine ecosystems. Moreover, the sector was praised by the Commission for its substantial contribution to the economic and social wellbeing of European regions and the need for further financial aid was stressed²³. As such, aquaculture is presented as an increasingly important sector at the EU and its future development in terms of its sustainability impact needs to be carefully considered.

In the Netherlands, aquaculture consists only of fish farming. Currently, approximately 150 companies are active in this area, and they are mostly active in the production of eel, trout and catfish (LNV 2000). The total volume is approximately 3,000 ton per year for eel, 1,500 ton catfish and 300 ton trout. This brings revenue of 30 to 35 million EUR (LNV, 1999) and represents about 5% of the total production of fish caught in the wild. The sector is relatively small in relation to other farming sectors, like pork and cattle. In 1999, the ministry of LNV (Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit)²⁴ was observing that one can hardly speak of a sector (as organised with branch organisations etc.) as most of the relationships between the various actors are based on friendship rather than professional activities (LNV 1999).

²³Aquaculture has benefited from financial support from the Community since 1971. Aquaculture projects can also benefit from financial support from the Financial Instrument for Fisheries Guidance. These include projects modernizing existing premises or building new ones; installing or improving water circulation systems on site; installing new equipment; bringing hygiene standards up to Community requirements; reducing environmental impact and making a sustainable economic contribution to the proposed structural improvement.

²⁴Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality.

Although small, the Dutch farmed fish sector is characterised as (hyper) intensive. Consequently, issues related to intensive farming activities are very relevant. As prospects for future development and growth are bright, developers and planners need to pay particular attention to the sustainability impacts of the Dutch fish farming sector as well.

The remaining of the paper is organised as follows. Section 13.2 presents two initiatives for sustainable aquaculture by the aquaculture producers' associations in the EU and the Netherlands respectively. The desirability for the promotion of such initiatives for the whole chain in order to improve the responsibility of the whole sector is emphasised. Following that, section 13.3 presents the methodology on the basis of which the paper discusses the potential, sustainability related initiatives have, in order to take ground and become the norm for the whole aquaculture sector; section 13.4 hosts that discussion. Finally, section 13.5 summarises and concludes the paper.

13.2 Initiatives for sustainable aquaculture

In the European Union (EU) as well as the Netherlands, governmental support for the sustainable development of aquaculture is lagging behind. Until now there has been no EU governmental framework to guide and support organic²⁵ or other forms of sustainable aquaculture. While the Commission has expressed its interest to introduce norms for organic aquaculture in the Council Regulation 2092/91 for the production, labelling and inspection for organic farming, such developments have not taken place yet. Likewise, while the Commission has expressed its interest to assist forms of aquaculture that are beneficial for environmental protection and restoration (not necessarily organic), no particular steps towards that direction have been made either. Similar is the case at the Dutch level. Specifically, no particular governmental rules are in place to define and promote the sustainable development of the sector.

In that respect the initiatives by the EU and Dutch aquaculture producers' associations – FEAP code of conduct and Milieukeur respectively – are especially laudable. The initiatives aim to promote the sustainability of the farming stage of aquaculture and communicate information on the producers' practices in that respect. The openness and communication of information on sustainability related practices is particularly important in order to enhance the visibility and credibility of actors' claims. Moreover, the initiatives are considered frontrunners in their area. The FEAP code of conduct in particular, is the first

²⁵ In the EU, organic aquaculture represents only 0.4% of total production (Hilge – Halwart 2004). In the Netherlands there is no organic aquaculture.

concrete set of norms for responsible aquaculture worldwide. Below those two initiatives are elaborated and discussed in detail.

13.2.1 FEAP Code of Conduct

Due to the absence of detailed and specific Community legislation for the sustainability of aquaculture, the Commission has encouraged the sector to develop its own code of conduct. Hence, in 2001 FEAP (Federation of European Aquaculture Producers) developed the FEAP code of conduct, a voluntary framework, which aims to create the basis for more concrete national codes. The FEAP code of conduct covers aspects from animal health and safety to animal welfare and the environment. With respect to health, requirements include avoidance of unnecessary stress of the fish, regular inspections, avoidance of the introduction of diseases, seek of proper diagnosis if disease presence is suspected, use and application of therapeutic agents under prescription dosage and where appropriate, withdrawal times in order to avoid the accumulation of residues in the flesh. In addition, the code requires that only licensed or approved therapeutic agents should be used. The spreading of diseases should be avoided; dead or dying fish should be removed from the growing area in a way that does not affect the welfare and health of the remaining stock. The disposal of dead fish should be done carefully and effectively in a way that does not affect the environment negatively.

Animal welfare aspects are also covered by the code. These concern treatment of animals at the farm (water of sufficient quantity and quality), genetic modification (not allowed), nutritious feeding (labelled as such if possible), handling and transport (avoidance of stress and injury and adequate oxygen supply in water), stocking density (taking into account health and behavioural needs), slaughter (quick, painless death) and treatment of predators²⁶.

Finally, the FEAP code of conduct has developed certain norms concerning the environment as well. These cover the areas of water use and quality, site selection and site management. Specifically, the code advises to limit the impacts on water as well as the use of water. All fish farms are advised to be designed, developed and managed with a view to equitable and efficient use of resources. In particular, producers are asked to only use those sites that are compatible with (1) long term sustainable operations, (2) acceptable ecological effects and also to integrate harmoniously with the surroundings of the site.

²⁶ Predators are species that eat fish and affect aquaculture. Many of the predators are protected species, including birds. FEAP code of conduct requires that whenever possible, predators should be excluded from areas where live fish are held. Where this is not possible, however, lethal methods of predator control can only be used when this action is legally permissible for the predator species in question.

Producers are also asked to control escapes and limit therapeutic actions when using disinfecting agents and other therapeutic agents due to environmental contamination.

13.2.2 Milieukeur Initiative

At the Dutch level, efforts have been initiated by the fish farmers' association (Nevevi) and the Fish Product Board²⁷ (Productschap Vis) to promote a certification program for a number of farmed fish products²⁸ on the basis of the Milieukeur²⁹ criteria for live fish. These criteria concern, on the one hand, compliance with hygiene and safety rules and cover issues of animal welfare and the environment, on the other. With respect to fish welfare, criteria have been developed in this certification programme concerning the stunning and killing methods. For a number of species, including the European catfish and eel, stunning methods are still in their infancy and hence, constant revision of the procedure is proposed. Apart from slaughtering methods no other criteria concerning animal welfare are required at the moment.

As regards the environmental performance, the Milieukeur certification program poses certain limits to the use of water, energy and feed conversion. It also poses restrictions on the use of PVC, cadmium or chlorine in packaging (not allowed). In addition, in contrast to the FEAP code of conduct, which focuses on the farming stage alone, the Milieukeur program targets other stages of the aquaculture sector as well. In particular, apart from the fish farmers, the industrial processors must also meet certain requirements, specifically those laid down for the HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points)³⁰ or a comparable quality mark for the working and processing of fish. An environmental policy declaration is also required by the processors in the certification programme and an environmental coordinator must be appointed. In the future Milieukeur wants to explore the possibilities to further extend its rules to other links of the chain as well, such as the cultivation of fingerlings³¹.

²⁷ In the Netherlands the Product Boards are semi-public organisations comprised by representatives of employers and employees of a sector (i.e. fish, meat, animal feed, water and so on).

²⁸ namely fresh and smoked fish and parts of fish.

²⁹ Milieukeur is an organisation that manages certification schemes mainly on the basis of environmental criteria.

³⁰ It is used to prevent safety related problems.

³¹ Fingerlings are the baby fish and they are imported as eel and catfish are not native in the Netherlands.

13.2.3 Comparing the FEAP Code of Conduct and the Milieukeur Initiative

The two initiatives that have been described above have very laudable objectives. At the EU level, the FEAP code of conduct provides a development and operation guide with balanced attention to health, animal welfare and environmental concerns. At the Dutch level, the Milieukeur certification program pays particular attention to health issues and the environment.

These initiatives, if successfully promoted, can create the basis for more sustainable aquaculture. Their success, however, will also depend on their acceptability by other actors. Other chain actors in particular, such as processors and retailers but also feed producers, need to be convinced for the desirability of such initiatives. Indeed, the breeding and growing stage is only one of the stages of aquaculture production and not necessarily the most polluting one. Fish processing, in particular, puts significant environmental pressure, including water consumption, effluent generation, energy consumption, generation of by-products and in some cases odour and noise generation (Brown – Tyedmers 2004).

Similar observations are made for the production of feed. This stage also puts pressure on wild stocks through the demand for juveniles and fish body oils (European Commission 2002). Moreover, fish production is reported to contribute substantially to waste because of its high perishable nature in comparison to other foods, and the associated large losses that occur during the production chain *as a whole* (UNEP 2000). Hence, the sustainability of aquaculture is dependent on all the stages of production; accordingly the desirability of initiatives for sustainability adopted by the whole chain is particularly high.

The question then is the extent to which the chain as a whole is willing and able to promote sustainable responsible practices. The paper argues that answers to this question can be provided by investigating the extent to which actors are willing to openly communicate information about their practices in relation to sustainability. Indeed, the openness and communication of information about actors' impacts on sustainability through their business activities, is a condition for assuming responsibility in that respect and setting the ground for improvement. In addition, openness and communication of sustainability related information is a condition for ensuring that their commercial counterparts (in the chain) are behaving in a sustainable way. In what follows, the paper discusses the chances that sustainability related initiatives have, in order to take ground and become the norm for the whole aquaculture chain through examining actors' attitudes towards openness and communication of information on the issue of sustainability.

13.3 Methodology

The paper bases its discussion on the prospects for promoting sustainability related initiatives in aquaculture, on a policy network approach. Policy networks are patterns of formal but mostly informal relationships among actors, which determine policy outputs and policy options. In the case of the European and Dutch aquaculture, the policy networks represent informal relationships among public and private actors that determine the promotion of sustainability related initiatives by the sector. The way the paper envisages the shaping of such outputs is illustrated in the following figure.

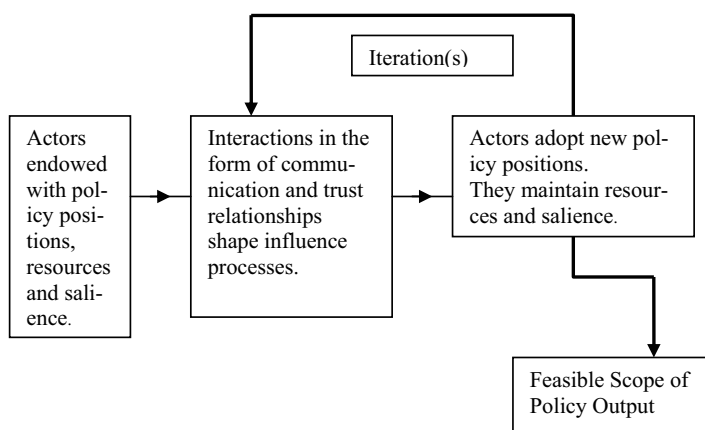


Figure 1. Model of influence processes.

The figure shows an interaction process comprised of actors, their individual characteristics and the characteristics of their relationships. Actors are defined as those acting units that advocate and select courses of action that are intended to resolve a particular issue (Kenniss – Schneider 1991; Laumann – Knoke 1987). The issue of interest in that paper is the promotion of sustainability related initiatives in the aquaculture sector in the EU and the Netherlands through the acceptance of communication of information on sustainability related practices (and associated visibility and responsibility) as a desirable norm by all the chain actors. The interaction process begins with actors holding certain policy positions on the issue of communication of sustainability related information and ends in a common policy output. That policy output represents the whole sector's position towards adopting sustainability related initiatives and promoting its responsibility thereby and not for each of the individual stages (i.e. farming, feeding, processing etc.) separately.

The figure shows that actors are endowed with certain types of resources that can help them to influence policy outputs for sustainability. For instance, expertise gives actors the power to defend choices for the development and

operation of aquaculture on the basis of scientific “objective” arguments. Actors who lack expertise are expected to have less authority in the decision-making between options for the development of aquaculture.

Another important resource is moral legitimacy, which enables actors to argue for the desirability (or not) of policy options for the benefit of the public. Consumer organizations for instance, have moral legitimacy because they are particularly trusted by the public (Eurobarometer 2002). Their position on the issue of sustainability then, can influence developments in that area, due to their ability to reach large parts of the population and influence consumer choices.

Moreover, financial resources are also valuable. They help actors to launch campaigns, for instance, and/or financially support political campaigns on the issue of aquaculture and the role of sustainability in its development. Moreover, financial resources enable actors to invest on other resources, such as expertise.

Finally, political authority and legal rights is another valuable resource. It gives actors the power to impose legally binding decisions on others or to threaten to do so. Economic (chain) actors in the aquaculture sectors for instance, might be more eager to adopt and implement initiatives for sustainability, if public actors threaten to promote regulation on that issue (shadow of hierarchy).

However, the mere possession of resources does not guarantee that actors will actually use them in order to influence policy outputs for sustainability. Indeed, actors need also be interested (have salience) in that issue in order to be willing to mobilise their scarce resources (Stokman – Zeggelink 1996). Hence, salience is considered to act as a discount factor, which determines the actual amount of influence actors are prepared to assert in order to influence policy outputs for sustainability.

Apart from actors’ individual characteristics a vital role in the determination of policy outputs for sustainability plays the network of relationships actors have developed with one another in their effort to determine such outputs. Specifically, the paper argues that the relationships that join actors together or pull them apart facilitate or constrain their efforts to influence decisions.

The paper focuses its attention in two types of relationships, namely communication and trust. Actors communicate with each other in order to exchange information and, more importantly, to influence policy outputs. Following Stokman and Van den Bos (1992) and Stokman and Zeggelink (1996) the paper argues that communication is a condition for influence among actors with different policy positions. In addition, communication is a condition for obtaining support for one’s own policy position. As such, communication aims to promote one’s policy position either by transforming other actors’ prefer-

ences or persuading like-minded actors to maintain support for their common position.

Apart from communication, trust that the other actors will abstain from opportunistic behaviour is also important, for attraction of support by similar minded actors. In particular, the paper argues that actors will be reluctant to join forces with actors whom they believe might betray them in the process.

Through communication and trust relationships influence flows are determined and new positions are formed. These new positions along with actors' original resources and salience are filtered again through the communication and trust patterns until positions change no more. Each filtering of policy positions into new ones is called iteration (Bueno de Mesquita – Stokman 1994). When actors' positions shift no more a policy output has been reached. In that paper, the output represents the whole sector's position towards adopting sustainability related initiatives and promoting its responsibility thereby. These dynamics are captured in a formal model, which has been developed based on Stokman – Bervelling (1998), Stokman (2004) and Laumann and Knoke (1987). The model is used to predict actors' position shifts and network outcomes and is presented in the Appendix.

13.4 Results

In this section the results for the aquaculture sectors in the EU and the Netherlands are presented. The results were obtained through quantifying information that was collected in the form of structured interviews with stakeholders in the EU and the Netherlands. The interviews took place in the period 2004–2005 and were conducted by the author. The section starts with an exposition of the results for the EU sector. It presents the actors involved, their characteristics and their relationships and discusses the prospects for the promotion of sustainability related initiatives in and by the sector. The same analysis is presented for the Dutch sector next.

13.4.1 EU Network

The actors involved in the EU aquaculture network are public, private and civil society actors. Public actor is the Commission and more specifically, the Directorate General for Health and Consumer Safety (DG-SANCO) and the Directorate General for Fisheries (DG-Fisheries). Private actors are the farmers' organisation FEAP (Federation of European Aquaculture Producers), the compound feed industry association FEFAC (European Feed Manufacturers

Federation), the fish processors organisation AIPCE (Association des Industries du Poisson de l' UE / EU Fish Processors Association), the consumer-retailer cooperative EUROCOOP and the retailers' organisation EURO-COMMERCE. Civil society organisations include the consumers' organisation BEUC (Bureau Européenne des Consommateurs), the animal welfare organisation Eurogroup for Animal Welfare (EGAW) and the environmental organisation WWF (World Wildlife Fund).

13.4.1.1 Policy positions

Actors were asked to state their policy positions on the issue of communicating information on their practices in relation to sustainability with the aim to enhance the responsibility of the chain in that respect. Actors were asked to consider as part of sustainability issues that related to human health and safety, animal health and safety, animal welfare and the environment, rather than environmental issues only. That more encompassing notion of sustainability aimed to emphasise its social as well as environmental scope, rather than focus solely on the latter. Actors' responses were then quantified in an ordinal scale ranging from position 1 (communication of information to none of those issues) to position 5 (communication of information to all of those issues). In between were position 2 (communication only with respect to human health), 3 (communication with respect to human *and* animal health) and 4 (communication with respect to human *and* animal health *and* welfare or *and* the environment). Hence, an actor was assigned position 2, for instance, if (s)he responded that *only* communication (and hence visibility and responsibility) on the issue of human health and safety was important to be promoted in and by the chain. On the other hand, an actor was assigned position 5, for instance, if (s)he expressed the view that communication on issues related to health and safety (human and animal) as well as on animal welfare *and* the environment are important to be promoted in and by the chain. That position represents the highest scope for sustainability, and hence the desirable position adopted by the chain. The adoption of such high position would imply that initiatives with the aim to promote sustainability in its health, environmental and animal welfare attributes *can* be adopted by the chain.

Actors expressed divergent positions on that issue. Hence, FEFAC and DG-SANCO advocated position 2, highlighting their interest in promoting responsibility in the area of human health and safety only. BEUC was assigned position 3 (promotion of human and animal health and safety) while the retailer cooperative EUROCOOP, was assigned position 4, advocating the promotion of responsibility on environmental issues related to aquaculture as well. The

same position was advocated by the Fisheries Directorate General (DG-Fisheries) and the processors/manufacturers' association AIPCE. The animal welfare organisation (EGAW) was also assigned position 4 highlighting, however, its interest towards the promotion of responsible practices on animal welfare (next to health and safety) instead of environmental sustainability. Finally, the aquaculture producers' association FEAP and WWF were assigned position 5, advocating the promotion of responsibility in health, as well as the environment and the welfare of fish (and other aquatic animals). Based on that alignment of policy positions the question is whether FEAP and its potential allies, including WWF, but also DG-Fisheries, EUROCOOP, AIPCE and EGAW will be able to attract the support of the rest of the network actors towards their higher positions. As a first step, we need to estimate how influential those actors are.

13.4.1.2 Influence based on resources

Actors' influence was estimated using the "influence reputation" method (Knoke 1998; Laumann – Knoke, 1987). That method emphasises the subjective character of influence and the difficulty to assess it based on objective criteria. While expertise is considered an influential resource for instance, so does moral legitimacy. Which of the two resources is more influential is difficult to tell (see also Stokman et al 2000; Sabatier – Jenkins-Smith 1999). However, the actors themselves are often able to provide estimates of the relative influence of actors and their resources based on their experience. Based on that knowledge, actors were asked to state which actors (including themselves) they considered the most influential and why (based on what types of resources). Actors were asked to choose from a list of actors provided to them by the interviewer and which represented the network actors. Next, that information was quantified on a scale ranging from 20 to 100.

The results indicated that the most influential actors were considered the retailers' association (EUROCOMMERCE) due to their position in the chain and their market and financial power accordingly. Next to the retailers, the farmers' and processors' association were considered very influential (FEFAP and AIPCE). The same holds for the Commission, due to its political authority and legal rights, as well as the consumers' association (BEUC) and the environmental organisation (WWF), due to their moral legitimacy and expertise. The animal welfare organisation (EGAW) and the consumer-retailer cooperative (EUROCOOP) were not considered as influential and the same held for the feed industry association (FEFAC). These results indicate that the actors who advocate sustainability in its highest scope are relatively influential in the

network. However, their influence could be diminished if their salience in that issue is not sufficiently large.

13.4.1.3 Salience

Actors' salience was estimated by asking actors how important the issue of promoting openness and communication of information on the issue of sustainability (and associated visibility and responsibility) was in relation to other issues (Abdollahian – Kugler 2003). Subsequently, that information was quantified on a scale ranging from 0 (no salience) to 100 (the number one priority). The results indicated that a number of actors had chosen it as their number one priority and expressed their absolute commitment (FEFAC, EUROCCOP, FEAP, and WWF). As such, the influence of those actors is accompanied by their commitment in influencing developments in that issue. The Commission selected it as its most important issue admitting that there were also other issues that it needed to address (DG-SANCO, DG-FISHERIES). BEUC and AIPCE considered the communication of food chain actors' practices towards sustainability one of the several important issues they were committed to, but they would drop this issue if another more important issue arose. Finally, EGAW although expressed its concern about that issue, it did not consider it critical. In general it preferred to focus on other issues first.

13.4.1.4 Patterns of communication and trust

Apart from actors' individual characteristics the paper argued that the characteristics of actors' relationships, namely patterns of communication and trust, play a critical role in determining actors' position shifts and hence, policy outputs with respect to sustainability. Figure 2³² shows the patterns of communication in the EU aquaculture network. These were retrieved by asking actors to state with whom they *regularly* communicated on the issue of openness and communication of information in relation to sustainability. Regularity was emphasized because incidental communication does not imply a stable, and hence a network, relationship. Actors could pick their communication counterparts by a list containing the network actors, which was provided to them by the interviewer.

³² The figures depicting network structures as well as clustering of actors were created using the network program UCINET (Borgatti et al 2002).

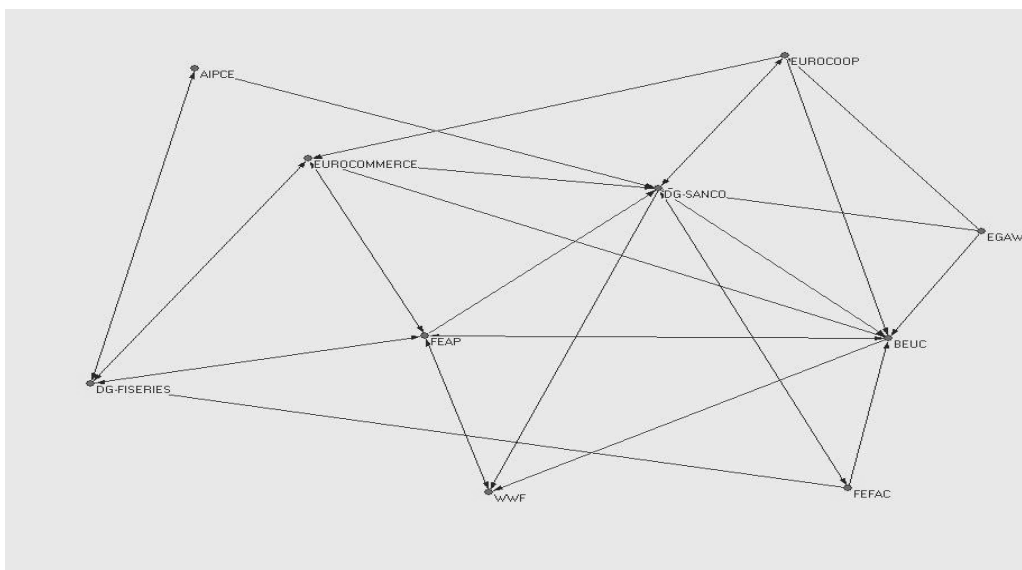


Figure 2. EU aquaculture communication network.

The figure shows that all the actors are connected with one another and no isolates exist, so influence can take place among all the actors. However, a pattern can be identified, which reveals clusters of communication among the network actors (see Table 1)³³.

Table 1. Communication clusters in the EU aquaculture network.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	F	D	B	W	E	D	A	E	E	F
1 FEAP	1	1	1	1	1	1		1		1
2 DG-SANCO			1	1	1					
3 BEUC	1	1		1	1					
4 WWF	1									
5 EUROCOMMERCE	1	1				1				
6 DG-FISHERIES	1				1		1			
7 AIPCE		1					1			
8 EGAW		1	1						1	
9 EUROCOOP		1	1		1					
10 FEFAC		1	1				1			

In particular, FEAP belongs to the same cluster of communication with EUROCOMMERCE, DG-SANCO, and BEUC whose focus at the European aquaculture at the moment is on the promotion of responsibility on issues of health and safety only. However, WWF that strongly supports the promotion

³³ That clustering is based on the similarity of communication relationships actors have with each other in the network.

of responsibility on environmental sustainability and animal welfare also belongs to that cluster. Yet, AIPCE and DG-Fisheries, as well as EGAW and EUROCOOP, that support environmental sustainability, belong to different clusters. Why is this the case? Here, we can only speculate because that question was not included in the interviews.

With respect to DG-Fisheries a possible explanation is that communication with civil society actors does not regularly take place due to the fact that the priorities of that Directorate General lie with the economic rather than social and environmental interests of the sector. With respect to the civil society actors these (in particular WWF) tend to communicate more regularly with FEAP rather than other actors. This is probably because WWF regards FEAP as the key actor that can help to enhance the willingness of the sector to promote responsibility with respect to sustainability. Moreover, WWF and EGAW tend not to communicate regularly with one on that issue another probably because while for the former the issue of sustainability of aquaculture is of fundamental interest for the latter it is not a priority. Based on that allocation of actors in communication clusters, however, we expect that support for the highest scope of sustainability will be weakened.

Finally, the presence of FEFAC in an individual cluster implies that the feed industry is not as integrated in the network as the rest of the actors. This might carry some benefits for sustainability outputs because it makes the feed industry susceptible to influence due to its difficulty in finding allies. At the same time, however, it might carry some disadvantages as well because of the difficulty by other actors to “reach” it.

To obtain information about the trust relationships among the actors, we asked them to indicate which actors they trusted in the network (from the same list used for communication). The significance of trust for cooperation and the particular role assigned to trust was emphasised, so that respondents would not confuse trust in abstaining from opportunistic behaviour (consistent with the paper’s methodology) with trust for other issues. The results reveal that distrust is not an issue in the EU aquaculture network. Hence, support for various positions by similar minded actors is not expected to be obstructed due to absence of trust relationships. Likewise, coalition building and maintenance is not expected to be negatively affected by distrust.

Given the patterns of communication and trust relationships in the EU aquaculture network, as well as actors’ individual characteristics, we are now able to predict what the outputs for sustainability might be. The following table illustrates actors’ position shifts due to influence flows and the final network output. As was mentioned elsewhere the network output represents the whole chain’s position towards adopting sustainability related initiatives and

promoting its responsibility thereby. The results were obtained using the model that is presented in the Appendix.

Table 2. Evolution of actors' positions on sustainability in the EU aquaculture network.

<i>Actors</i>	<i>Initial position</i>	<i>Position at round 1</i>	<i>Position at round 2</i>
EUROCOMMERCE	2	3	3
FEFAC	2	2	3
DG-SANCO	2	3	3
BEUC	3	3	3
DG-FISHERIES	4	4	4
AIPCE	4	4	4
EGAW	4	4	4
EUROCOOP	4	4	4
FEAP	5	4	4
WWF	5	4	4
<i>Network position (weighted mean)</i>	3.50	3.50	3.60

Table 2 shows that the network reaches position 3.60, which can be interpreted as willingness of the sector to adopt initiatives for the promotion of issues related to health and safety and inclination towards the adoption of initiatives that aim to promote responsibility on the environmental and animal welfare aspects. However, the participation of all the actors in that respect cannot be guaranteed. From our analysis it follows that this output is due to the fact that actors who support the promotion of responsibility on environmental sustainability and animal welfare are scattered around in different communication clusters. In particular, as has been pointed out above, FEAP and WWF, EGAW and EUROCOOP and DG-FISHERIES and AIPCE, belong to different communication clusters weakening that way the support for their high policy positions. That situation, however, can be improved. In particular, the network is likely to support better outputs for sustainability if the communication patterns among those actors change in the future. Change can be initiated by the Fisheries Directorate General, for instance, which currently limits its constituency to business actors. That DG needs to expand communication with civil society as well in order to be able to achieve better outputs for sustainability. Change could also be initiated by the environmental organisation WWF, which currently focuses its attention on the maintenance of support by the farmers' association. Its influence reputation in the network allows WWF to push for better sustainability related outputs along the whole range of aquaculture chain actors. In that effort, however, WWF will also need the support of other influential actors with similar positions on sustainability, in particular FEAP, in order to succeed. Indeed, FEAP plays a central role in the network both due to the efforts it has initiated with respect to sustainability, as well as

its access to many other chain and public actors. Finally, other chain actors, specifically EUROCOOP and AIPCE need to coordinate their efforts towards promoting sustainability as well.

13.4.2 Dutch network

The actors involved in the Dutch farmed-fish network are public, private and civil society actors. Public actors are the Ministry of LNV and the Product Boards of Fish (PBV) and Animal Feed (PDV). Private actors are the farmers' organisation Nevevi (NEV), the farms Royal (ROY) and Mondiaal (MOND), the feed companies Provimi (PROV) and the processors/feed companies Cop-pens (COP) and Nutreco (NUT). Nutreco is also active in the fish-farming and as such, it represents an integrated chain. The suppliers of equipment and suppliers of fingerlings Catvis (CAT) and Hesy (HESY) are also involved. Finally, civil society actors are the consumer organisation Consumentenbond (CB), the environmental organisation Stichting Natuur en Milieu (SNM) and the animal welfare organisation Dierenbescherming (DB).

13.4.2.1 Policy positions

Following the same procedure as for the EU network the following results on actors' positions were obtained. Specifically, the consumer organization (CB) as well as the farmers' association (Nevevi) and the Fish Product Board (PBV) together with the suppliers of equipment and fingerlings (CAT and HESY) were assigned position 5. These actors expressed the position that communication (and hence visibility and responsibility) on issues related to health and safety (human and animal) as well as on animal welfare and the environment need to be promoted in and by the chain. The farmers' association in particular expressed the view that the promotion of sustainable production is a superior way for the promotion of their products. Due to the small size of the sector and volume of production, the Dutch producers' association argued that a niche market for higher quality products would be a more profitable target for the Dutch producers in relation to the employment of more conventional methods of mass production. The animal welfare organization (DB) and the environmental organization (SNM) argued in favour of the promotion of responsibility (next to health and safety) in the areas of animal welfare and the environment respectively. As such they were assigned position 4. In contrast, the rest of the actors, including the ministry of LNV, maintained the position that the sector needs to promote only safety. Actors' positions on the interpretation of

safety differed, however, with some actors emphasizing the importance of human and animal health and safety (NUT, COP, and HESY); others, in particular LNV, reported that it is human health and safety that matters; finally, the rest of the actors (PROV, MOND and PDV) reported product safety as important without associating it with either human or animal health and safety. Those groups of actors were assigned positions 2, 3 and 1 respectively.

13.4.2.2 Influence based on resources

Based on the influence reputation mechanism the most influential actors in the Dutch farmed-fish network are considered the public and semi-public actors, namely the ministry of LNV and the two products boards (PBV and PDV). At the national level, political authority and legal rights are considered the most influential resource. Next in the rank is the big multinational company (the biggest in Europe and one of the biggest in the world), Nutreco. This is due to its market power but also the expertise it has developed on aquaculture. The farmers' association (Nevevi) is also considered especially influential. Individual farmers or smaller companies, however, are considered less influential. Finally, the NGOs are also considered influential but less than the top actors, with Consumentenbond, the consumer organisation, being the leader. Hence, contrary to the EU level where WWF assumed a leading role, at the Dutch level civil society's influence seems to be lesser.

13.4.2.3 Saliency

Apart from influential resources, actors' saliency determines their willingness to mobilise resources. The strongest saliency is reported by a big private actor (Nutreco) while the lowest saliency is reported by an individual farmer as well as companies providing equipment (and fingerlings). For the public and semi-public actors the promotion of sustainability and communication of the sector's practices thereby is an important issue but not their number one priority. The same holds for the farmers' association. Finally for the NGOs, it is one of the several issues they are interested in but not their number one priority, a fact that also diminishes their potential influence.

13.4.2.4 Patterns of communication and trust

The following figure shows the patterns of communication in the Dutch farmed-fish network. The figure shows that all the actors are connected with one another and hence, no isolates exist in the network. Consequently, influence takes place among all the network actors.

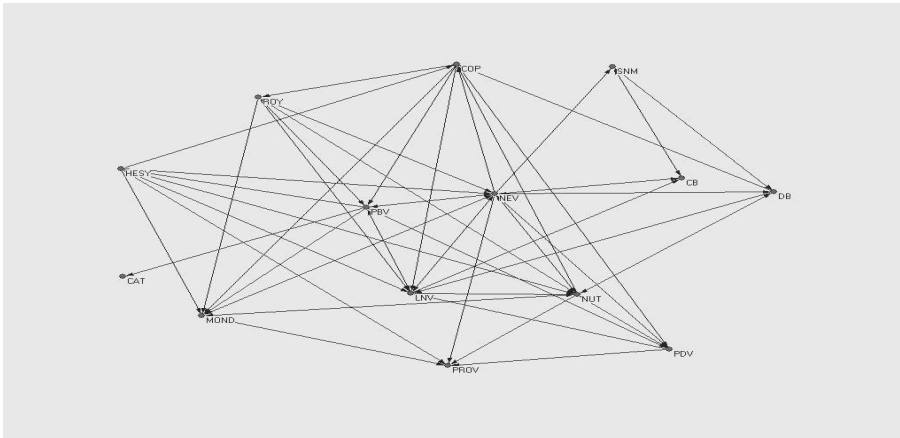


Figure 3. Dutch fish communication network.

A closer look at the communication patterns, however, reveals that there exist clusters of communication (Table 3).

Table 3. Communication clusters in the farmed-fish network in the Netherlands.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
	D	C	S	N	N	L	P	P	C	M		C	P	H
1 DIERENBESCHERMING				1	1	1			1					
2 CONSUMENTENBOND			1			1								
3 STICHTING NATUUR EN MILIEU	1	1												
4 NUTRÉCÔ	1				1	1			1	1	1			1
5 NEVEVI	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1
6 LNV			1	1	1		1							
7 PRODUCTSCHAP VIS				1	1		1		1	1	1	1		1
8 PRODUCTSCHAP DIERVOEDER				1		1	1	1						1
9 COPPENS						1	1	1		1	1			
10 MONDIAL				1	1									1
11 ROYAL				1	1	1	1			1				
12 CATVIS														
13 PROVIMI														
14 HESY				1	1	1			1	1				1

However, these differ from the EU network. More specifically, the ministry of LNV and the product boards (PBV and PDV) belong to the same cluster of communication with the business (chain) actors (NUT, NEV, COP, MOND and ROY) while the civil society actors form a marginal group in the network. This is in sharp contrast with the EU network where two of the civil society actors, were part of the same communication cluster as the most influential business actors. Such clustering implies that farmers will have difficulty in finding allies for their position. Consequently, support for the promotion of a high scope of sustainability in the whole chain and hence, adoption of initiatives that support such a scope is diminished. This is also reflected by the trust relationships among the actors. Specifically, civil society actors reported that they are sceptical about other actors' intentions in behaving opportunistically. This makes them more reluctant to form a strong coalition with the farmers and campaign together for the promotion of sustainability in the sector.

Table 4. Evolution of actors' position shifts on sustainability in the farmed-fish network in the Netherlands.

Actors	Initial position	Position at round 1	Position at round 2	Position at round 3
PROVIMI	1	2	3	3
MONDIAL	1	2	3	3
PRODUCTSCHAP DIERVOEDER	1	2	3	3
LNV	2	3	3	3
HESY	3	3	3	3
PRODUCTSCHAP VIS	5	4	3	3
NUTRECO	3	3	3	3
COPPENS	3	3	3	3
CATVIS	5	4	3	3
ROYAL	5	4	3	3
NEVEVI	5	4	3	3
DIERENBESCHERMING	4	5	4	4
STICHTING NATUUR EN MILIEU	4	5	5	4
CONSUMENTENBOND	5	5	5	4
Network position (weighted mean)	3.27	3.46	3.28	3.17

Given the network structure and actors' individual characteristics we reach the conclusion that a high scope of sustainability is unlikely to become a norm for the whole Dutch fish farming chain in the near future. The network reaches position 3.17, which can be interpreted as willingness of the chain to adopt initiatives for the promotion of issues related to health and safety but not environmental and animal welfare aspects. This output is disappointing for the advocates of sustainability. The situation could improve, however, if the patterns of communication in the network shift towards supporting a stronger coalition between actors who support sustainability on environmental and animal welfare aspects of fish-farming. In particular the farmers' association, their prod-

uct board and the environmental and consumer organisations need to communicate closer for the support of their common position. A change in the communication patterns, however, could imply a shift in the trust relationships. In the absence of strong support from the ministry it is unlikely that the farmers' association for instance, would stick in a coalition with civil society actors against the interests of the rest of the business actors. The product board itself has as a function to defend the interests of the industry and hence, we can only expect pressures from within rather than an open confrontation. The ministry seems to be an important link here; however, currently it adopts a lower position with respect to the promotion of environmental sustainability and animal welfare. Therefore, although there is potential to achieve higher scope of sustainability for the chain, this needs to be initiated. At the moment however, the prospects that such initiatives will take place at the national level are low.

13.5 Summary and concluding remarks

The paper presented two initiatives for sustainable aquaculture by the aquaculture producers' associations in the EU and the Netherlands. The initiatives demonstrate the willingness of producers' associations to develop their activities in a socially responsible way. However, the success of those initiatives will also depend on their acceptability by the rest of the chain actors. Indeed, the benefits to sustainability from one stage of the product chain can be refuted if the other stages of the chain do not act in a similar way.

Performing a network analysis the paper showed that the chances for the adoption of initiatives by the chain with the aim to promote a high scope of sustainability are currently low. Both in the EU and the Netherlands the majority of the chain actors focus on issues of health and safety while environmental sustainability and animal welfare are not considered particularly important. Moreover, the rest of the network actors, including the farmers' associations and civil society actors, are unable to induce a substantial change. Based on actors' initial policy positions and respective influence, this result looks surprising, however. Indeed, especially at the EU level, given actors' individual characteristics we would expect an alliance between actors positively positioned towards (a high scope of) sustainability to be able to induce position shifts on the side of the rest of the actors. However, such a result is not supported by the analysis neither observed in reality. The analysis suggested that the patterns of communication in the network prevent actors to unite their efforts and achieve better outputs for sustainability. At the Dutch level similar observations regarding the prospects for improved responsibility with respect to sustainability can be made. In particular, the marginalisation of civil society

actors in the network prevents a successful coalition between those actors and the farmers' association in favour of such an output. Likewise, the lack of trust by the side of civil society actors is maintained as well as promoted by such marginalisation. Without a successful coalition, however, it is unlikely that initiatives with the aim to promote environmental sustainability and animal welfare will be adopted by the chain.

It is clear from this analysis that the patterns of communication in both the EU and Dutch networks need to change. However, this is easier said than done. Indeed, actors usually try to build coalitions with actors that are regular allies on many other issues or share the same ideology or values (Laver – Shepsle 1990). In other words, actors do not enter the communication process without a memory of the past. Similar observations can be made about trust. In particular, significant efforts need to be made by actors in order to prove their “trustworthiness”. In that respect, we cannot expect rapid change to take place. Nevertheless, change *is* possible and lies in the actors themselves. Business actors in particular need to prove the credibility of their initiatives, as well as ensure the participation of a majority of their members. In that case they can improve their trustworthiness in the eyes of sceptical actors. On the other hand, civil society actors can also initiate change. While they need to continue issuing demands to business and governments, they also need to be more tolerant with the pace of change as well as actively express their support when business actors are making a sincere effort towards promoting sustainable responsible practices.

Last but not least, a more active role could be assumed by the public actors who currently tend to rely solely on the sector for the promotion of sustainability. In particular public actors need to show more teeth and determination towards pursuing sustainability. That could induce more chain actors to develop and implement sustainability initiatives. It could also create the basis for more collaboration between business actors and sceptical civil society. Public actors could further assist towards that goal by opening up to civil society organisations that have proven their commitment and effort towards promoting sustainability. In that respect the participation of public actors with better records towards collaboration with civil society and also clearer interests towards sustainability, such as DG-Environment in the EU and the Ministry of VROM (Housing, Social Planning and the Environment) in the Netherlands, is vital. At the moment these actors lie in the background, however, depriving civil society as well as sustainability of a precious ally.

The changes that have been suggested in that paper aim to restructure communication and trust relationships among the actors that have an interest in promoting (or not) sustainability and self-responsibility in the aquaculture chains in the EU and the Netherlands, with the aim to achieve better outputs

for sustainability. Those changes require efforts from all the actors involved including business, civil society and public actors. More fundamentally, they require from actors to overcome their societal roles and focus on their common goals. For that to happen however, a great deal of determination, commitment and, indeed, long-term vision is required.

References

- Abdollahian, Mark – Kugler, Jacek (2003) *Overview of the Bounded Rationality Model: Approach to Understanding Negotiations*. Claremont Graduate University.
- Borgatti, Stephen P. – Everett, Martin G. – Freeman, Linton C. (2002) *Ucinet for Windows: Software for Social Network Analysis*.
- Brown, John – Tyedmers, Peter (2004) Production of Fish. Paper presented at the *Sustainable EU Fisheries Conference: Facing the Environmental Challenges*, 8–9 November 2004, Brussels, Belgium.
- Bueno de Mesquita, Bruce – Stokman, Frans N. (1994) *European Community Decision Making: Models, Applications and Comparisons*, Yale University Press.
- Eurobarometer (2002) *The attitudes of Europeans towards the environment DG-Environment*.
- European Commission (2002) *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament: a strategy for the sustainable development of aquaculture*. European Commission.
- Hilge, Volker – Halwart, Matthias (2004) Conventional and organic aquaculture in Europe: status and outlook. Paper presented to the *Organic Aquaculture and Sea Farming Conference*, 15–17 June 2004, Ho Chi Minh City, Vietnam.
- Kennis, Patrick – Schneider, Volker (1991) Policy Networks and Policy Analysis: Scrutinising a New Analytical Toolbox In *Policy Networks: Empirical Evidence and Theoretical Considerations*, ed. by B. Marin – Renate Mayntz, 25–59. Campus Verlag/Westview Press: Frankfurt/ Boulder.
- Knoke, David (1998) Who steals my purse steals trash: the structure of organisational influence reputation. *Journal of Theoretical Politics*, 10 (4): 507–530.
- LNV (2000) *Directie Visserij: Beleidsverkenning Aquacultuur, Eindrapport*, Februari. Landbouw, Natuurbeheer en Visserij
- LNV (1999) *Directie Visserij: Achtergronddocument Aquacultuur*. Landbouw, Natuurbeheer en Visserij.

- Laumann, Edward O. – Knoke, David (1987) *The Organisational State: Social Choice in National Policy Domains*. The University of Wisconsin Press.
- Laver, Michael – Shepsle, Kenneth A. (1990) Coalitions and Cabinet Government. *The American Political Science Review*, 84 (3): 873–890.
- Sabatier, Paul A – Jenkins-Smith, Hank C. (1999) The Advocacy Coalition Framework In *Theories of the Policy Process*, ed. by Paul A. Sabatier, 117–166. Westview Press.
- Stokman, Frans N. (2004) Frame Dependent Modeling of Influence Processes, In *Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften. Anwendungen und Probleme*, ed. by Andreas Diekmann and Thomas Voss, 113–127. Oldenbourg Verlag: München.
- Stokman, Frans N. – Van Assen, Marcel A.L.M. – Van der Knoop, Jelle – Van Oosten, Reinier C.H. (2000) Strategic decision making, *Advances in Group Processes*, 17: 131–153.
- Stokman, Frans N. – Bervelling, Jaco (1998) Dynamic modelling of policy networks in Amsterdam. *Journal of Theoretical Politics*, 10(4): 577–601.
- Stokman, Frans N. – Zeggelink, Evelien P.H. (1996) Is politics policy or power oriented? A comparative analysis of dynamic access models in policy networks. *Journal of Mathematical Sociology*, 21: 77–111.
- Stokman, Frans N. – Van den Bos, Jan M.M. (1994) The Exchange of Voting Positions in the EC Council. In: *European Community Decision Making: Models, Applications and Comparisons*, ed. by Bueno de Mesquita B. – F.N. Stokman, 161–184. Yale University Press.
- UNEP (2000) *Cleaner Production Assessment in Meat Processing*, Industrial Sector Guide, UNEP.

Appendix

The formal model is based on Stokman's work on the effects of network communication patterns on actors' policy positions. The model is encapsulated in the following formula that has been employed for the estimation of actors' position shifts:

$$P_i^{t+1} = \frac{\sum_{j=1}^n I_{ji}^1 P_j^t a_{ij}^t}{\sum_{j=1}^n I_{ji}^1 a_{ij}^t} \quad (1)$$

where,

$$a_{ij}^t = 1 - |P_j^t - P_i^t| \quad (2)$$

The formula shows that the position of actor i , P_i , at time $(t+1)$ depends on the positions of all the other actors who can influence i at time t , I_{ji}^1 , discounted by the distance of actors' positions at time t . The discount factor a_{ij}^t , then, is employed in order to take actors' inclination to move as little as possible from their preferred policy position into account.

The specification of the influence j can excel on i I_{ji}^1 is denoted by the following formula:

$$I_{ji}^1 = \frac{I_{ja}(C_{ji}T_{ij})}{I_{ia} + \sum_{k=1}^n I_{ka}(C_{ki}T_{ik})} \quad (3)$$

The formula shows that, in a network of n actors, the ability of one actor j to influence another actor i depends on the amount of influence j can mobilize to influence i on the given issue a (I_{ja}), relative to the amount of influence i (I_{ia}) and all the other actors ($\sum_{k=1}^n I_{ka}$) who communicate with i can mobilize for the influence of the same issue. C_{ji} denotes the communication from j to i , while $\sum_{k=1}^n C_{ki}$ denotes the communication from actors k in the network towards i . C_{ji} takes a value of 1, when there is communication from j to i , and 0 otherwise. T_{ij} denotes the trust relationship from i to j , and $\sum_{k=1}^n T_{ik}$ the trust relationship from i to other actors k in the network.

Finally, the specification of the influence of actor i on the given issue a , I_{ia} is given by the following formula:

$$I_{ia} = r_i s_{ia} \quad (4)$$

The formula shows that the amount of influence i can mobilize for the influence in the given issue a is equal to the resources i holds denoted by r_i discounted by the salience i has for the particular issue a , s_{ia} .

14. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: A CONCEPTUAL BUSINESS APPROACH OF CSR IN FINNISH FIRMS³⁴

Otieno Mbare

Abstract

Corporate social responsibility has come to occupy a central place in contemporary business discourse. The questions many are quick to ask is, why now when all along it has been resisted and termed as a subversion of business. This study focuses on the conceptions of corporate social responsibility among Finnish companies. The main objective is to find out how Finnish companies constitute the notion of CSR, its importance and how these firms apply CSR in real life with the main emphasis placed on CSR activities and how they contribute to the bottom-line. Studies indicate that most companies are actively adopting CSR; nonetheless, while the adoption of the concept might be a welcome move, it is not clear how companies conceptualise and implement corporate social responsibility. In any case, focus will be premised on the three pillars of CSR, namely, economic, social, and environmental responsibilities.

14.1 Introduction

Corporate social responsibility is the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families, as well as those of the local community and society at large³⁵. Believe it or not, corporate social responsibility (CSR) has recently been the subject of increased academic attention. Balabanis et al (1998) noted that, while social responsibility has figured in commercial life over the centuries, in the modern era increasing pressure has been placed on corporations to play a more explicit role in the welfare of society. Cannon (1994) argued that the discourse about the role and responsibility of corporate entity in society is not new. The comment in the Bible that it is “easier for a camel to pass through the eye of a needle than a rich man to pass through the gates of heaven” touches on the problem of wedding morality and

³⁴ This article is based on parts of the author’s Ph.D. thesis (Mbare 2004a) for which 20 managers in different companies were interviewed.

³⁵ The definition of Corporate Social Responsibility by the World Business Council for Sustainable Development in 2000.

wealth accumulation. Nonetheless, as the global trend continues to change, the challenge to maximize wealth or profits poses a dilemma.

With the explosion of writing about corporate social responsibility (CSR), the concept seems new, however, Altman and Vidaver-Cohen (in Davidsson 2004) believe it is not a new concept, but one whose time has come. The triple cornerstones of CSR are aimed at creating sustainable development. This concept started with the Brundtland's report about what they described as "Our Common Future" (WCED 1987, 43). Today, the literature is replete with theories and models which seek to describe, to explain, and to institutionalise the relationship (Preston – Post 1975). Brennan and Johnson (2000) suggest that this scholarship has resulted in less business defensiveness, more emphasis on managerial techniques for responding to social issues, and more empirical research on corporate social roles, responsibilities and constraints (see also Clarkson 1995).

Throughout the 20th century, academics in the field of "Business and Society" have addressed the question of the social responsibility of business (Phillips – Claus 2002). However, the term 'corporate social responsibility' and related terms and constructs were not used in the literature until the 1950s. Carroll (1979), a leading scholar in the field, published an overview of the historical evolution of CSR in the *Journal of Business and Society* (see Phillips – Claus 2002). A keen observer might even suggest that a period of enlightenment has dawned on business.

Cannon (1994, 112) argued that the interplay between classical thought and the Judeo-Christian tradition helped to shape the ideas of the enlightenment; elaborating on the evolution of ethics and philosophy in Britain during the nineteenth century. It was this time that people like Locke, Hume, Hobbes and others sought to address questions of the sources and nature of moral behaviour in society. Many schools of thoughts emerged, some emphasized subjectivism or intuition while other schools attempted to derive moral laws from deeper understanding of the nature of man and the social conditions. Brandt (cited in Etzioni 1988) explains that utilitarian assumption that happiness, the sole utility to be maximized, is intrinsically good in the moral sense, because God aims to maximize the happiness of his creatures. By making employees happy through various social responsibility endeavours, managers fulfil this utilitarian assumption.

This debate gave birth to different schools of thought; there were the Confucius who were concerned primarily with the basic human welfare and spoke little about the ultimate nature of the world in which we live (Stevenson – Haberman 1998). Confucius insisted that we live in a moral world, arguing that morality is part of the very fabric of the universe.

The other school, the Judeo-Christian tradition, in contrast, puts the emphasis on human goodness, and this is something that is open to all, and independent of intellectual power. The concern of human goodness is not just with the right action; it is at least with the foundation in human character and personality from which such life will flow. This Judeo-Christian tradition is quite in synch with the more intellectual philosophical arguments that seek to understand the moral reasoning of managers. Plato asserts that spirit is usually on the side of Reason when inner conflicts occur (Stevenson – Haberman 1998). This assertion lends yet more credence to the current belief that spirituality is becoming important in management thinking.

Inner conflicts have been reported where alternative interests are pulling in different directions – a situation that organizational managers often find themselves. A lot of discussions have taken place in this area. Cases of corporate misconduct, human rights abuses with the concomitant degradation of the environment, have refocused attention on the activities of corporations and the people inside them. Plato argued that where there is any kind of internal conflict, there must be two different elements in the person with contradictory tendencies or desires. Plato takes the example of the thirsty man and argues that, there could be one part that makes him want to drink and a second that forbids him; the first, Plato calls “Appetite” and the second, he calls, “Reason”. Emmanuel Kant had a basic philosophical problem of how people can be motivated to do their duty; to fulfil a moral obligation when it goes against their self-interested desires (Stevenson – Haberman 1998).

The role of business in the society has been complex, however, the fundamental role of the corporation in society is value creation. By value creation, I mean, the creation of jobs, products and services, innovation, paying taxes to the government, and contribution to the society. All these are based on the assumption that business is a social institution with a clear objective of earning a profit from its activities through the activities of the interdependent elements.

Furthermore, the power with which business carries out its activities has made it vulnerable to pressures from the civil society. This power that can only be comparable to that of government has created a growing request for accountability, transparency, and responsibility. Whereas citizens are able to curtail the power of their own government by voting them out, the same is not applicable in the institution of business. Society has to resort to other actions through activist’s movement to bring order in the institution of business.

Neo-classical paradigm assumes that people seek to “maximize” one utility, which is identified as the individual’s pleasure or interests. In contemporary business it is viewed as a utilitarian ethics. The neoclassical paradigm is a utilitarian, rationalist, and individualist paradigm (Etzioni 1988). It sees individuals as seeking to maximize their utility, rationally choosing the best means

to serve their goals. It has emerged that employees not only seek for jobs and salaries, but rather, they seek something more than that at their working places. They not only want jobs to cater for their basic needs, but they seek jobs that are meaningful.

Cannon (1994) observed that the genesis of business responsibility goes much further into the seventeenth century and covers what the English called “the dark satanic mills”. The concept of Corporate Social Responsibility came to the world stage together with the notion of modern enterprise³⁶. Between 1776 and 1948, liberal democracy failed to achieve its own twin commitments to the values and ethics of economic liberty and political equality, and social democracy came on history’s stage (D’Mello 2000). The Victorian philanthropy that came after the industrial revolution is given prominence.

Nonetheless, the lack of a well-developed consensus on CSR and its voluntary characteristics has resulted in confusion among theorists and business leaders regarding which definition to adopt and how to act as a socially responsible company (Marrewijk in Davidsson 2004). However, the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) defines CSR as “the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of work life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large”³⁷. This is the operational definition that has been adopted by major companies that are involved in CSR. Nevertheless, CSR centres on the relationship between business and society and how businesses behave towards their key stakeholders, such as employees, customers, investors, suppliers, communities, and special interest groups (Hick 2000; Mbare 2004b).

Davidsson (2004) asserts that since the introduction of the term CSR in the 1950s and onwards, the concept has gained considerable acceptance and a broader meaning. Windsor (1998) argues that CSR gave business a role to play when confronting serious social problems. In the 1980s, the proposal that business contribute to a more just and healthier society was criticised due to the increasing popularity of the free-market system. Windsor states that CSR took a step back in favour of concepts like re-engineering, downsizing and outsourcing. However, these were historical circumstances; today CSR is acknowledged by scholars, executives and even political leaders including the UN Secretary, Mr. Kofi Annan (see Global Compact).

Henderson (2001 in Davidsson 2004) considers CSR to be the predominant issue in the debate about the future of the global market economy, and in-

³⁶ International Training Centre of the ILO Turin: Social Dialogue and Corporate Social Responsibility, June 2003.

³⁷ The World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) is a coalition of 170 international companies united by a shared commitment to sustainable development via the three pillars of economic growth, ecological balance and social progress.

deed 2005 has been designated as “the year of CSR” by the European Union. Davidsson argues that the forces of globalisation, international trade, deregulation and privatisation have changed the context of companies and the role of business in a global society (Post 2000; McIntosh et al 2001). The rapid advances in information technology and communications, especially the Internet, have contributed to the changing role of business. Zairi (2000) reported that the key drivers for adding optimum value to society and the community in which specific business organisations operate is through having commitment to corporate and social governance, having an open dialogue with external stakeholders, and having the determination to achieve environmental sustainability.

Because of the complex problems that CSR addresses, it has been suggested that the effective application of the concept will definitely promote greater development in society. However, this study has been motivated by the changing role of business in society. The proliferation of companies reporting their corporate social responsibility (CSR) involvements on the Internet and the increasing public concern that business should do more, were also significant contributory factors. Additionally, the European Parliament recently voted for CSR and noted that it represents a promise as both an instrument of competition and an essential instrument in implementing sustainable development.

14.2 The philosophy behind CSR approach

The discourse about morality revolves around what is considered good and bad. The moral justification of what is morally good or bad. The debate about corporate social responsibility is well understood within this framework of thought. A catalogue of accusations has been made on the behaviour of companies outside, and to some extent, within their home countries. The critics strongly argue that some company behaviours (with reference to multinationals) will be unacceptable at home. The injunction that *when in Rome, do as the Romans* gains added weight when fear of cultural imperialism stands alongside the constant accusation of economic imperialism laid against the international firm (see Cannon 1994, 94).

In a famous passage on the nature and source of human values Locke (cited in Cannon 1994, 109) commented that “*God has not been so sparing to man to make them barely two legged creatures and left it to Aristotle to make them rational... He has given them a mind that can reason without being instructed in methods of syllogising*”. Lillie (also cited in Cannon 1994) went further to add that “*a similar remark might be made of man’s powers of distinguishing right and wrong ... (the moralist) lives himself in a social environment where*

certain moral standards ... are accepted and these standards serve as the data or material”.

The principle of ethical analysis are the means by which a person can objectively determine whether the decisions or actions that either have led or will lead to an expected mixture of benefits and harms are ‘right’ or ‘wrong’, ‘just’ or ‘unjust’, ‘fair’ or ‘unfair’. Ethical principles are the basic rules that have been proposed to ensure a ‘good society’. A ‘good society’ is one in which people willingly cooperate for the benefit of all. The sources of data or moral standards shape our morals about what we should perceive as morally good or bad in business or in ordinary life. A duty of care is imperative or the Kant categorical imperative, which could be equated with the ‘golden rule’ – ‘do unto others as you would want them do unto you!’

Velasquez (1992) argues that a more satisfactory foundation for moral rights is provided by the ethical theory developed by Immanuel Kant (1724–1804). He argues that it is Kant who attempted to show that there are certain moral rights and duties that all human beings possess. That theory is based on a moral principle that Kant called ‘categorical imperative’ and that requires that everyone should be treated as a free person equal to everyone else. It is this kind of thinking that prompted Kant to formulate the first categorical imperative that read thus:

An action is morally right for a person in a certain situation if and only if the person’s reason for carrying out the action is a reason that he or she would be willing to have every person act on, in any similar situation (Kant, cited in Velasquez 1992, 80)

The first categorical imperative generates a catholic of arguments with the emergence of different schools of thoughts. The argument that could be made to elaborate, or rather, to elucidate what Kant meant is that, one can only vouch for another person’s dismissal from employment as an out group if the person so vouching would accept that done to him/her as an out group. That means, the same yardstick you’ve used to gauge one’s guilt will in turn be the same yardstick for that person. Unlike the principle of utilitarianism, Kant’s categorical imperative focuses on a person’s interior motivations and not on the consequences of one’s external actions. According to his theory, moral right and wrong are distinguished not by what a person accomplishes, but by the reasons the person has for what he tries to (Velasquez 1992, 81).

Cannon (1994) argues that the discourse about the role and responsibility of corporate entity in society is not new. The comment in the Bible that it is “easier for a camel to pass through the eye of a needle than a rich man to pass through the gates of heaven” touches on the problem of wedding morality and wealth accumulation. As the global trend continue to change, the challenge to maximize wealth or profits poses a dilemma. One begging question that needs

an answer is, does management have the right to decide on moral grounds which products to make or policies to adopt?

1.4.2.1 Ethical relativism

Ethical relativism is the theory that, because different societies have different ethical beliefs, there is no way of determining whether an action is morally wrong or right other than by asking whether the people of this or that society believe it is morally right or wrong. Or, to put it another way, LaFollette (1991) argued that ethical relativism is the thesis that ethical principles or judgments are relative to the individual or culture. When stated so vaguely relativism is embraced by numerous laypersons and a sizeable contingent of philosophers. Ethical relativism is the view that there are no ethical standards that are universally true or correct for the people of all societies; instead, something is right for the people of a particular society if they believe it is right, or wrong, if they believe it is wrong. The people in Nigeria or Kenya may believe that bribery is acceptable while in Finland it may be seen as immoral. In this respect, the ethical relativist will conclude that while it is wrong for a Finn to bribe in Finland, it is not wrong for the other groups to bribe in their own societies.

The most important argument in ethical relativism is that its validity of moral reasoning depends either (1) on who states the argument, or (2) in what kind of society it is stated. Ethical relativists maintain that all moral beliefs and principles are relative to individual cultural relativism (see Laurila 1995). According to Laurila, the first point represent *subjectivism* and the second represents cultural relativism. *Cultural relativism* is the notion that what is right or wrong and what is good or bad differs from one culture to the other and from one historical context to another. Cultures differ widely in their moral practices. Different patterns of culture exist, and therefore, diversity is evident even on those matters of morality where we would expect to agree.

For example, we might suppose that in the matter of taking life all peoples would agree on condemnation. On the contrary, in the matter of homicide, it may be held that one kills by custom his two children, or that a husband has a right of life and death over his wife or that it is the duty of the child to kill his parents before they are old. It may be the case that those are killed who steal fowl, or who cut their upper teeth first, or who are born on Wednesday. Among some peoples, a person suffers torment at having caused an accidental death, among others; it is a matter of no consequence. Suicide may also be a light matter, the recourse of anyone who has suffered some slight rebuff, an act that constantly occurs in a tribe. It may be the highest and noblest act a

wise man can perform. The very tale of it, on the other hand, may be a matter for incredulous mirth, and the act itself, impossible to conceive as human possibility. Or it may be a crime punishable by law, or regarded as a sin against the gods³⁸.

Other anthropologists point to a range of practices considered morally acceptable in some societies but condemned in others, including infanticide, genocide, polygamy, racism, sexism, and torture. Such differences may lead us to question whether there are any universal moral principles or whether morality is merely a matter of "cultural taste." Differences in moral practices across cultures raise an important issue in ethics – the concept of "ethical relativism." Ethical relativism is the theory that holds that morality is relative to the norms of one's culture. That is, whether an action is right or wrong depends on the moral norms of the society in which it is practiced. The same action may be morally right in one society but morally wrong in another. For the ethical relativist, there are no universal moral standards – standards that can be universally applied to all peoples at all times. The only moral standards against which a society's practices can be judged are its own. If ethical relativism is correct, there can be no common framework for resolving moral disputes or for reaching agreement on ethical matters among members of different societies.

14.2.2 Rights and justice

Velasquez (1992) argues that discrimination is wrong because it violates a person's basic moral rights. Kantian theory, for example, holds that human beings should be treated as 'ends' and never used merely as 'means'. At a minimum, this principle means that each individual has a moral right to be treated as a free person equal to any other person and that all individuals have a correlative moral duty to treat each individual as a free and equal person. Velasquez further point out that discriminatory practices violate the principle in two ways: (1) discrimination is based on the belief that one group is inferior to the other groups; (2) discrimination places the members of groups, which are discriminated against, in lower social and economic positions. For example, women and minorities have fewer job opportunities and they are given, in some countries, lower salaries.

The complaint of lower salaries for women has been reported even in countries like Finland where majority of women are highly educated. It is also reassuring for Finnish women that the government is already coming up with an-

³⁸ Ethical Relativism, Markkula Center for Applied Ethics <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/ethicalrelativism.html>.

other strategy to resolve this impasse. Traditionally, women on maternity leave had to forego their 15% of salary while taking care of their babies at home. Now, the situation is expected to change under the new deal where the employers of both spouses are expected to contribute for the social cost of taking care of the baby. Some scholars have argued that though women may possess equal education like their men counterparts, they are still subjected to 70% of men's salary. Egalitarians hold that there are no relevant differences among people that can justify unequal treatment. According to the egalitarian, all benefits and burdens should be distributed according to the following formula:

“Every person should be given exactly equal shares of society's benefits and burdens”. (Velasquez 1992, 91).

A group of Kantian arguments, related to those above, holds that discrimination is wrong because the person who discriminates would not want to see his or her behaviour universalised. In particular, the person would not want to be discriminated against on the basis of characteristics that have nothing whatever to do with the person's own ability to perform a given job. Since the person who discriminates would not want to see his or her own behaviour universalised, it is, according to Kant's categorical imperative, morally wrong for that person to discriminate against others. Another group of non-utilitarian arguments against discrimination views it as a violation of the principles of justice. John Rawls (cited in Velasquez 1992) argues that among the principles of justice that the enlightened parties to the 'original position' would choose for themselves is the principle of equal opportunity. Social and economic inequalities are to be arranged so that they are attached to offices and positions open to all under conditions of fair equality of opportunity. However, two philosophical approaches, *utilitarian (teleological)* and *deontological approaches* have stood out as important bases for discussion. Utilitarian is more concerned with the consequence of an action. While deontological theories are more concerned with the action itself or its purpose. Teleological systems hold that 'the good' can be judged in terms of the consequences of actions. Whereas, deontological systems contend that the moral worth of an action is not dependent on the outcome of an action but instead is based upon the intentions of the person making the decision or performing the act.

14.2.3 Utilitarianism (teleological approach)

Cannon (1994, 112) argued that the interplay between classical thought and the Judeo-Christian tradition helped to shape the ideas of the *enlightenment*; elaborating on the evolution of ethics and philosophy in Britain during the

nineteenth century. It was this time that people like Locke, Hume, Hobbes and others sought to address questions of the sources and nature of moral behaviour in society. Many schools of thoughts emerged, some emphasized subjectivism or intuition while other schools attempted to derive moral laws from deeper understanding of the nature of man and the social conditions. Brandt (cited in Etzioni 1988) explains that utilitarian assumption that happiness, the sole utility to be maximized, is intrinsically good in the moral sense, because God aims to maximize the happiness of his creatures. By making employees happy through various social responsibility endeavours, managers fulfil this utilitarian assumption.

The deontological paradigm evolved here assumes that people have at least some significant involvement in the community, a sense of *shared* identity, and commitment to values – a sense that ‘We are members of one another’. The various strands in the evolution of ethics and philosophy have been organized and classified in various ways (Velasquez 1992). In the nineteenth century, the growing sense of men’s control over their world and the gains from the results of science produced a greater emphasis on morality centred on the results of actions. It is argued that this notion lies at the core of the thinking of the utilitarian like Bentham, Mill, and others. Their ideas have had a powerful influence on the character of business ethics. This type of thinking is what is referred to as *teleological*, i.e., rightness or wrongness depends on the consequences of action. This is contrasted with *deontological* theory, which emphasizes the action itself or its purpose. Utilitarianism is a general term for any view that holds that actions and policies should be evaluated on the basis of the benefits and costs they will impose on society (Velasquez 1992, 60). Velasquez argued that, in any situation, the ‘right’ action or policy is the one that will produce the greatest net benefits or the lowest net costs (when all alternatives have only net costs).

Indeed, the best way of evaluating the respectability of a corporate decision, Velasquez suggests, rests on utilitarian cost-benefit analysis. That entails, the best course of action a corporation should take is that action that will produce the greatest net benefits for the society. Utilitarianism allows benefits and burdens to be distributed among the members of society equitably so long as the total amount of pleasure is maximized. Rawls (cited in Cannon, 1994) argued that all social primary goods are to be distributed equally unless an unequal distribution is to the advantage of everyone. This argument goes against the capitalist thinking, which had a narrow agenda of profit maximization. The inherent sin of capitalism has been the unequal sharing of blessings. On the other hand, the inherent virtue of socialism is the equal sharing of miseries.

Etzioni (1988, 25) noted that while there are bodies of utilitarian philosophies that are neither hedonistic nor ego-centred, the founding fathers of utili-

tarianism based their work on neoclassical paradigm. He asserted that once this gross value-judgement of moral goodness of pleasure is removed, and one takes into account the fact that numerous acts that are pleasurable are also immoral, the door would be open to the recognition that there are at least two major distinct sources of value, and that these are recognised in deontological philosophies, in our culture, in common parlance, and are also “revealed” in behaviour.

14.2.4 The deontological approach

Deontological approaches takes an opposing side to that taken by utilitarianism. Its centrepiece rests on the concept of ‘duty’. It maintains that the concept of duty is independent of the concept of good. It emphasizes the action itself or its purpose. Deontological criticism of utilitarianism is that an adequate ethical theory must be duty-based rather than consequential (see Laurila 1995, 27). Deontological approaches maintain that actions are not justified by their consequences. The essence of the deontological position is the notion that actions are morally right when they conform to a relevant principle or duty. The term deontology is derived from the Greek (*deon*), which means binding duty. Deontology stresses that the moral status of an act should not be judged by its consequences, the way utilitarians do, but by the “intention”. For example, a person who sets out to defame another is acting immorally, whether or not the person succeeds in actually damaging the one he or she seeks to defame (see Etzioni 1988, 12).

14.3 Finnish firms’ response to CSR debate

There has been intense debate concerning CSR and its implications for Finnish business. The debate has been spearheaded by such umbrella organisations like the Finnish labour Unions, the Finnish Chamber of Commerce and many other such organisations. The involvements of the church further confirm the intensity the debate. For example, Marjatta Laitinen (2003), the Vicar of the Central Espoo Congregation Church declared that the church is a multinational “company” for it exists for all nations. The Vicar noted that the bigger the organization, the more important that there are common principles; principles that take into account the immediate surroundings. This requires flexibility. Laitinen observed that living together in this world also means, taking responsibility together *because we are all actors in the same arena*. In her con-

tribution, she argued that good business must not only think of economic issues, however, it must consider people as the most important.

Another Finnish CEO, Matti Honkala (2003), observed that the values an organisation pursues must pass the personnel's approval. Honkala argued that corporate responsibility must be based on corporate values and those values have to be clear and understandable. According to him, corporate responsibility also means the quality of products and operation; it means the safety and health regulations of products; the environmental effects of products; and the ethics of production. As changes come, organisations need to be proactive and, if possible, predict the future needs of the society and their customers. Although opinion is ripe that global legislation should be in force for companies to comply with the new demands, Honkala argued for the voluntary adoption of codes of conduct by companies. The voluntary approach had been the *modus operandi* until it was realised that majority of companies are simply paying lip service to CSR practises. Nonetheless, Honkala insists that CSR must rely on facts and be based on the organisation's values in order to strengthen the brand and image and speed up competition.

Historical accounts show that the quest for responsible business did not start with the coming of the concept of CSR. Those in the know allege that the concept of CSR started in Finland 150 years ago although the name CSR did not exist during that time. The underlying argument is that the wellbeing of people and society is recognised to be the goal of sustainable economic growth. Nevertheless, corporate governance and management is based on the company's values of openness, trust and initiative. Trust has been one of the cornerstones of Finnish business. It is widely acknowledged in the Finnish business circles of the existence of what some CEOs call "trust capital". What it means is that everything has to be done on the altar of trust. Even the business stakeholders have to trust what business activities a firm is undertaking. For this reason, Finnish firms engage their company stakeholder groups through communication and dialogue.

Being a good corporate citizen is about good business, as well as taking a responsible approach towards society. This is why my arguments in the later sections will clearly demonstrate that companies that act as good corporate citizens can realise tangible business benefits. This is due to the fact that profits depend very much on a company's reputation, which in turn depends increasingly on being seen to act in a socially responsible way. Good business is sustainable, is part of global society, not at odds with it, and reflects values, which are shared across the world (Mbare 2004ab).

Elsewhere, Estibill (in Davidsson 2004) argued that several of the global problems are closely intertwined with developing countries in Africa, Asia and Latin America when compared with the developed or industrialised countries

in the Northern hemisphere. He noted that the developing countries have problems improving their situation because of the global problems, but also because they lag behind in almost every field, for instance, technological capacity, skilled workforce, and functioning national and social institutions. Post and Berman also state that today's global world is characterised by a huge imbalance between rich and poor countries. On the other hand, they note that developing countries offer favourable production costs and natural resources, which attract multinational companies. CSR is often regarded as necessary for multinational corporations (MNCs) actively involved in developing countries (Davidsson 2004).

Transforming the role of the corporate sector forms a natural part of the new paradigm of interdependence, which has been described as a caring society based on webs of relationships. Corporations need to be able to relate and interact with the different groups it affects and is affected by. The sense of responsibility beyond the bottom line where a win-win approach is realised should be followed by constructive dialogue and become an established part of future business practices. Effective corporate governance that places in mind the wider population will not be achieved quickly: it requires an improved understanding of what it means to live in a crowded interdependent world with finite resources.

14.4 CSR debate

In 1776, Adam Smith reinforced the classical view, which stressed that the primary criteria of business performance are economic efficiency and growth in the production of goods and services further emphasising improvements in technology and innovation (Evans 1981). He supported this classical view by arguing that such criteria lead to the enhancement of public welfare, further claiming that the primary goal and motivating force for business organisations is profit. In 2002, on the other hand, Lamy³⁹, while addressing member companies of CSR in Europe, noted that today's globalisation raises new challenges regarding how to develop trading relationships that support the UN's millennium goals of reducing poverty and ensuring greater environmental se-

³⁹ Messages from Commissioner Pascal Lamy to the 60 companies that are members of CSR Europe Chateau de Limelette, 10 December 2002. Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development Paper 2, July 2002.

curity. Companies are aware that they can contribute to sustainable development by managing their operations in such a way as to enhance economic growth and increase competitiveness while ensuring at the same time environmental protection and promoting social rights. Lamy observed that corporate social responsibility is one of the responses to the imbalances resulting from the acceleration of the globalisation process:

- Imbalance between the rapid process of liberalisation and the time necessary to elaborate the international regulatory framework for these exchanges;
- Imbalance between the advanced governance systems in industrialised countries, and the lack of such governance in developing countries as well as at international level;
- Imbalance between the highly developed economic pillars of global governance (IMF, World Bank, WTO) and the embryonic state of the social and environmental pillars of such a system.

However, economic interest is deemed the primary motivation fuelling the recognition of social responsibility among managers. What actually happens is that managers are not in it just because it is a nice thing to do; they do it because it provides many advantages. Through positive contributions within communities such as developing local talents and the infrastructure, a company can turn a remote community into a haven of business activities thus, creating wealth and job opportunities for the locals. Furthermore, the most fundamental reasons that have pushed the agenda of CSR on top of the sustainability league table has been the concerns of customers and other stakeholders. Customers have become more concerned about the quality of products and how they are produced. In some instances, consumers are beginning to question where, and under what conditions the products are made, especially where the national product is under threat from a foreign product. The consumer power has changed the way organisations behave, and this has made companies share more information with the immediate societies within which they do business. This has forced many organisations to change their approach because, in some countries, consumers are even prepared to pay more as long as the organisation strictly observe ethical practices in their production and delivery services.

In parlance with the contemporary practices, CSR should be seen as incorporating much wider issues based on social, environmental and economic matters of the company. I argue for its wider use because CSR should not be confused with philanthropy. It is clear that the concept of CSR goes far beyond mere philanthropy: it covers many issues such as human rights at the work place; management practices towards employees; how companies handle their production and quality of the products; and how management ensure the com-

pany remains economical in the face of all these demands. For example, some companies in Finland have defined their corporate responsibility by following the so-called “Triple Bottom Line” thinking that has become increasingly widespread internationally. It divides corporate responsibility into:

- Economic responsibility
- Environmental responsibility
- Social responsibility

Studies of Finnish firms indicate that CSR has been considered very important for business strategy and economic development of the firm. The key success factors in this area of study have been attached to education and advancement. The empirical evidence shows that education and advancement are key elements of corporate social responsibility. Furthermore studies continuously show that CSR is good for a company’s reputation. This is, however, corroborated by the opinions adduced during the empirical study where a considerable number of managers and CEOs observed, “*in today’s world, if you don’t have a good reputation, you won’t be able to attract good customers or good personnel*”. They go on to state that another rationale for managing CSR is competitive advantage. It is also acknowledged that firms can manage to outdo each other through positive deeds. Obviously, this is what can give firms competitive advantage in the eyes of their stakeholders. The empirical evidence thus collected clearly indicates that the whole thing has become a strategy for business and, it is part of the core business strategy.

The capacity to promote the conservation of the environment through good practices is especially important among Finnish companies, particularly those in the production areas. The environmental issues are critical for Finnish business practices (see Mbare 2004ab). It can also be argued here that these practices allow companies to exploit the fruits of their investments without further obstacles from the government or the society. However, the other important implication, which has not appeared prominently in contemporary scholarship, is the way CSR can change the lives of millions of people who have been left out of the world’s longest economic expansion. This is due to the shift from traditional philanthropy to a much more versatile approach that entail a better pragmatic solutions. This is, however, not to mention the benefits that obviously accrue through interdependency and co-operation, which of course, lead the companies to better innovation and, further, make business partners successful. In addition, while revisiting my earlier claim of a pragmatic solution, I should further state that the adoption of CSR provides direct development to communities and place millions in the pockets of the poor – a better pragmatic approach than official aid programmes.

14.5 The interpretation of CSR

I had earlier mentioned that CSR has been understood to mean, economic, social, and environmental responsibilities. Figure 1 shows various elements that firms addresses while fulfilling the exercise in CSR. They are some of the indicators, which, if well tackled, will qualify a firm as a socially responsible firm.

Another interesting aspect is that a majority of the Finnish public considers a company's commitment to social responsibility when purchasing (Mbare 2004b).

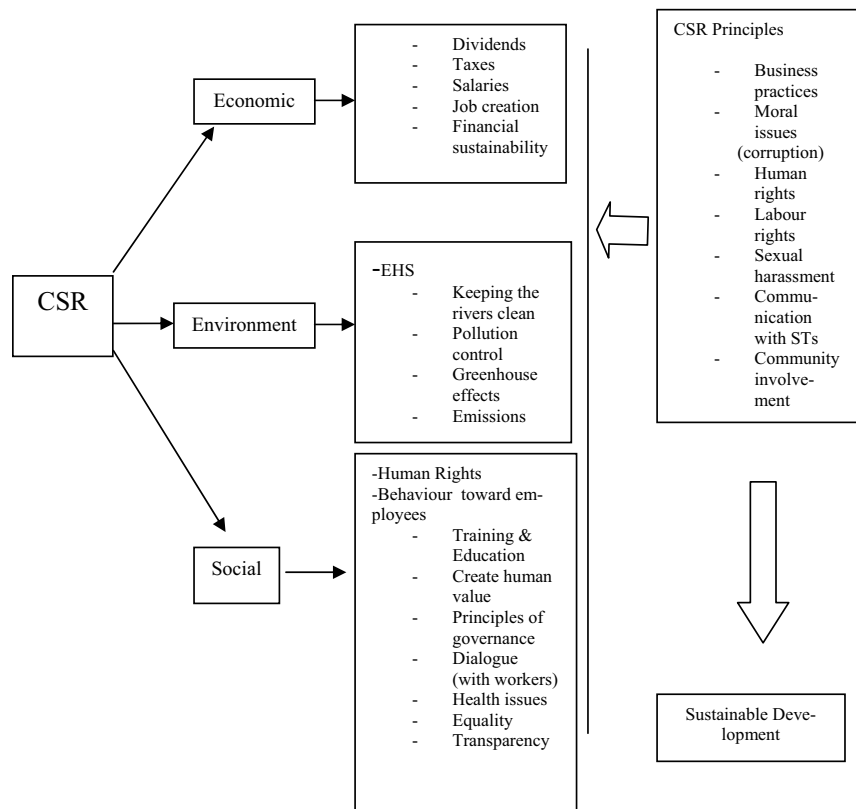


Figure 1. The Three Pillars of CSR & their Elements (Mbare 2004a, 173).

One may argue, just as one manager once explained that, for the Finnish worker, talking about corporate social responsibility is rather academic. There is, therefore, a need to single out issues that are very close to the workers. For example, one could as well talk of safety at work, quality of products, pollution, training, etc. They will more easily understand what it means than if one used such concepts as CSR.

The historical evidence shows that social responsibility started during the Finnish industrial development. In those days, industry was considered the centre of the society – supporting and building schools, churches and the public infrastructure. Today, that role has shifted to the government, which has consequently created a vibrant social welfare system.

A quick perusal of Finnish companies' profiles indicate that a majority of these companies subscribes to the concept of corporate social responsibility. What is not however clear is whether they "*talk the talk and walk the talk*". For example, Nestlé, a large multinational food manufacturing company is said to be carrying out its global social responsibility, firstly, by taking a long term approach to strategic decision making which recognises the interests of their consumers, shareholders, business partners, and the world-wide economies in which they operate. We have elsewhere witnessed abuses coming from highly placed companies like Enron, which is listed on the prestigious Dow Jones Index. Castells and Himanen (2001)⁴⁰ noted in their study that the coupling of technology and business with social responsibility is a special characteristic of the Finnish information society. As a gesture of corporate social responsibility, the Finnish telecommunications companies decided to reach out to the sparsely populated Northern part where they introduced the wireless communication system. Sonera, as a service provider for telephones understands the cost involved in providing services in sparsely populated areas. They realise that the cost of digging many kilometres of trenches for the cables far outweighs the cost of providing handsets.

Castells and Himanen's study comprehensively takes apart factors behind the "Finnish model" that has attracted widespread international interest. The Finnish information society model differs greatly from other similar models according to the study, but it is at least as successful as its international references, namely California's Silicon Valley and Singapore, in terms of all relevant information society and economic measures. They point out several indicators that attest to Finland's technological leadership. The UN's index of technological advancement (TAI) recently placed Finland as the most technologically advanced country in the world. Finland has been at the top of International Data Corporation's information society index (ISI) since 1996, the year of its creation. Finland has led statistics on the number of Internet servers in relation to population, together with the United States, throughout the 1990s, and has meanwhile also been at the top of the mobile phone penetration statistics.

⁴⁰ Professor Manuel Castells is a member of the Academy of Europe and a professor of sociology at the University of California, Berkeley. He is particularly noted for his three-part series entitled *The Information Age*. Pekka Himanen, PhD, is one of the best known information society researchers, whose book *The Hacker Ethic and the Spirit of the New Economy* has been translated into more than ten languages <http://www.finnfacts.com/english/>.

Castells and Himanen's analysis notes the coupling of dynamic technology and a vibrant economy with social responsibility as a particular characteristic and strength of the Finnish model. Castells and Himanen describe the Finnish information society as open and welfare-based. Unique to Finland is its stated goal of including everyone in the new information society, and its welfare system serves to strengthen its competitiveness. The Finnish model proves that the arrival of a global information society need not mean the exclusion of large numbers of people from progress. Castells and Himanen also pose challenges for the Finnish information society. These include the sizable gap between the old and new economy, industrial society-based structure of government, and integration of a strong national identity into a multicultural world.

Corporate social responsibility has been an issue for debate among the Finnish social partners in recent times. As part of this process, in January 2002, the SAK (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö) blue-collar trade union confederation expressed concern about the effects on workers of changes in the economic environment and working life, and challenged employers to define "*good work*" and its content. In the employers' view, on the other hand, companies must have a free hand to define their social responsibility (<http://www.sak.fi>).

According to some members of this trade body, increasing competitiveness and adapting to world markets cannot be based on "*social dumping*" – i.e. compromising on terms and conditions of employment and social security. Finnish company managers now have what they call "*hard values*". With the coming of international ownership of firms, Finnish management has been clearly "*Americanised*" and personnel management is dominated by economic and production values.

Furthermore, from the employees' point of view, the tendering of work has gone to the extreme. In competition for subcontracts, for outsourced services or other acquisitions, labour costs have a significant part in the tendering. When the prices are being squeezed to the minimum, the cuts take place in terms of employment, workforce size, tightening of the pace of work, and the working conditions. For its part, SAK is aiming for a more humane working life and wants to challenge the employers to define good work and its content. Good work is a competitive advantage for the future – and decisive in the recruitment of a skilled workforce; further arguing that the responsibility of employers should not be limited to the level of ethical debate or speeches.

In Finnish firms, the interpretation of CSR has been three fold; economic, social, and environmental responsibilities. Until the publication of CSR by the GRI, there had been tensions in the interpretation of CSR. This tension existed even within individual geographic regions, not to mention the industries. Some companies have interpreted CSR to mean *ad hoc* charitable contributions,

which are punctuated with photo sessions for the public, whilst the proactive ones recognised the elements that constitute socially responsible business.

According to this thesis, a majority of Finnish companies belong to this latter group. Apart from the existence of some of these issues in law, firms in Finland are said to have started applying ethical practices over one hundred years ago. The companies promoted education, which Plato noted as one of the key ingredients of innovation. Thus, this has led to innovative ideas and today Finland ranks among the most highly technological countries in the world. Yet again, other firms view CSR in terms of governance. They want to be strict on the principles of governance and emphasise leadership behaviour. These companies argue that they fulfil the CSR requirements by their involvement in training, providing a safe working environment and keeping the environment clean.

Nevertheless, the companies reported that whatever they undertake to do is based on the values of the company. In Finnish businesses, the values that have been encouraged are those that promote openness, transparency, trust, and innovation, following the rules, honesty, and being ethical. Caudron argued that most executives are not “a bunch of crooks”. He adds that, *“the vast majority are concerned about doing the right thing. But the truth is, executives are human. They get busy, forget to communicate, and neglect to follow through, and trust declines as a result.”*

“...The company values are very important to an extent that, if you cannot accept the values of the company, then your values are contradictory; therefore it is better that you change the job...” (FCEO5)

“...Ethical considerations are important for this kind of company because big investors like pension funds; insurance and other big companies cannot go into risky business...” (FCSR D)

“...I think we have had very good business culture in the sense that it is based on democratic values...the position of women has been very good ...and there are no obvious problems in social issues...” (FMI)

The values, as the CEOs explain, are what make or break the firm. The success of companies depends entirely on the kind of values an organisation upholds. In some firms, employees are simply presented with tailor-made standard codes of conduct without consulting their opinions. Most of the values of Finnish firms were a product of employees’ deliberations and participation.

14.6 The benefits of CSR

While recognising the importance of corporate social responsibility, the companies also acknowledged that CSR adoption comes with a lot of benefits. The

adoption of CSR makes society view the company differently, and this applies to workers too. It helps the company to retain and attract the best employees. This observation is consistent with Cannon's assertion that companies that are socially responsible attract the best workers. However, economic interest is deemed the primary motivation fuelling the recognition of social responsibility among the managers. What actually happens is that managers are not in it just because it is a nice thing to do; they do it because it provides many advantages.

Nevertheless, companies have since realised that it is not possible to achieve this feat without strong business principles. It is these principles and philosophies that create sustainable development for the firm. I have gathered that the driving forces for corporate social responsibility are many, and indeed, CSR is one of the new elements that companies disclose as a tool for competitive advantage. Why has it become a tool for competition yet in the recent past it was viewed as unnecessary baggage for companies? One executive succinctly state that money has become global, technology has equally become global; CSR has become the only avenue for *differentiation*.

The reputation of a company is crucial for its survival; once its reputation is damaged through court cases, poor products, or lying, profits will start plummeting. As a result, recent developments indicate that companies are beginning to change the way they have conducted business. Studies that have been carried out in Finnish companies show how companies are implementing CSR as a human resource item. The findings in the Finnish companies are quite in agreement with Carroll's (1991) statement that *"CSR is seen by leadership companies as more than a collection of discrete practices or occasional gestures (...) rather, it is viewed as a comprehensive set of policies, practices and programs that are integrated throughout business operations, and decision-making processes that are supported and rewarded by top management."*

Consequently, this study found that the adoption of CSR obviously lead to the following benefits for a firm:

- CSR leads to profits
- CSR is good for competitive advantage
- CSR promotes innovation
- CSR reduces government legislation
- CSR encourages commitments among employees
- CSR empowers stakeholders
- CSR promotes ethical business practices
- CSR promotes human rights
- A choice for strategic management.

14.7 Conclusion

The understanding gleaned on so far tells us that corporate social responsibility has become very important for business. This is more so for companies especially operating in democratic countries. I see it as a reflection of the democratic governance of the state, which is reflected in corporate governance. The argument is also consistent with Pääkkonen and Repo's studies (see Takala 1991) that revealed that managers in the largest Finnish companies believed that social responsibility issues of the firm are important, even at the expense of profit-making. Similar studies indicate that there is a relationship between an individual's attitude and behaviour. A study by Calder and Rose (1973), Fishbein and Ajzen (cited in Teoh – Shiu 1990) was based on the theory of reasoned action (TRA), which suggests that the attitude towards an act is a determinant of behavioural intention (see also Venkatesh – Davis 2000).

Studies also show that the management and the board working in collaboration and cooperation can create “winning” organization that satisfies all stakeholders⁴¹. Unfortunately, some corporate leaders remain insensitive to social issues, and refuse to perceive their responsibilities in this vastly changed environment. This can bring severe consequences. A suggestion that has been made a number of times is that those actors that are proactive and plan ahead can reduce the costs resulting from legislation, and possibly increase their competitiveness. Further, the green market potential and the green image can have positive implications for the company's competitive ability according to the win-win view.

The win-win view (figure 2) shows that both the company and the community can gain simultaneously by adopting best practices while engaging key stakeholders. This is because companies have realised that they are part of the larger society and have to engage a larger constituency in their activities. Korhonen (2002) argues that a company that views its surroundings merely as resources or as sinks for disposal and engages in hard competition with its surroundings, neglecting cooperation, does not seem to fit the ideal of corporate social responsibility.

CSR is now regarded as an important tool for business strategy. Its application has become popular with more companies appreciating its importance. In the realm of strategic management, it has provided companies with ammunition for competitive advantage. Companies that have embraced the concept believe that a proper application of CSR approaches in business encourages better ethical practices.

⁴¹ Better Corporate governance – Who is responsible?
<http://www.indiaonline.com/bisc/bett.html>.

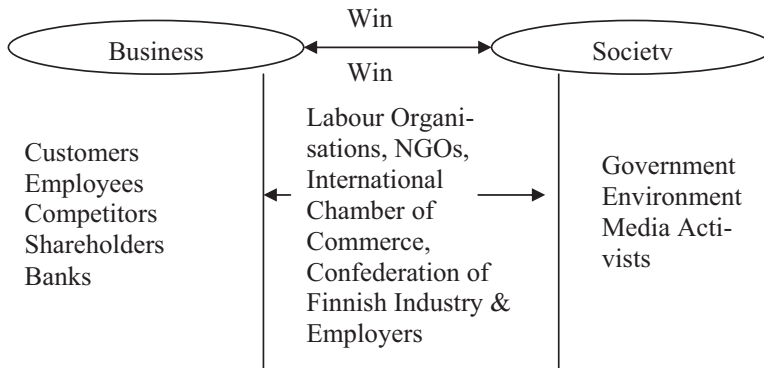


Figure 2. A win-win model (Mbare 2004a, 17).

As stated, the three cardinal pillars of CSR are known as the “triple-bottom-line”: economic, social and environmental aspects of the business. The promotion of sustainable development is a new thing that the concept of CSR brings to the fore. However, the economic aspect of the firm concerns the financial sustainability of the firm. This ensures that the company is run at a profitable level to meet the demands of the shareholders and to function well to provide more work and prosperity to the community. However, the social aspect has been rather problematic for companies. Many CEOs do not conceive of it as a way of getting involved in the so-called “social spending” – rather they believe that it is to do with how management behaves towards their employees. The social aspect looks at the entire practice both internally and externally, which also includes how companies behave with their production. And lastly, there is the environmental aspect, which has been one of the critical areas of concern by both the government and the “environmental gate-keepers”. The environmental aspects also cover some social aspects in the society. Therefore, there are some overlapping activities when one examines the three pillars of CSR. Nevertheless, the successful integration of all these elements leads to innovation since companies continue to seek inventions that make their products socially acceptable.

References

- Balabanis, G. – Phillips, H.C. – Lyall, J. (1998) Corporate social responsibility and economic performance in the top British companies: are they linked? *European Business Review*, 98 (1): 25–44.

- Brennan, L.L. – Johnson, V. E. (2000) Examining the Impact of Technology on Social Responsibility Practices, *Seventh International Conference Promoting Business Ethics*, 2: 447–457. New York.
- Cannon, T. (1994) *Corporate Responsibility. A textbook on Business Ethics, Governance and the Environment: Roles and Responsibilities*. Pitman: London.
- Carroll, A.B. (1979) A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (4): 497–505.
- Carroll, A.B. (1991) The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July/August: 42.
- Castells, M. – Himanen, P. (2001) Socially responsible information society is Finland's new international identity. <http://www.finnfacts.com/english/>.
- Clarkson, M.B.E. (1995) A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Social Performance, *Academy of Management Review*, 20: 92–117
- Davidsson, L. (2004) *Corporate Social Responsibility Activities of Swedish Multinational Companies Contributing to Economic and Social development in Argentina Society*, Linköpings Universitet Publications.
- D'Mello, B. (2000) Transnational Pharmaceutical Corporations and Neo-Liberal Ethics in Business in India, *Seventh International Conference Promoting Business Ethics*, 2: 414–432. New York.
- Etzioni, A. (1988) *The Moral Dimension Toward A New Economics*. The Free Press, Collier Macmillan, Canada Inc.
- Evans, W.A. (1981) *Management Ethics - An Intercultural Perspective*. Martinus Nijhoff Publishing.
- Henderson, D. (2001) The Case Against 'Corporate Social Responsibility'. *Policy*, 17 (2): 28–32.
- Hick, S. (2000) Morals Maketh the money. *Australian CPA*, 70(4): 72-73.
- Honkala, M. (2003) What Does Corporate Responsibility Mean for Kesko? Presentation at EVTEK Polytechnic, Espoo, September 2003.
- Korhonen, J. (2002) The dominant economics paradigm and corporate social responsibility. *Corporate Responsibility and Environmental Management*, 9: 67–80.
- Lafollette, H. (1991) The Truth in Ethical Relativism. *Journal of Social Philosophy*, 146-54.
- Laitinen, M. (2003) What are responsible persons made of? Presentation at EVTEK Polytechnic, Espoo, September 2003.

- Laurila, J. (1995) *Moral Issues in Business – Top manager's Perceptions on Moral Issues in Stakeholder Relations*. University of Tampere Publications.
- Mbare, O. (2004a) *Corporate Social Responsibility. Theory and Framework in Contemporary Finnish and Kenyan Business Practices*. Ph.D. thesis. Publications of Åbo Akademi University, Åbo.
- Mbare, O. (2004b) The Role of Corporate Social Responsibility (CSR) in the New Economy. *The Electronic Journal of Business Ethics & Organization Studies*, 9: 1. Business and Organization Ethics Network (BON) Publishing date: 2004-04-02.
- McIntosh, M. – Leipziger, D. – Jones, K. – Coleman, G. (1998) *Corporate Citizenship: Successful Strategies for Responsible Companies*. Pitman: London.
- Phillips, R. – Claus, L. (2002) Corporate Social Responsibility and Global HR – Balancing the Needs of the Corporation and Its Stakeholders. <http://www.shrmglobal.org/publications/focus/>.
- Preston, L. E. – Post, J. E. (1975) *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N.J.
- Stevenson, L. – Haberman, L. (1998) *Ten Theories of Human nature*. Third Edition. Oxford University Press: Oxford.
- Takala, T. (1991) *Managerial beliefs concerning social responsibility*. Jyväskylä University Press: Jyväskylä.
- Teoh, H.Y. – Shiu, G.Y. (1990) Attitudes Towards Corporate Social Responsibility and Perceived Importance of Social responsibility Information Characteristics in a Decision Context. *Journal of Business Ethics*, 9: 71–77.
- Velasquez, M.G. (1992) *Business Ethics: Concepts and Cases*. Third Edition, Prentice-Hall: London.
- Venkatesh, V. – Davis, F.D. (2000) A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Management Science*, 46 (2): 186–204.
- WCED (1987) *Our Common Future*. World Commission on Environment and Development. Oxford University Press: Oxford.
- Windsor, D. (1998) The definition of Stakeholder Status. *International Association for Business and Society, Conference Proceedings*, 537–542. Kona-Kailua, Hawaii, June.
- Zairi, M. (2000) Social responsibility and impact on Society. *The TQM Magazine*, 12 (3): 172–78.

ENGLISH ABSTRACTS OF ARTICLES 1–7

1. Religion in Business

Teemu Taira

Religion has been relatively rare theme in the debates on corporate responsibility. This article will show some of the ways, in which religion can be a problem and a possibility in business and what kinds of models there are in conceptualizing the relation between business and religion. This will be done by showing how religion, especially its public forms and expressions, is a timely topic in corporations, workplaces and more generally in the contemporary society. In contemporary modernity, religion has become more visible in public, in contrast to earlier attempts to locate religious expressions to the private sphere. Moreover, the Finnish society and Finnish corporations – like those in other countries – are more global and multicultural than before. These changes drive people to become aware of different religious conceptualizations and customs such as religious dress codes, rhythms of time (prayers, Sabbaths, holidays) and food restrictions. The article suggests tentatively that while only some of the models integrate religion and business, it is exactly these models that are becoming more common in contemporary society and more important for business know-how.

2. Entrepreneurship, Religiousness and Corporate Social Responsibility

Jenni Nikula

The aim of this article is to introduce the concept of religiously oriented entrepreneurs together with the concept of corporate responsibility. There are some studies on the relationship between religiousness and entrepreneurship both abroad and here in Finland (for example Nash 1994, Lampela-Kivistö 2000, Nikula 2003). The refreshing look at the corporate responsibility perceived by the religiously oriented entrepreneurs is welcomed at this field of study. But first, it is necessary to outline the context of the relationship between entrepreneurship and religiousness. Why would that relationship be problematic, and how the possible conflict between entrepreneurship and religiousness can be explained?

It is also important to study closely the concept of corporate responsibility and discuss the values of Finnish business life. The values lay the foundation for business operations in every company as a company culture that defines the basis of the ethical decision-making in a company. Thus, the interests are both business ethics and Christian business ethics. All the above-mentioned components are required to be able to study the dimensions of corporate responsibility perceived by religiously oriented entrepreneurs. The field of business ethics has become interested in the relationship between religion and ethics (Agle – Van Buren III 1999), and Laura Nash (1994) has tried to resolve the tensions between Christian faith, business ethics, competition and definitions of success among evangelical Chief Executive Officers (CEOs) in the United States. And now, it is time to continue the study on the religious entrepreneurs and the corporate responsibility in Finland.

3. Religion and Philosophy as Resources for Corporate Responsibility

Tarja Ketola

Corporate responsibility aims at harmonizing corporate values, words and actions in all business operations. In business life, like in society in general, there seems to be a value void, which business leaders try to fill with discussions with church leaders and leading philosophers. Religions and philosophies can offer universal values, shared by all humans, to form a solid basis of corporate responsibility, despite the fact that theology and scientific humanism disagree on many fundamental questions. Different church leaders and philosophers talk about the so-called natural law (*lex naturae*), according to which all people all over the world have a common moral consciousness. This can be harnessed to the values of multinational companies.

Religions and philosophies are striving to advance the wellbeing of humans and nature, which encompasses also the purpose of corporate responsibility. Economic responsibilities signify defining the limits to greed, especially for profitable and strongly growing companies. Social responsibilities cannot be simply charitable gestures that earn society's acceptance to the real business; instead they need to be an essential part of business in which employees and other stakeholders are treated fairly and justly. Ecological responsibilities require similar respectful values, which religions and philosophies can offer, and which date back to Pantheist beliefs and philosophies by e.g. Benedictus de Spinoza. Also St. Francis of Assisi taught how to respect nature through the virtue of humility.

Virtue ethics is the value basis that both religions and philosophies offer for responsible business. Aristotle defined a virtue as the middle way between two evils. The employees and other stakeholders can be humbly proud of their company if it is just, generous, kind, moderate, loyal, flexible and reliable in its actions. Many philosophies and religions, such as Buddhism, Taoism and Christianity, speak for these virtues. Virtues exemplify the natural law (*lex naturae*). Adopting virtues as corporate values is a step towards corporate responsibility. In order that business really is responsible, corporate words and actions need to be consistent with its values.

4. Cooperation and Corporate Social Responsibility

Titta-Liisa Koivuporras

The ideology of cooperation comes from England. It was established by Robert Owen in the 1820s. The cooperation brings together conceptions of different ideological tendencies of the 19th century. The strongest ideologies are liberalism and socialism, but also Christian values have influenced it. Hannes Gebhard, father of Finnish cooperation, expressed that in cooperation people can find an alternative to economical liberalism and socialism. The cooperation combines the best parts of both of these approaches: enterprising, improving economical situation, working together and shared liability.

Nowadays there are many cooperative enterprises operating in food industry in Finland. Also in trade, hotel and restaurant operations and forest industry as well as in banking and insurance sector numerous ventures are co-operational. The cooperative is one of the most important corporate forms in Finland but it is much more than that. It is a desire to work together and at the same time add prosperity of members of co-ops.

There has been two different periods in Finland, when cooperation has taken big steps forward. In the early 20th century cooperation answered to the problems of poverty and injustice in Finnish society and 90 years later to the problems of unemployment and economic depression.

International Co-operative Alliance (ICA) has defined seven principles to put their values into practice. One of those is a responsibility of community around ventures position. According to it cooperative enterprises have to make sure that their neighbourhood is developing sustainably in economical, social, ecological and cultural ways. This thought is known as “Think global, act local”. Also other principles of cooperation are quite near the basic thoughts of corporal social responsibility. In this perspective it should be easier for cooperative firms to carry CSR out.

Nowadays we can divide cooperation into three different tendencies. One of these is a dogmatic orientation. In this tendency cooperatives are operating through the strong ethical foundation and their identity is built to the view of right and wrong activities.

5. Sustainable Development in the Market Economy – Economic Efficiency and Environmental Responsibility

Teemu Haukioja

The purpose of this essay is twofold. First, we provide a brief refreshing course on economics of the environment: What is it all about in economics? What is the environmental problem? What makes economics useful for finding sustainable and consistent solutions for environmental problems? Second, we consider moral principles for such a market economy that is intended to serve as a cooperation system that creates wealth for all members in a society. This kind of a socio-economic system cannot be a free laissez faire economy, but it has to include deliberate designs that favour ecological sustainability and social fairness. As a result we are able to outline a comprehensive view of a sustainable market economy, which may clarify the roles, responsibilities, and rights of citizens, firms, different interest group, and public authorities.

6. Industrial Ecology in a Company

Nina Aarras

The aim of this article is to examine the concept and the practices of industrial ecology and especially its dimensions of sustainability. Industrial ecology is understood as a corporate response to the sustainable development. However industrial ecology does not address just issues of pollution and environment, but considers the entire spectrum of issues that are involved in the management of commercial enterprises. Industrial ecology looks at the industrial system as a whole. Besides its scientific conceptual framework industrial ecology can be seen as a practical approach to sustainability. Industrial ecology can provide useful tools for the process of planning economic development and better environmental management. From the industrial ecology point of view it is possible to create options, which are not only effective for protecting the environment but also for optimising the use of scarce resources. All organisations can benefit from this as it identifies inefficiencies and allows on-going

improvement and productivity gain. Companies that improve their environmental performance through industrial ecology can also promote themselves as environmentally responsible, which can create new marketing opportunities. By implementing industrial ecology it is possible to save natural resources, environment and often also money. This article also considers three cases about how the concept of industrial ecology can be made operational in an economically feasible and environmentally sustainable way.

7. Business Benefits Attainable by Environmental Management: Case Outokumpu Ltd

Hanna Kalliomäki

Environmental management is nowadays an essential part of a company's strategy. An interesting question from the company's point of view is what benefits environmental management may bring to a company. In this article it is reviewed what kind of direct and indirect benefits environmental management brings to one of the leading metal industry company, Outokumpu Ltd. It is also reviewed whether applying and improving environmental management brings competitive advantage to the company on the international market in the future. The article is based on the author's M.Sc. thesis assigned by the case company. The results are based on the interviews of Outokumpu employees, Finnish members of European Parliament and a representative of WWF Finland.

Direct benefits gained with environmental management mean financial benefits that improve a company's profitability and can be measured straight by financial indicators. The major direct benefits are cost savings and more effective material and energy use, both of which are gained by improving the technologies and emphasizing the material recycling and re-using. Benefit in the form of better sales price in comparison with the competitors is not gained. Indirect benefits gained by environmental management are a more complex issue because these benefits are difficult, sometimes even impossible to measure and trace but are often essential to company's success. The major indirect benefits are skilful personnel, improved risk management and improved reputation to the stakeholders. These factors have effect on companies' success, and the level of commitment to environmental management has also affect on the wellbeing of nature. Political decisions have a strong influence on these questions, too. Theoretically all these factors may affect companies' possibility to gain a strong position in developing, owning and selling innovations and

know-how worldwide. However, companies, nature conservators and politicians often have very different views in these questions.

AUTHORS

Nina Aarras, M.Sc., Researcher in Economic Geography, Turku School of Economics, Finland. Research interests: industrial ecology, corporate responsibility and economic geography.

Ruth Alas, Ph.D. (Econ.), Ph.D. (Bus. Adm.), Professor, Chair of Management, Estonian Business School. Research interests: behavioural aspects of organisational changes, leadership, CRS.

Andy Gouldson, Ph.D., Professor, Sustainable Research Institute, Leeds University, UK. Editor-in-chief of *European Environment*. Currently doing research on global governance and corporate social responsibility.

Teemu Haukioja, Lic.Sc. (Econ.), Researcher in Economics, Turku School of Economics, Finland. Research interests: sustainable development and economic growth.

Agni Kalfagianni, M.Sc., Ph.D. student at CSTM (Center for Clean Technology and Environmental Policy), University of Twente, The Netherlands. Research interests: policy networks, interest groups and sustainable development.

Hanna Kalliomäki, M.Sc. (Econ. & Bus. Adm.), Student Exchange Coordinator, Turku School of Economics, Finland. Research interests: direct and indirect environmental management benefits.

Tarja Ketola, Ph.D. (Econ.), Adjunct Professor in Environmental Management, Turku School of Economics, Finland. Research interests: strategic environmental management, eco-psychological leadership and corporate (economic, social and ecological) responsibility.

Titta-Liisa Koivuporras, M.Sc., Marketing Manager, Seinäjoki Cooperative Bank; Ph.D. student, University of Vaasa, Finland. Research interest: corporate social responsibility, banking, cooperation, marketing and regional studies.

Yoram Krozer, Ph.D., Director, Cartesius Institute, the Institute of Sustainable Innovation of the Netherlands Technical Universities. Research interests: innovations, life cycle management, regional resources, environment and corporate responsibility.

Otieno Mbare, D.Sc. (Bus. Adm), Postdoctoral Researcher, Åbo Akademi University, Finland. Research interests: corporate social responsibility, business ethics, sustainable business, and organisation theory.

Jenni Nikula, MA, Researcher of Comparative Religion, University of Turku, Finland. Research interests: religiously oriented entrepreneurs and corporate responsibility.

Satu Rintanen, Ph.D. (Econ. & Bus. Adm.), Postdoctoral Researcher, Italy. Research interests: environmental management as a strategic and ethical question in companies.

Salla Sutinen, M.Sc. (Econ. & Bus. Adm.), Researcher (fixed term), Turku School of Economics, Finland. Research interests: stakeholder dialogue, NGOs, responsible business and international investment projects.

Külliki Tafel, M.Sc. (Social Sciences), Researcher, Estonian Institute for Futures Studies; Doctoral Student in Public Administration, Tallinn University of Technology. Research interests: corporate governance, sustainable development and communication in society and in organizations.

Teemu Taira, Lic.Phil., Researcher of Comparative Religion, University of Turku, Finland. Research interests: changing roles, forms and functions of religion in modernity.

**TURUN KAUPPAKORKEAKOULUN JULKAISUSARJASSA
KESKUSTELUA JA RAPORTTEJA OVAT VUODESTA 2005 LÄHTIEN
ILMESTYNEET SEURAAVAT JULKAISUT**

- KR-1:2005 Luis Alvarez – Jukka Virtanen
A Certainty Equivalent Characterization of a Class of
Perpetual American Contingent Claims
- KR-2:2005 Timo Toivonen – Leena Haanpää – Taru Virtanen (toim.)
Kansallinen, eurooppalainen, globaali. Taloussosiologian
tutkimusseminaarit vuonna 2004. National, European, Global.
Research Seminars of Economic Sociology 2004
- KR-3:2005 Mari Pitkäaho – Jemina Uusitalo – Heli Marjanen
Ostomatkojen suuntautuminen ja ostopaikan valintakriteerit
Turussa vuosina 2001–2003. Myllyprojektin toinen vaihe
- KR-4:2005 Tarja Ketola (toim.)
Ympäristöekonomia. Ympäristöä säästävien
liiketoimintojen tutkimusten anti liiketoimintaosaamiselle
- KR-5:2005 Jani Erola – Pekka Räsänen – Laura Halenius –
Veera Vasunta – Teemu Haapanen
Suomi 2004. Aineistonkeruu ja tutkimuseloste sekä
yhteiskunnan ja kulutuksen muutos 1999–2004
- KR-6:2005 Mari Pitkäaho – Jemina Uusitalo – Heli Marjanen
Suorittajia vai shoppailijoita? Ostopaikan valintaorientaatioon
perustuvat kuluttajatyypit Turun seudulla 2003
- KR-7:2005 Kristiina Nieminen
The Use of Translation Services. Case: International Companies
in the IT-Industry in Finland
- KR-8:2005 Torsten M. Hoffmann – Kalle Luhtinen – Peetu Eklund –
Tapio Naula – Lauri Ojala
Sähköisen asioinnin kartoitus Turun seudulla
- KR-9:2005 Paula Kirjavainen – Satu Lähteenmäki – Hannu Salmela –
Essi Saru (toim.)
Monta tietä oppivaan organisaatioon
- KR-10:2005 Tomi J. Kallio – Piia Nurmi (toim.)
Vastuullinen liiketoiminta. Peruskysymyksiä ja esimerkkejä
- KR-11:2005 Terhi-Anna Wilska – Leena Haanpää (eds.)
Lifestyles and Social Change. Essays in Economic Sociology
- KR-12:2005 Esa Stenberg – Salla Sutinen (eds.)
Perspectives on Corporate Social Responsibility in International
Business

KR-13:2005 Raimo Nurmi
Emeritus –puhetta

KR-1:2006 Tarja Ketola (ed.)
What Corporate Responsibility Research can give to Business
Know-How. Values, Strategies and Practices

Kaikkia edellä mainittuja sekä muita Turun kauppakorkeakoulun
julkaisusarjoissa ilmestyneitä julkaisuja voi tilata osoitteella:

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku
Puh. (02) 481 4422, fax (02) 481 4433
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi

All the publications can be ordered from

KY-Dealing Oy
Rehtorinpellonkatu 3
20500 Turku, Finland
Phone +358-2-481 4422, fax +358-2-481 4433
E-mail: ky-dealing@tukkk.fi