



Turun yliopisto
University of Turku

VAIKUTTAVUUS JA VASTUULLISUUS TE- OLLISUUSYRITYKSESSÄ: TAPAUSTUTKI- MUS VALMET AUTOMOTIVEN YHTEIS- KUNNALLISESTA MERKITYKSESTÄ

Taloussosiologian pro gradu -tutkielma
Master's Thesis
in Economic Sociology

Laatija/Author:
Jenni Rannus

Ohjaajat/Supervisors:
VTT Arttu Saarinen
VTT Erica Åberg

28.4.2025
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkas-
tettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Taloussosiologia	Päivämäärä	28.4.2025
Tekijä(t)	Jenni Rannus	Sivumäärä	76
Otsikko	Vaikuttavuus ja vastuullisuus teollisuusyrityksessä: tapaustutkimus Valmet Automotiven yhteiskunnallisesta merkityksestä		
Ohjaaja(t)	VTT Arttu Saarinen ja VTT Erica Åberg		

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan Valmet Automotiven yhteiskunnallista roolia ja vaikuttavuutta sekä sitä, miten yhteisen arvonluonnin malli ja sidosryhmäteoria toteutuvat yrityksen toiminnassa. Tutkimus sijoittuu yritysvastuun ja taloussosiologisen vaikuttavuuden tutkimuskenttään, jossa pohditaan, millä tavoin yritykset voivat toimia yhteiskunnallisina vaikuttajina. Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Valmet Automotivelle, ja se hyödyntää laadullista aineistoa, joka koostuu seitsemästä sidosryhmähaastattelusta.

Teoreettisena viitekehyksenä toimii yhteisen arvonluonnin malli (Porter & Kramer, 2011), jonka mukaan yritykset voivat yhdistää liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet, sekä sidosryhmäteoria (Freeman, 2010), joka korostaa yrityksen vuorovaikutusta sen toimintaympäristön eri toimijoiden kanssa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että Valmet Automotive nähdään aktiivisena toimijana, joka vaikuttaa niin paikallisella kuin kansallisellakin tasolla. Yrityksen toiminta ulottuu laajasti työllistämiseen, koulutusyhteistyöhön, kestävän kehityksen edistämiseen ja yhteiskunnalliseen vuorovaikutukseen. Yhteisen arvonluonnin periaatteet näkyvät erityisesti sähköajoneuvotuotannossa, Second Chance -ohjelmassa ja paikallisten toimittajaverkostojen tukemisessa. Toisaalta tutkimuksessa tuodaan esiin myös yhteiskunnallisen vaikuttavuuden mittaamisen haasteita, viherpesun riskejä ja sitä, kuinka vaikeaa on erottaa, milloin vastuullisuus kumpuaa aidosta yhteiskunnallisesta tavoitteesta ja milloin se on osa strategista viestintää.

Tutkimus tuottaa uutta tietoa siitä, miten yhteiskunnallinen vaikuttavuus ilmenee teollisuusyrityksen toiminnassa ja miten yhteiskunta ja yritys voivat rakentaa arvoa yhdessä. Se tarjoaa sekä yritykselle käytännön kehittämissuhteita että akateemiseen keskusteluun näkökulmia yritysten yhteiskunnallisesta roolista, vaikuttavuudesta ja vastuullisuudesta muuttuvassa toimintaympäristössä.

Asiasanat	Yritysvastuu, yhteinen arvonluonti, sidosryhmät, vaikuttavuus
Muita tietoja	

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	5
2	YRITYKSET OSANA YHTEISKUNTAA	8
2.1	YRITYKSEN YHTEISKUNNALLINEN VAIKUTTAUVUUS	8
2.2	YRITYSVASTUU (CSR).....	10
2.3	VASTUULLISUUSRAPORTOINTI.....	13
3	KOHTI YHTEISEN ARVONLUONNIN KÄSITETTÄ.....	15
3.1	AJATUS YHTEISEN ARVONLUONNIN TAKANA	15
3.2	YHTEINEN ARVONLUONTI OSANA LIKETOIMINTASTRATEGIAA.....	17
3.3	SIDOSRYHMÄTEORIA JA YHTEINEN ARVONLUONTI	19
3.4	MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET	21
3.5	RAJAT JA RISTIRIIDAT	23
4	TUTKIMUSASETELMA	26
4.1	TUTKIMUSKYSYMYKSET	26
4.2	AINEISTO	28
4.3	ANALYYSIMENETELMÄT	31
4.4	TUTKIMUKSEN EETTISET NÄKÖKULMAT	32
5	VALMET AUTOMOTIVE YHTEISKUNNALLISENA TOIMIJANA	35
5.1	VALMET AUTOMOTIVEN YHTEISKUNNALLINEN ROOLI JA VAIKUTUS	35
5.1.1	<i>Paikallinen ja alueellinen vaikutus</i>	<i>37</i>
5.1.2	<i>Kansallinen ja yhteiskunnallinen merkitys</i>	<i>43</i>
5.2	YHTEINEN ARVONLUONTI VALMET AUTOMOTIVEN TOIMINNASSA.....	47
5.2.1	<i>Yhteisen arvonluonnin toteutuminen käytännössä.....</i>	<i>48</i>
5.2.2	<i>Yhteisen arvonluonnin haasteet ja viherpesun riski</i>	<i>53</i>
5.3	SIDOSRYHMÄSUHTEET JA VUOROVAIKUTUS	56
5.3.1	<i>Yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatu.....</i>	<i>56</i>
5.3.2	<i>Luottamuksen rakentaminen ja vastuullisuus.....</i>	<i>58</i>
5.4	YHTEISEN ARVONLUONNIN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET	60
5.4.1	<i>Mahdollisuudet.....</i>	<i>61</i>
5.4.2	<i>Haasteet.....</i>	<i>64</i>
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	66
	LÄHTEET	70
	LIIITTEET.....	75

1 JOHDANTO

Yritysten ja yhteiskunnan välinen suhde on historiallisesti muovautunut taloudellisten ja poliittisten muutosten mukana. Teollinen vallankumous loi pohjan nykyaikaiselle yritystoiminnalle, jossa suuryrityksillä oli merkittävä rooli talouden ja yhteisöjen kehityksessä. Teollistuminen johti kaupungistumiseen ja uusien työpaikkojen syntymiseen, mutta samalla se loi myös sosiaalisia haasteita, kuten työväestön huonoja työoloja ja ympäristöongelmia (Teräs, 2009). Myöhemmin, 1900-luvun alkupuolella, sääntely ja työväenliikkeiden nousu toivat mukanaan lisää vaatimuksia yritysten vastuullisuudelle, ja globalisaation myötä yritysten vaikutusvalta kasvoi entisestään (Crane, Matten & Moon, 2008).

Nyky maailmassa yritysten rooli ei enää rajoitu pelkästään taloudelliseen toimintaan ja voiton maksimointiin, vaan niiltä odotetaan myös vastuullisuutta ja aktiivista panosta yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisessa. Globalisaation, teknologisen kehityksen ja kestävän kehityksen tavoitteiden nousun myötä yritysten on sopeuduttava uusiin odotuksiin, jotka koskevat niin ympäristövastuuta kuin sosiaalista oikeudenmukaisuuttakin. Yritysten toiminnan arvioinnissa korostuvat nykyään entistä enemmän vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan, kuten työllisyyteen, alueelliseen kehitykseen ja kestävän liiketoiminnan edistämiseen. Tämä kehitys on nostanut esiin kysymyksen siitä, missä määrin yritykset voivat toimia yhteiskunnallisina vaikuttajina ja millaisia keinoja niillä on yhdistää liiketoiminnalliset tavoitteensa laajempiin yhteiskunnallisiin päämääriin.

Tässä kontekstissa Valmet Automotive tarjoaa kiinnostavan tapaustutkimuksen yrityksen yhteiskunnallisesta roolista ja vaikuttavuudesta. Yritys toimii Suomen autoteollisuuden keskiössä ja on merkittävä työllistäjä erityisesti Varsinais-Suomen alueella. Lisäksi Valmet Automotive on panostanut sähköajoneuvojen ja akkuteknologian kehitykseen, mikä kytkee sen osaksi laajempaa kestävän kehityksen ja vihreän siirtymän keskustelua. On kuitenkin tärkeää muistaa, että yritys on pohjimmiltaan teollisuuden toimija ja sen liiketoiminnan ydin perustuu autoteollisuuteen eikä vihreisiin ratkaisuihin. Yrityksen toiminta ei myöskään vaikuta ainoastaan paikallistalouteen, vaan sillä on lisäksi kansallinen ja kansainvälinen ulottuvuus. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten Valmet Automotive luo yhteiskunnallista arvoa osana liiketoimintaansa, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita tähän liittyy sekä miten eri sidosryhmät kokevat yrityksen vaikuttavuuden.

Tutkimus on toteutettu toimeksiantona Valmet Automotivelle, mikä vaikuttaa tutkimuksen lähtökohtiin ja aineistonkeruuseen. Toimeksianto mahdollistaa pääsyn yrityksen toimintaympäristöön ja sidosryhmiin, mutta samalla se herättää kysymyksiä tutkijan asemasta ja tutkimuksen objektiivisuudesta. On tärkeää pohtia, missä määrin tutkimus palvelee toimeksiantajan tavoitteita ja missä määrin se tuottaa laajempaa akateemista tietoa yritysten yhteiskunnallisesta roolista. Tutkimuksessa on pyritty säilyttämään kriittinen ote ja varmistamaan, että analyysi perustuu laajaan sidosryhmähaastattelujen aineistoon, joka kattaa yrityksen eri yhteistyötahot ja asiantuntijat.

Yrityksen vaikuttavuudella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen kykyä tuottaa muutoksia yhteiskunnassa joko suoraan tai välillisesti. Vaikuttavuus voi olla taloudellista, kuten uusien työpaikkojen ja investointien synnyttäminen, mutta myös sosiaalista ja ympäristöllistä, kuten kestävä kehityksen edistäminen tai paikallisyhteisön hyvinvoinnin tukeminen. Yrityksen voidaan katsoa olevan vaikuttaja silloin, kun sen toimenpiteillä on merkittävä vaikutus sen sidosryhmiin ja toimintaympäristöön. Vaikka yritysten yhteiskunnallinen rooli nähdään usein positiivisena, kriittinen yritys vastuukeskustelu on nostanut esiin myös kysymyksiä siitä, missä määrin yritysten vastuullisuustoimenpiteet ovat aidosti yhteiskunnallista vaikuttamista ja missä määrin ne palvelevat ensisijaisesti liiketoiminnallisia tavoitteita, kuten brändin hallintaa tai kilpailuedun saavuttamista (Fleming & Jones, 2013). Näitä ristiriitoja pohditaan myös tässä tutkimuksessa yhdessä teoreettisen viitekehyksen sekä kerätyn aineiston avulla.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä toimii yhteisen arvonluonnin malli (Creating Shared Value, CSV), jonka mukaan yritykset voivat samanaikaisesti luoda taloudellista ja yhteiskunnallista arvoa uudistamalla tuotteitaan, arvoketjujaan ja kehittämällä paikallista toimintaympäristöään (Porter & Kramer, 2011). Tämä lähestymistapa eroaa perinteisestä yritys vastuusta (CSR) siinä, että yhteisen arvonluonnin periaatteet integroidaan suoraan liiketoimintastrategiaan, eikä vastuullisuus jää erilliseksi hyväntekeväisyysmuotoiseksi toiminnaksi. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään sidosryhmäteoriaa, joka korostaa yrityksen vuorovaikutusta eri toimijoiden kanssa ja sitä, kuinka yrityksen menestys riippuu sen kyvystä huomioida ja tasapainottaa eri sidosryhmien tarpeet (Freeman, 2010). Yhdistämällä nämä kaksi lähestymistapaa tutkimus pyrkii tarkastelemaan, kuinka Valmet Automotive toteuttaa yhteisen arvonluonnin periaatteita ja miten eri sidosryhmät kokevat sen vaikutukset.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvälinen ymmärrys siitä, miten Valmet Automotive vaikuttaa yhteiskuntaan ja millaisia mahdollisuuksia ja haasteita liittyy yritysten yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen. Lisäksi se tarjoaa laajempaa tietoa siitä, miten teollisuusyritykset voivat yhdistää taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteensa kestävästi. Tutkimus voi tarjota hyödyllistä tietoa sekä yrityksille että päätöksentekijöille siitä, kuinka yritysten ja yhteiskunnan vuorovaikutusta voidaan kehittää kestäväällä tavalla.

Tutkimuksen rakenne etenee seuraavasti: ensimmäisessä osassa tarkastellaan yritysten yhteiskunnallista vaikuttavuutta teoreettisesta näkökulmasta ja syvennyttään erityisesti yhteisen arvonluonnin ja sidosryhmäteorian käsitteisiin. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen metodologinen lähestymistapa, aineistonkeruu ja analyysimenetelmät. Empiirisessä osuudessa analysoidaan Valmet Automotiven yhteiskunnallista vaikuttavuutta haastatteluaineiston pohjalta. Lopuksi tutkimuksen johtopäätöksissä pohditaan tulosten merkitystä ja sitä, miten yritykset voivat kehittää yhteiskunnallista vastuullisuuttaan ja millaisia haasteita yhteisen arvonluonnin soveltamiseen liittyy.

2 YRITYKSET OSANA YHTEISKUNTAA

Yritysten ja yhteiskunnan välinen suhde on muuttunut merkittävästi. Yritykset eivät ole enää pelkästään taloudellisia toimijoita, vaan niillä on yhä keskeisempi rooli yhteiskunnallisessa kehityksessä paikallisella, kansallisella ja globaalilla tasolla. Globalisaatio, teknologinen murros ja kasvavat odotukset vastuullisuudesta ovat laajentaneet yritysten tehtäväkenttää investoinneista ja työllisyydestä aina kestäväyyteen ja aluekehitykseen saakka.

Erityisesti suuryritykset, kuten teollisuusyritykset, toimivat osana laajaa sidosryhmäverkostoa ja vaikuttavat monin tavoin yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Niiltä odotetaan vastuuta paitsi omasta toiminnastaan myös toimintansa laajemmista vaikutuksista. Tämä on nostanut keskiöön käsitteet kuten yritysvastuu ja yhteinen arvonluonti, jotka tarjoavat välineitä yritysten yhteiskunnallisen roolin jäsentämiseen.

Kuten Dara O'Rourke ja Niklas Lollo (2015) artikkelissaan toteavat, yhteiskunnassa vallitsee tällä hetkellä kulttuurinen ja sosiaalinen dilemma. Dilemma viittaa ongelmiin kuluttamisen ympärillä. Samalla kun kuluttaminen on elintärkeää toimivalle markkinataloudelle, aiheuttaa se myös riskejä niin ympäristölle kuin terveydelle ja tasa-arvollekin. Pelkkä kuluttamisen rajoittaminen ei siis riitä – vastuullisuus on huomioitava koko arvoketjussa. Yritysten vaikutukset voivat olla sekä myönteisiä että kielteisiä, ja siksi niiden yhteiskunnallista vaikuttavuutta on tarkasteltava kokonaisvaltaisesti taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristöllisistä näkökulmista.

2.1 Yrityksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Yritysten rooli yhteiskunnissa on ajan saatossa kasvanut ja monipuolistunut merkittävästi. Aiemmin yritysten menestystä mitattiin ensisijaisesti taloudellisin mittarein, kuten voiton ja markkinaosuuden kasvun kautta (Crane ym., 2008). Nykyään taloudellisen suorituskyvyn ohella odotetaan, että yritykset ottavat aktiivisen roolin yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten ongelmien ratkaisemisessa (Porter & Kramer, 2011). Yritysten yhteiskunnallinen vaikuttavuus onkin noussut keskeiseksi keskustelunaiheeksi niin liiketoiminnan käytännöissä kuin akateemisessa tutkimuksessa. Erityisesti ilmastonmuutoksen,

sosiaalisen tasa-arvon ja yhteisöjen kestävyiden teemat ovat nostaneet esille kysymyksen yritysten laajemmasta vastuusta (Freeman, 2010).

Yrityksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus viittaa yrityksen toiminnan laaja-alaiseen vaikutukseen yhteiskunnan eri osa-alueilla. Tämä vaikuttavuus voi olla sekä positiivista että negatiivista, riippuen yrityksen valinnoista, toimintatavoista ja niiden seurauksista. Positiivinen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ilmenee esimerkiksi kestävien työpaikkojen luomisena, ympäristöystävällisten innovaatioiden kehittämisenä ja paikallisyhteisöjen tukemisena, mikä edistää yhteiskunnan hyvinvointia ja kestävästä kehitystä (Carroll, 1991). Negatiivinen vaikuttavuus puolestaan voi ilmetä esimerkiksi ympäristön saastuttamisena, työntekijöiden oikeuksien polkemisena tai paikallisyhteisöjen heikentämisenä taloudellisten tavoitteiden kustannuksella.

Yhteiskunnallista vaikuttavuutta arvioitaessa on tärkeää huomioida yrityksen toiminnan moninaiset vaikutukset, jotka ulottuvat suorien toimenpiteiden lisäksi myös välillisiin vaikutuksiin. Esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden käyttö voi vaikuttaa asiakkaiden päivittäiseen elämään ja ympäristöön merkittävästi. Tämä on nähtävissä yritysten arvoketjujen toiminnassa, joissa sidosryhmillä on merkittävä rooli (Lim & Lee, 2022). Yritykset voivat vaikuttaa positiivisesti arvoketjunsä toimintaan esimerkiksi vaatimalla alihankkijoiltaan vastuullisia käytäntöjä, kuten kestävästä kehityksen mukaista raaka-aineiden hankintaa tai työntekijöiden oikeuksien kunnioittamista (Lee, Moon, Cho, Kang, & Jeong, 2014). Enää ei riitä, että yritykset ovat vastuullisia omassa toiminnassaan vaan niiden on tarkkaan pohdittava, minkälaisien toimijoiden kanssa ovat tekemisissä ja miten ne pystyvät tuomaan lisää arvoa erilaisten sidosryhmien toimintaan.

Yritysten yhteiskunnallista roolia ei kuitenkaan voida tarkastella ilman sidosryhmien odotusten huomioon ottamista. Sidosryhmäteorian mukaan yritysten tulee tasapainottaa taloudelliset tavoitteensa niiden velvollisuuksien kanssa, jotka liittyvät yhteiskuntaan, ympäristöön ja muihin keskeisiin sidosryhmiin (Freeman, 2010). Näihin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja paikallisyhteisöt. Esimerkiksi yritysten työolot ja niiden vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin voivat olla keskeinen osa yrityksen yhteiskunnallista vastuuta. Tämä korostuu erityisesti teollisuusyrityksissä, joissa työpaikkojen luominen ja paikallisten yhteisöjen kehittäminen voi vaikuttaa alueelliseen taloudelliseen tilanteeseen sekä työntekijöiden elämänlaatuun. (Moon & Parc,

2019.) Yritysten ja sidosryhmien on olennaista toimia yhteisymmärryksessä, jotta positiiviset vaikutukset on mahdollista saavuttaa. Tämänkaltainen yhteistyö vaatii jatkuvaa tasapainottelua ja vuorovaikutusta niin yrityksissä sisäisesti kuin sidosryhmienkin suuntaan.

Yrityksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ei siis rajoitu pelkästään hyväntekeväisyyteen tai lahjoitukseen, vaan se on olennainen osa liiketoimintastrategiaa. Kuten Porter ja Kramer (2011) esittävät, yrityksen kyky integroida yhteiskunnalliset tavoitteet osaksi sen ydinliiketoimintaa on avain kestävään menestykseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi innovaatioita, jotka vastaavat yhteiskunnallisiin tarpeisiin, kuten vähähiilisen teknologian kehittäminen tai kiertotalouden toimintamallien hyödyntäminen. Tällaiset toimenpiteet eivät ainoastaan vähennä ympäristövaikutuksia, vaan ne voivat myös parantaa yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla ja vahvistaa sen mainetta vastuullisena toimijana (Menghwar & Daood, 2021).

Yritysten yhteiskunnallinen vaikuttavuus on monimutkainen ja dynaaminen ilmiö, joka vaatii jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa ja strategista päätöksentekoa, jossa yhteiskunnalliset hyödyt ja taloudellinen menestys kietoutuvat yhteen. Yritysten tulee pysyä mukana yhteiskunnan jatkuvassa muutoksessa ja uusissa vaatimuksissa. Yhteiskunnallinen vaikuttavuus on jatkuva prosessi, jonka tueksi luodaan jatkuvasti myös uusia strategisia lähestymistapoja.

2.2 Yritysvastuu (CSR)

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta yritysvastuulla on keskeinen merkitys, sillä vastuullinen toiminta luo pohjan yrityksen pitkän aikavälin yhteiskunnalliselle arvonluonnille. Yritysvastuu ei ole vain erillinen osa liiketoimintaa, vaan se määrittää, kuinka yrityksen toiminnot ja päätökset vaikuttavat ympäröivään yhteiskuntaan ja sen sidosryhmiin. Yritysten kyky edistää positiivista yhteiskunnallista kehitystä näkyy erityisesti siinä, kuinka hyvin ne onnistuvat integroimaan vastuullisuuden osaksi strategista toimintaansa ja kuinka kattavasti ne ottavat huomioon sidosryhmiensä odotukset ja tarpeet (Aguinis & Glavas, 2012; Porter & Kramer, 2006).

Yritysvastuu onkin nykyään olennainen osa yritysten strategista toimintaa. Se viittaa yritysten vastuuseen taloudellisen menestyksen lisäksi myös yhteiskunnallisista ja ympäristöllisistä vaikutuksista (European Commission n.d.). Yritysvastuun käsite on kehittynyt huomattavasti viime vuosikymmeninä, ja sen painopiste on siirtynyt pelkästä hyväntekeväisyydestä kohti strategista toimintaa, joka tukee sekä liiketoiminnan tavoitteita että yhteiskunnan hyvinvointia (Crane, Matten & Spence, 2019). Tämä muutos on seurausta kasvavasta tietoisuudesta globaaleista ympäristöhaasteista, kuten ilmastonmuutoksesta ja sosiaalisista epäoikeudenmukaisuuksista, sekä sidosryhmien, kuten kuluttajien ja sijoittajien, muuttuneista odotuksista (Aguinis & Glavas, 2012).

Carrollin (1991) klassinen yritysvastuun malli jakaa yritysten vastuullisuuden neljään hierarkkiseen tasoon: taloudelliseen, lakisääteiseen, eettiseen ja filantrooppiseen vastuuseen. Taloudellinen vastuu viittaa yrityksen perimmäiseen velvoitteeseen olla taloudellisesti kannattava, sillä ilman taloudellista menestystä yritys ei voi täyttää muita vastuullisuuden tasoja. Lakisääteinen vastuu korostaa yrityksen velvollisuutta noudattaa lakeja ja määräyksiä, jotka heijastavat yhteiskunnan perustavanlaatuisia odotuksia oikeudenmukaisuudesta ja reiludesta. Eettinen vastuu puolestaan viittaa yrityksen toimintaan, joka ylittää lakien ja sääntöjen asettamat vähimmäisvaatimukset. Se sisältää normit ja odotukset, joita yhteiskunta pitää oikeina ja kohtuullisina, vaikka niitä ei olisi kirjattu lainsäädäntöön.

Filantrooppinen vastuu, joka on hierarkian huipulla, tarkoittaa yrityksen vapaaehtoista osallistumista yhteiskunnallisen hyvinvoinnin edistämiseen. Tämä vastuu ilmenee esimerkiksi hyväntekeväisyystoimintana, paikallisten yhteisöjen tukemisena, kulttuurin ja koulutuksen rahoittamisena tai muiden yhteisöä hyödyttävien hankkeiden tukemisena. Filantrooppinen vastuu ei ole yhteiskunnan tai sidosryhmien asettama velvoite, vaan yrityksen vapaaehtoinen pyrkimys edistää yhteistä hyvää. Tämä taso heijastaa yrityksen halukkuutta toimia aktiivisena yhteiskunnallisena toimijana, joka ei ainoastaan noudata odotuksia, vaan myös ylittää ne. (Carroll, 1991.)

Viimeaikainen tutkimus on syventänyt Carrollin yritysvastuun mallin soveltamista nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä. Mallin neljää vastuullisuuden tasoa – taloudellista, lakisääteistä, eettistä ja filantrooppista – ei nykykeskustelussa nähdä enää tiukasti hierarkkisena järjestyksenä, vaan pikemminkin toisiinsa kietoutuvina ja kontekstista

riippuvaisina elementteinä. Esimerkiksi Streimikiene ja Ahmed (2023) osoittavat, että yrityksen eettiset ja filantrooppiset toimet voivat muodostaa keskeisen osan brändijohtamisesta ja sidosryhmien luottamuksen rakentamisesta, kun vastuullisuus ymmärretään strategisena kokonaisuutena eikä pelkkänä normien täyttämisenä.

Vastaavasti Chen, Khan, Hongsuchon, Ruangkanjanases, Chen, Sivarak ja Chen (2021) korostavat, että erityisesti eettisen vastuun toteutuminen vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka uskottavana ja luotettavana yritys näyttäytyy asiakkaiden ja muiden sidosryhmien silmissä. Heidän tutkimuksessaan havaittiin, että eettisesti ja filantrooppisesti toimivat yritykset saavat osakseen enemmän asiakasluottamusta ja nauttivat vahvempaa sosiaalista hyväksyntää. Tällaiset havainnot viittaavat siihen, että Carrollin malli tarjoaa edelleen ajankohtaisen viitekehyksen yritys vastuun tarkasteluun – kunhan sitä sovelletaan joustavasti ja huomioiden yrityksen toimintaympäristöön liittyvät odotukset.

Carrollin malli tarjoaa siis selkeän viitekehyksen ymmärtää, kuinka yritykset voivat integroida vastuullisuuden osaksi liiketoimintaansa ja täyttää sekä yhteiskunnalliset että lainsäädännölliset vaatimukset. Nykyaikaiset yritykset, kuten Valmet Automotive, ovat laajentaneet yritys vastuun sisältöä kattamaan esimerkiksi ympäristöystävällisiä tuotantotapoja, kiertotalouden periaatteita ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden edistämistä osana liiketoimintaansa (Carroll, 1991; Valmet Automotive, 2023). Tällaiset toimenpiteet osoittavat, kuinka yritys vastuun eri tasot voivat yhdessä muodostaa kokonaisvaltaisen lähestymistavan, jossa taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tekijät kytkeytyvät toisiinsa.

Yritys vastuun merkitys on korostunut erityisesti silloin, kun puhutaan yrityksen sosiaalisesta lisenssistä toimia ”social license to operate”. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on ansaittava sidosryhmiensä hyväksyntä ja luottamus toiminnalleen. (Gunningham, Kagan & Thornton, 2004.) Sosiaalinen lisenssi perustuu siihen, että yrityksen toimintaa pidetään oikeutettuna ja sen vaikutuksia yhteisön näkökulmasta hyväksyttävänä. Tämä hyväksyntä on tärkeää, sillä jos yritys menettää sidosryhmiensä tuen, sen maine ja liiketoiminnan jatkuvuus voivat vaarantua (Zadek, 2004). Nykyään yritys vastuun katsotaan olevan liiketoiminnalle jopa kilpailuetu, sillä vastuullisesti toimivat yritykset voivat saavuttaa paremman maineen, houkuttaa lahjakkuuksia ja saada tukea paikallisilta yhteisöiltä (Bansal & Song, 2017).

Yritysvastuu on kuitenkin saanut myös kriittistä huomiota, sillä perinteinen yritysvastuun käytäntö on joskus nähty pelkkänä viherpesuna tai brändimielikuvan parantamisena ilman todellista sitoutumista yhteiskunnalliseen kehitykseen (Porter & Kramer, 2006). Tämän vuoksi monet organisaatiot ovat siirtyneet kohti strategisempaa lähestymistapaa, jossa yritysvastuu integroidaan kiinteäksi osaksi yrityksen arvoverkostoa ja liiketoimintamalleja (Schwartz & Carroll, 2003). Tässä kontekstissa yhteisen arvonluonnin ajattelu-tapa, joka keskittyy luomaan samanaikaisesti sekä taloudellista että yhteiskunnallista arvoa, on noussut esiin vaihtoehtona perinteiselle yritysvastuulle (Porter & Kramer, 2011). Kritiikin myötä on myös alettu kehittämään erilaisia työkaluja, joiden avulla yritykset pystyvät osoittamaan omien toimiansa vastuullisuuden. Näistä ehkä käytetyin on vastuullisuusraportointi. Raportointien avulla yritykset pyrkivät avaamaan omien toimiansa vaikutuksia ja osoittamaan sidosryhmilleen vastuullisuutensa.

2.3 Vastuullisuusraportointi

Vastuullisuusraportointi on keskeinen väline yritysten läpinäkyvyyden lisäämisessä ja kestäväen kehityksen edistämässä. Yritykset julkaisevat säännöllisesti raportteja, joissa ne esittelevät taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöön liittyviä vaikutuksiaan, tavoitteitaan ja saavutuksiaan. Tämä käytäntö on yleistynyt erityisesti Global Reporting Initiative (GRI) -standardien ja Euroopan unionin yritysvastuudirektiivin (CSRD) myötä, jotka asettavat yrityksille velvoitteita raportoinnin laadusta ja kattavuudesta (European Commission, 2025).

Valmet Automotive on yksi niistä yrityksistä, jotka raportoivat vuosittain kestäväen kehityksen toimenpiteistään. Raportoinnin avulla yritys pyrkii osoittamaan sitoutumistaan vastuulliseen liiketoimintaan ja kommunikoimaan sidosryhmilleen, kuten asiakkaille, sijoittajille ja päätöksentekijöille, kuinka se huomioi ympäristö- ja sosiaaliset vaikutuksensa (Hahn & Kühnen, 2013). Kuten monilla muillakin yrityksillä, vastuullisuusraportointi on tärkeä osa yrityksen brändiä ja mainetta, mutta samalla se toimii myös kilpailuetuna yhä vastuullisuustietoisemmilla markkinoilla (Porter & Kramer, 2011).

Vaikka raportointi tarjoaa tärkeää tietoa yritysten vastuullisuustoimista, siihen liittyy myös kriittisiä näkökulmia. Yritykset tuottavat raporttinsa itse, mikä voi johtaa valikoivaan tiedon esittämiseen ja myönteisten saavutusten korostamiseen ongelmakohtien

kustannuksella (Boiral, 2013). Tämä voi ilmetä esimerkiksi viherpesuna, jossa vastuullisuutta käytetään markkinointikeinona ilman, että yrityksen toimintatavat todella muuttuvat kestävämmiksi (Lyon & Montgomery, 2015). Lisäksi raporttien vertailtavuus eri yritysten välillä voi olla haasteellista, sillä vaikka standardoidut viitekehykset, kuten GRI, luovat yhtenäisyyttä, yrityksillä on silti vapauksia valita, mitä tietoa ne raporteissaan korostavat (Moneva, Archel, Correa, 2006).

Tulevaisuudessa vastuullisuusraportointi kehittyy entisestään, kun sääntely tiukentuu ja sidosryhmät odottavat entistä kattavampaa ja todenmukaisempaa tietoa yritysten vastuullisuusteosta. CSRD-direktiivin myötä vastuullisuusraportoinnin laadun ja tarkkuuden odotetaan paranevan, mikä voi vähentää viherpesun mahdollisuuksia ja lisätä yritysten vastuullisuustoimien vaikuttavuutta (European Commission, 2022). Lisäksi digitaalisten teknologioiden, kuten reaaliaikaisen datan seurannan, käyttö voi tulevaisuudessa mahdollistaa jatkuvan vastuullisuustiedon saatavuuden ja vahvistaa raportoinnin uskottavuutta (Demirel, Qian, Rentocchini, Tamvada, 2019).

Kokonaisuudessaan vastuullisuusraportointi on tärkeä askel kohti kestävämpää liiketoimintaa, mutta se ei yksinään riitä varmistamaan yritysten vastuullisuutta. Sidosryhmien on arvioitava raporteja kriittisesti ja verrattava niitä muihin lähteisiin, kuten riippumattomiin arviointeihin. Tulevaisuudessa raportoinnin on oltava entistä läpinäkyvämpää ja integroitua syvällisemmin yritysten strategiseen päätöksentekoon, jotta se todella edistäisi kestävä kehityksen tavoitteita.

3 KOHTI YHTEISEN ARVONLUONNIN KÄSITETTÄ

Aiemmin käsitelty yritys vastuun käsite toimii perustana sille, miten yritykset voivat osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen ja edistää kestävä kehitystä. Yritysvastuun perinteiset lähestymistavat, kuten Carrollin (1991) hierarkkinen malli, tarjoavat viitekehyksen, jossa yrityksen vastuullisuus nähdään asteittain laajenevana kokonaisuutena taloudellisista velvoitteista aina hyväntekeväisyyteen saakka. Nykyään vastuullisuuden liittyvä keskustelu on kuitenkin kehittynyt laajemmaksi ja strategisemmaksi, mikä on lisännyt tarvetta uusille malleille, jotka kykenevät yhdistämään yrityksen liiketoimintatavoitteet ja yhteiskunnalliset intressit entistä integroidummin. Myös kritiikki esimerkiksi viherpesua kohtaan on kasvanut, mikä on lisännyt yritysten painetta kehittää omia toimintamallejaan.

Näitä vaatimuksia vastaamaan on kehitetty yhteisen arvonluonnin teoria (Creating Shared Value, CSV), joka pyrkii siirtämään vastuullisuuskeskustelun painopistettä kohti yritystoiminnan ja yhteiskunnallisen arvon samanaikaista luomista (Porter & Kramer, 2011). Toisin kuin perinteinen yritys vastuukäsitys, yhteisen arvonluonnin malli painottaa taloudellisen arvon ja yhteiskunnallisen edun yhteensovittamista, jossa yrityksen strategiset tavoitteet ja vastuullisuustoimet kietoutuvat saumattomasti yhteen. Sidosryhmäteorian näkökulmasta tarkasteltuna tämä tarkoittaa yrityksen suhteiden uudelleenarviointia eri sidosryhmiin, jotta niiden tarpeet ja odotukset voidaan ottaa paremmin huomioon arvonluonnin prosessissa (Freeman, 2010).

3.1 Ajatus yhteisen arvonluonnin takana

Yhteisen arvonluonnin malli esiteltiin ensimmäisen kerran Michael E. Porterin ja Mark R. Kramerin toimesta vuonna 2011, jolloin se nostettiin esiin vaihtoehtona perinteiselle yritys vastuun ajattelulle. Sama kaksikko tutki ajatusta yhteisestä arvosta jo vuonna 2006 artikkelissaan mutta kehitti kyseisen toimintamallin vasta kuitenkin viisi vuotta myöhemmin. Mallin peruseriaatteena on ajatus siitä, että yritykset voivat saavuttaa kestävä taloudellista menestystä luomalla arvoa sekä omistajilleen että yhteiskunnalle. (Kramer & Porter, 2011). Yhteinen arvonluonti ja yritys vastuun ajatus eivät kuitenkaan täysin eroa toisistaan. Porter ja Kramer ovatkin saaneet kritiikkiä juuri siitä, onko yhteisen

arvonluonnin malli todellisuudessa uusi ja poikkeako se juurikaan perinteisemmistä teorioista. Crane, Palazzo, Spence ja Matten (2014) käsittelevät yhteisen arvonluonnin teoriaa kriittisesti ja osoittavat, miten myös yritys vastuun uusimmissa tutkimuksissa on alettu laajentamaan sen toimintakenttää koskemaan muutakin kuin hyväntekeväisyyttä. Porter ja Kramer nostavat kuitenkin merkittävimmäksi eroksi sen, että yritys vastuu keskittyy usein yrityksen toiminnan negatiivisten vaikutusten lieventämiseen, kun taas yhteinen arvonluonti pyrkii aktiivisesti tunnistamaan liiketoiminnan ja yhteiskunnan välisiä synergiamahdollisuuksia, joilla voidaan edistää molempien hyvinvointia (Lim & Lee, 2022). Yhteisen arvonluonnin malli voidaan nähdä eräänlaisena yritys vastuun strategi-sena uudelleentulkintana: siinä missä yritys vastuu usein nähdään reaktiivisena ja ulko-puolisena toimintana (esim. sponsorointi), yhteisen arvonluonnin malli pyrkii integroi-maan yhteiskunnalliset tavoitteet suoraan yrityksen liiketoimintamalliin.

Yhteisen arvonluonnin taustalla vaikuttaa kriittinen tarkastelu siitä, miten yritykset voivat vastata yhteiskunnallisiin ongelmiin strategisesti. Porter ja Kramer (2011) argumentoivat, että perinteisessä liiketoiminnan ajattelussa yhteiskunnalliset ja taloudelliset hyödyt on usein nähty toisilleen vastakkaisina tai erillisinä tavoitteina. Yhteisen arvonluonnin avulla pyritään poistamaan tämä ristiriita yhdistämällä yrityksen taloudelliset päämäärät ja yh-teiskunnallisen hyvinvoinnin tavoittelu, mikä tekee siitä erityisen merkityksellisen tar-kasteltaessa sellaisten yritysten toimintaa, joilla on laaja vaikutus yhteiskuntaan ja pai-kallisiin yhteisöihin (Menghwar & Daood, 2021).

Yhteisen arvonluonnin perusajatus pohjautuu kolmeen keskeiseen arvonluontimekanis-miin:

Tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmäärittely: Tämä mekanismi keskittyy uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, jotka vastaavat yhteiskunnallisiin haasteisiin, ku-ten kestäväan kehitykseen ja sosiaaliseen tasa-arvoon. Uudelleenmäärittelyn avulla yritys pystyy vastaamaan yhteiskunnan asettamiin haasteisiin ja edistämään kestäväan kehityk-sen tavoitteita, luoden samalla taloudellista arvoa yritykselle ja sen sidosryhmille (Lim & Lee, 2022). Tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmäärittely on kuitenkin jatkuva pro-sessi, sillä uuden tutkimustiedon lisääntyessä ja markkinoiden muuttuessa jatkuvasti on myös yritysten pysyttävä tahdissa mukana.

Arvoketjun tuottavuuden parantaminen: Yhteisen arvонуonnin toinen keskeinen osa-alue liittyy yrityksen arvoketjun tehostamiseen ja sen ympäristövaikutusten vähentämiseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi energiatehokkuuden parantamista, jätteiden vähentämistä tai kiertotalouden mukaisten toimintatapojen omaksumista. Yrityksissä arvoketjun tuottavuuden parantaminen voi näkyä muun muassa yrityksen pyrkimyksissä vähentää tuotantoprosessinsa ympäristövaikutuksia ja uusiutuvien energialähteiden hyödyntämisenä. Tämä ei ainoastaan vähennä kustannuksia ja ympäristövaikutuksia, vaan myös parantaa yrityksen mainetta ympäristövastuullisena toimijana. (Lee ym., 2014).

Paikallisten yhteisöjen kehittäminen: Kolmas mekanismi keskittyy yritysten ja niiden toimintaympäristön välisen yhteistyön edistämiseen. Paikallisten yhteisöjen tukeminen voi tarkoittaa esimerkiksi työllisyyden parantamista, koulutusmahdollisuuksien tarjoamista tai infrastruktuurin kehittämistä alueilla, joilla yritys toimii. Tällaiset toimenpiteet eivät pelkästään paranna yrityksen mainetta ja sidosryhmäsuhteita, vaan ne voivat myös luoda uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja vahvistaa yrityksen paikallista asemaa. (Moon & Parc, 2019.)

3.2 Yhteinen arvонуonti osana liiketoimintastrategiaa

Yhteisen arvонуonnin malli ei ole vain yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttamisen väline, vaan se on strateginen lähestymistapa, jonka avulla yritykset voivat määritellä uudelleen toimintansa tarkoituksen ja liiketoimintastrategiansa suuntaamisen. Yhteisen arvонуonnin keskiössä on ajatus, että yrityksen taloudellinen menestys on kiinteässä yhteydessä sen kykyyn ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia ja tuottaa lisäarvoa sekä itselleen että sidosryhmilleen (Kramer & Porter, 2011). Yhteisen arvонуonnin avulla yritykset voivat integroida yhteiskunnallisten haasteiden ratkaisemisen suoraan ydinstrategiaansa ja saavuttaa näin sekä liiketoiminnallista hyötyä että yhteiskunnallista vaikuttavuutta (Menghwar & Daood, 2021).

Porter ja Kramer (2011) ovat esittäneet, että yhteisen arvонуonnin periaatteiden omaksuminen liiketoiminnan strategiaan voi johtaa uusiin markkinamahdollisuuksiin, vahvempaan brändimielikuvaan ja parantuneeseen kilpailuetuun. Yhteisen arvонуonnin avulla yritykset voivat suunnitella ja toteuttaa strategioita, jotka vastaavat sekä

markkinoiden että yhteiskunnan muuttuvia tarpeita. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka yritykset kehittävät tuotteita, jotka ovat ympäristöystävällisempiä, tai panostavat yhteisöjen sosiaaliseen kehitykseen, kuten työllisyyden parantamiseen tai koulutusmahdollisuuksien lisäämiseen (Lim & Lee, 2022). Strategisesti ajateltuna yhteinen arvонуonti tukee yritystä määrittelemään uudelleen sen arvolupauksen asiakkailleen ja sidosryhmilleen tarjoamalla kestäviä ratkaisuja, jotka paitsi täyttävät tiukentuvat ympäristömääräykset, myös vastaavat kuluttajien kasvaviin odotuksiin vastuullisuudesta ja ekologisuudesta (Lemańczyk, 2023).

Keskeinen tekijä yhteisen arvонуonnin onnistuneessa toteuttamisessa on sen sovittaminen yrityksen liiketoimintastrategian keskeisiin osa-alueisiin. Tämä edellyttää, että yritykset tunnistavat ja analysoivat niitä yhteiskunnallisia haasteita, joihin niillä on resursien ja osaamisen puolesta mahdollisuus vaikuttaa. Näin ollen yrityksen liiketoimintastrategia ja yhteiskunnalliset tavoitteet yhdistyvät saumattomasti, mikä luo mahdollisuuksia pitkäjänteiselle kasvulle ja kehitykselle. (Lim & Lee, 2022.)

Yhteisen arvонуonnin mallin keskeisenä etuna perinteiseen strategiseen suunnitteluun verrattuna on se, että se auttaa yrityksiä yhdistämään taloudellisen menestyksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoitteet siten, että ne eivät kilpaile keskenään, vaan tukevat toisiaan. Tämä edellyttää kuitenkin yritykseltä kykyä uudistaa liiketoimintamallejaan ja löytää uusia tapoja tuottaa arvoa asiakkailleen ja sidosryhmilleen. Menghwar ja Daood (2021) esittävät, että yhteisen arvонуonnin mallin avulla yritykset voivat kehittää innovatiivisia liiketoimintaratkaisuja, jotka eivät ainoastaan paranna taloudellisia tuloksia, vaan myös edistävät yhteiskunnallista kehitystä ja ympäristön suojelua.

Käytännössä yhteisen arvонуonnin onnistunut hyödyntäminen liiketoimintastrategian osana vaatii yrityksiltä jatkuvaa vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa, yhteiskunnallisten haasteiden kartoitusta ja strategioiden mukauttamista näihin tarpeisiin. Tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi yhteistyötä paikallisten koulutusorganisaatioiden ja muiden teollisuuden toimijoiden kanssa, jotta voidaan varmistaa osaavan työvoiman saatavuus ja samalla tukea paikallista elinvoimaisuutta. Näin yritys pystyy paitsi kehittämään omaa kilpailuasemaansa, myös tuottamaan arvoa laajemmalle yhteisölle, luoden kestäväää menestystä niin itselleen kuin ympäröivälle yhteiskunnalle. (Lee ym., 2014.)

3.3 Sidosryhmäteoria ja yhteinen arvonluonti

Yhteisen arvonluonnin teoria ja sidosryhmäteoria (stakeholder theory) tarjoavat molemmat liiketoiminnan lähestymistapoja, jotka pyrkivät yhdistämään yrityksen taloudelliset tavoitteet ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin edistämisen. Yhteisen arvonluonnin ja sidosryhmäteorian yhdistäminen auttaa yrityksiä tarkastelemaan toimintaansa laajemmin ja ymmärtämään, miten niiden päätökset ja toimenpiteet vaikuttavat eri sidosryhmiin ja koko yhteiskuntaan. Sidosryhmäteorian perusajatuksena on, että yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien – kuten asiakkaiden, työntekijöiden, sijoittajien, toimittajien, viranomaisten ja paikallisyhteisöjen – kanssa, joiden odotukset ja vaatimukset on huomioitava yrityksen päätöksenteossa (Freeman, 2010).

Porter ja Kramer (2011) kertovat yhteisen arvonluonnin mallin tarjoavan yrityksille mahdollisuuden lähestyä sidosryhmäteoriaa käytännönläheisesti, sillä sen perusajatus perustuu sidosryhmien hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen yhdistämiseen. Yhteisen arvonluonnin ja sidosryhmäteorian yhdistämisen keskeinen etu on, että se auttaa yrityksiä luomaan pitkäjänteisiä ja molemminpuolisesti hyödyllisiä suhteita sidosryhmien kanssa, mikä puolestaan tukee yrityksen strategisia päämääriä (Lim & Lee, 2022). Sidosryhmäteorian mukaisesti yrityksen tulisi huomioida päätöksenteossaan kaikkien keskeisten sidosryhmiensä näkökulmat, mikä voi kuitenkin asettaa haasteita, jos sidosryhmien odotukset ovat keskenään ristiriitaisia (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & de Colle, 2010). Hahn, Figge, Pinkse ja Preuss (2010) huomauttavat toisestakin haasteesta liittyen sidosryhmäteorian ja yhteisen arvonluonnin mallin yhdistämiseen. He nostavat esille, että yrityksen taloudelliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet voivat olla keskenään ristiriidassa, mikä vaikeuttaa arvonluonnin tasapainottamista eri sidosryhmien välillä. Tämä herättää kysymyksiä siitä, missä määrin yhteisen arvonluonnin malli ja sidosryhmäteoria voivat olla sovellettavissa samanaikaisesti ilman, että yrityksen strategiset tavoitteet vaarantuvat.

Yhteisen arvonluonnin teoria pyrkii kuitenkin tarjoamaan näihin haasteisiin ratkaisuja tunnistamalla sellaisia arvonluonnin keinoja, jotka hyödyttävät useampia sidosryhmiä samanaikaisesti ja parantavat yrityksen kokonaisvaltaista yhteiskunnallista asemaa (Menghwar & Daood, 2021). Tällainen lähestymistapa mahdollistaa yritysten toiminnan

integroinnin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin, mikä tukee yrityksen legitimitettä ja pitkäjänteistä kestävyyttä.

Menghwar ja Daood (2021) korostavat, että sidosryhmäteorian näkökulmasta yhteinen arvonluonti voi auttaa yrityksiä löytämään tapoja reagoida nopeasti muuttuviin yhteiskunnallisiin odotuksiin ja vaatimuksiin, koska se painottaa yrityksen ja yhteiskunnan välistä dynaamista vuorovaikutusta. Sidoryhmien tarpeiden huomioiminen mahdollistaa liiketoimintastrategioiden mukauttamisen niin, että ne tukevat yrityksen kilpailukykyä ja yhteiskunnallista hyväksyttävyyttä. Tämä on erityisen tärkeää yrityksille, joilla on laaja yhteiskunnallinen vaikutus ja jotka toimivat useilla eri markkinoilla, sillä eri sidoryhmien odotukset voivat vaihdella merkittävästi markkinakohtaisesti (Lemańczyk, 2023).

Luottamus on keskeinen tekijä sidoryhmäteorian ja yhteisen arvonluonnin yhteensovittamisessa. Ilman luottamusta yrityksen ja sen sidoryhmien välinen vuorovaikutus kärsii, mikä voi heikentää yrityksen kykyä luoda arvoa kestäväällä tavalla (Harrison ym., 2015). Luottamuksen rakentaminen edellyttää yritykseltä läpinäkyvyyttä, johdonmukaista viestintää sekä kykyä osoittaa, että se pystyy täyttämään sidoryhmien odotukset (Lee ym., 2014). Erityisesti yhteisen arvonluonnin strategiassa luottamuksen merkitys korostuu, sillä yrityksen pyrkimykset luoda yhteiskunnallista arvoa voivat kohdata sidoryhmien skeptisyyttä, mikäli yrityksen aiheet koetaan pelkiksi markkinointitoimenpiteiksi tai viherpesuksi (Menghwar & Daood, 2021).

Luottamuksen puute voi aiheuttaa sidoryhmien vastarintaa ja heikentää yrityksen mainetta, mikä puolestaan voi estää yhteisen arvonluonnin strategian tehokkaan toteutuksen (Moon & Parc, 2019). Tämä korostaa tarvetta luottamuksen ja sidoryhmäsuhteiden jatkuvaan kehittämiseen. Luottamus rakentuu pitkälti yrityksen kyvystä osoittaa, että sen toiminta tuottaa aitoa lisäarvoa sidoryhmille – ei pelkästään taloudellisesti vaan myös sosiaalisesti ja ympäristöllisesti (Lim & Lee, 2022). Luottamuksen kautta yritys voi saavuttaa sidoryhmiensä tuen ja hyväksynnän, mikä mahdollistaa synergisen arvonluonnin ja edesauttaa strategisten tavoitteiden toteutumista pitkällä aikavälillä (Freeman ym., 2010).

Luottamuksen rooli korostuu erityisesti tilanteissa, joissa yrityksen ja sidoryhmien intressit eivät ole täysin yhteneväisiä, tai joissa sidoryhmillä on epäilyksiä yrityksen

motiivien ja toiminnan läpinäkyvyyden suhteen (Harrison ym., 2015). Tällaisissa tilanteissa yrityksen tulee pystyä osoittamaan aidosti, että se pyrkii yhteisen hyvän edistämiseen, eikä ainoastaan liiketoiminnallisten etujensa maksimointiin. Tämä vaatii yritykseltä johdonmukaista toimintaa, jatkuvaa vuoropuhelua sidosryhmien kanssa sekä konkreettisia tekoja, jotka tukevat yrityksen julkituomia tavoitteita (Moon & Parc, 2019).

Freeman ym. (2010) korostavat, että luottamuksen rakentaminen vaatii yrityksiltä sitoutumista pitkäjänteiseen ja eettisesti kestävään toimintaan. Tämä tarkoittaa, että yritykset eivät voi tyytyä ainoastaan sidosryhmien minimivaatimusten täyttämiseen, vaan niiden on pyrittävä aktiivisesti kehittämään toimintatapoja ja strategioita, jotka vastaavat yhteiskunnallisiin tarpeisiin ja edistävät kestäväää kehitystä. Näin ollen luottamus toimii yhteisen arvonluonnin ja sidosryhmäteorian yhdistämisen perustana: se luo edellytykset menestykselliselle yhteistyölle ja arvonluonnille, joka hyödyttää sekä yritystä että sen sidosryhmiä kokonaisvaltaisesti.

3.4 Mahdollisuudet ja haasteet

Yhteisen arvonluonnin mahdollisuudet liittyvät erityisesti siihen, että se voi tarjota yrityksille uusia tapoja kehittää innovatiivisia liiketoimintamalleja, jotka vastaavat globaaleihin haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen, eriarvoisuuden vähentämiseen ja resurssien niukkuuteen. Porter ja Kramer (2011) korostavat, että luomalla yhteistä arvoa yritykset voivat löytää uusia markkinoita ja asiakasryhmiä samalla parantaen omaa kilpailukykyään. Esimerkiksi ympäristöystävällisten tuotteiden kehittäminen tai kiertotalouden toimintamallien hyödyntäminen ovat konkreettisia tapoja, joilla yritykset voivat yhdistää taloudellisen menestyksen ja yhteiskunnalliset hyödyt (Menghwar & Daood, 2021).

Yksi yhteisen arvonluonnin mallin merkittävimmistä mahdollisuuksista on sen potentiaali vahvistaa yrityksen brändiä ja mainetta vastuullisena toimijana. Tämä voi johtaa asiakkaiden uskollisuuden kasvuun sekä parantaa sidosryhmien luottamusta. (Crane ym., 2014.) Esimerkiksi yritykset, jotka aktiivisesti osallistuvat kestävään kehityksen tavoitteiden (SDG) edistämiseen, voivat saada kilpailuetua markkinoilla, joissa kuluttajat arvostavat vastuullisuutta (Pfitzer ym., 2013).

Yhteisen arvonluonnin malli tarjoaa myös mahdollisuuden pitkäaikaisen arvon luomiseen arvoketjujen kautta. Yritykset voivat kehittää yhteistyötä alihankkijoiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa edistääkseen vastuullisia käytäntöjä ja samalla parantaakseen omaa tehokkuuttaan. Esimerkiksi paikallisten yhteisöjen tukeminen ja niiden hyvinvointiin panostaminen voi tuottaa kestäväää taloudellista hyötyä ja luoda pitkäkestoisia suhteita, joista hyötyvät sekä yritys että sen toimintaympäristö. (Lee ym., 2014.)

Vaikka yhteinen arvonluonti tarjoaa monia mahdollisuuksia, sen toteuttamisessa on myös merkittäviä haasteita. Yksi kriittisimmistä ongelmista liittyy mallin yrityskeskeisyyteen. Crane ym. (2014) korostavat, että yhteisen arvonluonnin käsite saattaa painottaa liikaa yritysten omien intressien korostamista. Tämä voi tarkoittaa, että arvonluonti tapahtuu enemmän yrityksen omien ehtojen mukaisesti, eikä se aina vastaa yhteiskunnallisiin tarpeisiin aidosti. Tällöin vaarana on, että yhteiskunnalliset tavoitteet jäävät toissijaisiksi taloudellisten hyötyjen rinnalla.

Erityisenä riskinä yhteisen arvonluonnin käytännön soveltamisessa on viherpesun (greenwashing) mahdollisuus. Viherpesulla tarkoitetaan yrityksen toimintaa, jossa se antaa virheellisesti tai harhaanjohtavasti vastuullisen ja ympäristöystävällisen kuvan toiminnastaan, vaikka sen todelliset vaikutukset yhteiskuntaan tai ympäristöön olisivat vähäisiä tai jopa negatiivisia (Delmas & Burbano, 2011). Yhteisen arvonluonnin malli houkuttelevuus markkinoinnin näkökulmasta voi johtaa tilanteisiin, joissa yritykset käyttävät käsitettä pelkkänä brändäystyökaluna ilman todellista sitoutumista sen periaatteisiin. Tämä voi toisaalta vaarantaa mallin uskottavuuden ja vaikuttaa sidosryhmien epäluottamukseen.

Viherpesun välttämiseksi yritysten on oltava läpinäkyviä toimenpiteistään ja raportoitava niiden vaikutuksista sidosryhmille rehellisesti ja yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi vastuullisuusraportoinnin standardien, kuten Global Reporting Initiativen (GRI), mukainen raportointi voi auttaa osoittamaan yrityksen toimenpiteiden aitouden (GRI, 2025). Läpinäkyvyyden lisäksi yritysten tulee varmistaa, että niiden strategiat todella vastaavat yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin haasteisiin eivätkä vain simuloi vastuullista toimintaa. Jotta raportointi toimisi tehokkaana keinona ehkäistä viherpesua, tulee yritysten toimien olla aitoja ja rehellisiä. Pelkkä raportointi ei itsessään takaa vastuullisia toimia.

Toinen haaste liittyy yhteisen arvonluonnin strategian implementointiin. Porter ja Kramer (2011) huomauttavat, että mallin soveltaminen edellyttää usein merkittäviä organisatorisia muutoksia, kuten johdon sitoutumista, henkilöstön koulutusta ja arvoketjujen uudelleenjärjestelyä. Erityisesti suurissa yrityksissä, kuten teollisuusyrityksissä, nämä muutokset voivat viedä aikaa ja vaatia suuria resursseja. Esimerkiksi ympäristöystävällisten innovaatioiden tai kiertotalouden periaatteiden käyttöönotto vaatii yrityksiltä pitkäjänteisyyttä, joka ei aina sovi yhteen lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden kanssa.

Kolmantena haasteena on yhteisen arvonluonnin vaikutusten mittaaminen ja seuranta. Hahn ym. (2010) tuovat esiin, että yritysten on vaikea kehittää kattavia mittareita, jotka pystyisivät kuvaamaan sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia samalla tavalla kuin taloudelliset mittarit, kuten liikevaihto tai voitto. Tämä voi johtaa tilanteeseen, jossa yhteiskunnallisen arvon luominen jää epämääräiseksi ja sen todelliset vaikutukset jäävät arvioimatta.

Yhteisen arvonluonnin toteuttaminen voi myös kohdata kulttuurisia ja organisointiin liittyviä haasteita. Perinteiset liiketoimintamallit ja yritysten arvot saattavat estää yhteiskunnallisten ja taloudellisten tavoitteiden integroinnin, mikä hidastaa strategisten muutosten toimeenpanoa. Tämä korostaa johdon strategisen ajattelun ja sitoutumisen merkitystä, jotta yhteiskunnalliset hyödyt voidaan tehdä osaksi yrityksen liiketoiminnan ydintä. Yhteisen arvonluonnin malli tarjoaa huomattavan potentiaalin yhdistää liiketoiminnan tavoitteet ja yhteiskunnalliset hyödyt, mutta sen toteuttaminen edellyttää selkeää strategista suunnittelua, sitoutumista ja kykyä ylittää sen mukanaan tuomat haasteet. Mallin uskottavuuden varmistaminen vaatii erityisesti läpinäkyvyyttä ja aidosti yhteiskuntaa hyödyttävien toimenpiteiden toteuttamista, jotta viherpesun riski voidaan minimoida ja sidosryhmien luottamus säilyttää.

3.5 Rajat ja ristiriidat

Vaikka yhteisen arvonluonnin malli on herättänyt laajaa kiinnostusta liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden yhdistävänä strategiana, sen sovellettavuus ja käytännön vaikutukset ovat saaneet osakseen myös kriittistä tarkastelua. Erityisesti tutkijat ovat kyseenalaistaneet mallin kyvyn huomioida yritystoiminnan ja yhteiskunnan

monimutkaiset vuorovaikutussuhteet sekä sen suhteen perinteiseen yritys vastuun käsitteeseen. Kritiikki kohdistuu muun muassa yhteisen arvonluonnin mallin oletukseen taloudellisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden luonnollisesta yhteensovittamisesta, vallan ja poliittisen päätöksenteon roolin sivuuttamiseen sekä sen asemaan itsenäisenä lähestymistapana. Seuraavassa käsitellään näitä keskeisiä haasteita ja rajoitteita, joita kyseisen mallin soveltaminen käytännössä voi kohdata.

Teoriaa on kritisoitu siitä, että se yksinkertaistaa yritysten ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Crane ym. (2014) huomauttavat, että teoria olettaa, että yritysten taloudelliset tavoitteet ja yhteiskunnalliset hyödyt voidaan sovittaa yhteen ilman merkittäviä ristiriitoja. Todellisuudessa nämä tavoitteet voivat kuitenkin olla keskenään vastakkaisia, ja yhteisen arvonluonnin mallin soveltaminen saattaa johtaa tilanteisiin, joissa yritysten lyhyen aikavälin voitontavoittelu estää pitkäjänteisten yhteiskunnallisten hyötyjen toteutumisen. Esimerkiksi kestävä kehitys periaatteet voivat vaatia investointeja, jotka eivät välttämättä ole lyhyellä aikavälillä taloudellisesti kannattavia, vaikka ne tuottaisivat pitkän aikavälin hyötyjä.

Toinen keskeinen kritiikki kohdistuu siihen, että teoria jättää huomiotta vallan ja poliittisen päätöksenteon merkityksen yritystoiminnassa. Beschorner (2013) argumentoi, että yhteisen arvonluonnin malli esittää yritykset itsenäisinä toimijoina, jotka voivat ratkaista yhteiskunnallisia ongelmia markkinalähtöisesti. Tämä lähestymistapa kuitenkin sivuuttaa sen, että monet yhteiskunnalliset haasteet, kuten sosiaalinen eriarvoisuus ja ympäristöongelmat, liittyvät rakenteellisiin tekijöihin ja vaativat poliittisia ratkaisuja. Yhteisen arvonluonnin malli ei myöskään ota kantaa siihen, miten yritysten ja valtiollisten toimijoiden tulisi tehdä yhteistyötä näiden ongelmien ratkaisemiseksi.

Lisäksi teorian asema uutena strategisena lähestymistapana on kyseenalaistettu. Eräät kriitikot ovat pyrkineet osoittamaan, että yhteisen arvonluonnin teoria ei ole täysin uusi malli, vaan se voidaan nähdä jatkumona perinteiselle yritys vastuun ajattelulle. Vaikka yhteisen arvonluonnin malli eroaa perinteisestä yritys vastuusta siinä, että se painottaa taloudellisen ja yhteiskunnallisen arvon yhtäaikaista luomista, monet yritys vastuun periaatteet – kuten vastuullinen liiketoiminta, sidosryhmäyhteistyö ja eettinen päätöksenteko – ovat jo pitkään olleet osa yritys vastuukeskustelua. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko yhteisen arvonluonnin malli aidosti uusi ja erillinen lähestymistapa vai ainoastaan

yritysvastuun uudelleenmuotoiltu versio. (Dembek, Singh & Bhakoo, 2016; Montiel & Delgado-Ceballos, 2014.)

Näiden kriittisten näkökulmien perusteella voidaan todeta, että vaikka yhteisen arvonluonnin malli tarjoaa mielenkiintoisen viitekehysten yritysten ja yhteiskunnan suhteen tarkastelulle, sen käytännön soveltaminen ei ole ongelmaton. Jotta teoria voisi toimia aidosti vaikuttavana strategiana, sen tulisi huomioida paremmin vallan, poliittisen päätöksenteon ja rakenteellisten tekijöiden merkitys. Lisäksi yritysten tulee olla valmiita kohtaamaan ne ristiriidat, joita yhteiskunnallisten ja taloudellisten tavoitteiden yhdistäminen voi käytännössä aiheuttaa.

4 TUTKIMUSASETELMA

4.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päätavoitteena on analysoida ja ymmärtää Valmet Automotiven yhteiskunnallista vaikuttavuutta kahden keskeisen teoreettisen viitekehyksen, yhteisen arvonluonnin ja sidosryhmäteorian, näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää, miten yritys voi toimia paitsi taloudellisesti kannattavasti myös yhteiskunnallisesti vaikuttavana toimijana, edistään kestävää kehitystä, paikallista hyvinvointia ja eri sidosryhmien tarpeita. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan, millaisia haasteita yritykset voivat kohdata pyrkiessään integroimaan kestävän kehityksen tavoitteet omaan toimintaansa, ja miten näitä haasteita voitaisiin ratkoa.

Tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan sekä käytännönläheisiä että teoreettisia oivalluksia siitä, kuinka Valmet Automotiven kaltaiset teollisuusyritykset voivat kehittää strategioitaan siten, että ne tasapainottavat taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset tavoitteet. Erityistä huomiota kiinnitetään sidosryhmien näkemyksiin yrityksen yhteiskunnallisesta roolista sekä niihin tekijöihin, jotka ovat keskeisiä positiivisen vaikuttavuuden rakentamisessa.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jossa Valmet Automotive toimii yksittäisenä tutkimuskohteena. Tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa pyritään ymmärtämään monimutkaisia ja kontekstisidonnaisia ilmiöitä reaali maailmassa (Yin, 2014). Valmet Automotive on relevantti tutkimuskohde paitsi taloudellisen roolinsa myös yhteiskunnallisten ja alueellisten vaikutustensa vuoksi.

Valmet Automotive on suomalainen teollisuusyritys, joka toimii merkittävänä ajoneuvo-teollisuuden toimijana erityisesti sopimusvalmistuksen, akkujärjestelmien ja kattojärjestelmien alueilla. Yritys perustettiin vuonna 1968 ja sen pääkonttori sijaitsee Uudessakaupungissa. Vaikka yrityksen tuotanto on paikallisesti vahvasti sidoksissa Varsinais-Suomeen, sen toiminta on vuosien varrella laajentunut kansainvälisille markkinoille, mikä heijastaa sen asemaa globaalissa ajoneuvoteollisuudessa. (Valmet Automotive, 2023.)

Valmet Automotiven toiminta voidaan jakaa kolmeen päätoimialaan: autojen sopimusvalmistus, akkujärjestelmät sekä katto- ja kinematiikkajärjestelmät. Sopimusvalmistuksessa yritys tuottaa ajoneuvoja useille merkittävälle autonvalmistajille, kun taas akkuliiketoiminta ja kattojärjestelmät keskittyvät osakokonaisuuksiin, jotka tukevat erityisesti sähköisen liikkuvuuden kehitystä. (Valmet Automotive, 2023.) Tämä monialainen toimintarakente mahdollistaa sen, että Valmet Automotive pystyy sopeutumaan ajoneuvo-teollisuuden muuttuviin tarpeisiin.

Yritys on viime vuosina suunnannut resurssejaan erityisesti sähköajoneuvoihin liittyviin teknologioihin ja akkutuotantoon. Nämä investoinnit heijastavat laajempaa muutosta, jossa ajoneuvoteollisuus pyrkii vähentämään ympäristövaikutuksiaan ja vastaamaan kasvaviin kestävän kehityksen vaatimuksiin. Valmet Automotiven toiminnan tarkastelu tarjoaa siten mahdollisuuden ymmärtää, kuinka teollisuusyritykset voivat vastata samanaikaisesti sekä liiketoiminnan että yhteiskunnan tarpeisiin, mikä tekee siitä relevantin tapauksen yhteisen arvonluonnin näkökulmasta.

Yrityksen merkitys näkyy myös sen vaikutuksissa paikallisyhteisöön. Valmet Automotive on yksi suurimmista työllistäjistä Varsinais-Suomessa, ja sen yhteistyöverkostot ulottuvat esimerkiksi paikallishallintoon, koulutusorganisaatioihin ja alueellisiin kehityshankkeisiin (Honkanen, 2024). Nämä sidosryhmäyhteydet tekevät Valmet Automotivesta ainutlaatuisen tutkimuskohteen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tarkastelussa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten yhteisen arvonluonnin malli ja sidosryhmäteoria auttavat ymmärtämään teollisuusyrityksen yhteiskunnallista roolia?
2. Miten Valmet Automotive edistää yhteiskunnallista vaikuttavuutta paikallisella ja alueellisella tasolla?
3. Mitkä ovat yhteisen arvonluonnin keskeiset mahdollisuudet ja haasteet teollisuusyrityksen näkökulmasta?

Lopullisena tavoitteena on täydentää akateemista keskustelua siitä, miten yhteisen arvonluonnin malli ja sidosryhmäteoria voivat tukea kestävän liiketoiminnan tavoitteita. Tämän

lisäksi pyritään tarjoamaan Valmet Automotivelle hyödyllisiä näkemyksiä sen yhteiskunnallisen vaikuttavuuden nykytilaan ja kehityskohteisiin.

4.2 Aineisto

Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoituja haastatteluja hyödyntäen. Tämä menetelmä valittiin, koska se yhdistää systemaattisen tiedonkeruun ja keskustelun joustavan etenemisen. Puolistrukturoitu haastattelu tarjoaa tasapainon valmiin rakenteen ja avoimien kysymysten välillä, mahdollistaen syvällisen ja kontekstisidonnaisen aineiston keräämisen (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi, 2016). Menetelmä soveltuu erityisen hyvin tilanteisiin, joissa tavoitteena on ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä – kuten tässä tutkimuksessa yrityksen yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja yhteisen arvonluonnin käsitteen käytännön sovelluksia.

Puolistrukturoidun haastattelun avulla on mahdollista tuottaa laadullista aineistoa, joka tuo esiin haastateltavien omat kokemukset, näkemykset ja tulkinnat. Haastattelurungon avulla keskustelua ohjataan tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin teemoihin, mutta haastateltaville jätetään samalla tilaa ilmaista ajatuksiaan vapaasti ja nostaa esiin myös ennakoimattomia näkökulmia (Hyvärinen, Suoninen & Vuori, 2021). Tämä lähestymistapa tarjoaa joustavuutta ja mahdollistaa aiheen monitulkintaisuuden esiin tuomisen.

Kyseinen haastattelutapa on erityisen perusteltu, koska tutkimuksen kohteena ovat Valmet Automotiven yhteistyötahot, joiden kokemusten ja näkemysten moninaisuus on keskeinen osa aineiston rikkaudessa. Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu hyvin tällaiseen tutkimukseen, koska se mahdollistaa haastateltavien yksilöllisten ja organisaatiokohtaisten näkökulmien esiin tuomisen, ja näin tukee tutkimuksen tavoitteita kokonaisvaltaisesti.

Haastateltavien valinta on keskeinen osa tutkimuksen toteutusta ja vaikuttaa merkittävästi aineiston laatuun sekä tutkimuksen luotettavuuteen. Tässä tutkimuksessa valinnat on tehty harkitusti tavoitteena ymmärtää Valmet Automotiven yhteiskunnallista vaikuttavuutta eri näkökulmista. Haastateltaviksi on valittu henkilöitä, jotka edustavat yrityksen keskeisiä sidosryhmiä ja joiden tehtäväkenttä liittyy laajasti yhteiskunnallisiin kysymyksiin. Valintaperusteena on ollut erityisesti haastateltavien kyky tarjota tutkimuksen

kannalta olennaista ja syvällistä tietoa. Tämä tarkoituksenmukainen otanta on laadullisessa tutkimuksessa perusteltu lähestymistapa, jossa ei tavoitella tilastollista edustavuutta vaan rikkaan ja moniulotteisen tiedon keräämistä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Haastateltaviin kuului muun muassa julkisen sektorin edustajia, jotka toimivat johtavissa tehtävissä kaupunkien ja alueiden hallinnossa. Näiden henkilöiden näkemykset tarjoavat arvokasta tietoa siitä, miten Valmet Automotiven toiminta heijastuu paikallisesti ja alueellisesti – erityisesti työllisyyden, infrastruktuurin ja elinkeinoelämän kehityksen näkökulmista. Heidän roolinsa aluekehityksessä tekee heidän kokemuksistaan olennaisia yrityksen yhteiskunnallisen vaikutuksen arvioinnissa.

Lisäksi haastateltavina oli muita merkittäviä sidosryhmien edustajia, kuten poliitikkoja ja elinkeinoelämän asiantuntijoita, joiden kautta saatiin laajempaa näkemystä yrityksen roolista maakunnallisessa ja valtakunnallisessa kontekstissa. Heidän näkökulmansa valottavat esimerkiksi yrityksen vaikutuksia talouspolitiikkaan, alueelliseen kehitykseen sekä yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa.

Haastateltavien valinnassa on kiinnitetty huomiota tasapainoon eri sidosryhmien välillä. Aineistoa on pyritty kokoamaan siten, että mukana on sekä julkisen että yksityisen sektorin näkökulmia, mikä lisää tarkastelun moniulotteisuutta. Myös alueellinen kattavuus on huomioitu: haastattelut eivät rajoitu yhteen maantieteelliseen alueeseen, vaan käsittelevät Valmet Automotiven vaikutuksia laajemmin paikallisella ja alueellisella tasolla.

Yhteydenotto haastateltaviin tapahtui ensisijaisesti sähköpostitse, mikä mahdollisti tehokkaan ja dokumentoidun viestinnän. Sähköpostiviestissä esiteltiin tutkimuksen tausta, tavoitteet sekä käytännön järjestelyihin liittyvät asiat. Haastateltaville tarjottiin mahdollisuus valita itselleen sopivin haastattelutapa – joko kasvotusten, Teamsin välityksellä tai muun etäyhteyden kautta. Tämä joustava lähestymistapa lisäsi osallistumismahdollisuuksia ja huomioi haastateltavien aikataulujen vaihtelevuuden.

Yhteydenoton yhteydessä haastateltaville toimitettiin myös tietoa heidän oikeuksistaan sekä henkilötietojen käsittelystä. Lisäksi mukaan liitettiin tutkimuksen tietosuojailmoitus

ja suostumuslomake, jotka varmistivat tutkimuksen eettisten ja oikeudellisten vaatimusten täyttymisen.

Haastattelut toteutettiin keväällä 2025. Niistä suurin osa järjestettiin kasvokkain aina, kun se haastateltavan aikataulun ja sijainnin puolesta oli mahdollista. Kasvotusten tapahtuvat keskustelut mahdollistivat luottamuksellisen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin, mikä todennäköisesti syvensi vastausten laatua ja aineiston tulkittavuutta. Etähaastattelut, erityisesti Teamsin kautta toteutetut, tarjosivat kuitenkin toimivan ja joustavan vaihtoehdon silloin, kun fyysiset tapaamiset eivät olleet mahdollisia. Tämä lähestymistapa mahdollisti laajan ja monipuolisen aineiston keruun ilman maantieteellisiä rajoitteita.

Tutkimusaineisto koostuu yhteensä seitsemästä teemahaastattelusta. Haastattelut toteutettiin anonyymisti, mikä tarkoittaa, ettei yksittäisiä haastateltavia nimetä tulososiossa. Anonymiteetin turvaamisella varmistettiin haastateltavien luottamus sekä mahdollisuus avoimeen ja rehelliseen vuorovaikutukseen. Haastateltavat valittiin huolellisesti heidän yhteiskunnallisen roolinsa sekä suhteensa perusteella Valmet Automotiveen, ja heidät on analyysissä nimetty seuraavasti:

- Paikallishallinnon edustaja
- Aaluekehityksen asiantuntija
- Korkeakoulusektorin edustaja
- Elinkeinoelämän edustaja
- Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija
- Teollisuus- ja elinkeinokehityksen asiantuntija
- Kansanedustaja

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, mikä mahdollisti keskustelujen sisällön tarkkarajaisen dokumentoinnin ja analyysin. Nauhoitusten pohjalta tehdyt litteroinnit tarjosivat yksityiskohtaisen aineiston, jonka avulla pystyttiin tarkastelemaan haastattelujen sisältöä systemaattisesti ja varmistamaan analyysin luotettavuus.

4.3 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty laadullista sisällönanalyysiä ja teemoittelu. Laadullinen sisällönanalyysi valittiin sen kyvyn vuoksi tulkita ja jäsentää merkityksiä monimuotoisesta aineistosta. Menetelmä soveltuu erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa tavoitteena on ymmärtää ilmiöiden taustalla vaikuttavia merkityksiä ja niiden keskinäisiä suhteita. Sisällönanalyysi tarjoaa systemaattisen lähestymistavan aineiston käsittelyyn, mikä tukee selkeiden ja tutkimuskysymysten kannalta olennaisten teemojen tunnistamista ja analysointia (Elo & Kyngäs, 2008).

Teemoittelu, joka on yksi laadullisen sisällönanalyysin keskeisistä analyysitekniikoista, auttaa jäsentämään aineistoa siten, että esiin nousevat tutkimuksen kohteena olevat keskeiset ilmiöt. Menetelmä mahdollistaa aineiston moniulotteisen tarkastelun samalla säilyttäen sen rikkauden ja kontekstisidonnaisuuden (Braun & Clarke, 2006). Tässä tutkimuksessa teemoittelu mahdollisti haastatteluaineistosta nousevien näkökulmien ja kokemusten ryhmittelyn esimerkiksi sidosryhmäsuhteiden, vastuullisuuden sekä alueellisen kehityksen näkökulmista.

Aineiston analyysi eteni vaiheittain ja rakentui useista toisiaan tukevista vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mikä mahdollisti alkuperäisen ilmaisun säilymisen analyysissä. Tämän jälkeen litteroidusta aineistosta tunnistettiin tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä ilmaisuja, käsitteitä ja merkityksiä. Seuraavassa vaiheessa nämä havainnot luokiteltiin ja koodattiin, jolloin aineistoon alkoi hahmottua toistuvia teemoja ja ilmiöitä. Näiden pohjalta muodostettiin ensin alateemoja ja lopulta yläteemoja, jotka kytkeytyivät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja auttoivat jäsentämään Valmet Automotiven yhteiskunnallista vaikuttavuutta kokonaisuutena.

Analyysi oli luonteeltaan teorialähtöinen: aineistoa tarkasteltiin erityisesti yhteisen arvonluonnin mallin ja sidosryhmäteorian käsitteiden valossa. Teoreettinen kehys ohjasi havaintojen tulkintaa ja toimi välineenä ilmiöiden suhteuttamisessa laajempaan kontekstiin. Analyysin luotettavuutta pyrittiin vahvistamaan palaamalla useaan otteeseen alkuperäiseen aineistoon sekä vertaamalla muodostettuja teemoja tutkijan muistiinpanoihin haastattelutilanteista. Lisäksi analyysin aikana arvioitiin teemojen johdonmukaisuutta ja sitä, miten hyvin ne vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Haastattelut käynnistyivät lyhyellä esittelyllä tutkimuksesta ja sen pääpiirteistä, minkä jälkeen haastateltavilta kartoitettiin heidän rooliaan ja suhdettaan Valmet Automotiveen. Varsinainen haastattelurunko (ks. liite 1) koostui kuudesta pääteemasta: (1) Valmet Automotiven vaikutus paikallisyhteisöihin, (2) yhteisen arvonluonnin näkökulma, (3) sidosryhmäsuhteet ja vuorovaikutus, (4) yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet, (5) luottamus yrityksen ja sidosryhmien välillä sekä (6) tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset. Jokainen pääteema sisälsi 3–4 tarkentavaa alakysymystä, joiden avulla pyrittiin saamaan kattavia ja monipuolisia vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Haastattelurunkoa sovellettiin joustavasti tilanteen mukaan: se toimi keskustelun punaisena lankana ja ohjasi etenemistä, mutta mahdollisti myös haastateltavien omien näkemysten ja uusien, ennakoimattomien näkökulmien esiin tuomisen. Tavoitteena oli ennen kaikkea tuoda esiin haastateltavien ääni ja tarjota tilaa heidän kokemuksilleen ja tulkinnoilleen.

4.4 Tutkimuksen eettiset näkökulmat

Tutkimuksen eettisten periaatteiden huomioiminen on olennainen osa vastuullista ja laadukasta tieteellistä työtä. Tämä tutkimus noudattaa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) määrittelemiä hyvän tieteellisen käytännön (HTK) periaatteita, jotka ohjaavat tutkimuksen suunnittelua, toteutusta ja raportointia. Näiden periaatteiden noudattaminen varmistaa tutkimuksen eettisyyden, luotettavuuden ja läpinäkyvyyden sen kaikissa vaiheissa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2023).

Eettisyys huomioitiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jolloin varmistettiin, että tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät ovat hyväksyttäviä sekä yhteiskunnallisesti että tutkimuseettisesti. Koska tutkimuksessa tarkastellaan Valmet Automotiven yhteiskunnallista vaikuttavuutta, painotettiin erityisesti tutkimuksen hyödyllisyyttä ja puolueettomuutta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole palvella yksittäisiä intressejä, vaan lisätä ymmärrystä yritysten roolista yhteiskunnallisina toimijoina. Haastattelumenetelmän valinnassa kiinnitettiin huomiota avoimuuteen ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen, jotta haastateltavat voisivat tuoda esiin näkemyksiään vapaasti.

Tutkimuksen toteutuksessa on huolehdittu siitä, että haastateltavien oikeuksia ja yksityisyyttä kunnioitetaan. Haastateltaviksi valittiin Valmet Automotiven keskeisten sidosryhmien edustajia, joilla on asiantuntemusta ja relevantti näkökulma tutkimuskysymysten kannalta. Yhteydenotto tehtiin läpinäkyvästi ja suostumukseen perustuen, ja haastateltaville kerrottiin selkeästi tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä sekä siitä, että tutkimus toteutetaan toimeksiantona Valmet Automotivelle. On kuitenkin tärkeää todeta, että toimeksiantaja ei ole vaikuttanut haastateltavien valintaan, haastattelurungon sisältöön tai aineiston analyysiin.

Haastateltavien anonymiteetti ja tietosuojia on varmistettu EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) mukaisesti. Tutkimuksessa on kerätty vain tutkimuksen kannalta olennaisia tietoja, joita on käsitelty luottamuksellisesti ja anonymisoitu analyysivaiheessa niin, ettei yksittäisten haastateltavien tunnistaminen ole mahdollista. Osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja informoituun suostumukseen, ja haastateltavilla oli oikeus vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman seurauksia.

Haastattelutilanteessa painotettiin luottamusta ja avoimuutta. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei haastateltavien esittämiä näkemyksiä käytetä tavalla, joka voisi vahingoittaa heidän asemaansa tai mainettaan. Tulkinnessa on pyritty objektiivisyyteen, eikä yksittäisiä lausuntoja ole liioiteltu tai yleistetty yli aineiston tarjoamien johtopäätösten.

Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuksen menetelmät ja tulokset on esitetty rehellisesti ja läpinäkyvästi. Kaikki lähteet ja analyysissa tehdyt ratkaisut on dokumentoitu huolellisesti, jotta työn toistettavuus ja tieteellinen arvioitavuus voidaan varmistaa. Tutkimuksessa on vältetty plagiointia ja muita vilpillisiä käytäntöjä, ja tulokset on esitetty tasapainoisesti ilman mainosmaista sävyä – huomioiden sekä myönteiset että kriittiset näkökulmat.

Koska tutkimus on toteutettu toimeksiantona Valmet Automotivelle, tutkijan oma asema on ollut jatkuvan reflektiivisen tarkastelun kohteena. On tiedostettu, että toimeksiantosuhte voi synnyttää odotuksia esimerkiksi tietynlaisten tulosten suhteen, minkä vuoksi tutkija on pyrkinyt korostamaan kriittisyyttä ja akateemista riippumattomuutta koko tutkimusprosessin ajan. Myös haastattelutilanteissa syntyvä vuorovaikutus on huomioitu

tulkinnassa, sillä haastateltavat ovat voineet mukauttaa vastauksiaan tietäessään tutkimuksen yhteyden Valmet Automotiveen.

Tutkijan oman roolin ja mahdollisten ennakkokäsitysten tiedostaminen on ollut olennainen osa tutkimusetiikkaa. Näin on voitu varmistaa, että aineiston analyysi on toteutettu moniäänisesti ja tasapainoisesti. Sitoutuminen akateemiseen riippumattomuuteen, avoimeen analyysiin ja läpinäkyviin tutkimusmenetelmiin on mahdollistanut eettisesti kestävä ja tieteellisesti luotettavan tutkimuksen, joka palvelee sekä toimeksiantajaa että laajempaa yhteiskunnallista keskustelua.

5 VALMET AUTOMOTIVE YHTEISKUNNALLISENA TOIMIJANA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiiriset tulokset, jotka perustuvat Valmet Automotiven keskeisten sidosryhmien haastatteluihin. Tulokset on jäsennetty tutkimuskysymysten mukaisesti, ja niitä tarkastellaan yhteisen arvonluonnin ja sidosryhmäteorian näkökulmista.

Luvun alussa käsitellään Valmet Automotiven yhteiskunnallista roolia ja sen vaikutuksia työllisyyteen, alueelliseen kehitykseen ja teollisuuspolitiikkaan. Seuraavaksi tarkastellaan, miten yritys pyrkii yhdistämään liiketoiminnalliset ja yhteiskunnalliset tavoitteet sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita yhteisen arvonluonnin toteuttamiseen liittyy. Kolmannessa osiossa analysoidaan sidosryhmäsuhteita ja luottamuksen merkitystä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Lopuksi pohditaan, miten Valmet Automotiven esimerkki valottaa teollisuusyritysten roolia yhteiskunnallisina vaikuttajina.

Tuloksia peilataan teoreettisiin näkökulmiin ja aiempaan tutkimukseen, ja niiden avulla muodostetaan kokonaiskuva siitä, miten Valmet Automotive asemoituu osaksi laajempaa taloudellista ja yhteiskunnallista kehystä.

5.1 Valmet Automotiven yhteiskunnallinen rooli ja vaikutus

Valmet Automotiven yhteiskunnallinen rooli on moniulotteinen, sillä yrityksen vaikutus ulottuu paikalliselta ja alueelliselta tasolta kansalliseen ja kansainväliseen mittakaavaan. Sidosryhmäteorian näkökulmasta yrityksen menestys riippuu sen kyvystä tunnistaa ja tasapainottaa eri sidosryhmien tarpeet ja odotukset (Freeman, 2010). Valmet Automotive toimii merkittävänä työllistäjänä ja aluekehittäjänä, mutta sen vaikutukset eivät rajoitu pelkästään taloudelliseen ulottuvuuteen, vaan myös ympäristöllisiin ja sosiaalisiin tekijöihin.

Yhteisen arvonluonnin mallin mukaisesti Valmet Automotive pyrkii yhdistämään liiketoimintansa yhteiskunnallisiin tavoitteisiin monin eri tavoin. Yksi keskeinen strategia, joka nousi esiin haastatteluissa, on sähköajoneuvojen tuotannon kehittäminen, joka tukee

vihreää siirtymää ja vähentää liikenteen hiilidioksidipäästöjä. Yritys on investoinut merkittävästi sähköautojen valmistukseen ja akkuteknologioihin, mikä ei ainoastaan paranna sen kilpailukykyä, vaan myös edistää laajemmin kestävästä liikkumisesta. Lisäksi yritys on ottanut käyttöön ympäristöystävällisiä tuotantomenetelmiä, kuten uusiutuvan energian hyödyntämisen ja kiertotalouden periaatteiden soveltamisen teollisessa tuotannossa. Nämä toimenpiteet eivät pelkästään tue yrityksen liiketoimintaa, vaan myös luovat arvoa paikalliselle ja kansalliselle yhteiskunnalle tarjoamalla työpaikkoja ja innovaatioita, jotka tukevat kestävästä kehitystä. Ympäristö näkökulmien lisäksi Valmet Automotive nähtiin merkittävänä paikallisena toimijana niin sosiaalisesta kuin taloudellisestakin näkökulmasta. Yleinen sana, jolla Valmet Automotiveta kuvailtiin koskien yhteisen arvonluonnin eri puolia, oli suunnannäyttäjänä, kuten teollisuus- ja elinkeinokehityksen asiantuntija totesi:

”siis varmasti he toimii sellasena ikään kuin monessa asiassa sellaisena suunnannäyttäjänä pienille yrityksille” (Teollisuus- ja elinkeinokehityksen asiantuntija)

Yrityksen yhteiskunnallista roolia voidaan kuitenkin tarkastella myös kriittisesti. Vaikka sen vaikutus alueelliseen kehitykseen ja työllisyyteen on merkittävä, yritys toimii osana globaalia markkinataloutta, mikä voi tehdä sen vaikutuksista ajoittain haavoittuvia. Eri-tyisesti teollisuuden suhdannevaihtelut, ulkoiset markkinapaineet ja geopolittiset tekijät voivat vaikuttaa yrityksen päätöksiin ja toimintaympäristöön. Tämä näkyy esimerkiksi tilanteissa, joissa yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät, kuten raaka-aineiden hinnanvaihtelut, voivat johtaa nopeisiin strategisiin muutoksiin.

Lisäksi, vaikka yritys voi luoda työpaikkoja ja tukea paikallista elinkeinoelämää, se voi myös joutua tekemään strategisia ratkaisuja, kuten tuotannon uudelleenjärjestelyjä tai ulkoistamista, jotka saattavat heikentää sen paikallista vaikutusta pitkällä aikavälillä. Tämän seurauksena työntekijöiden asema ja alueellinen talous voivat olla riippuvaisia yrityksen päätöksistä, jotka eivät aina noudata paikallisyhteisöjen odotuksia. Tämä asettaa haasteita sekä paikallisille toimijoille että sidosryhmille, jotka pyrkivät ennakoimaan ja mukautumaan teollisuuden muutoksiin. Sidosryhmäteorian näkökulmasta yrityksen on tasapainotettava näitä intressejä ja pyrittävä ottamaan huomioon toimintansa laajemmat yhteiskunnalliset vaikutukset (Freeman, 2010).

Haastatteluissa nostettiin myös esille, miten suuri rooli kulkee yhdessä myös suuren vastuun kanssa. Valmet Automotivella nähtiinkin monissa tilanteissa olevan kaksijakoinen rooli, mitä elinkeinoelämän edustaja kuvaili seuraavalla tavalla:

”Jos Valmet Automotive rekrytoi tai jos Valmet Automotive lomauttaa tai käy muutosneuvotteluja niin sehän näkyy siellä alueella todella isosti. Eli ihan niin ku todella merkittävä varmaan niin ku merkittävimpiä toimijoita ja vaikuttajia sitä kautta.” (Elinkeinoelämän edustaja)

Tämä korostaa Valmet Automotiven merkittävää roolia: yhtäältä yritys edistää taloudellista kehitystä ja innovaatioita, mutta toisaalta sen vaikutusvalta voi tehdä alueesta riippuvaisen sen toiminnasta, mikä lisää yrityksen vastuuta. Haastatteluissa yritystä kuitenkin pidettiin yleisesti luotettavana toimijana, joka tiedostaa sekä mahdollisuutensa että vastuunsa yhteiskunnassa. Tämä tukee ajatusta siitä, että yritysten ja yhteiskunnan välinen suhde on vahvasti sidoksissa toisiinsa, ja että yhteinen arvonluonti ulottuu laajemmalle kuin yksittäiseen yritykseen tai alueeseen – sillä on vaikutuksia koko yhteiskuntaan.

5.1.1 Paikallinen ja alueellinen vaikutus

”Monet on sanonut, että kaupunki on hengittänyt tehtaan tahdissa” (Paikallishallinnon edustaja).

Valmet Automotive on keskeinen tekijä Uudenkaupungin ja sitä ympäröivän alueen kehityksessä, ja sen vaikutus näkyy erityisesti työllisyydessä, koulutusyhteistyössä ja elinkeinoelämän dynamiikassa. Kuten paikallishallinnon edustajan kommenttikin osoittaa, yrityksen ja paikallisten toimijoiden välillä on vahva riippuvuussuhde, joka tuo mukanaan sekä mahdollisuuksia että haasteita. Kaupungin taloudellinen vireys, muuttoliike ja palvelurakenne kytkeytyvät osittain Valmet Automotiven menestykseen, mikä tarkoittaa, että yrityksen päätökset ja globaalit suhdanteet heijastuvat laajasti alueen kehitykseen.

Sidosryhmäteorian näkökulmasta Valmet Automotive ei ole vain taloudellinen toimija, vaan sillä on monitasoinen rooli alueellisessa ekosysteemissä (Freeman, 2010). Yritys ei ainoastaan tarjoa työpaikkoja, vaan se toimii yhteistyössä oppilaitosten,

paikallishallinnon ja muiden teollisuusyritysten kanssa luodakseen pitkäjänteistä, kestävää kasvua. Yhteisen arvonluonnin mallin mukaan yrityksen vaikutus yhteiskuntaan ei synny pelkästään voitontavoittelun kautta, vaan sen tulisi rakentaa liiketoimintaa, joka tukee laajemmin alueen sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia (Porter & Kramer, 2011). Tämä näkyy esimerkiksi yrityksen investoinneissa koulutus- ja kehityshankkeisiin sekä panostuksissa kestävän kehityksen mukaisiin toimintamalleihin.

Työllisyyden ja elinvoiman tukeminen

Valmet Automotive on yksi Uudenkaupungin ja laajemmin Varsinais-Suomen alueen suurimmista työllistäjistä. Yritys tarjoaa suoraan tuhansia työpaikkoja ja sen vaikutus heijastuu laajemmin myös alihankkijaverkostoon ja palvelusektoriin, jotka hyötyvät teollisuustoiminnan kasvusta. Työpaikkojen määrä vaihtelee markkinatilanteen ja tuotantotarpeiden mukaan, mutta autoteollisuuden suhdanteista riippumatta Valmet Automotive on pysynyt keskeisenä alueellisena työnantajana. Teollisuuden kehityksen ja työpaikkojen säilyttämisen näkökulmasta on olennaista, että yritys investoi jatkuvasti tuotantoprosessien kehittämiseen ja osaavan työvoiman saatavuuteen.

Yrityksen rooli ei rajoitu pelkästään suoriin työpaikkoihin, vaan se tukee myös merkittävästi paikallista yrittäjyyttä ja alihankintaketjua. Monet paikalliset pienet ja keskisuuret yritykset toimivat Valmet Automotiven yhteistyökumppaneina, tuottaen osia, logistiikkaratkaisuja ja palveluita, jotka ovat välttämättömiä yrityksen operatiiviselle toiminnalle. Tämä tarkoittaa, että yrityksen vaikutusalue ulottuu laajemmin alueelliseen talouteen ja mahdollistaa monille toimialoille vakaan liiketoimintaympäristön.

Erityisesti haastatteluista kävi ilmi, kuinka Valmet Automotiven vaikutus näkyy koko Uudenkaupungin ja lähialueiden taloudessa sekä infrastruktuurissa. Yrityksen toiminnan ansiosta kaupunkiin on syntynyt lisää palveluita, kuten asumis- ja ravintolapalveluita, sekä muita tukipalveluita, jotka vahvistavat alueen elinvoimaa. Tämän ilmaisivat myös useat haastateltavat:

"Mä ajattelen, et autotehdas on toki yks tämmönen alueen suurimmista työllistäjistä, veturiyrityksistä." (Aluekehityksen asiantuntija)

”Esimerkiksi se, että tänne rakennettiin jäähalli, joka valmistu vuonna -78 sitten tää Crusell niit ei käsittääkseen kumpaakaan olis tullu ilman autotehdasta ja kuin paljon Aquarius hotelliinkin vaikutti” (Paikallishallinnon edustaja)

Näiden kommenttien perusteella voidaan todeta, että Valmet Automotiven vaikutus Uuteenkaupunkiin on monitasoinen. Se ei ainoastaan työllistä suoraan ja välillisesti, vaan myös määrittää alueen taloudellista dynamiikkaa ja sen kehityssuuntia. Yrityksen merkitys paikalliselle ja alueelliselle taloudelle on siis kiistaton, mutta samalla riippuvuussuhde yhdestä toimijasta tuo mukanaan myös haasteita, kuten mahdolliset tuotannon supistukset ja suhdannevaihtelut, jotka voivat vaikuttaa nopeasti paikallistalouteen.

Yhteistyö paikallishallinnon ja oppilaitosten kanssa

Valmet Automotive on aktiivinen toimija paikallisessa elinkeinoelämässä ja tekee tiivistä yhteistyötä paikallishallinnon sekä oppilaitosten kanssa varmistaakseen osaavan työvoiman saatavuuden ja alueellisen kilpailukyvyn. Yhteistyö on keskeinen osa alueellista innovaatiojärjestelmää, jossa yritykset, oppilaitokset ja julkinen sektori yhdessä edistävät osaamisen kehittämistä ja työvoiman tarjontaa (Asheim, Grillitsch & Trippl, 2017; Tödtling & Trippl, 2005). Teollisuuden ja koulutussektorin välinen yhteistyö on erityisen tärkeää alueilla, joissa elinkeinoelämän rakenne perustuu vahvasti tietyille toimialalle, kuten Uudessakaupungissa autoteollisuuteen. Kuten paikallishallinnon edustaja totesi:

”Tää on ollut just se mitä Uusikapunki on tarvinnut.” (Paikallishallinnon edustaja)

Valmet Automotiven ja oppilaitosten yhteistyö perustuu sekä yrityksen työvoimatarpeisiin että laajempiin aluekehityksen tavoitteisiin. Yhteistyömallit voivat sisältää esimerkiksi ammatillisen koulutuksen oppisopimusohjelmia, yliopistoyhteistyötä sekä yhteisiä tutkimushankkeita (Lundvall, 2016). Tämä vastaa Triple Helix -mallia, jossa elinkeinoelämän, korkeakoulujen ja julkisen hallinnon yhteistyö tuottaa uutta osaamista ja innovaatioita (Etzkowitz & Zhou, 2017). Tällainen lähestymistapa mahdollistaa sen, että yritys saa tarvitsemansa osaavan työvoiman ja alueen koulutustarjonta vastaa paremmin työmarkkinoiden vaatimuksia.

Yrityksen ja oppilaitosten välinen yhteistyö tukee sidosryhmäteorian mukaista ajatusta siitä, että yritys ei ole erillinen toimija, vaan se on osa laajempaa ekosysteemiä, jossa eri sidosryhmät vaikuttavat toisiinsa (Freeman ym., 2010). Yrityksen pitkäjänteinen sitoutuminen alueen koulutusjärjestelmään ei ainoastaan paranna työvoiman saatavuutta, vaan myös lisää alueellista houkuttelevuutta ja innovatiivisuutta (Boschma & Martin, 2010).

Yrityksen rooli paikallisessa ekosysteemissä ei rajoitu vain työpaikkoihin, vaan se toimii yhteisöllisyyden rakentajana ja alueellisen kehityksen suunnannäyttäjänä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että yritys osallistuu aloitteisiin, joissa kehitetään uusia koulutuspolkuja ja teknologiaosaamista, mikä vahvistaa koko alueen teollista infrastruktuuria. Esimerkiksi Valmet Automotive on tehnyt yhteistyötä Turun yliopiston ja ammattikorkeakoulujen kanssa kehittääkseen uutta osaamista sähköisen liikkuvuuden ja kestävä kehityksen teknologioiden osalta. Tällaiset panostukset tukevat yhteisen arvonluonnin mallin periaatteita (Porter & Kramer, 2011), joissa yrityksen kilpailukyky ja yhteiskunnallinen hyöty kulkevat käsi kädessä.

Vaikka Valmet Automotiven ja oppilaitosten yhteistyö tuo mukanaan merkittäviä hyötyjä, siihen liittyy myös kehityskohteita ja haasteita. Korkeakoulusektorin edustaja nosti esiin, että yhteistyön syventämisessä on vielä matkaa, ja eräät byrokraattiset esteet, kuten vaitiolosopimukset ja riskienhallinnan vaatimukset, voivat hankaloittaa tiiviimpää yhteistyötä:

"Tietyl taval sitä syvempää yhteistyötä, kun sitä että opiskelijat pääsee katsomaan niin syvempään meil on viel matkaa. Ja siel tulee sellasii tyypillisii vastaan, kun VA on isojen riskien ja vastuiden toimitusketjussa niin nää vaitiolosopimukset haastaa." (Korkeakoulusektorin edustaja)

Tämä osoittaa, että vaikka yhteistyö on laajamittaista ja hyödyllistä, sen syventäminen vaatii edelleen kehitystä ja esteiden purkamista. Erityisesti julkisen sektorin ja yritysten yhteiset strategiat voisivat auttaa luomaan joustavampia toimintamalleja, jotka mahdollistaisivat syvemmän osaamisen siirron ja innovaatioprosessien kehittämisen (Pike, Rodríguez-Pose & Tomaney, 2011).

Haasteet ja riippuvuudet alueellisesti

Valmet Automotive on keskeinen toimija Uudenkaupungin ja laajemmin Varsinais-Suomen taloudessa, mutta sen vaikutus alueelle ei ole yksiselitteisen positiivinen. Suuryrityksen läsnäolo tuo mukanaan taloudellista kasvua, työpaikkoja ja alueellista kehitystä, mutta samalla se voi synnyttää riippuvuussuhteen, jossa paikallistalous on vahvasti sidoksissa yhden yrityksen menestykseen (Pike ym., 2011). Kuten jo aikaisemmin nostettiin esille kommentti haastattelusta, jossa paikallishallinnon edustaja totesi kaupungin jopa hengittävän tehtaan tahdissa. Paikallishallinnon edustaja kuvaili yrityksen ja kaupungin välistä suhdetta myös näin:

”Tämä on varsinainen symbioosi täällä Valmet Automotiven ja kaupungin välinen suhde” (Paikallishallinnon edustaja)

Suhdannevaihtelut ja globaalit automarkkinoiden muutokset voivat johtaa nopeisiin muutoksiin työpaikkojen määrässä ja alueen taloudellisessa vakaudessa. Sidosryhmäteorian näkökulmasta yrityksen vastuullisuus ei rajoitu vain taloudelliseen menestykseen, vaan sen on myös huomioitava toimintansa vaikutukset paikallisyhteisöön ja alueen kestäväan kehitykseen (Freeman, 2010).

Vaikka Valmet Automotiven merkitys alueelle on kiistaton, haastatteluissa nousi esiin myös kriittistä pohdintaa yrityksen ja paikallisyhteisön suhteeseen. Erityisesti paikallishallinnon edustaja nosti esille kysymyksen siitä, voisiko yritys olla vieläkin vahvemmin näkyvillä kaupungissa:

”Voisiko näin iso yhtiö näkyä tässä kaupungissa enemmän?” (Paikallishallinnon edustaja)

Tämä kysymys tuo esiin sen, että vaikka Valmet Automotive on alueen suurin työnantaja ja taloudellinen veturi, sen rooli paikallisessa arjessa voisi olla entistäkin laajempi. Tämä herättää myös laajemman keskustelun siitä, miten suuryritysten ja paikallisyhteisöjen välinen suhde muotoutuu ja millaisia odotuksia yhteisöllisyydelle asetetaan. Miten suuri rooli yritysten tulisi todellisuudessa ottaa? Yhteisen arvonluonnin mallin mukaisesti yrityksen ja yhteiskunnan välinen suhde ei ole yksisuuntainen, vaan molemminpuolinen,

jolloin yrityksen menestys ja paikallisen hyvinvoinnin edistäminen tulisi kulkea rinnakkain (Porter & Kramer, 2011).

Kuten jo aikaisemmin nostettiin esille yksi esiin noussut, keskeinen haaste liittyy siihen, kuinka paikallistalous voisi vähentää riippuvuuttaan yksittäisestä suuryrityksestä ja laajentaa elinkeinorakennettaan monipuolisemmaksi. Suuret työnantajat voivat luoda paikalliselle taloudelle vakautta, mutta samalla ne voivat tehdä siitä haavoittuvaisemman globaalien markkinamuutosten edessä (Boschma & Lambooy, 1999). Tämä näkyy erityisesti alueilla, joissa työvoiman tarjonta on vahvasti sidoksissa yhteen toimialaan.

Näissä tilanteissa alueellisen talouden resilienssiin voidaan vaikuttaa kehittämällä monipuolisempia työmarkkinoita ja tukemalla eri toimialojen välistä yhteistyötä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi yhteistyötä paikallisten yritysten, oppilaitosten ja julkisen sektorin kanssa niin, että alueen osaaminen ja työvoiman tarjonta eivät ole pelkästään yhden suuryrityksen varassa (Asheim ym., 2011).

Haastatteluista nousi myös esiin, että Valmet Automotiven alueellinen vaikutus ei rajoitu vain työllistämiseen, vaan sillä on laajempi rooli alueellisen yhteisöllisyyden rakentajana. Tämä näkökulma korostaa, että suuryritys voi toimia aluekehityksen ajurina, mutta samalla sen on tiedostettava paikallisyhteisön odotukset ja vahvistettava näkyvyyttään ja osallistumistaan yhteisöllisiin hankkeisiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kulttuurihankkeiden tukemista, paikallisten palveluiden käyttöä ja entistä tiiviimpää yhteistyötä kaupungin ja yhteisöjen kanssa. Aluekehityksen asiantuntija korosti tätä:

"Vakkasuomen seutukunnassa heil on sellanen tietynlainen vetäjän rooli ja olettaisin sellanen yhteisöllisyyden luoja, tietynlainen liima." (Aluekehityksen asiantuntija)

Valmet Automotiven paikallinen ja alueellinen merkitys on monitasoinen, kattaen työllisyyden, talouden, infrastruktuurin ja alueen yleisen hyvinvoinnin. Yritys toimii keskeisenä moottorina aluekehitykselle, mutta samalla herää kysymys siitä, miten sen vaikutuksia voitaisiin entisestään vahvistaa. On tärkeää tarkastella, millä tavoin yritys voisi edelleen kehittää toimintaansa niin, että myös ympäröivä yhteisö hyötyisi siitä mahdollisimman laajasti.

5.1.2 *Kansallinen ja yhteiskunnallinen merkitys*

"Tehtaalla on paljon laajempi merkitys kuin mitä se vaikuttaa Uuteenkau-punkiin." (Paikallishallinnon edustaja)

Valmet Automotive ei ole vain paikallinen toimija, vaan sen vaikutus ulottuu laajemmin koko Suomen teollisuuteen ja innovaatiokehitykseen. Yritys toimii osana kansallista valmistusteollisuuden ekosysteemiä, joka vaikuttaa suoraan ja välillisesti moniin muihin toimijoihin, kuten alihankkijoihin, korkeakouluihin ja teknologiakeskuksiin. Valmet Automotiven merkitys ei rajoitu pelkästään työpaikkojen tarjoamiseen, vaan se myös vahvistaa suomalaisen teollisuuden kilpailukykyä ja osaamispääomaa.

Tämä korostaa sitä, että vaikka yritys sijaitsee tietyllä alueella, sen vaikutukset ovat huomattavasti laajempia. Valmet Automotive toimii esimerkkinä siitä, kuinka teollisuus voi tukea koko maan taloudellista ja osaamispohjaista kehitystä.

Valmet Automotive osana Suomen teollisuus- ja innovaatiokehitystä

Valmet Automotive on pitkään ollut keskeinen toimija suomalaisessa autoteollisuudessa ja sen innovaatiokapasiteetti on tunnustettu laajasti. Erityisesti yrityksen kyky kehittää ja soveltaa huipputeknologiaa, kuten sähköajoneuvojen tuotantoa ja akkuteknologiaa, on tärkeä osa kansallista innovaatiopolitiikkaa. Autoteollisuus ei ole pelkästään tuotantoa, vaan myös merkittävä innovaatiotoiminnan keskus, jossa kehitetään uusia ratkaisuja ajoneuvoteollisuuden kestävään kehitykseen.

Valmet Automotiven vaikutus osaamisen leviämiseen ei rajoitu pelkästään sen omiin työntekijöihin, vaan yritys toimii eräänlaisena koulutuspaikkana koko Suomen teollisuudelle. Eräs haastateltava kuvasi tätä ilmiötä seuraavasti:

"Sehän on eräänlainen huippuunsa viritetyn robotisoidun, automatisoidun tuotannon ammattioppilaitos myöskin et sinne tulee väkeä ympäri suomen ja koulutautuu ja oppii ne parhaat toimintamenetelmät, best practices, ja sit moni heistä kyllä palaa sinne kotiseudulleen koska sinne tosiaan on tullut kautta aikojen ympäri Suomea ihmisiä töihin mutta tietysti se sijaitsee

paikkakunnalla, joka on pieni ja, jossa ei oo tarpeeksi asuntoja ja kaikkee näin et sit monet kuitenkin palaa jossain vaiheessa kotipaikkakunnilleen mut ne tuo sit sinne omalle kotipaikkakunnalleen uutta osaamista ja ikään kuin sitä kautta vahvistaa koko Suomen osaamista.” (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Valmet Automotive ei ainoastaan työllistä alueellisesti, vaan se myös kasvattaa Suomen teollista osaamis pohjaa levittämällä asiantuntemusta muualle maahan. Tämä liittyy läheisesti myös sidosryhmäteorian näkökulmaan, jonka mukaan yritykset eivät toimi erillään, vaan ne ovat osa laajempaa yhteiskunnallista verkostoa, jossa osaamisen ja resurssien jakaminen on keskeinen kilpailukykytekijä (Freeman, 2010).

”No sitten tietysti tää ikään kuin tämän oman osaamisen levittäminen, vaikkakin kaupallisesti, mutta kuitenkin autetaan muita yrityksiä niin totta kai siinä tarvii olla liiketoimintalähtöisyys mutta että sä autat muita yrityksiä kehittymään ja parantamaan sitä omaa tuotantoa niin sehän on niin kuin sehän on todellista yhteiskunnan kilpailukyvyyn ja kilpailuedun rakentamista.” (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Kuten jo aikaisemmin nostettiin esille Valmet Automotiven rooli suunnannäyttäjänä, korostui se myös Suomen teollisuuden näkökulmasta. Haastatteluissa korostui, miten Valmet Automotive toimii benchmarking-kohteena suomalaiselle teollisuudelle. Monet yritykset ja organisaatiot ovat hakeneet sieltä esimerkkejä tehokkaista tuotantoprosesseista ja kehittäneet omaa toimintaansa sen pohjalta. Eräs haastateltava kuvasi tätä ilmiötä seuraavasti:

”Mä tiedän monia yrityksiä, jotka on benchmarkannu sieltä ei vaan siellä paikallisesti alueellisesti vaan ympäri Suomen niitä toimintatapoja.” (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Valmet Automotive toimii merkittävänä innovaatioiden levittäjänä ja vaikuttajana suomalaisessa tuotantoteollisuudessa. Sen rooli ulottuu yksittäisen yrityksen menestyksen yli, sillä se vahvistaa koko teollisuuden alan kilpailukykyä sekä edistää kansallista teollista kehitystä. Porterin (1998) klusteriteorian mukaan yritykset voivat toimia alueellisten

ja toimialakohtaisten innovaatioiden moottoreina, luoden verkostoja, jotka hyödyttävät laajasti sekä elinkeinoelämää että yhteiskuntaa. Valmet Automotive on hyvä esimerkki tällaisesta klusteria edistävästä toimijasta, sillä sen tuotanto, osaamisen jakaminen ja yhteistyöverkostot tukevat paitsi omaa kasvua myös laajemmin suomalaisen teollisuuden kehitystä.

Poliittinen ja elinkeinoelämän vaikutus

Valmet Automotiven vaikutus ulottuu teollisuus- ja innovaatiotoiminnan lisäksi laajemmalle kansalliseen elinkeinoelämään ja poliittiseen päätöksentekoon. Suuret teollisuusyritykset, kuten Valmet Automotive, eivät ole pelkästään liiketoiminnallisia toimijoita, vaan ne osallistuvat myös yhteiskunnalliseen kehitykseen. Yritykset voivat vaikuttaa lainsäädäntöön ja elinkeinoelämän suuntaan esimerkiksi osallistumalla työryhmiin, neuvotteluihin ja kansallisiin kehityshankkeisiin (Scherer & Palazzo, 2011). Tämä osoittaa, kuinka yritysten asema päätöksenteossa on vahvistunut ajan myötä ja miten ne voivat käyttää vaikutusvaltaansa toimintaympäristönsä kehittämiseen.

Haastatteluissa korostettiin, että Valmet Automotive toimii aktiivisena toimijana niin alueellisesti kuin kansallisestikin, ja yritys pyrkii vaikuttamaan päätöksentekoon tuomalla esille näkemyksiään toimintaympäristön kehitystarpeista. Yrityksen kuvailtiin olevan aktiivinen erilaisten päättäjien suuntaan ja pitävän hyvät välit esimerkiksi kansanedustajiin ja ministeriöihin. Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin yrityksen vaikutusvalta on osa demokraattista päätöksentekoa ja missä määrin se voi vääristää poliittista prosessia yritysten eduksi.

Lobbaus on keskeinen keino, jolla yritykset voivat vaikuttaa poliittisiin päätöksiin. Valmet Automotiven kaltaisella yrityksellä on resurssit ja asiantuntemus, jotka mahdollistavat aktiivisen osallistumisen poliittiseen keskusteluun. Yritysten lobbaus voi tuoda päätöksentekoon tärkeää asiantuntemusta ja toimialanäkökulmaa, mutta samalla on riskinä, että poliittinen päätöksenteko kallistuu liiaksi yritysten intressien mukaiseksi kansalaisten ja ympäristön tarpeiden kustannuksella (Fuchs, 2007).

Yritysten poliittinen rooli voi näin ollen olla kaksijakoinen: toisaalta ne voivat toimia vastuullisina yhteiskunnallisina kehittäjinä, mutta toisaalta niiden vaikutus voi myös

vinouttaa poliittista päätöksentekoa. Yritysten poliittisen vallan kasvu on osa laajempaa kehitystä, jossa taloudelliset toimijat ovat saaneet yhä suuremman roolin politiikan muovaajina (Crane, Matten & Moon, 2008). Tämä asettaa haasteita demokraattiselle päätöksenteolle, erityisesti tilanteissa, joissa yritysten taloudelliset intressit ovat ristiriidassa yleisen edun kanssa.

Haastatteluissa kuitenkin korostettiin, että suuren roolin ja sitä kautta vaikuttavan äänen myötä yrityksellä nähdään olevan myös tiettyjä velvoitteita ja vastuita vaikuttaa koko yhteisön kannalta tärkeisiin asioihin. Valmet Automotiven rooli ei rajoitukaan pelkästään yrityksen omien etujen ajamiseen, vaan se voi toimia myös laajemman yhteiskunnallisen kehityksen mahdollistajana. Yrityksen toimintamallit, kuten paikallinen sopiminen, voivat toimia esimerkkeinä muille organisaatioille ja edistää työntekijöiden asemaa ja työoloja. Eräs haastateltava toi esiin, miten Valmet Automotivessa toteutettu paikallinen sopiminen on ollut aidosti hyödyksi niin työntekijöille kuin laajemmin koko alueelle:

"Miten esimerkiksi paikallista sopimista toteutetaan Valmet Automotivella, niin se kuulosti minusta aidosti siltä, että siellä paikallisella sopimuksella oikeasti parannettiin esimerkiksi työntekijöiden ja sitä kautta koko alueen oloja." (Elinkeinoelämän edustaja)

Tämä havainnollistaa, kuinka yritys voi toimia paitsi elinkeinoelämän vaikuttajana myös yhteiskunnallisten rakenteiden kehittäjänä. Yrityksen strategiset valinnat ja toimintatavat eivät vaikuta ainoastaan sen omaan kilpailukykyyn, vaan ne voivat myös levittää parhaita käytäntöjä laajemmalle yhteiskuntaan. Toisaalta tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin yrityksen toiminta on aidosti yhteiskuntavastuullista ja missä määrin se on strategista imagonrakennusta, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen asema poliittisessa ja taloudellisessa toimintaympäristössä.

Haastatteluissa korostettiin myös Valmet Automotiven tapaa pitää yhteiskunnalliset toimijat, kuten kansanedustajat ja paikallishallinnon edustajat, ajan tasalla yrityksen toimista. Erityisesti tämä on noussut tärkeäksi haastavina aikoina, jolloin yritys on joutunut lomauttamaan tai irtisanomaan työntekijöitään. Näissä tilanteissa yrityksillä on valtaa ja vastuuta toimia yhteiskunnallisina toimijoina sekä edistää tukitoimia irtisanotuille työntekijöilleen.

”Oleellisinta oli se et meille haluttiin tehdä selväksi et tilanne on huono, ikävä ja se aiheuttaa niin ku monet tulee menettämään työnsä mut siin myös niiku sitte tällain läpi maakunnan leikkaavasti poliittisesti etsittiin keinoja uudelleen työllistää näit ihmisiä” (Kansanedustaja)

Haastatteluissa tuotiin esiin Valmet Automotiven aktiivisuus yhteydenpidossa päättäjiin, mikä herätti arvostusta. Samalla kuitenkin ilmeni, ettei ollut selvää, minkälaisiin konkreettisiin hankkeisiin tai yhteiskunnallisesti merkittäviin päätöksiin yritys olisi ottanut kantaa. Valmet Automotiven viestinnällistä aktiivisuutta pidettiin myönteisenä, mutta heräsi myös kysymys siitä, voisiko – tai pitäisikö – tämän kokoluokan yrityksen hyödyntää asemaansa näkyvämmiin yhteiskunnallisessa keskustelussa ja ottaa poliittisia kannanottoja ajankohtaisiin kysymyksiin. Yritysten ja politiikan välistä suhdetta voidaankin pitää monitahoisena ja osin jännitteisenä: tulisiko yrityksiä kannustaa voimakkaammin julkiseen poliittiseen osallistumiseen, vai vaarantaisiko se liiallisesti niiden roolin liiketoiminnan toimijoina?

Yritysten ja poliittisen vallan välinen suhde on monisyinen ja herättää aiheellista pohdintaa siitä, missä määrin päätöksenteko heijastaa yritysten intressejä suhteessa laajempaan yhteiskunnalliseen etuun. Valmet Automotiven esimerkki osoittaa, että yrityksillä voi olla myönteinen rooli paikallisyhteisöissä ja työelämän kehittämisessä. Samalla se kuitenkin tuo esiin laajemman keskustelun tarpeen yritysten kasvavasta poliittisesta vaikutusvallasta ja sen mahdollisista vaikutuksista demokraattiseen päätöksentekoon.

5.2 Yhteinen arvонуonti Valmet Automotiven toiminnassa

Valmet Automotive pyrkii integroimaan liiketoimintansa yhteiskunnallisiin tavoitteisiin yhteisen arvонуonnin mallin mukaisesti. Yhteisen arvонуonnin peruseriaatteena on taloudellisen ja yhteiskunnallisen arvon samanaikainen luominen, mikä erottaa sen perinteisestä yritysvastuusta (Porter & Kramer, 2011). Yhteisen arvонуonnin toteutuminen voidaan hahmottaa kolmen keskeisen lähestymistavan kautta: tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmäärittely, arvoketjun tuottavuuden parantaminen sekä paikallisten yhteisöjen kehittäminen (Crane ym., 2014). Valmet Automotiven kohdalla nämä lähestymistavat

konkretisoituvat muun muassa sähköajoneuvojen tuotannossa, jatkuvassa työntekijöiden kouluttamisessa sekä paikallisen elinkeinoelämän ja työmarkkinoiden kehittämisessä.

Yhteisen arvonluonnin merkitys yrityksen toiminnassa tuli esille myös haastatteluaineistossa, jossa Valmet Automotive nähtiin merkittävänä toimijana sekä innovaatioiden kehittäjänä että työmarkkinoiden vahvistajana. Kuten edellisessä osiossa jo huomattiin, haastateltavat korostivat erityisesti yrityksen roolia suunnannäyttäjänä, jonka toimenpiteet voivat levitä laajemmin suomalaiseen elinkeinoelämään:

”Se on ehkä teknologisesti edistyneimpiä ja toimii sillä tavalla niiku benchmarkina monelle” (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Vaikka yrityksen liiketoiminta pohjautuu kilpailukykyyn ja kannattavuuteen, sen toimet voidaan nähdä yhteisen arvonluonnin mallin mukaisina siinä, miten ne vaikuttavat laajemmin yhteiskunnalliseen kehitykseen.

5.2.1 Yhteisen arvonluonnin toteutuminen käytännössä

Yhteisen arvonluonnin ensimmäinen keskeinen periaate on **tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmäärittely**, jossa yritykset kehittävät uusia tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat sekä liiketoiminnallisiin että yhteiskunnallisiin haasteisiin (Porter & Kramer, 2011). Valmet Automotive on merkittävä esimerkki yrityksestä, joka hyödyntää tätä lähestymistapaa erityisesti sähköajoneuvojen ja akkuteknologian kehityksen kautta. Uudelleenmäärittelyn avulla yritys ei ainoastaan vastaa asiakkaidensa ja markkinoiden kasvavaan kysyntään, vaan myös edistää vihreää siirtymää ja kestävän kehityksen tavoitteita.

Valmet Automotiven panostukset sähköajoneuvoihin ovat selkeä esimerkki siitä, miten yritys yhdistää taloudellisen menestyksen ja yhteiskunnallisen arvonluonnin. Sähköajoneuvoteollisuuden kasvu on vastaus globaaleihin ilmastotavoitteisiin ja liikenteen päästöjen vähentämiseen, ja Valmet Automotive on ottanut aktiivisen roolin tämän kehityksen edistämisessä. Sähköautojen tuotanto ei kuitenkaan ole pelkästään markkinoiden kysyntään vastaamista, vaan se liittyy myös laajempaan yhteiskunnalliseen ja poliittiseen kehitykseen. EU:n ilmastotavoitteet ja kansainväliset sopimukset edellyttävät

autoteollisuudelta merkittäviä muutoksia, ja Valmet Automotive on omaksunut aktiivisen roolin tässä muutoksessa (Geels, 2012). Tästä näkökulmasta katsottuna yrityksen strategia tukee sekä kestävän kehityksen tavoitteita että sen omaa liiketoiminnan kilpailukykyä.

Sähköajoneuvojen valmistuksen lisäksi haastatteluissa nostettiin esille, miten Valmet Automotive on laajentanut toimintaansa myös akkuteknologian puolelle, minkä nähtiin tukevan vähähiilistä liikennettä ja resurssitehokkuutta. Akkuteknologia on kriittinen osa vihreää siirtymää, ja yrityksen investoinnit akkujen valmistukseen ja kehitystyöhön osoittavat sen halukkuutta sitoutua kestävän liikenteen ratkaisuihin pitkällä aikavälillä.

”Toki myös valtakunnallisesti, niin kyllähän Valmet Automotive on selkeästi myös Suomen tämmöisiä veturiyrityksiä ja nimenomaan autoteollisuuden ja nyt akkuteollisuuden alueella.” (Elinkeinoelämän edustaja)

Sähköautojen ja akkujen valmistus on herättänyt yhä enemmän keskustelua, sillä uusien tutkimusten ja yhteiskunnallisen kehityksen myötä on alettu kyseenalaistamaan niiden todellinen ympäristöystävällisyys, erityisesti akkujen tuotantoon liittyvien ekologisten ja sosiaalisten vaikutusten osalta (Clarke, 2017). Tämä ilmentää yhteisen arvonluonnin mallin keskeistä haastetta: vaikka yritykset pyrkivät kehittämään ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin, kuten ilmastonmuutokseen, teknologian ja markkinoiden jatkuva kehitys voi tuoda esiin uusia kysymyksiä ja ristiriitoja. Yhteiskunnan ja kuluttajien odotukset muuttuvat jatkuvasti, mikä edellyttää yrityksiltä jatkuvaa innovointia ja sopeutumista vastuullisen liiketoiminnan ylläpitämiseksi.

Arvoketjun tuottavuuden parantaminen on toinen yhteisen arvonluonnin keskeisistä periaatteista (Porter & Kramer, 2011). Tämä tarkoittaa, että yritykset kehittävät tuotantoprosessejaan ja toimitusketjujaan niin, että ne ovat paitsi taloudellisesti tehokkaampia myös yhteiskunnallisesti ja ympäristöllisesti kestävämpiä (Crane ym., 2014). Valmet Automotive on integroinut kestävän kehityksen periaatteita tuotantoketjuunsa muun muassa energiatehokkuuden parantamisen, päästövähennysten ja kiertotalouden ratkaisujen kautta, kuten sekä yrityksen vastuullisuusraportoinnista että haastatteluista ilmenee (Valmet Automotive, 2023).

Arvoketjun kehittäminen ei kuitenkaan tapahdu ainoastaan yrityksen sisällä, vaan se edellyttää tiivistä yhteistyötä toimittajien ja alihankkijoiden kanssa. Valmet Automotive on panostanut pitkäaikaisiin kumppanuuksiin ja tukee paikallisia yrityksiä, mikä vahvistaa alueen elinkeinoelämää ja vähentää logistisia kustannuksia. Tämä on osa laajempaa teollisuuden ekosysteemiä, jossa suurten yritysten strategiset hankintapäätökset voivat edistää paikallistaloutta ja lisätä koko toimialan kilpailukykyä (Gereffi & Fernandez-Stark, 2016). Haastatteluissa nousi esiin, että Valmet Automotiven merkitys suomalaisessa teollisuudessa ei rajoitu pelkästään sen omaan toimintaan, vaan sillä on laajempi vaikutus koko alan kehitykseen:

"Se antaa uskoa siihen, että Suomessa kannattaa ja pystyy, teollista toimintaa harjoittaa." (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Valmet Automotiven toimenpiteet arvoketjun tehostamiseksi ja vastuullisuuden edistämiseksi ovat linjassa yhteisen arvonluonnin mallin kanssa. Yritys pyrkii parantamaan energiatehokkuutta, hyödyntämään kiertotalouden ratkaisuja sekä tukemaan paikallisia yrityksiä ja toimittajaverkostoja, mikä luo arvoa niin yritykselle itselleen kuin sen sidosryhmille. Kuitenkin, kuten haastatteluista ilmeni, ulkopuolisten voi olla vaikea hahmottaa, mikä osa yrityksen toiminnasta on aidosti yhteiskunnallista arvonluontia ja mikä taas osa strategista vastuullisuusviestintää:

"Vaikee ehkä ulkopuolelta on erottaa sitä, mikä on siellä niinku lähtökoh-tasesi jo arvon luomista siinä liiketoiminnan perusteessa mukana ja mikä on sitten rakennettu siihen päälle, mutta kyllä mä nään ja miellän autoteh-taan sellasena uusien avauksien tekijänä." (Aluekehityksen asiantuntija)

Tämä korostaa läpinäkyvän viestinnän ja konkreettisten mittareiden tarvetta, joilla voidaan arvioida arvoketjun kehittämisen todellisia vaikutuksia sekä erottaa aidot kestävä kehityksen toimenpiteet vastuullisuuspuheesta.

Kolmas yhteisen arvonluonnin periaate on **paikallisten yhteisöjen kehittäminen**, ja yksi keskeisimmistä vaikutusalueista tämän suhteen on Valmet Automotiven rooli työmarkki-noilla ja sosiaalisessa kestävyudessa. Tämä näkyy erityisesti siinä, miten yritys pyrkii

edistämään työllisyyttä ja integroimaan monipuolisista taustoista tulevia työntekijöitä osaksi työelämää.

Valmet Automotiven vaikutus työmarkkinoihin ja alueelliseen hyvinvointiin ei rajoitu pelkästään uusien työpaikkojen luomiseen, vaan se näkyy myös aktiivisina toimenpiteinä syrjäytymisen ehkäisemiseksi. Yhteisen arvonluonnin mallin peruseräiteiden mukaisesti yrityksen strategiaan tavoitteisiin kuuluu myös sosiaalinen inklusio, eli sellaisten henkilöiden tukeminen, joilla voi olla haasteita perinteiseen työelämään kiinnittymisessä (Crane ym., 2014). Tämä näkyy esimerkiksi yrityksen Second Chance -ohjelmassa, joka tarjoaa työmahdollisuuksia paikallisille työnhakijoille, joiden työhistoria ei ole ollut lineaarinen tai jotka ovat kohdanneet haasteita aiemmassa työllistymisessään. Haastatteluissa tämä nousi esiin merkittävänä esimerkkinä siitä, kuinka yritys voi edistää yhteiskunnallista kehitystä:

"On ollut rekrytoinnissa tällainen Second Chance -ohjelma, ymmärtääkseni paikallisille ihmisille, joilla on ollut tällainen rosainen työhistoria." (Paikallishallinnon edustaja)

Tällaiset toimenpiteet eivät ainoastaan auta yksilöitä kiinnittymään työelämään, vaan ne voivat myös vähentää alueellista pitkäaikaistyöttömyyttä, tukea sosiaalista hyvinvointia ja voivat osaltaan keventää julkisen sektorin kustannuksia esimerkiksi sosiaaliturvan ja työllistymispalveluiden osalta. Syrjäytymisen ehkäisy ja työelämään osallistuminen ovat keskeisiä tekijöitä alueellisen elinvoimaisuuden ylläpitämisessä. Paikallishallinnon edustaja kuvaili, miten suuren lisäarvon yritys onnistui tuomaan koko Suomen mittakaavassa syrjäytymisen ehkäisyyn 2010-luvun haastavina aikoina:

"Autotehdas on tehnyt aivan valtavan lisäarvon yhteiskuntaan, moni ei sitä muista, mut kun mennään niihin vuosiin 2013 ja 2016 tuli GLC niin niinä aikoina oli työttömyyttä aika paljon tietyillä alueilla Suomessa niin autotehdas toi valtavan lisäarvon tähän yhteiskuntaan nimenomaan siinä syrjäytymisen ehkäisyssä, eli täältä moni pääsi takaisin elämänsyrjään kiinni näistä ku tänne muutti, osa on jäänyt tänne, mut osa palasi aika nopeesti loppujen lopuks kotiseudulle. Ymmärtääkseni ei siks ettei ne olis täällä viihtynyt töissä ja tässä kaupungissa mutta kun heidän työmarkkina-asema

kohosi kun he olivat töissä. Sitten samaan aikaan tapahtu kehitys sillon vuoden 2016 ympärillä, et alko muutenkin menee taloudessa Suomessa paremmin, eli työllistymismahdollisuuksii tuli lisää. Ne ihmiset, jotka oli ollut työttömänäkin ilmeisesti tai ainakin syrjäytymisvaarassa olevia työllistyi tänne siihen buumi vaiheeseen, sai arvokasta työkokemusta ja olivat enemmän työmarkkinakelpoisia” (Paikallishallinnon edustaja)

Valmet Automotive panostaa myös työntekijöidensä jatkuvaan koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, mikä vahvistaa heidän asemaansa työmarkkinoilla. Tämä liittyy yhteisen arvonluonnin näkökulmaan, jonka mukaan yritysten tulee pyrkiä kehittämään työntekijöidensä taitoja ja osaamista, ei ainoastaan yrityksen sisäisiin tarpeisiin, vaan myös laajemmin työmarkkinoille (Moon & Parc, 2019). Haastatteluissa nousi esiin, että yritys panostaa työntekijöidensä kehitykseen pitkäjänteisesti:

"He kouluttaa henkilöstöä jatkuvasti ja niinku tavallaan sillon mennään step by step eteenpäin, et sun ei tarvii osata kaikkee kun sä meet sinne töihin mut sä saat tehdä sellasii töitä mitä sä osaat tehdä ja sit siel lisätään jatkuvasti niitä työntekijän valmiuksia ja sitä kautta ikään kuin parannetaan hänen osaamista ja luodaan arvoa siihen niiku, se työntekijän arvokkuus työmarkkinoilla paranee sitä kautta." (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Tämä kertoo siitä, että yrityksen vaikutus ei rajoitu pelkästään sen omiin työntekijöihin, vaan sillä on laajempi vaikutus alueellisiin työmarkkinoihin ja osaamisen siirtymiseen. Työelämään integroituminen ja osaamisen kehittäminen ovat avaintekijöitä sosiaalisen tasa-arvon edistämiseksi, ja Valmet Automotive toimii tässä suhteessa esimerkkinä siitä, miten yritykset voivat edistää yhteiskunnallista kestävyyttä.

Vaikka Valmet Automotiven toiminta tukee syrjäytymisen ehkäisyä ja alueellista hyvinvointia, se herättää myös kysymyksiä siitä, missä määrin nämä toimenpiteet ovat yrityksen strategisia valintoja ja missä määrin ne kumpuavat aidosta yhteiskunnallisesta vastuunkannosta. Kriittisessä yritysvaluokeskustelussa on esitetty, että vaikka yritykset voivat osallistua yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen, niiden ensisijainen tavoite on edelleen taloudellinen kannattavuus (Banerjee, 2007). Tämä herättää kysymyksen siitä,

miten yrityksen yhteiskunnallista roolia tulisi arvioida – ovatko esimerkiksi Second Chance -ohjelmat ja muut työllistämistoimenpiteet ensisijaisesti liiketoiminnallisia strategioita vai aidosti yhteiskunnallisia panostuksia? Toisaalta voisi myös kysyä onko sillä väliä? Mikäli toimenpiteet ovat yhteisen arvonluonnin periaatteen mukaisia ja myös yhteiskunnallisesti kannattavia niin onko sillä väliä, asetetaanko ensisijaiseksi motiiviksi liiketoiminnallisen voiton tavoittelu vai yhteisen hyvän saavuttaminen?

Kokonaisuudessaan haastatteluista käy ilmi, että Valmet Automotiven toimet osoittavat, kuinka yritys voi hyödyntää yhteisen arvonluonnin mallia käytännössä ja edistää työmarkkinoiden kehitystä sekä sosiaalista hyvinvointia. Samalla ne tuovat esiin kysymyksiä yritysten vastuusta ja siitä, missä määrin yhteisen arvonluonnin periaatteet toteutuvat aidosti yhteiskunnallisesti vaikuttavina toimenpiteinä

5.2.2 Yhteisen arvonluonnin haasteet ja viherpesun riski

Yhteisen arvonluonnin malli tarjoaa paljon mahdollisuuksia yrityksille kehittää omaa toimintaansa ja luoda kestävää tulevaisuutta myös koko yhteiskunnalle. Kuitenkin käytännön toteutuksessa tämä malli kohtaa monia haasteita, erityisesti siinä, missä määrin yrityksen toimenpiteet ovat aidosti yhteiskunnallisen arvonluonnin välineitä ja missä määrin ne ovat strategisia liiketoimintaratkaisuja, joiden ensisijaisena tavoitteena on kilpailuedun saavuttaminen (Crane ym., 2014). Lisäksi yhteisen arvonluonnin mallin ja yritysvastuun välinen ero ei aina ole selvä, ja onkin esitetty, että yhteisen arvonluonnin malli ei ole niinkään itsenäinen malli, vaan pikemminkin yritysvastuun kehitysversio, jossa vastuullisuus on kytketty suuremmin liiketoimintastrategiaan (Dembek, Singh & Bhakoo, 2016).

Yhteisen arvonluonnin mallin ja yritysvastuun välinen ero on keskeinen kysymys yritysvastuukeskustelussa. Perinteinen yritysvastuu on usein nähty yrityksen velvollisuutena toimia vastuullisesti ilman suoraa liiketoimintahyötyä, kun taas yhteisen arvonluonnin malli pyrkii rakentamaan vastuullisuudesta liiketoiminnallisen kilpailuedun (Porter & Kramer, 2011). Haastatteluista kuitenkin korostettiin, että Valmet Automotive toimii monessa mielessä vastuullisuuden edelläkävijänä ja suunnannäyttäjänä muille yrityksille.

”Meillä oli viime vuonna tällöinen niiku vastuullisuusseminaari mitä me pidettiin niin siellä oli nimenomaan Valmet Automotiven sitten

vastuullisuusjohtaja kertomassa heidän vastuullisuusraportoinnistaan koska he on tietysti jo edellä siinä verrattuna moniin pieniin yrityksiin ja näin.” (Teollisuus- ja elinkeinokehityksen asiantuntija)

Viherpesu tarkoittaa tilannetta, jossa yritys antaa harhaanjohtavan kuvan omista vastuullisuustoimistaan ilman todellisia vaikutuksia kestävä kehityksen edistämiseksi (Lyon & Montgomery, 2015). Viherpesu nähdään myös yhtenä yritysvastuukeskustelun haasteena. Vaikka Valmet Automotiven vastuullisuustyötä arvostetaan ja se on saanut positiivista huomiota, on myös syytä tarkastella kriittisesti, kuinka läpinäkyvää ja todennettavissa olevaa yrityksen vastuullisuusviestintä on. Kokonaisuudessaan viherpesu tiedostettiin todellisena riskinä kaikkien haastateltavien osalta. Haastatteluissa korostettiin läpinäkyvyyden ja raportoinnin merkitystä, jotta viherpesulta voitaisiin välttyä. Toisaalta viherpesun riskiä ei nähty Valmet Automotiven kohdalla muita tekijöitä merkittävämpänä ja yritys ja sen vastuullisuustoimet koettiin kokonaisuudessaan luotettavina.

Haastatteluissa nousikin esiin, että Valmet Automotiven toiminta koetaan monin tavoin vastuulliseksi ja aidosti yhteiskunnallista arvoa tuottavaksi. Kuten eräs haastateltava totesi:

”Käsitys että he tekee sitä nimenomaan sitä vastuullisuutta ja tän tyyppisiä asioita niiku siinä sisällä just et se ei vaikuta semmoselta päälle liimatulta.” (Teollisuus- ja elinkeinokehityksen asiantuntija)

Tämä kommentti viittaa siihen, että Valmet Automotiven vastuullisuustoimet eivät näytty pelkästään markkinointistrategiana, vaan osana yrityksen sisäistä toimintakulttuuria. Tämä on tärkeää viherpesun riskin näkökulmasta, sillä vastuullisuusviestinnän ja konkreettisten toimenpiteiden välisen kuilun on todettu heikentävän sidosryhmien luottamusta yrityksiä kohtaan (Lyon & Montgomery, 2015).

Vastuullisuusraportointi on yksi keskeinen keino yrityksille tehdä heidän vastuullisuustoimensa näkyviksi ja mitattaviksi, tämä korostui myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Haastatteluissa nousi esiin, että raportointi auttaa paitsi yrityksen ulkoista viestintää myös sen sisäistä ymmärrystä omista toimintatavoistaan:

"No siis siinähan se tehdään niiku näkyväksi, että kun tehdään se raportointi ja sitä kautta ehkä myös sitten kun yritys oppii itse ymmärtämään paremmin sitä sen raportoinnin kautta sitä omaa tekemistään niin silloin sitä on myös helpompi viestiä ulospäin." (Teollisuus- ja elinkeinokehityksen asiantuntija)

Vaikka vastuullisuusraportointi voi lisätä läpinäkyvyyttä, on sen tehokkuudessa haasteita. Monet raportit ovat yritysten itsensä laatimia ja voivat painottaa positiivisia kehityskulkuja samalla, kun ongelmakohtia jätetään vähemmälle huomiolle (Boiral, 2013). Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin raportointi todella auttaa edistämään vastuullisuutta ja missä määrin se toimii vain maineenhallinnan välineenä.

Yhteisen arvonluonnin mallin perusajatus on yhdistää yritysten taloudellinen menestys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, mutta sen tehokkuutta voitaisiin edelleen kehittää. Haastatteluista nousi esiin, pohdinta siitä, onko nyky-yhteiskunta todellisuudessa kykenevä toimimaan yhteisen arvonluonnin periaatteiden mukaisesti:

"Täs on muitakin kysymyksiä kun se vastuullisuus tai vastuullisuus on muutakin kuin sitä ympäristön ja siinä kohtaa niinkun maailma ei ihan viel oo niin viisas et osattais tehdä ne valinnat jotka olis ympäristön ja tällasen sosioekonomisen kestävyuden kannalta hyviä." (Korkeakoulusektorin edustaja)

Toisaalta yritykset eivät voi myöskään nojata tähän oletamaan ja jättää siksi vastuullisuustoimia toteuttamatta. Valmet Automotiven kaltaisilla teollisuusyrityksillä on suuri vastuu yhteiskunnan hyvinvoinnin kannalta ja heidän toimensa heijastuvat niin suoraan kuin välillisestikin sosiaaliin, ympäristöllisiin sekä taloudellisiin näkökulmiin. Tulevaisuudessa tullaankin tarvitsemaan lisää objektiivisiä mittareita, joiden avulla yritykset pystyvät osoittamaan vastuullisuutensa.

5.3 Sidosryhmäsuhteet ja vuorovaikutus

Valmet Automotive toimii monimutkaisessa sidosryhmäverkostossa, jossa sen vaikutus ulottuu laajasti paikallisyhteisöön, elinkeinoelämään, koulutussektoriin ja poliittiseen päätöksentekoon. Yrityksen menestys ja yhteiskunnallinen vaikutus eivät perustu pelkästään sen liiketoiminnan volyyymiin, vaan myös siihen, miten yritys on vuorovaikutuksessa eri sidosryhmiensä kanssa. Yrityksen toiminta on tiiviisti kytköksissä paikallishallintoon, oppilaitoksiin, toimittajiin, päättäjiin ja muihin teollisuuden toimijoihin.

Näiden sidosryhmien kanssa käyty vuoropuhelu määrittää pitkälti, kuinka yritys kykenee vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja yhteiskunnallisiin odotuksiin. Sidosryhmäteorian mukaan yritysten menestyksen kannalta on keskeistä, että ne kykenevät huomioimaan ja tasapainottamaan eri sidosryhmien tarpeita (Freeman, 2010.) Valmet Automotive näyttäytyy aktiivisena toimijana, joka rakentaa sidosryhmäsuhteitaan pitkäjänteisesti ja pyrkii luomaan lisäarvoa yhteistyön kautta.

5.3.1 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen laatu

Valmet Automotive on saanut haastatteluissa kiitosta aktiivisesta ja tavoitteellisesta vuorovaikutuksestaan eri sidosryhmien kanssa. Yrityksen viestintää on kuvattu ammattimaiseksi ja läpinäkyväksi, ja sen osallistuminen alueellisiin kehityshankkeisiin yhdessä julkisen sektorin, oppilaitosten ja muiden teollisuuden toimijoiden kanssa nähdään osoituksena sitoutumisesta alueen kehittämiseen. Viestintä ja yhteistyö eivät ole ainoastaan strategisia valintoja, vaan ne ovat välttämättömiä toimijalle, jonka vaikutus ulottuu laajasti alueelliseen talouteen ja yhteiskuntaan. Valmet Automotive ei toimi pelkästään merkittävänä työllistäjänä, vaan sen rooli alueellisen kehityksen kannalta on keskeinen. Tällöin viestinnän ja yhteistyön laatu nousevat ratkaiseviksi tekijöiksi luottamuksen rakentamisessa (Freeman ym., 2010).

Haastatteluissa korostui, että Valmet Automotive ylläpitää avointa vuorovaikutusta ja osallistuu aktiivisesti julkiseen keskusteluun. Yritys on onnistunut viestimään toiminnastaan monipuolisesti ja ollut näkyvästi mukana alueellisissa prosesseissa. Tämä on tärkeää erityisesti teollisuusyritykselle, jonka päätöksillä voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia paikallistalouteen ja alueelliseen kehitykseen.

"Valmet Automotive myös viestii ja tiedottaa hyvin asioistaan. Mikä on osa sitä vaikuttamistyötä ja sitä alueella näkymistä, että heillä on musta aika ammattitaitoista ja hyvää viestintää ja he pystyy nostamaan asioita hyvin esiin." (Elinkeinoelämän edustaja)

Yrityksen kyky viestiä sekä omista strategisista linjauksistaan että toimintaympäristön muutoksista on keskeinen osa sen suhdetta sidosryhmiin. Sidoryhmäteorian mukaan yritysten menestys perustuu siihen, kuinka hyvin ne kykenevät kuuntelemaan eri tahojen odotuksia ja viestimään päätöstensä seurauksista (Freeman, 2010). Valmet Automotiven toiminta kuvastaa pyrkimystä vastata näihin odotuksiin osallistumalla julkiseen keskusteluun ja edistämällä yhteistyön kautta alueellista kehitystä.

Yhteistyön merkitys korostui erityisesti siinä, miten yrityksen vuorovaikutus muiden toimijoiden kanssa nähtiin synergistä hyötyä tuottavana. Haastateltavat kuvasivat Valmet Automotiven osallistuvan aktiivisesti alueellisiin kehittämishankkeisiin ja vaikuttavan laajemmin elinkeinoelämän suuntaan.

"Me tehdään hyvin yhteistyötä ja mikä on hyvä niin, me tehdään yhteistyötä myös sillä tavalla, että Valmet Automotive on aktiivisesti mukana ja puhumassa ja vaikuttamassa niihin asioihin, jotka koskevat paitsi heitä, niin myös muita toimijoita tällä alueella." (Elinkeinoelämän edustaja)

Tämä korostaa Valmet Automotiven roolia paitsi teollisuusyrityksenä myös alueellisena kehittäjänä. Yhteisen arvonluonnin näkökulmasta yrityksen osallistuminen alueellisiin hankkeisiin on esimerkki siitä, kuinka liiketoiminnalliset tavoitteet voivat kytkeytyä yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen (Porter & Kramer, 2011). Yrityksen asema alueellisessa ekosysteemissä antaa sille merkittävää vaikuttavuutta, ja yhteistyö muiden toimijoiden kanssa nähdään keinona vahvistaa koko alueen kehitystä. Etenkin suuryritysten kohdalla yhteistyö voi lisätä vaikutusmahdollisuuksia ja parantaa päätöksenteon laatua.

"Jos me ja alueen iso veturiyritys pystytään nostamaan asioita esiin, niin se on aina parempi kuin että jos jompikumpi meistä tekisi yksin." (Elinkeinoelämän edustaja)

Yrityksen ja muiden toimijoiden välinen yhteistyö voi mahdollistaa laajemman vaikuttavuuden kuin yksittäisten toimijoiden erilliset toimet. Samalla tämä herättää kysymyksen siitä, kuinka paljon yrityksen vaikutusvalta muokkaa alueellista päätöksentekoa sen omien strategisten intressien mukaisesti. Vaikka Valmet Automotive nähdään vastuullisena ja rakentavana toimijana, on tärkeää tarkastella kriittisesti sen roolia suhteessa muihin sidosryhmiin ja mahdolliseen vallankäyttöön alueellisessa kehityksessä.

Kokonaisuudessaan Valmet Automotiven sidosryhmävuorovaikutus on monipuolista ja laaja-alaista. Yritys ei tyydy yksisuuntaiseen tiedottamiseen, vaan panostaa osallistavaan viestintään ja vuoropuheluun eri toimijoiden kanssa. Tämä ei ainoastaan vahvista sen asemaa vastuullisena ja luotettavana kumppanina, vaan myös tukee kestävästä alueellista kehitystä ja syventää sidosryhmien välistä yhteistyötä.

Samalla voidaan kuitenkin kysyä, missä määrin yrityksen tavoitteet ovat aidosti linjassa kaikkien sidosryhmien odotusten kanssa. Vaikka pyrkimys laaja-alaiseen yhteistyöhön on selkeä, yrityksen ensisijainen tehtävä on edelleen liiketoiminnallisen kannattavuuden turvaaminen. Tämä herättää pohdinnan siitä, missä määrin toiminta perustuu yhteisen arvon tuottamiseen ja missä määrin kyse on strategisesta vaikuttamisesta. Tältä pohjalta onkin tärkeää jatkossa tarkastella, miten Valmet Automotive voi edelleen kehittää sidosryhmäsuhteitaan ja varmistaa, että yhteistyömallit hyödyttävät laajemmin koko yhteiskuntaa.

5.3.2 Luottamuksen rakentaminen ja vastuullisuus

Luottamus on keskeinen osa yritysten ja niiden sidosryhmien välistä vuorovaikutusta, ja se muodostaa perustan toimivalle yhteistyölle sekä uskottavalle vastuullisuusviestinnälle (Scherer & Palazzo, 2011). Ilman luottamusta yrityksen vastuullisuustoimet voivat jäädä pelkiksi ulkoisiksi eleiksi, joiden vaikutus jää pinnalliseksi. Luottamus syntyy ennen kaikkea yrityksen johdonmukaisesta ja ennakoitavasta toiminnasta, joka heijastuu sen suhteisiin eri sidosryhmien kanssa.

Haastatteluiden perusteella Valmet Automotive näyttäytyy toimijana, jonka viestintä koetaan läpinäkyväksi ja aidoksi. Vaikka tiedostettiin, ettei yritys voi jakaa kaikkea tietoa avoimesti esimerkiksi kilpailullisista syistä, sen tapa kommunikoida nähtiin

kunnioittavana ja rehellisenä. Yritys ei ainoastaan puhu vastuullisuudesta, vaan pyrkii osoittamaan sen myös konkreettisilla toimin. Tämä näkyy esimerkiksi työntekijöiden huomioimisessa, ympäristövaikutusten hallinnassa ja alueellisen yhteistyön kehittämisessä.

Luottamuksen rakentaminen ei ole kuitenkaan pelkästään viestinnällinen tehtävä, vaan se liittyy laajemmin siihen, miten yritys toimii eri tilanteissa – erityisesti vaikeina aikoina. Valmet Automotive toimii suhdanneherkällä alalla, jossa muutokset voivat vaikuttaa nopeastikin työllisyyteen ja tuotantoon. Näissä tilanteissa viestinnän avoimuus ja oikea-aikaisuus ovat erityisen tärkeitä. Haastatteluissa korostui yrityksen kyky käydä suoria keskusteluja sekä paikallisten että kansallisten toimijoiden kanssa, ja pyrkimys ennakoita vaikutuksia yhteisesti ratkottavaksi.

”Tiedän että VA käy suoria keskusteluja, täs on ollut hankalia tilanteita ja on ollut näitä lomautuksia sun muita niin he on käynyt suoria keskusteluja ministeriöiden kanssa, elinkeinoministeriön kanssa ja muidenkin ja hallituksen ministerien kanssa. Se on hyödyllistä ja tarpeellista ja ymmärtääkseni he pitävät niiku tota myöskin avainihmiset tuolla hallituksessa niin etukäteen hyvin tietoisena tulevista tapahtumista, jotta niihin voidaan paremmin varautua ja sitä kautta ikään kuin mitigoida niitä negatiivisia vaikutuksia ja niin edelleen” (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Luottamusta rakennetaan siis paitsi arjessa myös kriisitilanteissa, jolloin yrityksen todellinen toimintatapa ja arvopohja punnitaan. Juuri tällaisissa tilanteissa Valmet Automotiven toiminta näyttäytyi esimerkillisenä: johdon läsnäolo, vuoropuhelu ja halu pitää sidosryhmät ajan tasalla nousivat haastatteluissa esiin keskeisinä tekijöinä.

Vastuullisuuden ulottuvuudet konkretisoituvat myös siinä, kuinka Valmet Automotive asemoituu osaksi laajempaa yhteiskunnallista kehitystä. Yrityksen vaikutus ei rajoitu pelkästään paikalliseen elinkeinoelämään, vaan ulottuu myös kansalliseen koulutus- ja teollisuuspolitiikkaan. Haastatteluissa tuli esiin, että yrityksen yhteistyö eri tasoisten sidosryhmien kanssa mahdollistaa myös laajempien yhteiskunnallisten tavoitteiden edistämisen – esimerkiksi osaamisen kehittämisen tai vihreän siirtymän näkökulmasta.

Kuitenkin vastuullisuuden yhteydessä on tärkeää huomioida sidosryhmäteorian kriittinen näkökulma, jonka mukaan yrityksillä on valtaa määritellä, ketkä nähdään tärkeinä sidosryhminä ja miten heidän odotuksiinsa vastataan (Crane ym., 2014). Tämä herättää kysymyksen siitä, missä määrin yrityksen vastuullisuus perustuu strategisiin liiketoimintatavoitteisiin ja missä määrin aitoon yhteiskunnalliseen sitoutumiseen. Vaikka Valmet Automotive koetaan luotettavaksi ja vastuulliseksi toimijaksi, on tarpeen tarkastella myös sitä, miten sen vaikuttavuus jakautuu eri sidosryhmien kesken ja kenen ääni pääsee kuuluviin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että Valmet Automotiven tapa rakentaa luottamusta ja toteuttaa vastuullisuutta perustuu ennen kaikkea pitkäjänteiseen, johdonmukaiseen ja avoimeen toimintaan. Luottamusta ei rakenneta yksittäisillä kampanjoilla, vaan arkisella toiminnalla, jonka kautta yritys osoittaa sidosryhmilleen olevansa ennustettava, kuunteleva ja yhteistyöhön valmis kumppani. Samalla vastuullisuus näyttäytyy sekä liiketoimintaa tukevana strategiana että mahdollisuutena tuottaa laajempaa yhteiskunnallista arvoa – kunhan sen toteutus pysyy avoimena myös kriittiselle tarkastelulle.

5.4 Yhteisen arvonluonnin mahdollisuudet ja haasteet

Yhteisen arvonluonnin malli tarjoaa teollisuusyrityksille mahdollisuuden yhdistää taloudellinen menestys ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus. Tämä lähestymistapa korostaa sitä, että yrityksen ja yhteiskunnan edut voivat olla keskenään linjassa, kun liiketoimintaa kehitetään siten, että se tuottaa arvoa myös laajemmalle yhteisölle. (Porter & Kramer, 2011.) Vaikka yhteisen arvonluonnin käsite on herättänyt suurta kiinnostusta, sen soveltaminen käytännössä ei ole yksiselitteistä. Yritysten on löydettävä keinoja, joilla ne voivat aidosti edistää yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä tavoitteita ilman, että yhteisen arvonluonnin periaatteet jäävät pelkäksi strategiseksi viestinnäksi.

Teollisuusyritysten kontekstissa yhteinen arvonluonti voi ilmentyä monin eri tavoin. Haastatteluista nousi esiin, että sidosryhmien näkökulmasta yrityksen merkitys ei rajoitu ainoastaan taloudellisiin hyötyihin, kuten työllisyyden lisäämiseen tai investointeihin, vaan se voi myös vaikuttaa yhteiskuntaan monimuotoisemmin esimerkiksi koulutusyhteistyön, innovaatioiden ja työelämän tasa-arvon kautta. Tämä näkyi esimerkiksi siinä,

miten Valmet Automotiven rooli nähtiin alueellisena kehittäjänä, mutta myös kansallisena teollisuuden suunnannäyttäjänä:

"Tää kyky suuntautua nopeasti muuttuville markkinasegmenteille ja seurata sitä globaalia kehitystä ja trendejä auttaa Suomea siinä mielessä, että sieltä syntyy korkeamman lisäarvon tuotteita ja palveluita ja sitä kautta ikään kuin me saadaan jalostusarvoa ylös ja viennin arvoa ylös ja sitä kautta voidaan rakentaa Suomelle parempaa hyvinvointia ja voidaan maksaa myös parempia palkkoja." (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

Tämä vahvistaa ajatusta siitä, että yhteisen arvonluonnin mallin menestyksellinen toteuttaminen edellyttää jatkuvaa innovointia ja sidosryhmäyhteistyötä. Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja liiketoiminnan kehittämisen yhdistäminen voi luoda kestävämpiä arvoketjuja, jotka hyödyttävät niin yritystä kuin sen toimintaympäristöä.

5.4.1 Mahdollisuudet

Teollisuusyrityksillä on merkittävä mahdollisuus edistää yhteiskunnallista kehitystä luomalla samanaikaisesti taloudellista ja yhteiskunnallista arvoa. Yhteisen arvonluonnin näkökulmasta yritysten rooli ei rajoitu pelkästään voiton tavoitteluun, vaan ne voivat toimia aktiivisina muutosvoimina esimerkiksi kestävän kehityksen, osaamisen kehittämisen ja sosiaalisen osallisuuden edistämiseksi (Porter & Kramer, 2011). Tämä edellyttää uudenlaisia liiketoimintamalleja, jotka perustuvat innovaatioiden hyödyntämiseen tavalla, joka tukee sekä yrityksen strategiaa että laajempia yhteiskunnallisia tavoitteita.

Käytännössä yhteisen arvonluonti voi tarkoittaa muun muassa vihreän siirtymän tukemista investoimalla ympäristöystävällisiin tuotantoratkaisuihin, hiilijalanjäljen pienentämiseen tai uusiutuvan energian käyttöön. Lisäksi se voi ilmetä työmarkkinoiden kehittämisessä yhteistyössä koulutusorganisaatioiden kanssa, rekrytointikäytäntöjen tasa-arvoistamisessa tai syrjäytymistä ehkäisevän työympäristön luomisessa. Teollisuusyritysten suuri työllistävä vaikutus ja alueellinen merkitys tarjoavat otollisen lähtökohdan näiden tavoitteiden saavuttamiselle.

Valmet Automotiven tapauksessa haastattelut toivat esiin kolme keskeistä teemaa, joissa yrityksellä nähtiin olevan erityisiä mahdollisuuksia yhteisen arvonluonnin vahvistamisessa: syrjäytymisen ehkäisy ja kotouttaminen, liiketoiminnan monipuolistaminen toimintavarmuuden lisäämiseksi sekä aktiivisempi osallistuminen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Ensinnäkin haastateltavat nostivat esiin Valmet Automotiven aseman suurena työllistäjänä, joka voisi toimia suunnannäyttäjänä sosiaalisen tasa-arvon ja inklusiivisuuden edistämiseksi. Erityisesti maahanmuuttajien kotouttaminen nähtiin alueellisena haasteena, johon yritys voisi vastata tarjoamalla työllistymismahdollisuuksia ja osallistamalla kotouttavaa työelämää tukeviin hankkeisiin. Yrityksen kansainvälinen toimintaympäristö ja monikulttuurinen työvoima luovat edellytykset sille, että Valmet Automotive voisi profiloitua edelläkävijänä työmarkkinoiden sosiaalisen vastuullisuuden kehittämisessä.

"Me tiedetään, että tällanen maahanmuuttajataustaisten integraatio Suomessa on haaste ja se on myös Varsinais-Suomessa haaste, niin voisiko autotehdas ottaa tän niiku yhdeksi yhteiskunnallisen vaikuttavuuden lähtökohdaksi?" (Aluekehityksen asiantuntija)

Yritykset, jotka panostavat työelämän yhdenvertaisuuteen ja osallisuuteen, voivat samalla parantaa omaa rekrytointiaan ja vähentää yhteiskunnallisia kustannuksia liittyen pitkäaikaistyöttömyyteen ja syrjäytymiseen. Tämä on linjassa yhteisen arvonluonnin perusajatuksen kanssa, jossa liiketoiminnalla tavoitellaan myös laajempaa yhteiskunnallista hyötyä (Porter & Kramer, 2011).

Toiseksi Valmet Automotiven kyky reagoida nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin nähtiin vahvuutena, joka mahdollistaa liiketoiminnan sopeutumisen sekä alueellisen resilienssin vahvistamisen. Haastatteluissa mainittiin erityisesti yrityksen panostukset akkuliiketoimintaan ja uusien toimintasektoreiden kehittämiseen. Nämä toimet voivat paitsi parantaa yrityksen kilpailukykyä myös pienentää sen riippuvuutta yksittäisistä markkinoista, mikä on tärkeää alueellisen vakauden ja työllisyyden kannalta.

"Valmet Automotive on siihenkin pystynyt ikään kuin sopeutumaan ja reagoimaan, adaptoimaan omaa toimintaansa esimerkiksi kehittämällä näitä

uusista liiketoiminta-alueista, menemällä sinne akkupuolelle mikä on erinomainen idea ja eriyttämällä näitä liiketoimintoja toisistaan." (Teollisuuden ja innovaatiokehityksen asiantuntija)

"Et ehkä sitten tällä tavalla nään sen aika ketteränä et jos lähtökohtaisesti miettii muita teollisuusyrityksiä niin ainakin se oletus itsellä on että ollaan aika siinä omalla sektorilla " (Aluekehityksen asiantuntija)

Valmet Automotiven ketteryys erottautuu positiivisesti perinteisestä käsityksestä teollisuusyrityksistä, joiden toiminta usein nähdään vahvasti rajautuneena omalle sektorille. Monipuolistamisen kautta yritys ei ainoastaan vahvista omaa toimintavarmuuttaan, vaan myös tukee alueellista taloutta monipuolisemmalla arvonmuodostuksella.

Kolmanneksi haastatteluissa tuotiin esiin Valmet Automotiven mahdollisuus käyttää asemaansa vahvemmin yhteiskunnallisessa vaikuttamisessa. Suurilla teollisuusyrityksillä on paitsi operatiivinen myös poliittinen painoarvo – ne voivat tuoda esiin elinkeinoelämän näkemyksiä ja vaikuttaa päätöksentekoon esimerkiksi koulutuspolitiikan, kestävä teollisuuden tai aluekehityksen osalta. Valmet Automotiven aktiivinen osallistuminen yhteiskunnalliseen keskusteluun nähtiin keinona vahvistaa koko teollisen ekosysteemin kehittämisedellytyksiä.

"Se rooli, joka jo lähtökohdissaan on olemassa, niin se kannattaa hyödyntää ja tuoda esille niitä asioita, joita se yritys odottaa päätöksenteolta tai odottaa muuttuvan siinä toimintaympäristössä. Ajattelisin, että se on yksi tapa hyödyntää sitä vaikutusmahdollisuutta." (Aluekehityksen asiantuntija)

Yhteisen arvonluonnin näkökulmasta tällainen vuorovaikutus ei ole pelkästään yrityksen etu, vaan se voi tuottaa pitkäkestoista hyötyä koko yhteiskunnalle. Suuryritykset voivat toimia siltana julkisen ja yksityisen sektorin välillä sekä tuoda ratkaisuja esimerkiksi vihreän siirtymän ja työelämän murroksen kysymyksiin.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Valmet Automotiven esimerkki osoittaa, miten teollisuusyritykset voivat toimia yhteiskunnallisina vaikuttajina ja suunnannäyttäjinä, kun ne

yhdistävät liiketoimintastrategiansa laajempiin yhteiskunnallisiin tavoitteisiin. Yhteisen arvonluonnin toteutuminen vaatii kuitenkin pitkäjänteistä sitoutumista, jatkuvaa vuoropuhelua eri sidosryhmien kanssa sekä kykyä tunnistaa ja hyödyntää liiketoiminnan ja yhteiskunnan välisiä rajapintoja. Kun nämä edellytykset täyttyvät, teollisuusyrityksillä on mahdollisuus olla paitsi taloudellisia moottoreita, myös aktiivisia ja vastuullisia yhteiskunnan kehittäjiä.

5.4.2 Haasteet

Vaikka yhteinen arvonluonti tarjoaa teollisuusyrityksille merkittäviä mahdollisuuksia yhdistää liiketoiminnalliset tavoitteet yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen, sen käytännön toteuttamiseen liittyy monia haasteita, jotka voivat heikentää mallin uskottavuutta ja vaikuttavuutta. Keskeinen haaste liittyy siihen, kuinka selkeästi yrityksen strateginen liiketoiminta voidaan erottaa sen yhteiskunnallisista tavoitteista. Jos rajapinta näiden välillä hämärtyy, voi syntyä epäilyksiä siitä, palvelevatko vastuullisuustoimenpiteet aidosti yhteiskunnan etua vai ensisijaisesti yrityksen omaa mainetta ja markkina-asemaa (Crane ym., 2014). Tämä asettaa paineita yrityksille toimia läpinäkyvästi ja osoittaa, että niiden yhteiskunnalliset toimet eivät ole vain viestinnällisiä keinoja, vaan strategisesti motivoituja ja yhteiskunnallisesti merkittäviä panostuksia.

Toinen merkittävä haaste koskee yhteisen arvonluonnin vaikutusten mittaamista. Taloudelliset tulokset, kuten liikevaihto tai voitto, ovat selkeästi mitattavissa, mutta sosiaalisten ja ympäristöllisten vaikutusten osoittaminen vaatii monimutkaisempia ja monitasoisempia mittareita (Dembek ym., 2016). Jos näitä vaikutuksia ei pystytä osoittamaan luotettavasti, vaarana on, että yhteisen arvon luominen jää retoriselle tasolle. Siksi yritysten on pyrittävä rakentamaan mittaristoja yhteistyössä tutkimuslaitosten, julkisen sektorin ja kansalaisyhteiskunnan kanssa, jotta niiden toimenpiteet voidaan arvioida objektiivisesti ja moniäänisesti. Läpinäkyvä ja sidosryhmälähtöinen raportointi nousee tässä yhteydessä keskeiseen rooliin.

Kolmas haaste liittyy yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja liiketoiminnan aikajänteisiin. Yhteisen arvonluonnin toteuttaminen edellyttää usein pitkäjänteisiä investointeja, joiden hyödyt eivät realisoidu välittömästi. Ilmastonmuutoksen torjunta, sosiaalinen oikeudenmukaisuus tai osaamisen kehittäminen ovat esimerkkejä teemoista, joiden vaikutukset

näkyvät vasta vuosien kuluttua – jos silloinkaan liiketaloudellisina hyötyinä (Moon & Parc, 2019). Tämä voi olla ristiriidassa lyhyen aikavälin taloudellisten tavoitteiden ja osakkeenomistajien tuotto-odotusten kanssa. Yritysten onkin löydettävä keinoja yhdistää lyhyen aikavälin tehokkuusvaatimukset ja pitkän aikavälin yhteiskunnallinen vaikuttavuus tavalla, joka ei vaaranna kummankaan osa-alueen uskottavuutta.

Näiden haasteiden valossa korostuu tarve sille, että yritykset eivät tyydy pelkkiin symbolisiin tekoihin, vaan rakentavat konkreettisia, mitattavia ja sidosryhmien hyväksymiä toimintamalleja. Esimerkiksi työllisyyden, osaamisen tai alueellisen elinvoiman kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet voivat olla tehokkaita tapoja osoittaa yhteisen arvonluonnin todellisia vaikutuksia – mutta vain, jos niiden tuloksellisuutta voidaan seurata ja arvioida.

Tulevaisuudessa yhteisen arvonluonnin onnistunut toteutus edellyttää entistä syvempää sidosryhmäyhteistyötä sekä uusia kumppanuusmalleja, joissa eri osapuolet – yritykset, oppilaitokset, kunnat ja kansalaisjärjestöt – voivat yhdessä rakentaa kestäviä ratkaisuja yhteisiin haasteisiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi pitkäaikaisia kehityshankkeita, investointeja paikalliseen innovaatioekosysteemiin tai avoimen vaikutusviestinnän vahvistamista. Vasta kun yritykset kykenevät osoittamaan, että niiden yhteiskunnalliset toimet ovat enemmän kuin liiketoiminnan jatke, yhteisen arvonluonnin potentiaali voi toteutua täysimääräisesti. Kysymys ei ole ainoastaan siitä, mitä yritykset tekevät, vaan siitä, miten ja miksi ne toimivat – ja kenen kanssa

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Valmet Automotiven yhteiskunnallista vaikuttavuutta yhteisen arvonluonnin (CSV) ja sidosryhmäteorian näkökulmista. Laadullinen tapaustutkimus ja puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat sen, että yrityksen toiminnan eri ulottuvuuksia pystyttiin tarkastelemaan niin taloudellisesta, sosiaalisesta kuin ympäristöllisestäkin näkökulmasta. Tutkimuksen analyysi rakentui teemoittelun avulla, ja tulokset jäsennettiin empiirisesti nousseiden havaintojen ja teoreettisten käsitteiden yhteyteen.

Tutkimuksen keskeinen havainto on, että Valmet Automotive toimii monella tasolla yhteiskunnallisena vaikuttajana. Yrityksen vaikutukset ulottuvat paikallistasolta valtakunnalliseen kehitykseen, ja sen rooli esimerkiksi työllistäjänä, koulutuksen kumppanina ja alueellisen elinvoiman edistäjänä on merkittävä. Yrityksen toiminta ei näyttäydy vain taloudellisena menestystarinana, vaan siinä on havaittavissa myös strategista ja tavoitteellista panostusta yhteiskunnallisten vaikutusten edistämiseen. Haastatteluissa nousi esiin luottamus siihen, että yritys toimii vastuullisesti ja pitkäjänteisesti, mutta samalla myös pohdinta siitä, missä määrin sidosryhmien näkemykset aidosti ohjaavat yrityksen toimintaa.

Yhteisen arvonluonnin mallin periaatteet konkretisoituivat Valmet Automotiven toiminnassa useilla tavoilla. Tuotteiden ja markkinoiden uudelleenmäärittely näkyi erityisesti sähköautojen ja akkuteknologian kehittämisessä. Arvoketjun tuottavuuden parantaminen ilmeni vastuullisuustoimissa, kuten energiatehokkuudessa ja yhteistyössä paikallisten toimittajien kanssa. Lisäksi paikallisyhteisöjen kehittäminen konkretisoitui sosiaalisina toimenpiteinä, kuten Second Chance -ohjelmassa ja henkilöstön jatkuvassa koulutuksessa. Näiden kautta yritys edisti työmarkkinoiden kehitystä, sosiaalista inklusiota ja alueellista hyvinvointia.

Samalla tutkimus osoittaa, että yhteisen arvonluonnin mallin soveltaminen ei ole yksiselitteistä. Aineistossa nousi esiin kysymyksiä siitä, missä määrin vastuullisuustoimet ovat aidosti yhteiskunnallisesti motivoituja ja missä määrin ne ovat osa liiketoimintastrategiaa. Kriittinen tarkastelu tuo esiin myös viherpesun riskin ja tarpeen läpinäkyvälle viestinnälle sekä vastuullisuustoimenpiteiden konkreettiselle todentamiselle. Vaikka

toimenpiteet voivat palvella sekä liiketoimintaa että yhteiskuntaa, on tärkeää pohtia, miten niiden vaikuttavuus voidaan osoittaa ja erottaa puhtaasta viestinnällisestä retoriikasta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että Valmet Automotive edustaa tapausta, jossa yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja liiketoiminnan tavoitteet kietoutuvat toisiinsa. Yritys näytetään sidosryhmien silmissä vastuullisena ja luotettavana toimijana, joka kykenee vaikuttamaan sekä paikalliseen että kansalliseen kehitykseen. Yhteisen arvonluonnin mallin mukaiset toimintatavat eivät jää yrityksen sisäiseksi strategiaksi, vaan ne näkyvät konkreettisina tekoina ja kumppanuuksina yhteiskunnan eri toimijoiden kanssa.

Valmet Automotiven toiminta asemoituu myös hyvin Carrollin (1991) yritysvastuun mallin mukaisiin vastuullisuuden osa-alueisiin. Yritys täyttää selvästi taloudellisen vastuunsa olemalla merkittävä ja kilpailukykyinen toimija, mutta sen toiminnassa näkyy myös vahva eettinen ja osittain filantrooppinen ulottuvuus. Eettinen vastuu ilmenee pyrkimyksenä reiluun ja läpinäkyvään yhteistyöhön eri sidosryhmien kanssa sekä esimerkiksi työelämän yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Filantrooppisia piirteitä voidaan havaita muun muassa sosiaalisen osallisuuden tukemisessa, kuten Second Chance -ohjelmassa. Laillinen vastuu oletetaan hoidetuksi osana yrityksen perustason toimintaa, mutta tutkimuksen näkökulmasta keskiöön nousevat erityisesti eettiset ja yhteisölliset tavoitteet, jotka laajentavat perinteistä liiketoimintaroolia. Tältä osin Valmet Automotiven toiminta osoittaa, että vastuullisuus voidaan ymmärtää monitasoisena kokonaisuutena, jossa eri vastuun muodot kietoutuvat toisiinsa käytännön toiminnassa.

Tämä tutkimus tuo esiin sen, että yrityksen yhteiskunnallista roolia voidaan tarkastella useiden rinnakkaisten kehysten kautta. Sidoryhmien näkemykset ja kokemukset tarjoavat arvokasta tietoa siitä, miten yritysvastuu toteutuu arjessa ja millaisia odotuksia siihen kohdistuu. Lisäksi tutkimus osoittaa, että yhteiskunnallinen vaikuttavuus ei ole yksittäinen toimenpide vaan kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja kehittymistä.

Tutkimus avaa myös jatkotutkimukselle mahdollisuuksia. Erityisesti vertaileva analyysi muiden teollisuusyritysten kanssa voisi tuoda lisäymmärrystä siitä, miten yhteisen arvonluonnin mallia sovelletaan eri konteksteissa. Kvantitatiivinen lähestymistapa voisi täydentää laadullisia havaintoja mittaamalla vastuullisuustoimien vaikutuksia. Lisäksi

jatkossa olisi tärkeää kehittää selkeitä mittareita, joiden avulla voidaan arvioida yritysten yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tasoa objektiivisesti ja läpinäkyvästi.

Samalla tutkimus tarjoaa toimeksiantajalle, Valmet Automotivelle, käytännöllistä tietoa sidosryhmäsuhteiden nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Haastatteluihin perustuva analyysi tuo näkyväksi eri toimijoiden näkemykset yrityksen roolista ja vastuullisuudesta, ja se voi tukea strategista päätöksentekoa erityisesti viestinnän, kumppanuuksien ja vaikuttavuuden seurannan kehittämisessä. Tuloksia voidaan hyödyntää myös yrityksen sisäisessä arvioinnissa ja vastuullisuustyön suunnassa, kun halutaan entistä systemaattisemmin yhdistää liiketoiminnan tavoitteet yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen.

Tutkimuksen pohjalta Valmet Automotive voisi harkita esimerkiksi vaikuttavuusmittariston kehittämistä, jolla seurataan sidosryhmäyhteistyön ja vastuullisuustoimien konkreettisia tuloksia, sisäisen ja ulkoisen viestinnän vahvistamista erityisesti haastavissa tilanteissa, joissa luottamus ja avoimuus korostuvat, sekä entistä tavoitteellisempaa panostamista sosiaalisen vastuullisuuden osa-alueisiin, kuten työllistymisen tukemiseen ja koututtamiseen yhteistyössä oppilaitosten ja viranomaisten kanssa. Näin Valmet Automotive voisi vahvistaa asemaansa suunnannäyttäjänä teollisuusyritysten vastuullisuustyössä ja kasvattaa vaikuttavuuttaan sekä alueellisesti että valtakunnallisesti.

Valmet Automotiven esimerkki osoittaa, että teollisuusyrityksellä voi olla laaja ja vaikuttava yhteiskunnallinen rooli. Yritys voi toimia strategisesti ja tavoitteellisesti, mutta samalla edistää yhteistä hyvää tavalla, joka luo arvoa kaikille osapuolille. Tämä haastaa perinteiset käsitykset yritysten tehtävästä ja osoittaa, että vastuullisuus voi olla aidosti osa liiketoimintaa – ei vain sen sivutuote. Samalla on tärkeää tunnistaa, että koska tutkimus toteutettiin toimeksiantona, tutkijana oli tarpeen ylläpitää kriittinen ja analyttinen ote koko prosessin ajan. Toimeksiantosuhde saattoi vaikuttaa myös haastatteludynamiikkaan: osa vastaajista saattoi esittää näkemyksiään varovaisemmin tai painottaa myönteisiä havaintoja, mikä on huomionarvoista tulkintoja tehtäessä. Tämä korostaa aineiston kriittisen tarkastelun merkitystä tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi.

Tutkimuksen toteutuksessa kohdattiin myös joitakin haasteita. Erityisesti haastateltavien tavoittaminen ja aikataulujen yhteensovittaminen osoittautuivat paikoitellen vaativiksi. Nämä haasteet ratkaistiin joustavalla lähestymistavalla: haastatteluvaihtoehtoja tarjottiin

sekä kasvokkain että etäyhteyksin, ja yhteydenpitoa ylläpidettiin aktiivisesti. Lisäksi aineiston analysoinnissa teemoittelun laajuus vaati tarkkuutta ja huolellista aineiston hallintaa, jotta keskeiset näkökulmat eivät hämärtyneet yksityiskohtien joukkoon.

Tutkimuksen kokonaisuutta tarkasteltaessa voidaan todeta, että tutkimus tarjosi arvokasta tietoa siitä, miten yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan rakentaa strategisesti ja vuorovaikutteisesti. Valmet Automotiven tapaus osoittaa, että liiketoiminta ja yhteiskunnallinen vastuu eivät ole toisensa poissulkevia tavoitteita, vaan ne voivat nivoutua toisiinsa tavalla, joka luo kestäväää arvoa sekä yritykselle että sen sidosryhmille. Tämä luo vahvan perustan tulevalle kehittämiselle niin yksittäisen organisaation kuin laajemman elinkeinoelämän tasolla.

LÄHTEET

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

Asheim, B. T., Boschma, R., & Cooke, P. (2011). Constructing Regional Advantage: Platform Policies Based on Related Variety and Differentiated Knowledge Bases. *Regional Studies*, 45(7), 893–904. <https://doi.org/10.1080/00343404.2010.543126>

Asheim, B. T., Grillitsch, M., Tripl, M., Shearmur, R., Carrincazeaux, C., & Doloreux, D. (2016). Regional innovation systems: past – present – future. In *Handbook on the Geographies of Innovation* (pp. 45–62). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781784710774.00010>

Banerjee, S. B. (2007). *Corporate social responsibility : the good, the bad and the ugly*. Edward Elgar.

Bansal, P., & Song, H. C. (2017). Similar but not the same: Differentiating corporate sustainability from corporate responsibility. *Academy of Management Annals*, 11(1), 105-149.

Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. *Business Ethics Journal Review*, 1(17), 106–112

Boiral, Olivier. (2013) ”Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7): 1036-1071.. *Accounting Auditing & Accountability Journal*. 26. 1036-1071. 10.1108/AAAJ-04-2012-00998.

Boschma, R. A., & Lambooy, J. G. (1999). Evolutionary economics and economic geography. *Journal of Evolutionary Economics*, 9(4), 411–429. <https://doi.org/10.1007/s001910050089>

Boschma, R., Martin, R. (2010). *The Handbook of Evolutionary Economic Geography* (1st ed.). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806497>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Clarke, S. (2017). How green are electric cars. *The Guardian* 12/2017. [online] <https://www.theguardian.com/football/ng-interactive/2017/dec/25/how-green-are-electric-cars> Luettu 12.3.2025

Chen, C., Khan, A., Hongsuchon, T., Ruangkanjanases, A., Chen, Y., Sivarak, O. & Chen, S. (2021). The Role of Corporate Social Responsibility and Corporate Image in Times of Crisis: The Mediating Role of Customer Trust. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 18. 8275. 10.3390/ijerph18168275. Luettu 20.4.2025

Crane, A., Matten, D., & Spence, L. J. (2019). *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*. Routledge.

Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). Introducing corporations and citizenship. In *Corporations and Citizenship* (pp. 1–14). chapter, Cambridge: Cambridge University Press.

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “Creating Shared Value.” *California Management Review*, 56(2), 130–153

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature Review of Shared Value: A Theoretical Concept or a Management Buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231–267

Demirel, P. & Li, Q. & Rentocchini, F. & Tamvada, J. (2019). Born to be green: new insights into the economics and management of green entrepreneurship. *Small Business Economics*. 52. 10.1007/s11187-017-9933-z.

Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115

Etzkowitz, H., & Zhou, C. (2017). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action* (Second edition.). Routledge.

European Commission. (2025) *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. [online] https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en Luettu 12.3.2025

Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Fuchs, D. A. (2007). *Business power in global governance* (Vol. 140). Boulder, CO: Lynne Rienner.

Geels, F. W. (2012). A socio-technical analysis of low-carbon transitions: introducing the multi-level perspective into transport studies. *Journal of Transport Geography*, 24, 471–482. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.01.021>

GRI (2025) The global standards for sustainability impacts. [online] <https://www.globalreporting.org/standards/> Luettu 11.3.2025

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. and Preuss, L. (2010), Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. *Bus. Strat. Env.*, 19: 217-229. <https://doi.org.ezproxy.utu.fi/10.1002/bse.674>

Hahn, Rüdiger & Kühnen, Michael. (2013). Determinants of sustainability reporting: A review of results, trends, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*. 59. 5-21. [10.1016/j.jclepro.2013.07.005](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.005)

Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858–869. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>

Honkanen, J. (2024) TS-selvitys: Työpaikkoja syntyi maakunnassa etenkin laivojen ympärille: telakka toi töitä entistä useammalle, mutta uusista risteilijöistä työtä valuu myös muille aloille. *Turun Sanomat* [online] <https://www.ts.fi/uutiset/6303403> Luettu 12.3.2025

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021) Haastattelut. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [online] <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/> Luettu 12.3.2025

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965.

Kramer, M. R., & Porter, M. E. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77

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

Lee, D., Moon, J., Cho, J., Kang, H.-G., & Jeong, J. (2014). From corporate social responsibility to creating shared value with suppliers through mutual firm foundation in the Korean bakery industry: A case study of the SPC Group. *Asia Pacific Business Review*, 20(3), 461–483. <https://doi.org/10.1080/13602381.2014.929301>

Lemańczyk, J. (2023). CSV Revolution or evolution of the CSR concept. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*.

Lim, J. R., & Lee, S. Y. (2022). Creating shared value (CSV) and mutually beneficial relationships to address societal issues and develop corporate competitive advantage: A case study of Yuhan-Kimberly and an aging population. *Public Relations Review*, 48(4), 102225. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102225>

Lundvall, B.-Å. (2016). *The learning economy and the economics of hope* (1st ed.). NBN International. https://doi.org/10.26530/oapen_626406

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>

Menghwar, P. S., & Daood, A. (2021). Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews* : IJMR, 23(4), 466–485. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12252>

Moneva, J. M., Archel, P., & Correa, C. (2006). GRI and the camouflaging of corporate unsustainability. *Accounting Forum*, 30(2), 121–137. <https://doi.org/10.1016/j.acfor.2006.02.001>

Montiel, I., & Delgado-Ceballos, J. (2014). Defining and Measuring Corporate Sustainability: Are We There Yet? *Organization & Environment*, 27(2), 113–139

Moon, H., & Parc, J. (2019). Shifting corporate social responsibility to corporate social opportunity through creating shared value. *Strategic Change*, 28(2), 115–122. <https://doi.org/10.1002/jsc.2252>

O'Rourke, Dara & Lollo, Niklas. (2015). Transforming Consumption: From Decoupling, to Behavior Change, to System Changes for Sustainable Consumption. *Annual Review of Environment and Resources*. 40. [10.1146/annurev-environ-102014-021224](https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021224)

Pfizer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100–107

Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2011). *Handbook of local and regional development*. Routledge.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. In *Harvard business review* (Vol. 76, Number 6, pp. 77–90). Harvard Business School Publishing Corporation.

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

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [online] <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus> 2.2.2025

Scherer, A. G. and Palazzo, G. (2011). ‘The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy’. *Journal of Management Studies*, 48, 899–931.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899–931.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>

Streimikiene, Dalia & Ahmed, Rizwan. (2021). Corporate Social Responsibility and Brand Management: Evidence from Carroll’s Pyramid and Triple Bottom Line Approaches. *Technological and Economic Development of Economy*. 27. 852–875.
10.3846/tede.2021.14520. Luettu 20.4.2025

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

Teräs, Kari. Yritys ja yhteiskunta: Heikki Huhtamäen verkosto- ja sidosryhmäsuhteet. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, 2009.

Tödtling, F., & Trippel, M. (2005). One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. *Research Policy*, 34(8), 1203–1219.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.01.018>

Valmet Automotive. (2023). Yrityksen vastuullisuusraportti 2023. [online] <https://www.valmet-automotive.com/wp-content/uploads/2024/04/valmetautomotive-sustainabilityreport2023.pdf> Luettu 12.3.2025

Valmet Automotive. (2023) [online] <https://www.valmet-automotive.com/fi/> Luettu 12.3.2025

LIITTEET

LIITE 1

Haastattelurunko

1. Yleiset taustakysymykset

- Voitteko kertoa hieman roolistanne ja organisaatiostanne?
- Miten kuvailisitte yhteistyötänne Valmet Automotiven kanssa?

2. Valmet Automotiven vaikutus paikallisyhteisöihin

- Miten koette Valmet Automotiven vaikutuksen esimerkiksi Uudenkaupungin tai Turun seudun talouteen ja työllisyyteen?
- Millaisia konkreettisia hyötyjä olette havainneet yhteistyössä Valmet Automotiven kanssa paikallisyhteisöjen kannalta?
- Miten yritys osallistuu paikallisyhteisöjen kehittämiseen tai hyvinvointiin esimerkiksi työllisyyden, koulutuksen tai infrastruktuurin kehittämisen kautta?
- Miten arvioisitte Valmet Automotiven roolin alueellisena tai kansallisena vaikuttajana?
- Miten Valmet Automotiven toiminta eroaa muiden teollisuusyritysten yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta?

3. Yhteisen arvonluonnin näkökulma

- Yhteisen arvonluonnin mallin mukaan yritykset voivat luoda arvoa sekä liiketoiminnalleen että yhteiskunnalle. Kuinka hyvin tämä mielestänne näkyy Valmet Automotiven toiminnassa?
- Oletteko havainneet Valmet Automotiven kehittävän tuotteita tai toimintatapoja, jotka vastaavat myös yhteiskunnallisiin haasteisiin (esim. ympäristönsuojelu, sosiaalinen tasa-arvo)?
- Millaisia yhteisen arvonluonnin mahdollisuuksia näette Valmet Automotivella paikallisen kehityksen tukemisessa?

4. Sidosryhmäsuhteet ja vuorovaikutus

- Miten kuvailisitte Valmet Automotiven vuorovaikutusta sidosryhmiensä kanssa?
- Kuinka avoimena koette yrityksen kommunikoinnin ja tiedon jakamisen sidosryhmille?
- Millä tavoin Valmet Automotive ottaa huomioon yhteisön ja sidosryhmien tarpeet tai näkemykset toiminnassaan?

5. Yhteistyön mahdollisuudet ja haasteet

- Mitkä ovat mielestänne tärkeimmät edellytykset Valmet Automotiven ja muiden sidosryhmien välisen yhteistyön onnistumiselle?
- Millaisia haasteita olette mahdollisesti kohdanneet yhteistyössä Valmet Automotiven kanssa?
- Mitä parannuksia näkisitte yrityksen tavassa tehdä yhteistyötä yhteiskunnallisesti merkittävien toimijoiden kanssa?

6. Luottamus Valmet Automotiven ja sidosryhmien välillä

- Koetteko, että Valmet Automotive on luotettava yhteistyökumppani ja yhteiskunnallinen toimija? Miksi tai miksi ei?
- Miten yritys voisi vahvistaa sidosryhmien luottamusta toimintaansa ja yhteistyötä paikallisesti?

7. Tulevaisuuden näkymät ja kehitysehdotukset

- Mitä kehityssuuntia näette tärkeinä Valmet Automotiven yhteiskunnallisen vaikuttavuuden kasvattamiseksi?
- Millaisia toimenpiteitä toivoisitte Valmet Automotiven toteuttavan alueen tai koko Suomen hyvinvoinnin edistämiseksi tulevaisuudessa?
- Miten Valmet Automotive pyrkii tukemaan pitkän aikavälin kestävää kehitystä ja yhteiskunnallista arvoa alueellaan?
- Mitä konkreettisia askelia odotatte yritykseltä ja sen yhteiskunnallisen merkityksen kasvattamiseksi ja kehityshankkeiden jatkamiseksi?