



Turun yliopisto  
University of Turku

# **VASTUULLISUUDEN HUOMIOIMINEN YRITYSOSTOJEN JA FUUSIOIDEN DUE DILIGENCE -TARKASTELUISSA**

**Yritysvastuu instituutiona suomalaisissa pörssiyrityksissä**

Talousmaantieteen pro gradu -tutkielma

Laatija:

Leena Koivisto

Ohjaajat:

KTT Päivi Oinas

KTM Pii Nurmi

30.7.2015

Helsinki



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Vastuullisuus yritysostoissa ja fuusioissa .....	7
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne .....	10
1.3	Keskeisten termien määrittely .....	12
2	YRITYSVASTUU JA INSTITUTIONALISOITUMINEN.....	14
2.1	Yritysvastuu ja sen osa-alueet .....	14
2.2	Yritysvastuutoiminnan eri tasot .....	16
2.3	Strategian ja käytännön vaikutus yritysvastuuseen.....	18
2.3.1	Yritysvastuusstrategia .....	18
2.3.2	Yritysvastuutoimien uskottavuus.....	19
2.4	Yritysvastuun institutionalisoituminen Suomessa .....	23
2.4.1	Institutionalismi .....	23
2.4.2	Suomalainen yritysvastuu teollistumisesta nykypäivään.....	25
2.4.3	Suomalaista yritysvastuuta ohjaavat säännökset, normit ja periaatteet .....	28
3	YRITYSOSTOT JA FUUSIOT YRITYSTEN KASVUSTRATEGIANA.....	33
3.1	Yritysostojen ja fuusioiden erityispiirteitä .....	33
3.2	Yritysosto- ja fuusioprosessi .....	35
3.3	Yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumisten syitä.....	37
3.4	Vastuullisuuden huomiointi due diligence -tarkasteluissa .....	39
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	42
4.1	Kvantitatiivinen kyselytutkimus .....	42
4.2	Kyselyn suunnittelu .....	43
4.3	Kyselyn toteutus .....	48
4.4	Vastaajat .....	48
4.5	Aineiston analyysi .....	52
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	53
5.1	Vastuullisuuden huomioiminen yritysostojen ja fuusioiden due diligence -tarkasteluissa.....	53
5.2	Yritysvastuu instituutiona suomalaisissa pörssiyrityksissä.....	59
5.3	Tutkimuksen arviointi .....	66
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	69

7	LÄHTEET .....	74
	LIITE 1 OPERATIONALISOINTIKAAVIO .....	82
	LIITE 2 YRITYSVASTUUN SÄÄNNÖKSET JA NORMIT .....	83
	LIITE 3 KYSELY .....	84
	LIITE 4 SAATEVIESTI .....	90
	LIITE 5 FIBS:N MAINOSVIESTI.....	91
	LIITE 6 MUISTUTUSVIESTI .....	92
	LIITE 7 CRONBACHIN ALPHA-KERROIN.....	93

## KUVIOT

Kuvio 1	Yritysvastuun eri osa-alueiden vaikuttavuus yrityksen menestymiseen .....	16
Kuvio 2	Vastuullisuuden huomiointi sijoituspäätöksissä.....	40
Kuvio 3	Yritysostojen ja fuusioiden onnistuminen yrityksen koon mukaan (n=22) .....	53
Kuvio 4	Yritysostojen ja fuusioiden onnistuminen vastuullisuusasioiden hoitamistapojen mukaan (n=22).....	54
Kuvio 5	Sanapilvi kyselyyn vastanneiden yritysten virallisista arvoista .....	60
Kuvio 6	Vastaajien mielipiteet edustamiensa yritysten arvojen, sanojen ja tekojen yhteensopivuudesta (n=28).....	61
Kuvio 7	Vastaajien edustamien yritysten yritys vastuustrategioiden suosituimmat käytännöt.....	63
Kuvio 8	Vastaajien edustamien yritysten noudattamat vastuullisuussuosituksukset ja standardit.....	64
Kuvio 9	Mielipiteiden jakautuminen vastuullisuuden huomioimisesta due diligence -tarkasteluissa.....	65

## TAULUKOT

Taulukko 1	Kohdejoukon jakautuminen yrityksen henkilöstön koon mukaan .....	45
Taulukko 2	Kohdejoukon jakautuminen yrityksen toimialan mukaan .....	46
Taulukko 3	Vastaajien jakautuminen yrityksen koon mukaan .....	49
Taulukko 4	Vastaajien jakautuminen yrityksen toimialan mukaan.....	50
Taulukko 5	Vastaajien yritysten toimialajakauma uudelleen luokiteltuna .....	51
Taulukko 6	Ristiintaulukointi yritysostojen ja fuusioiden sujumisesta sekä due diligence -tarkasteluissa huomioidusta vastuullisuuden osa-alueista.	55
Taulukko 7	Due diligence -tarkasteluissa huomioidut osa-alueet .....	57
Taulukko 8	Mielipidejakauma vastuullisuuden huomioimisen tärkeydestä due diligence- tarkasteluissa (n=24).....	58
Taulukko 9	Esimerkki yritysvastuun säännöksistä, standardeista ja periaatteista.	83
Taulukko 10	Taulukko muuttujien välisistä keskinäisistä korrelaatioista.....	93



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Vastuullisuus yritysostoissa ja fuusioissa

2000-luvun loppupuolella havahduttiin siihen, että yrityksen tulee huolehtia muustakin kuin osakkeenomistajien varallisuuden kasvattamisesta (ks. Clarkson 1995). Yrityksen vastuullinen toiminta koostuu lain määritelmät ylittävästä talouden, ympäristön ja ihmisten huomioimisesta osana jokapäiväistä liiketoimintaa. Nämä kolme toisiinsa sitoutunutta osa-aluetta luovat perusteet yritys vastuun huomioimiselle ja osaltaan takaavat yrityksen pitkän aikavälin menestymisen. Porterin ja Kramerin (2006) kuuluisan artikkelin ilmestymisen jälkeen yritys vastuun asiat ovat trendinä yleistyneet. Yritys vastuun verkosto FIBS:n eli Finnish Business & Society, ent. FiBS ry. (2014, 20) tekemän yritys vastuuta koskevan kysely tutkimuksen mukaan 71 % haastatelluista 201 yrityksestä pitää yritys vastuuta erittäin tärkeänä asiana. Suomessa yritys vastuun onkin valtavirtaistunut 2000-luvulla, vaikka vastuullisuustoimien eriytymistä on havaittavissa: osa yrityksistä panostaa vastuullisuusasioihin paljon vapaaehtoisesti kun taas toiset tekevät vain välttämättömän (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 69; PwC 2014, 4, 13).

Yritystoiminta perustuu hyödyn tavoittelulle. Täten myös vastuullisuuden pitää olla perusteltavissa tästä näkökulmasta, jotta se olisi tarpeeksi houkuttelevaa yrityksille (Lämsä 2007, 47). Toisaalta Lankoski ja Halme (2011, 31) painottavat, että yritys vastuun perimmäinen tarkoitus on sen tuomat hyödyt koko yhteiskunnalle. Tällöin yritystaloudelliset seuraukset ovat toissijaisia. Näistä yritykseen kohdistuvista seurauksista, etenkin hyödyistä, on käyty laajaa akateemista keskustelua jo 1970-luvulta alkaen. Empiiristen tutkimusten tulokset ovat kuitenkin olleet ristiriitaisia ja yleiskuva yritys vastuun ja taloudellisen menestyksen suhteesta on epäselvä (ks. Lankoski 2008, 16–17, 19–20; Lankoski & Halme 2011, 32–34; Epstein 2008, 23). Tähän vastuullisuuden kannalta harmilliseen tietämättömyyteen on päädytty muun muassa mikro- ja makrotason tarkasteluiden erilaisten johtopäätösten vuoksi. Van der Byl ja Slawinski (2015) esittävät syyn piilevän myös käytettyjen käsitteiden ja metodologioiden eroavaisuuksissa.

Osa tutkijoista on esittänyt vastuullisuuden ja tuloksellisuuden suhteen olevan väärinpäin olevan U-kirjaimen muotoinen (mm. Schaltegger ja Figge, 2000; Stanwick ja Stanwick, 2000). Ei voida kuitenkaan varmasti tietää, missä vaiheessa käyrää tällä hetkellä sijaitaan. Lisäksi on muistettava, että yritysten vastuullisuustoimien merkitys ja painoarvo vaihtelevat toimialasta, yritysten koosta, sijainnista ja kulttuuriympäristöstä riippuen. Tämän liiketoiminnan moniulotteisuuden vuoksi on selvien syy-seuraussuhteiden osoittaminen Loikkasen, Hyytisen ja Koivusalon (2007, 12, 30) mukaan vaativaa ja haasteellista. Viimeisimpien katsauksien mukaan suhde olisi kuitenkin lievästi positiivinen (esim. Margolis & Walsh 2003; Orlitzky, Schmidt ja Rynes 2003;

Gotschol, De Giovanni, Vinzi 2014; Ortas, Álvarez & Garayar 2015), mutta ei ainakaan negatiivinen. Lankoski (2008, 18–19, 35–36) muistuttaakin kirjallisuuskatsauksessaan, ettei nykyisten tietojen valossa voida ennustaa vastuullisuuden ja tuloksellisuuden suhdetta. Yritysten tulee siksi huolellisesti tarkastella ja analysoida omia erityispiirteitään ja miten ns. win win -lopputulos on mahdollista saavuttaa.

Niin Suomessa kuin ulkomailla on tehty yritys vastuuseen liittyen asetuksia ja päätöksiä, joiden avulla halutaan taata toiminnan läpinäkyvyys ja avoimuus. Lukuisista yritys vastuun periaatteista ja normeista huolimatta vapaaehtoisuus on kaiken vastuullisuustoiminnan perusta, eikä yrityksiä voi ainakaan vielä lain toimesta rangaista vastuuttomuudesta. Jää nähtäväksi, miten vuoden 2015 alussa voimaan tullut yhdenvertaisuuslaki vaikuttaa yritysten toimintaan ja sosiaalisesta vastuusta huolehtimiseen (Oikeusministeriö 2014). Toisaalta media ja yrityksen asiakkaat voivat jo nyt omilla toimillaan rangaista yrityksiä niiden vastuuttomuudesta esimerkiksi boikottikampanjoilla. Ihannetilanteessa vastuullisuus on kuitenkin yrityksen toiminnan ytimessä eikä vain sosiaalisen paineen alla tehty pakko. Muita motiiveja vastuullisuudelle maineen hallinnan ja ulkoisten sidosryhmien luoman paineen lisäksi ovat muun muassa sisäisen tehokkuuden tavoittelu sekä toimintaympäristöön liittyvät ympäristö- tai sosiaaliset ongelmat (Sorsa 2010, 18). Tämän kaiken voidaan katsoa olevan osoitus vastuullisuuden institutionalisoitumisesta suomalaisessa yhteiskunnassa. Yritysvastuuta institutionaalisenä ilmiönä on kuitenkin tutkittu vain vähän (Bondy, Matten & Moon 2012, 281).

Vastuullinen yritys huolehtii ihannetilanteessa yritys vastuun huomioimisesta kaikissa tomissaan, myös osana kasvun tavoittelua erilaisten laajenemisstrategioiden avulla. Nämä yritykselle mahdolliset kasvustrategiat koostuvat orgaanisen kasvun lisäksi omistussuhteiltaan vaihtelevista yhteistyön muodoista. Yrityksen luottaessa orgaaniseen kasvuun se laajentaa operaatioitaan käyttämällä omia sisäisiä resursseja ilman ulkopuolisten tahojen apua tai niiltä lainaamatta (Hassett, Räikkönen & Rantala 2011, 181). Muita kasvustrategioita ovat strateginen allianssi, yhteishanke, lisensointi, toisen yrityksen tai sen osan / jonkin toiminnon ostaminen ja fuusio. Eri kasvustrategioilla on tunnistettavasti omat hyötynsä ja riippuu yrityksen arvotuksista ja suunnitelmista mikä strategia milloinkin valitaan. Muita strategian valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa muuttuva toimintaympäristö, kasvun mahdollisuuden luonne ja siihen liittyvät riskit. (Räikkönen, Rantala, Degbey, Palomäki & Hassett 2011, 29, 31–32.)

Yritysostojen ja fuusioiden tärkeys kasvoi 2. maailmansodan jälkeen (Jones ja Miskell 2007, 9) ja niiden määrä on ollut merkittävä kehittyneissä maissa 1980-luvulta lähtien (Chapman 2003, 309). Chapmanin (2003, 312) mukaan yritysostojen ja fuusioiden kasvaneen määrän voidaan sanoa olevan toisaalta syy globalisaation leviämislle ja toisaalta globalisaation aikaansaamaa. Tärkein mahdollistava tekijä lienee ollut pääoman liikkumisen vapautuminen. Kansainvälisen talouskriisin seurauksena on yritysostojen ja fuusioiden arvo ja määrä tosin laskenut (Sherman 2010, 3). Yritysostojen ja fuusioiden



seurauksena syntyneistä monikansallisista suuryrityksistä on kuitenkin muodostunut kokonsa ansiosta merkittäviä taloudellisen muutoksen agentteja kansallisella ja kansainvälisellä tasolla (Chapman 2003, 312). Suuret yritykset voivatkin vastuullisuustoitillaan olla esimerkkinä muille toimijoille ja täten vaikuttaa vastuullisuusarvojen yleistymiseen yritysmaailmassa.

Yrityksen kasvua koskevat teoriat yleisesti ennustavat yritysostojen ja fuusioiden tuovan synergioita, mutta silti suurin osa yritysten sulautumisista epäonnistuu. Lukuisat tutkijat ovat yrittäneet selvittää, miksi yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumisprosentti on niinkin korkea kuin 50–75 % (Lees 2003, 27; Jones ja Miskell 2007, 9). Jopa 2/3 – 3/4 hankkivista yrityksistä ei nimittäin saa yritysostojensa kustannuksia katettua ensimmäisten viiden vuoden aikana yhdistymisestä. Kohdeyritysten osakkeenomistajat hyötyvät yleensä sopimuksen teon yhteydessä, mutta hankkivan yrityksen osakkeenomistajille seuraukset ovat pitkällä aikavälillä yleensä negatiiviset (King, Dalton, Daily & Covin 2004, 195; Cartwright & Schoenberg 2006, S2). Lees (2003, 7, 27, 32, 65) esittää, että usein kohdeyrityksen osakkeenomistajatkin joutuvat kohtaamaan pitkän aikavälin taloudellisia tappioita. Itse strategialla ei tosin ole väliä yritysostojen ja fuusioiden onnistumisen kannalta: jokaisella vuosikymmenellä on ollut omat suosikkistrategiansa, mutta yritysostojen ja fuusioiden yleinen onnistumisprosentti on silti pysynyt alhaisena.

Yritysostojen ja fuusioiden suhteellisen pientä onnistumistodennäköisyyttä tarkasteltaessa voidaan pohtia, löytyisikö syy epäonnistumiseen due diligence -tarkasteluissa huomioitavista osa-alueista. Vastuullisuustietoisuuden yhä lisääntyessä voivat yritys vastuasiat olla merkittäviä, kun kartoitetaan kohdeyrityksen sopivuutta kasvustrategian toteuttamiseen. Vastuullisuus on yhä tärkeämpi osa (suomalaista) yritysmaailmaa, joten eroavaisuudet sen tasoissa ja johtamisessa saattavat luoda ylitsepääsemättömän epäkohdan yritysostojen ja fuusioiden onnistumisen kannalta. Tutkimusta vastuullisuuden merkityksestä yritysostojen ja fuusioiden onnistumisesta on kuitenkin vielä yllättävän vähän, huolimatta sen mahdollisista myönteisistä vaikutuksista yritysten tuloksellisuuteen. Vastuullisuutta yritysostoissa ja fuusioissa tarkastelevissa tutkimuksissa on analysoitu lähinnä niiden seurauksia (Crane & Matten 2004, 194) muun muassa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta (ks. Serpa 1988; Lin & Wei 2006). Näiden yhteydessä on pohdittu, kuinka vastuullisesti hankkiva yritys on toiminut, jos se säilyttää kohdeyrityksestä vain kaikista kannattavimman toiminnon ja lopettaa muut kannattamattomina ilman aikomusta pelastaa niitä. Vastuullisuusnäkökohtien merkitys yritysostojen ja fuusioiden onnistumisesta on kuitenkin vielä suhteellisen tuntematon tutkimusalue. Alustavia tutkimustuloksia vastuullisuuden merkityksestä ovat esittäneet muun muassa Chase, Burns ja Claypool (1997), Waddock ja Graves (2006), Knecht ja Calenbuhr (2007) sekä Borglund (2012).

## 1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Tämän tutkimuksen tekemiseen motivoi havainnot aikaisemman tutkimuksen vähäisyydestä sekä due diligence -prosessien kehittämiseen että yritysostojen ja fuusioiden onnistumistodennäköisyyksien parantamiseen liittyvistä mahdollisuuksista. Tarkoituksena on selvittää, huomioivatko suomalaiset pörssiyritykset vastuullisuuden eri osa-alueet yritysosto- ja fuusioprosesseissa. Tarkastelun kohteena ovat hankkivan yrityksen tekemät due diligence -tarkastelut, joissa vastuullisuuden pitäisi oletettavasti olla yhtenä osa-alueena, jotta voitaisiin taata hankkivan yrityksen ja kohdeyrityksen yhteensopiavuus ja täten koko yritysosto- tai fuusioprosessin onnistuminen.

Päätarkoitus on lisätä tietoa siitä, kuinka yleistä vastuullisuuden huomioiminen on yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä tehtävissä due diligence -tarkasteluissa. Täten näitä kasvustrategioita käyttävät yritykset voivat saada uusia ideoita asettamiensa tavoitteiden saavuttamiseen. Koska aiempaa tietoa tai tutkimusta aiheesta on yllättävän vähän, tarkoitus on kuvata ilmiötä erityisesti suomalaisesta näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on myös muodostaa käsitys vastuullisuudesta suomalaisena instituutiona. Median luoman kuvan mukaan vastuullisuus on nimittäin vaihtelevasti osa suomalaisten yritysten toimintaa. Yritysten arvot, sanat ja käytännön teot eivät välttämättä ole todellisuudessa yhteneviä, vaikka yritykset niin esittäisivätkin. Tutkielmassa selvitetään, onko vastuullisuus osa pörssiyritysten kaikkea toimintaa, mukaan lukien yritysostot ja fuusiot, ts. vaikuttaako vastuullisuus instituutiona myös tässä liiketoiminnan osassa.

**Tutkimuskysymys 1:** Huomioivatko suomalaiset pörssiyritykset yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä tehtävissä due diligence -tarkasteluissa yritys vastuun eri osa-alueet? Kysymyksen avulla kartoitetaan, onko vastuullisuus tärkeä osatekijä pörssiyritysten kasvusuunnitelmissa ja vaikuttaako sen huomioimatta jättäminen yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumiseen. Mahdollisuuksien mukaan selvitetään myös vastuullisuuden huomioimisen tai huomioimatta jättämisen hyvät ja huonot puolet.

**Tutkimuskysymys 2:** Onko vastuullisuus osa suomalaisten pörssiyritysten arvomaailmaa? Tällä pyritään selvittämään vastuullisuuden institutionalisoitumista suomalaisissa pörssiyrityksissä sekä sitä, missä määrin yritykset toimivat käytännössä määrittämiensä arvojen, etenkin vastuullisuusarvojen, mukaisesti.

Tutkimusongelmien operationalisoinnissa käytettiin apuna ajatuskarttaa, joka on nähtävissä liitteenä 1. Tutkimusongelmat johdettiin aikaisemmasta tutkimuksesta ja institutionaalista talousmaantiedettä, vastuullista liiketoimintaa sekä yritysostojen ja fuusioiden tarkastelevien tieteenalojen teorioista. Tutkielman teoreettisen viitekehyksen rakentamiseen käytettiin triangulaatiota, ts. hyödynnettiin lukuisia eri tietolähteitä eri aloilta mahdollisimman laajan kuvan saamiseksi tutkimuskohteesta (Andres 2012, 20; Fowler 2009, 85). Tietolähteenä käytettiin erinäisiä akateemisia julkaisuja, tieteellisiä artikkeleita, tietopankkeja, tilastoja ja yritysten ja yhteisöjen nettisivuja. Empiirisen tut-

kimuksen tietolähteiksi valittiin suomalaisten pörssiyritysten yritys vastuuasiantuntijat, joiden mielipiteitä vastuullisuudesta selvitettiin sähköpostikyselyllä. Vaikka kyselyä usein käytetään muun tiedonkeruun tukena (Andres 2012, 17), niin tässä pro gradu -tutkielmassa se oli pääasiallinen menetelmä tutkia valittua ilmiötä.

Tutkimuksen rakenne on seuraavanlainen: Luvussa kaksi luodaan teoreettinen viitekehys vastuullisuudesta institutionaalisenä ilmiönä ja erityisesti suomalaisessa yhteiskunnassa yrityksiin vaikuttavana instituutina. Ensin esitellään yritys vastuun kolme osa-aluetta ja yritysten vastuullisuustoiminnan eri tasot. Varsinkin suurten monikansallisten yritysten on tarkasti määritettävä vastuullisuusstrategiansa, jotta yritys vastuutoimet säilyvät tehokkaina ja vaikuttavina. Sidosryhmien jatkuvasti arvioidessa yritysten toimien uskottavuutta, on myös yritysten arvojen, sanojen ja tekojen oltava yhteneväisiä. Luvuissa 2.3.1 ja 2.3.2 käsitellään näitä strategian ja käytännön vaikutuksia yritysten vastuullisuuteen.

Suomalaisten yritysten vastuullisuudella on pitkät perinteet, mutta vasta viime vuosina se on kehittynyt monialaisemmaksi ja kattavamaksi osaksi yritysten kaikkea toimintaa. Se, missä määrin yritys vastuu on institutionalisoitunut Suomessa, onkin seuraavan alalukukokonaisuuden 2.4 aihe. Ensin tehdään katsaus institutionalismiin talousmaantieteen näkökulmasta ja esitellään tärkeimpiä tutkimuksia vastuullisuuden institutionalisoitumisesta. Suomalainen yritys voi olla kansallisuutensa ja sijaintinsa vuoksi erityisen altis vastuullisuuden huomioimiselle. Tähän vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan suomalaisen yritys vastuun kehittymisen esittelyn jälkeen alaluvussa 2.4.3.

Luvussa 3 selvitetään yritysostojen ja fuusioiden erityispiirteitä yritysten kasvustrategiana ja miten yritys vastuu huomioidaan niissä vastuullisuuden institutionalisoitumisen seurauksena. Yritysoston tai fuusion voi toteuttaa monella tavalla, joihin luodaan lyhyt katsaus alaluvussa 3.1. Kukin yritysosto- ja fuusioprosessi jakautuu myös vaiheisiin ennen ja jälkeen varsinaista transaktiota. Näihin luodaan yleiskatsaus alaluvussa 3.2. Omassa alaluvussa 3.3 tarkastellaan myös yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumisten syitä eri tieteenalojen näkökulmista. Yhteisymmärrystä esitettävien tutkimusalojen välillä on lähinnä siitä, että epäonnistuminen on onnistumista todennäköisempää ja että syyt vaihtelevat. Tutkimuksia vastuullisuuden huomioimisen tärkeydestä due diligence -tarkasteluissa on myös jonkin verran. Näitä esitellään alaluvussa 3.4.

Tutkielman loppuosa muodostuu empiirisen tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen kuvailusta sekä tulosten esittelystä. Alaluvussa 4.1 esitellään valittu tutkimusmetodi, kysely, minkä jälkeen verrataan sen etuja muihin kvantitatiivisiin tutkimusmetodeihin. Seuraavissa alaluvuissa esitellään myös kyselyn suunnittelu ja toteutus unohtamatta tutkimusta kohdanneita haasteita. Vastaajien kuvailemiseen on varattu oma alalukunsa 4.4. Luvussa 5 esitetään tutkimuksen tulokset. Tutkielman uskottavuuden ja kokonaisluotettavuuden varmistamiseksi luvussa 5.3 arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia (Collis & Hussey 2009 56, 64–65, 204; Vilka 2007, 152; Heikkilä 2010,

185). Yhteenveto ja johtopäätökset jatkotutkimusehdotuksineen luvussa kuusi päättävät tämän pro gradu -tutkielman.

### 1.3 Keskeisten termien määrittely

*Vastuullisuus* liiketoiminnan osana on verrattain uusi ilmiö yritysmaailman valtaviirassa. Tämän vuoksi vastuullisuustermistö on ollut melko vakiintumaton ja sekä yritysmaailmassa että akateemisissa piireissä käytetään useita termejä kuvaamaan vastuullista liiketoimintaa. ”Yritysvastuu” -sanana Suomessa käytetään myös muun muassa seuraavia termejä, jotka ovat osittain toistensa synonyymejä: kestävä liiketoiminta, vastuullinen liiketoiminta, yritysten yhteiskuntavastuu, kestävä kehitys, yritysetiikka, sosiaalinen vastuu ja Triple Bottom Line. Tässä raportissa käytetään termiä yritysvastuu ja sen ymmärretään tarkoittavan sitä, että yritys huolehtii lain määritelmien ylittävästi ja vapaaehtoisesti taloudellisen vastuun lisäksi myös toimintansa ympäristö- ja sosiaalisista ulottuvuuksista päivittäisessä liiketoiminnassaan. Paikoin käytetään myös sanaa vastuullisuus viittaamaan yritysvastuuseen.

*Institutionalism* talousmaantieteessä on peräisin institutionalististen taloustieteilijöiden, erityisesti Thorstein Veblenin ja John R. Commonsin, ajatuksista selittää taloudellisen käyttäytymistä neoklassismia paremmin (Aoyama, Murphy & Hanson 2011, 167; Hayter & Patchell 2011, xiv–xv; Groenewegen, Spithoven & Berg 2010, 64; Hess 2003, 170). Institutionalismi onkin suosittu teoreettinen lähestymistapa talousmaantieteen tutkimuksessa. Institutionalismi perustuu ajatukseen, että kaikki järjestäytyneet ryhmät yhteiskunnassa pysyvät koossa instituutioiden ansiosta. Instituutiot voivat olla muodollisia, kuten lakijärjestelmät, sopimukset ja omistusoikeudet tai epämuodollisia, kuten tavat ja perinteet. Instituutiot rajoittavat käytöstä ja toisaalta ne mahdollistavat muutoksen uusiin rutiineihin. (Aoyama, Murphy & Hanson 2011, 167; Hayter & Patchell 2011, xviii–xix.)

Instituutioiden voidaan ajatella olevan toimintamalleja, jotka jäsentävät yhteiskuntaa ja tekevät elämästä ennustettavampaa sekä johdonmukaisempaa (Aoyama, Murphy & Hanson 2011, 167). Bathelt ja Glückler (2014, 356–357) tarkentavat instituutioiden kehittyvän koko ajan talouden agenttien, erilaisten käytäntöjen ja maantieteellisen viitekehyksen sekä voimasuhteiden vuorovaikutuksessa. Yrityksien jokapäiväiset valinnat vaikuttavat uusien toimintatapojen ja normien syntyyn, mitkä luovat niiden toimintaan vaikuttavan institutionaalisen viitekehyksen (Bathelt 2003, 767).

*Yritysosto* voi viitata sekä yritysten täydelliseen sulautumiseen että enemmistö- tai vähemmistöyritysostoon (Hassett, Rääkkönen & Rantala 2011, 178). Täydellinen sulautuminen on kyseessä, jos hankkiva yritys ostaa kohdeyrityksen kokonaan. Enemmistö- tai vähemmistöyritysostoissa puolestaan yritys hankkii enemmistön tai vain pienen osan

kohdeyrityksestä, esimerkiksi jonkin toiminnon, oman toimintansa osaksi. Tyypillisesti hankkiva ja kohde yritykset ovat erikokoisia. Yritysostot voivat olla luonteeltaan sekä ystävällisiä että vihamielisiä, jolloin kohdeyritys ei halua tulla hankituksi. (Golja ja Pa-uisic 2012, 385.)

*Fuusio* eroaa yritysostosta siten, että siinä kaksi tasavertaista yritystä yhdistää toimensa täysin uuden yrityksen luomiseksi (Hassett, Räikkönen & Rantala 2011, 180). Fuusioitumiset esiintyvätkin yleensä suurin piirtein samankokoisten yritysten kesken ja ovat tyypillisesti ystävällisiä, eli kaikki osapuolet hyväksyvät transaktion (Golja ja Pa-uisic 2012, 385). Fuusioiden ja yritysostojen lopputulos on siis hyvin samankaltainen, mutta ne ovat esimerkiksi lain ja verotuksen näkökulmista kuitenkin eri prosesseja (Sherman 2010, 3, 11–12). Tässä tutkielmassa tarkastellaan sekä yritysostoja että fuusi- oita ja niihin viitataan yhdessä.

*Due diligence -tarkastelu* viittaa yritysostoa tai fuusiota edeltävään prosessiin, jossa mahdollista kohdetta tutkitaan tai tarkastellaan eri asioita painottaen (Hassett, Räikkö- nen & Rantala 2011, 179). Due diligence -tarkasteluiden tarkoituksena on käytännössä estää minkäänlaisen vahingon tai tarpeettoman harmin aiheutuminen transaktion osa- puolille (Knecht & Calenbuhr 2007, 425). Perinteisesti due diligence -tarkastelut sisäl- tävät kohdeyrityksen taloudellisten ja laillisten asioiden yhteensopivuuden tarkastelun, mutta muun muassa teknologia, yrityskulttuuri ja yritysvastuu voidaan myös huomioida.

## 2 YRITYSVASTUU JA INSTITUTIONALISOITUMINEN

### 2.1 Yritysvastuu ja sen osa-alueet

Nykyisen yritysvastuun aatepohjana voidaan pitää Yhdistyneiden Kansakuntien, ts. YK:n maailmankomission, eli ns. Brundtlandin komission, laatimaa ”Yhteinen tulevaisuutemme” -raporttia. Vuonna 1987 laaditun raportin johtavana ajatuksena oli kestävä kehitys, ja että taloudellinen kehitys ei ole mahdollista ilman sosiaalista ja ekologista kehitystä. Kehitys luokiteltiin kestäväksi, kun se tyydyttää ihmisten nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien tarpeita. (Tapanainen 2010, 4.) Yritysvastuun katsotaan nykyäänkin koostuvan taloudellisesta, ekologisesta ja sosiaalisesta vastuusta, mitkä yhdessä luovat pohjan kestäväälle yritystoiminnalle (Rohweder 2004, 77; Juuti 2007, 37). Vastuu voidaan jakaa myös välilliseen ja välittömään vastuuseen sidosryhmästä riippuen (Rohweder 2004, 96–97).

*Taloudellisen vastuun* toteutuminen vaatii, että yrityksen toiminta on kannattavaa: ilman toiminnan jatkuvuutta ei voi olla vastuullisuutta (Juholin 2004, 15; Lämsä 2007, 44; Rohweder 2004, 99). Taloudellinen vastuu mielletään Suomessa omistajien tuotto-odotuksiin vastaamiseksi, osallistumiseksi yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottamiseen sekä kannattavuuden ja investointien turvaamiseksi. Välitön taloudellinen vastuu koostuu suorien rahavirtojen vaikutuksista kuten palkkojen maksamisesta työntekijöille ja verojen maksamisesta valtiolle. Välillisiä vastuita ovat esimerkiksi investointipäätösten kansantaloudelliset ja alueelliset vaikutukset. (Rohweder 2004, 97, 99.)

Yrityksen taloudellinen kasvu ja kannattavuus on saavutettava eettisesti hyväksyttävällä tavalla niin, että taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset näkökohdat otetaan huomioon (Rohweder 2004, 99). Yritys voi tietenkin olla kannattava vaikka se toimisi vastuuttomasti, ts. rikkoisi hyviä tapoja, sopimuksia ja jopa lakeja. Tällainen toiminta ei kuitenkaan yleensä ole kannattavaa pitkällä aikavälillä, sillä se voi johtaa luottamuspulaan sidosryhmien osalta. Tällöin myös yrityksen maine voi kärsiä, minkä seurauksena yhteistyökumppanit ja asiakkaat usein katoavat. Lisäksi lainvalvojat enemmän tai myöhemmin saavat vihiä yrityksen kyseenalaisesta toimista. (Lämsä 2007, 44.) Kannattavuus on siis saavutettava eettisesti ja moraalisesti hyväksytyin keinoin. Juholin (2004, 15) lisää, että yrityksen tulee kantaa vastuu myös sijoituksistaan ja investoinneistaan.

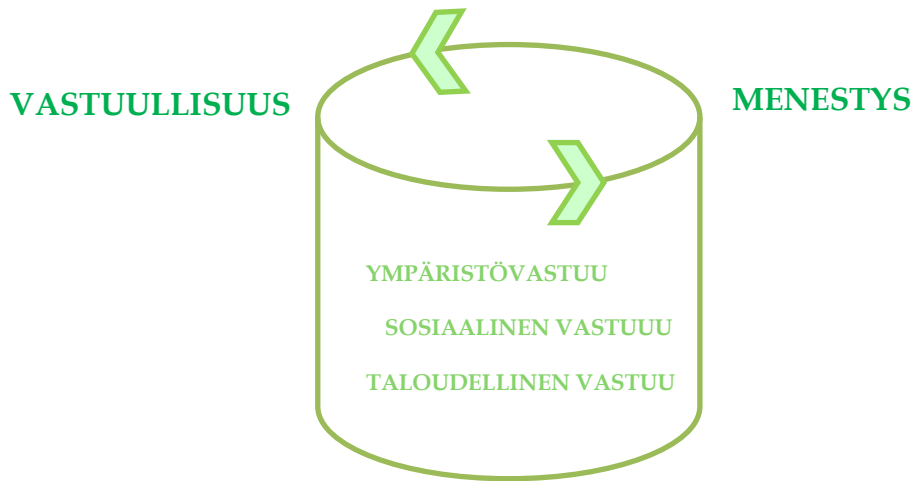
*Sosiaaliseen vastuuseen* kuuluu yrityksen henkilöstöasiat kuten rekrytointiperiaatteet, urasuunnittelu sekä työterveys- ja turvallisuus (Juholin 2004, 15; Jussila 2010, 16). Nykyään yleisesti ajatellaan, että sosiaalinen vastuu kattaa muidenkin sidosryhmien kuin vain henkilöstön huomioimisen. Voidaankin sanoa, että sosiaalinen vastuu käsittelee laajasti yrityksen toimialueen ihmisten hyvinvointia ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Sosiaalinen vastuu jaetaan usein vielä kolmeen alakategoriaan: työhyvinvointi ja vastuulli-

nen henkilöstöjohtaminen, ihmisoikeudet (jolla korostetaan globaalia tasa-arvoisuutta) sekä lähialue ja tuotevastuu. Lähialueen tarkastelussa yritetään huomioida yrityksen hankkeiden positiivinen vaikutus yrityksen toimialueeseen ja asukkaiden hyvinvointiin. Tuotevastuussa puolestaan tarkastellaan yrityksen tuotteiden tai palveluiden välillisiä ja välittömiä kokonaisvaltaisia vaikutuksia käyttäjien terveyteen ja hyvinvointiin. (Jussila 2010, 17.)

Rohweder (2004, 103–104) on luokitellut sosiaaliseen vastuuseen kuuluvat välittömät ja välilliset ulottuvuudet. Sosiaalisen vastuun välittömään ulottuvuuteen kuuluu yrityksen työntekijöiden hyvinvointiin ja osaamiseen liittyvät tekijät kuten työturvallisuus, henkilöstön koulutus ja muu työssä kehittyminen, kulttuurisen erilaisuuden hyväksyminen sekä työterveyshuolto. Myös vastuu tuotteista ja palveluista kuuluu tähän kategoriaan. Näitä ovat muun muassa tuotteiden terveys- ja turvallisuusvaikutusten tunteminen, asianmukaiset tuotemerkinnot sekä kuluttajansuojasta huolehtiminen. Välillinen sosiaalinen vastuu vaihtelee globaalista paikalliseen yrityksen toiminnan luonteen mukaisesti. Paikallinen vastuu voi olla esimerkiksi liikunnan ja taiteen tukemista paikallisten seurojen kautta. Globaali vastuu koskee lähinnä monikansallisia yrityksiä, joiden investointipäätökset vaikuttavat suuresti alueiden kehittämiseen: investointipäätökset voivat määrittää alueen menestymisen alueen ytimeksi tai kuihtumisen periferiaksi. Välilliseen sosiaaliseen vastuuseen kuuluu myös alihankkijoiden ja raaka-ainetoimittajien toiminnan arviointi, lahjonnasta kieltäytyminen ja hyvä tiedonkulku.

*Ympäristövastuu* on ympäristön suojelua, luonnonvarojen tehokasta ja säästävää käyttöä sekä tuotteen ympäristövaikutusten huomioimista (Rohweder 2004, 99). Rakennuksien tai maisemien suojelu ja konservointi voidaan myös katsoa olevan osa ympäristövastuuta. Välillä se tosin esitetään omana vastuullisuuden ulottuvuutena: kulttuurisena vastuuna. (ks. Juholin 2004, 14.) Nykyään yhä useammat yritykset huomioivat ekologisen vastuunsa strategioissa ja toimintasuunnitelmien laadinnassa. Yrityksen toiminnan vaikutuksia ympäristöön tarkastellaan myös yhä laajemmin. (Rohweder 2004, 101; Jussila 2010, 78.) Oman toiminnan lisäksi tarkastellaan nimittäin myös yhteistyökumppaneiden, tuotteiden elinkaaren ja tuotteiden käytön ympäristövaikutuksia (Jussila 2010, 78–79). Toimintojen ulkoistamisen yleistymisen seurauksena on välillisen ympäristövastuun merkitys kasvanutkin viime aikoina. Yritysten tulee tarkasti miettiä, mitä ympäristöstandardeja ne haluavat ja vaativat yhteistyökumppaneilta ja alihankkijoiltaan. Välillinen vastuu voi lisäksi olla yrityksen välittömän vaikutuspiirin ulkopuolella olevan luonnon monimuotoisuuden turvaamiseen ja luonnonsuojeluun liittyvien hankkeisiin osallistumista. (Rohweder 2004, 99–100.)

Juholin (2004, 100–101) esittää, että ympäristö-, taloudellinen ja sosiaalinen vastuu ovat alkaneet sulautua yhteen ns. sosioekonomiseksi vaikuttavuudeksi. Kuvio 1 seuraavalla sivulla havainnollistaa tämän vaikutusta yrityksen menestykseen. Se on tehty Juholinin (2004, 101) esittämän kuvion pohjalta, mutta erilailla tyyliä.



Kuvio 1 Yritysvastuun eri osa-alueiden vaikuttavuus yrityksen menestymiseen (Juholin 2004, 101 mukailen)

Kuviossa 1 esitetään, että ympäristö, ihmiset ja talous sulautuvat yhteen edellä mainituksi sosioekonomiseksi vaikuttavuudeksi. Hyvin hoidettuna ne lisäävät yrityksen kykyä hallita riskejä ja turvata toimintansa jatkuvuus. Tällöin yrityksen menestys on taattu tulevaisuudessa. Jussila (2010, 25) muistuttaa, että yritys vastuun osa-alueet voivat olla myös ristiriidassa keskenään. Usein ristiriita on taloudellisen vastuun ja muiden osa-alueiden välillä. Esimerkiksi ympäristöystävällinen investointi voi tarkoittaa suuria taloudellisia riskejä ja epävarmuustekijöitä. Aidosti vastuullinen yritys ei kuitenkaan välttele näitä ristiriitatilanteita vaan toimii aina omien linjaustensa mukaisesti ja johdonmukaisesti.

## 2.2 Yritysvastuutoiminnan eri tasot

Yritysten tavoista toteuttaa vastuullisuutta eli yrityksen sijaintia ns. yritys vastuun asteikolla on identifioitu kolme erilaista tapaa: Alin taso on filantropinen, seuraava vastuullisuusintegroiva ja paras taso vastuullisuusinnoiva. *Filantropisesti* vastuullisuutta toteuttava yritys käyttää omia varojaan hyväntekeväisyyteen esimerkiksi urheilujoukkueita sponsoroiden. Tavoitteena ovat tällöin mainehyötyjen saaminen eikä niinkään suorat liiketoimintahyödyt. Usein tämänkaltaisten toimien ongelmana on, että ne eivät välttämättä kohdistu oikein. Lisäksi lahjoitusten vaikutukset ovat usein hajanaisia ja satunnaisia. Taloudellisesti vaikeina aikoina filantropiasta on myös helppo luopua, mikä estää pitkäaikaiset parannukset yhteiskunnassa ja ympäristössä. Filantropia on myös altis johtajien ja heidän mielipiteidensä muutoksille, mikä osaltaan lisää toiminnan lyhytai-



kaisuutta. (Halme & Laurila 2009, 329; Lankoski & Halme 2011, 43, 45.) Voidaan myös miettiä, kohdistuuko hyväntekeväisyys pyyteettömästi kaikkiin sidosryhmiin vai vain niihin, joihin yrityksellä on jokin muu, esimerkiksi taloudellinen, intressi. Filantropista tapaa hoitaa yritys vastuuta onkin kritisoitu vastuuttomuudesta sen lyhyen aikavälin vaikuttavuuden vuoksi.

*Vastuullisuusintegrointi* yritys vastuun muotona on strategista vastuullisuutta, jossa yritetään muuttaa yrityksen omia ydintoimintatapoja siten, että vaikutukset ympäristöön ja yhteiskuntaan olisivat myönteisempiä. Vastuullisuus siis yhdistetään ydinliiketoimintaan esimerkiksi huolehtimalla tuotteiden turvallisuudesta ja henkilöstön oikeudenmukaisesta palkkauksesta. Pääkohteita tässä yritys vastuun muodossa ovat yrityksen sidosryhmistä asiakkaat, henkilöstö, tavarantoimittajat ja työntekijät sekä paikalliset asukkaat. (Halme & Laurila 2009, 329–330; Lankoski & Halme 2011, 43.) Vastuullisuus ja liiketoiminta nähdään toisiaan tukevinä ja jopa edellyttävinä elementteinä yrityksen menestymisessä.

*Vastuullisuusinnoinnissa* vastuullisuus on yrityksen kaiken toiminnan perusta. Yritys käyttää jotain ympäristö- tai sosiaalista ongelmaa innovaation lähteenä ja koettaa kehittää sen ratkaisemiseksi uusia tuotteita, palveluita tai liiketoimintamalleja. Tavoitteena on ns. *win win* -tilanne, jossa ongelman ratkaiseminen hyödyttää yhteiskuntaa, mutta myös tuottaa yritykselle taloudellista hyötyä. Tämän edellytyksenä on, että vastuullisuus on yhdistetty yrityksen ydinliiketoimintaan vielä syvällisemmin kuin vastuullisuusintegroinnissa. (Halme & Laurila 2009, 330–331; Lankoski & Halme 2011, 43–44.)

Sekä vastuullisuusintegroinnin että -innoinnin voidaan sanoa olevan filantropiaa kestävämpiä toimintatapoja, sillä niissä vastuullisuustoimet suuntautuvat yrityksen omaan toimintaan. Tällöin taloudelliset vaikeat ajat eivät uhkaa niiden lopettamista, koska se olisi liiketoiminnan näkökulmasta järjetöntä. Vastuullisuusintegroinnissa ja -innoinnissa vastuullisuusasioita hoitaa tyypillisesti suurempi osa yrityksen henkilöstöstä kuin filantropisessa vastuullisuudessa. Tällöin yritys vastuun hyväksi saadaan sitoutettua suurempi osa yrityksen osaamista. (Lankoski & Halme 2011, 46.) Halme ja Laurila (2009, 335) huomauttavat, että yritys vastuun toimintatapa vaikuttaa myös yrityksen vastuullisuustoimien vaikuttavuuteen. Esimerkiksi yritys, joka haluaa suojella ympäristöä, vaikuttaa erilailla ympäristöön jos se toimii filantropisesti, eli antamalla lahjoituksen luonnonsuojelujärjestöön, tai innovoivasti, eli kehittämällä uusia ympäristöystävällisiä tuotteita. On kuitenkin huomioitava, että nämä esitetyt yritys vastuun tavat eivät ole toisistaan erillisiä: Monessa yrityksessä on käytössä yhtäaikaista useita vastuullisuuden toimintatapoja. Lisäksi vastuullisuus voi kehittyä ja taten yrityksen vastuullisuustoimien taso muuttua asteikossa. Yleensä voidaan kuitenkin tunnistaa vallitseva vastuullisuuden toimintatapa. (Lankoski & Halme 2011, 44.)

## 2.3 Strategian ja käytännön vaikutus yritysvastuuseen

### 2.3.1 Yritysvastuusstrategia

Yhteiskunnat tunnetusti eroavat liiketoimintaetiikassa ja -arvoissa. Toisissa kulttuureissa voiton tavoittelua ja kannattavuutta pidetään itsessään päämääränä, kun toisissa taloudelliset arvot ovat alisteisia ns. pehmeämmille päämäärille. Myös maan sisällä voi olla kilpailevia näkemyksiä siitä, miten liiketoimintaa pitäisi hoitaa. Lisäksi vaikka eri mailla olisikin samat arvot, niin niiden noudattamisen taso voi silti vaihdella. Esimerkiksi lahjontaa voidaan pitää epämoraalisena, mutta toisessa maassa sen käyttö saattaa-kin olla hyväksyttyä. (Fisher & Lovell 2009, 430.) Täten globalisaation voidaan katsoa vaikuttavan sekä siihen, millaiset tavoitteet yritykset vastuullisuudesta itselleen asettavat ja siihen, kuinka nämä tavoitteet saavutetaan (Lankoski & Halme 2011, 47).

Vastuullisuusstrategian tulee olla yhtenäinen yrityksen tavoitteiden ja kulttuurin kanssa sekä linjassa niiden vaatimusten kanssa, mitä asiakkaat, tuotteet, yhteisö ja muut sidosryhmät asettavat. Vastuullisuusstrategian valinta parhaalle mahdolliselle vastuulliselle toiminnalle vaikeutuu maantieteellisen monimuotoisuuden kasvaessa ja esimerkiksi lakien ja kulttuurien kohtaamisien lisääntyessä. Johtajien tuleekin arvioida ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotta he voivat päättää, tulisiko vastuullisuusstrategian olla globaali vai paikallinen. Sisäisiä tekijöitä ovat yrityskulttuuri, kilpailuasema ja yrityksen eri yksiköiden kyvyt suoriutua vastuullisuudessa. Ulkoisiin tekijöihin puolestaan kuuluvat sääntelyt sekä markkinoiden että maantieteellinen vaikutus. Sääntelyistä selvitetään niiden eroavaisuudet yrityksen toimintamaissa. Markkinoiden vaikutuksessa otetaan huomioon sekä sidosryhmien vaikutus että globaalien markkinoiden vaikutus. Maantieteellinen vaikutus puolestaan kattaa ympäristön ja ilmaston tuomat rajoitteet esimerkiksi tiettyjen kemikaalien käytölle. (Epstein 2008, 24, 70–71, 86–87.)

Paikallisia vastuullisuusstrategioita käyttävä yritys antaa henkilöstölle eri toimintamaissa itsenäisyyttä päättää vastuullisuusasioista. Tällöin emoyrityksen on huolehdittava, että strategiat ovat kuitenkin yhteneväisiä yrityksen arvojen kanssa. Emoyritykselle voi olla aikaa vievää pysyä tietoisena kaikista eri strategioista, mutta toisaalta paikalliset strategiat vastaavat hyvin kunkin maan toimintaympäristöä. Globaaleissa vastuullisuusstrategioissa emoyritys päättää vastuullisuusasioista ja sama strategia on käytössä kaikissa toimintamaissa. Paikallisilla yksiköillä ei tällöin ole paljoa päätösvaltaa vastuullisuusasioissa, mutta yrityksen henkilöstön toimintaa helpottaa johdonmukaisuus toimintatavoissa kaikissa maissa. (Epstein 2008, 87, 89.)

Globaali strategia on todennäköinen ja helppo ratkaisu, jos sääntelyt ja muut edellä mainitut tekijät ovat yhteneviä ja standardisoituja kaikilla toiminta-alueilla. Suurin osa monikansallisista yrityksistä onkin ottanut käyttöönsä maailmanlaajuiset standardit so-

siaaliselle ja ekologiselle toiminnalle, mutta niiden tehokkaan käyttöönoton vaikeuden vuoksi strategiat usein epäonnistuvat. (Epstein 2008, 51, 87, 89.) Esimerkiksi Gjørberg (2009) on selvittänyt tutkimuksessaan, että yritys vastuuseen sitoutumiseen vaikuttaa perustavanlaatuisesti yrityksen toimintaympäristön kansallinen institutionaalinen viitekehys sekä altistuminen globaaleille markkinoille. Näistä edellytyksistä riippuu, miten hyvin yritykset voivat toimia vastuullisesti. Tämän seurauksena globaali vastuullisuusstrategia ei välttämättä toimi sellaisenaan yrityksen kaikissa toimintamaissa.

Vastuullisuusstrategian käyttöönotto on Epsteinin (2008, 28, 51) mukaan haasteellista myös siksi, että käyttöönoton kustannusten vaihtelu vaikeuttaa vastuullisuuden kannattavuuden arviointia. Esimerkiksi teknologian kehitys vaikuttaa kustannusten suuruuteen. Yleisesti ajatellaan, että teknologian kehitys pienentää saasteiden vähentämiskustannuksia. Vaikka olisi varmaa, että vastuullisuuden lisääminen johtaa parempaan tulokseen, niin tätä suhdetta voidaan tarkastella vasta vuosien päästä, pitkällä aikavälillä. Lisäksi yritykset eivät välttämättä saa kaikkia vastuullisuuteen yhdistettyjä hyötyjä käyttöönsä ilman sopivia johtamissysteemejä.

Strategian laadusta riippumatta tärkeintä on, että yrityksen pää- ja tukitoiminnot yhdessä auttavat yritystä saavuttamaan vastuullisuustavoitteensa (Epstein 2008, 90). Ilman suotuisaa organisatorista infrastruktuuria on vastuullisuusstrategian käyttöönotto suorastaan tuhoon tuomittu Galpin, Whittington ja Bellin (2015, 2, 12) mukaan. Kaikkien työntekijöiden on tärkeä ymmärtää vastuullisuuden vaikutus yrityksen menestykselle, ja vastuullisuudelle tulisi olla yhteinen arvopohja koko organisaatiossa. Kommunikoinnin ja päätöksenteon mahdollistaminen kaikkialla organisaatiossa ja organisaatiotasojen alentaminen yleensä parantavat vastuullisuutta. Vastuullisuusjohtajien tulisi päästä keskustelemaan vastuullisuusasioista myös toimitusjohtajan ja muiden ylimpien johtajien kanssa. (Epstein 2008, 90, 92–93.) Vastuullisuusstrategian käyttöönoton haasteista huolimatta se on jokaiselle vastuullisuuden tosissaan ottavalle yritykselle tarpeellinen.

### **2.3.2 Yritysvastuutoimien uskottavuus**

Jotta yritysten vastuullisuustoimien onnistumisia ja epäonnistumisia yrityksissä voitaisiin paremmin ymmärtää, on tärkeä huomioida yrityksen julistamat arvot ja niiden vastaavuus yrityksen tekoihin. Yritysten kaikki toiminta perustuu niiden arvoihin ja selkeästi määritelty arvoperusta onkin merkittävä tekijä yrityksen kilpailukyvyn ja toiminnan laadun kannalta. Selkeästi ilmaistu arvopohja nimittäin auttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja vähentää epäeettisen toiminnan mahdollisuutta seuraavin tavoin: linjaa päätöksentekoa, tukee henkilöstöä nopeaa toimintaa vaativissa tilanteissa, auttaa erityisesti ongelmien ja ristiriitojen ratkaisuisissa, sekä rakentaa ja vahvistaa arvostettua organisaatiodentiteettiä, josta työntekijät voivat olla ylpeitä. (Lämsä 2007, 49.) VTT:n

(Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 81) tekemän tutkimuksen mukaan, yritysten vastuullisuustoimiin eniten vaikuttaneisiin ja niitä kehittäneisiin sisäisiin tekijöihin kuuluivat nimenomaan yrityksen arvot, yrityskuvan kehittäminen ja muuttuvan toimintaympäristön haasteiden ohella. Nämä tekijät olivat ohjanneet eniten yrityksen vastuullisuustekoja ennen vuotta 2007 ja niiden odotettiin ohjaavan myös jatkossa. (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 81.)

Juuti (2007, 36) määrittää arvojen olevan eräänlaisia unelmia, jotka ohjaavat havainnoimaan tiettyjä asioita ja reagoimaan tietyllä tavalla eri tilanteisiin. Monien yritysten virallisesti hyväksymiin arvoihin kuuluu nykyisin taloudellisten arvojen ohella myös eettisiä päämääriä tukevia arvoja. Taloudelliset arvot liittyvät yrityksen taloudelliseen suorituskykyyn ja niitä arvoja painottava yritys tyypillisesti korostaa kustannus-hyöty-analyysejä sekä maineriskin hallinnan tärkeyttä kaikessa toiminnassaan. Tällaisen yrityksen vastakohtana on yritys, jonka arvot ovat pääasiassa vastuullisia. Vastuullisen yrityksen voidaan olettaa toimivan pääasiassa eettisten arvojen perusteella, jotka perustuvat yksilön käsitykseen velvollisuudesta ja oikeudenmukaisuuden tunteesta muita ihmisiä ja luontoa kohtaan. Eettiset arvot ovat niitä pehmeitä arvoja, jotka muuttuvat yrityskulttuuria aidosti kestävästä kehityksestä edistäväksi. Eettisten arvojen muodostumiseen vaikuttaa avoin ja aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Jotta eettiset arvot toteutuisivat käytännön työssä, on vastuullisuuden sisäistäminen, ylläpitäminen ja kehittäminen sisällytettävä koko strategiseen prosessiin ja operatiiviseen toimintaan. (Rohweder 2004, 79–80, 88, 142.)

Glavas ja Godwin (2013) huomauttavat, että yrityksen omat työntekijät ovat myös tärkeä sidosryhmä yrityksen vastuullisuuden arvioijina, vaikka yritykset sitä harvemmin huomioivat. Yritysten tulisi heidän mielestään säännöllisesti tutkia työntekijöidensä mielipiteitä yrityksen vastuullisuudesta, jotta välttyttäisiin odotusten ja todellisuuden yhteensopimattomuudelta. Erityisesti yritysten tulisi huomioida negatiivisen yhteensopimattomuuden mahdollisuus ja sen seuraukset yrityksen toiminnan jatkamiselle. Negatiivinen yhteensopimattomuus on kyseessä silloin, kun työntekijä pitää yritystä vastuullisempana kuin se todellisuudessa on ja työntekijä saa tämän selville esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Tämä voi lopulta johtaa yrityksen toiminnan loppumiseen, jos ketään ei enää halua olla vastuuttomassa yrityksessä töissä. Yrityksissä ymmärretäänkin hyvin vision ja ydinarvojen viestimisen tärkeys. On kuitenkin tärkeää muistaa, että tämä viestintä tulee tapahtua johdonmukaisesti sekä sanoissa että teoissa. (Epstein 2008, 24).

Vastuullisen yrityksen tulisi siis ilmaista selkeästi vastuulliset arvonsa kaikille sidosryhmilleen työntekijöistä lähtien ja toimia niiden mukaisesti. Näin ei kuitenkaan aina tapahdu. On nimittäin niin, että eettisten arvojen kirjaaminen on käytännössä helpompaa kuin niiden toteuttaminen: yrityksen kulttuuri ja kaikki sen toiminta perustuu pohjimmiltaan sen työntekijöiden moraalisiin ja eettisiin käsityksiin. Tämän vuoksi yrityksen todelliset arvot eivät välttämättä ole samat kuin sen kirjatut viralliset arvot. (Rohweder

2004, 79–80, 88–89; Ketola 2007, 19.) Viralliset arvot kuitenkin vastaavat sitä paremmin todellisia arvoja, mitä enemmän niiden määrittelyprosessissa käytetään lähtökohtana organisaation sen hetkisiä arvoja (Rohweder 2004, 141). Yritysten tulisi muistaa tämä kaikissa toimissaan, sillä yrityksen vastuullisuudesta kertovat lopulta yritysten sanat ja teot ja niiden vastaavuus (Tapanainen 2010, 11).

Ketola (2007) on huomionnut, millä eri tavoin arvot, sanat ja teot voivat mennä yrityksillä sekaisin. Seuraavaksi esitteellään nämä viisi eri tilannetta, ja mitä ne käytännössä tarkoittavat yritykselle.

*arvot=sanat=teot*

Sidosryhmien kannalta olisi helpointa, että yrityksen arvot, sanat ja teot ovat yhdenmuukaisia, jolloin sidosryhmät voivat luottaa yritykseen. Näiden yhteensopivuus ei kuitenkaan sinällään kerro mitään yrityksen vastuullisuudesta. Arvoiltaan, sanoiltaan ja teoiltaan loogisesti toimiva yritys voi nimittäin olla sekä vastuuton että vastuullinen. ExxonMobililla on perinteisesti ollut vastuuttoman yrityksen maine ja the Body Shop puolestaan hyvin vastuullisen yrityksen maineessa. Kummankin yrityksen sanat, arvot ja teot ovat kuitenkin yhteneviä. (Ketola 2007, 23–25.)

*arvot=sanat ≠ teot*

Yritys kohtaa uskottavuusvaikeuksia, jos sen teot eivät vastaa ilmoitettuja arvoja ja sanoja. Pysyvä ristiriita tässä kolmikossa voikin vähitellen johtaa yhteistyökumppaneiden menettämiseen. Useissa yrityksissä arvot ja sanat ovat olleet vastuullisia, mutta esimerkiksi liian idealistia toteuttaa tai johtamistavoissa on ollut puutteita ja teot ovat siksi olleet vastuuttomia. Toisaalta tilanne voi olla toisinpäin, jolloin yritys voi ilmoittaa noudattavansa vain lakia, mutta toimiikin vastuullisemmin. Tällainen strategia varaa yritykselle oikeuden toimia oman edun nimissä aina kun menee huonosti ja jakaa menestystä laajemmalle kuin sattuu menemään paremmin. Tällaista yritystä ei voidakaan syyttää arvojensa tai sanojensa pettämisestä. Usein tällaiset yritykset kuitenkin saavat julkista kritiikkiä osakseen, mutta yhteistyökumppanit pysyvät uskollisina. (Ketola 2007, 26–27.)

*arvot ≠ sanat = teot*

Monissa pk-yrityksissä keskitytään tekemiseen eikä arvoista tai niistä keskustelemiseen käytetä aikaa. Joskus pk-yritykset kuitenkin voivat joutua tekemään toisin kuin mitä intuitiivisesti pitävät yrityksen arvojen mukaisena. Liiketoimintaympäristön vahvat sidosryhmät voivat nimittäin pakottaa pk-yrityksen toisaalta sekä vastuullisiin että vastuuttomiin toimiin. Ensimmäinen on kyseessä, kun iso yritys alihankkii pk-yritykseltä jotain, ja vaatii siltä jonkin ympäristöstandardin käyttöä, mitä pk-yrityksellä ei ennestään ole käytössä. Jälkimmäinen on kyseessä kun palveluntarjoaja on painostettu toimi-

maan lain vastaisesti suuryrityksen hyväksi. Tilanne, jossa arvot ja sanat eivät ole yhteneviä tekojen kanssa, ei ole mahdollista suuryrityksille. Tämä johtuu niiden koosta. Yrityksen koon kasvaessa myös sen merkittävyys ja vaikutusvalta kasvaa, jolloin se voi itse valita, mitä arvoja se noudattaa. (Ketola 2007, 28, 29.)

*arvot ≠ sanat ≠ teot*

Sairassa yrityksissä arvot, sanat ja teot ovat kaikki ristiriidassa keskenään. Tällöin johdossa voi istua vainoharhainen itsevaltiainen tai johtajisto koostuu samanluonteisista päättäjistä. Ristiriitaisuuden tarkoituksena on pitää valta ylimmällä johdolla. (Ketola 2007, 29.) Luonnollisesti sairaus yritys ei ole pitkällä aikavälillä menestyvä vaan lopulta toiminta lakkaa sidosryhmien luottamuksen puuttumisen vuoksi.

*arvot = teot ≠ sanat*

Joskus kauniit sanat vastuullisuudesta esimerkiksi vuosikertomuksissa ovat vain sananhelinää ja toimivat peitetarinana yrityksen todellisille kovemille arvoille ja teoille. Näissä tapauksissa yrityksen todelliset arvot voivat olla aivan eri kuin nämä julkisesti esitetyt pehmeät arvot. Etenkin monikansalliset yritykset voivat joutua niiden henkistä kypsyyttä testaaviin tilanteisiin. On myös tapauksia, joissa yritykset voivat todellisuudessa nähdä korruptiossa etuja ja harrastaa sitä maassa ns. maan tavalla -periaatteella vaikka julkisesti tuomitsisivat vastuuttoman käytöksen. (Ketola 2007, 31–32.)

Koska markkinat ovat nykyään hyvin kilpaillut, on yrityksen toimien johdonmukaisuus välttämättömyys. Yritykset kehittävätkin erityisiä menettelyohjeita työntekijöilleen edistääkseen, vahvistaakseen ja ylläpitääkseen toivottua käytöstä. Jokainen työntekijä edustaa yritystä ulkopuolisille, joten on tärkeää, että heidän käytöksensä on yhdenmukainen sen persoonan ja maineen kanssa, jota yritys haluaa edustaa. (Fisher & Lovell 2009, 391–393.)

Erilaisista ohjeista huolimatta arvojen, sanojen ja tekojen vastaavuuden varmistaminen voi olla vaativaa etenkin suurissa yrityksissä. Tästä viimeisin esimerkki on Metsä Groupiin kuuluvan Metsä Tissuen edustajan käytös naispuolisen insinööriopiskelijan hakiessa heille kesätöihin (Roppola ja Asplund 2015). Tampereen teknillisen yliopiston opiskelija Laura Kulmala tyrmättiin työntekijäehdokkaana väärän sukupuolensa vuoksi. Metsä Group reagoi sosiaalisessa mediassa velloneeseen debattiin nopeasti sen jälkeen kun selvisi sen kohdistuvan heihin. Nopea vastuunkanto saattoi tässä tapauksessa pelastaa sidosryhmien luottamuksen yhtiöön ja sen vastuullisuuden uskottavuuden. (Metsä Groupin Twitter-tili 2015). Yritysten eettisten arvojen julkilausumista voidaan joka tapauksessa yleisesti pitää positiivisena askeleena ja yritysten selkeänä tahdonilmauksena halusta pyrkiä kohti eettistä vastuuta (Rohweder 2004, 89) ja sidosryhmien luottamusta.

## 2.4 Yritysvastuun institutionalisoituminen Suomessa

### 2.4.1 *Institutionalism*

Taloudelliseen toimintaan vaikuttavat yksilöiden mieltymykset, normit, arvot, etiikka, maut, tyyli, tarpeet ja tavoitteet. Bathelt & Glückler (2014, 340, 344) tähdentävät, että taloudellinen toiminta on myös instituutioiden mahdollistamaa ja rajoittamaa toimintaa. Yritykset nimittäin kohtaavat eri maissa erilaisia sääntelyitä, politiikkaa ja poliittisia päätöksiä, sidosryhmiä ja ovat mukana erilaisissa liitoissa, mitkä yhdessä muodostavat kunkin toimintamaan ja -paikan institutionaalisen viitekehyksen (Fransen 2013, 214). Instituutioiden vaikutus talouden toimintaan ilmenee siis erilaisten yhteisesti hyväksytyjen olemassa olevien vuorovaikutusmallien kautta. Yritysten voidaan sanoa olevan juurtuneina erilaisiin institutionaalisiin viitekehyksiin (ks. DiMaggio & Powell 1983, 412; Aoyama, Murphy & Hanson 2011, 172; Fransen 2013, 214).

Cranen ja Mattenin (2008) mukaan institutionaalisten viitekehysten eroavaisuuksien voidaan katsoa vaikuttavan yritys vastuun tasoon ja määrään eri maissa. Mitä enemmän on

- vastuullisuustoimiin kannustavaa sääntelyä,
- on vastuullisuustoimia tarkkailevaa itsesääntelyä yrityksen toimialalla rangastusten pelossa,
- on vastuullisuustoimia tarkkailevia yksityisiä ja itsenäisiä tahoja ja mediaa,
- on vastuullisuustoimia normina pitäviä tahoja,

ja mitä enemmän

- yritys kuuluu vastuullisia toimia tärkeänä pitäviin liittoihin,
- yritys kommunikoi liittojen, työntekijöiden, yhteisöryhmien, sijoittajien ja muiden sidosryhmien kanssa,

niin sitä todennäköisemmin yritys huolehtii vastuullisuudestaan. Tämän lisäksi myös taloudellinen tilanne vaikuttaa. Esimerkiksi liika kilpailu tai sen puuttuminen vähentää yrityksen halukkuutta vastuullisiin toimiin. (Campbell 2007, 953–962.) Campbell (2007, 963) painottaa, että instituutiot ovat kriittisessä roolissa varmistamassa, että yritykset varmasti toimivat vastuullisesti eivätkä vain väitä niin. Hän jopa pitää Pohjoismaita esimerkkinä yritys vastuun yhteydestä sekä yrityksen että koko kansantalouden menestykseen.

Myös globalisaation, sidosryhmien aktiivisuuden ja poliittisen päätöksenteon luomat paineet saattavat muuttaa instituutioita ja siten vaikuttaa yritysten todennäköisyyteen toimia vastuullisesti tai vastuuttomasti (Campbell 2007, 962–963). Maan positio maailman taloudessa ja miten sen kotimaiset instituutiot käsittelevät globalisaatiota voivat myös vaikuttaa yritys vastuutoimiin (Fransen 2013, 224). Muita syitä vastuullisuustoi-

mien eroavaisuuksille ovat eri maiden erot teollisuuden sektoreissa (Jackson & Apostolou 2010) tai poliittisessa kulttuurissa (Gjørlberg 2009). Fransen (2013, 224–225) kuitenkin kritisoi, etteivät aiemmat tutkimukset ole vielä pystyneet osoittamaan, miten kansalliset instituutiot vaikuttavat yritys vastuutoimiin.

Aiempien tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin analysoida vastuullisuuden institutionalisoitumista. Organisaatiotutkimuksen ns. uuden institutionalismin edustajien, DiMaggio ja Powellin (1983, 412) mukaan yritykset tulevat yhä samanlaisemmiksi instituutioiden vaikutuksen alaisena. Tämän perusteella voidaan olettaa, että vastuullisuus instituutina edesauttaa yritysmaailman muuttumista aikanaan yhä vastuullisemmaksi. Tähän samanmuotoisuuteen johtavat kolme osa-aluetta: pakottavat samanmuotoisuuden prosessit, jäljittelevät prosessit ja normatiiviset paineet. *Pakottavista samanmuotoisuuden prosesseista* DiMaggio ja Powell (1983, 411–412) esittävät erilaiset ulkoisesti kootut säännöt, normit tai lait, jotka asettavat legitimiuden uusille johtamistavoille. Useat järjestöt kuten YK, Kansainvälisen työjärjestö, ts. ILO, sekä Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, ts. OECD ovat julkistaneet omia säännöksiä ja ohjeita yritys vastuusta, joita esitellään tarkemmin alaluvussa 2.4.3.

Myös yhä enemmän yleistyneet vastuullisuuden sijoittajaindeksit ovat todiste eräänlaisesta samanmuotoisuuteen pakottamisesta. Vastuullisen yritystoiminnan pörssi-indekseihin valitaan mukaan kestävän kehityksen alueella parhaita toimintakäytäntöjä edustavia yrityksiä. (Rohweder 2004, 115; Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 23, 29.) Indeksit kootaan pääasiassa huomioimalla kaikki yritys vastuun kolme ulottuvuutta, vain osa-alueiden painotukset vaihtelevat. Kansainvälisesti tunnetuimpia kestävän kehityksen indeksejä ovat Dow Jonesin indeksit (Dow Jones Indexes, DJSI) sekä FTSE4Good- indeksit. (Kuisma & Temmes 2011, 313–314; Rohweder 2004, 117.)

Yhteistä vastuullisen yritystoiminnan pörssi-indekseille on, että ne perustuvat vastuullista yritystoimintaa koskeviin kansainvälisiin sopimuksiin, ohjeistoihin ja toimintamalleihin. Vuonna 2014 vastuullisen sijoittaminen määrä Euroopassa oli noin 60 % kaikista sijoituksista. Vaikka Euroopassa vastuullinen sijoittaminen on yleistynyt nopeasti, on vastuullisten sijoitusten osuus kaikesta sijoitetusta pääomasta koko maailmassa edelleen verrattain pieni, tuskin 5 %. (GSIA 2014.) Vastuullisuus sijoituspäätöksissä on silti nouseva trendi pörssi maailmassa, erityisesti institutionaalisten sijoittajien keskuudessa. Trendin uskotaan myös jatkuvan etenkin teollisuusmaissa (Kuisma & Temmes 2011, 308–309; Rohweder 2004, 115, 118), sillä indeksiin kuulumista on pidetty eräänlaisena laatuleimana ja takuuna hyvälle osakekehitykselle. Vastuullisen sijoittamisen indeksit ovat jopa muodostuneet kilpailutekijäksi yritysten kesken (Kuisma & Temmes 2011, 313; Juholin 2004, 68). Rohwederin (2004, 115) mukaan ulkopuolisen arvioijan tunnustus siitä, että yritys on toiminut vastuullisesti, innostaa yritystä myös kehittämään toimintaansa yhä vastuullisemmaksi.



Yritysten samanlaisuuteen johtava *jäljittelevä prosessi* puolestaan muodostuu yritysten johtajien valitsemien toimintatapojen mukaisesti. Epävakaassa liiketoimintaympäristössä ja yhä monimutkaisempien teknologioiden aikana, johtajat pitivät niitä toimintatapoja legitimeinä, joita pidetään parhaina käytäntöinä omalla toiminta-alueella. (DiMaggio ja Powell 1983, 412.) Erona pakottavaan samanmuotoisuuteen on, että tässä halu samanlaisuuteen syntyy yrityksen sisällä. Huomaamatta yritysten toimintatavat ovatkin samanlaiset. Tästä on esimerkkinä lisääntyneet yritys vastuukoulutukset, yritys vastuuraportit ja ryhmittymät, joissa yritykset ovat mukana. (DiMaggio ja Powell 1983, 412.) FIBS edustaa tällaista samanmielisten ryhmittymää Suomessa. Samoin FIBS:n jokavuotinen yritys vastuuraportointikilpailu on esimerkki yritys vastuun yleistymiseen eri yrityksissä johtavista jäljittelevän prosessin aiheuttajista.

*Normatiivinen paine* yritysten samanmuotoisuuteen tulee opetus- ja muilta ammattiauktoriteeteilta, jotka epäsuorasti tai suorasti laativat standardeja legitimeille toimille. Tästä on esimerkkinä lisääntyneet yritys vastuun opinnot eri koulutusaloilla. (DiMaggio ja Powell 1983, 412.) Vastuullisuustietoiset vastavalmistuneet oletettavasti odottavat ja vaativat työnantajiltaan yritys vastuun huomioimista työnantajiltaan. Taloustieteilijät Groenewegen, Spithoven ja Berg (2010, 144) huomauttavat, että säännönmukaisuus muuttuu instituutioksi kuitenkin vasta silloin, kun tarpeeksi suurin osa yhteisön jäsenistä sisäistää tämän säännönmukaisuuden. Tämä vaatii säännönmukaisuudelta näkyvyyttä ulkopuolisille kuin vain agentille itselleen, objektiivisuutta ja faktaksi kehittymistä sekä ns. kulttuurisoitumista (engl. *enculturation*). (Groenewegen, Spithoven & Berg 2010, 143.)

Instituutiot vahvistuvat kun yhteisön jäsen, ns. agentti, edesauttaa toimillaan samanlaista käyttäytymistä ja samanlaisia arvoja kuin hänen kulttuurisessa viitekehysessään on tapana. Agenttien motiivina instituution vahvistamisessa voi olla tehokkuuden parantaminen tai omien päämäärien suojeleminen. (Groenewegen, Spithoven & Berg 2010, 136–137). Mitä enemmän yrityksen toimintaympäristö, sen työntekijät ja muut sidosryhmät suosivat vastuullisuutta, niin sitä todennäköisemmin yritys itsekin toimii vastuullisesti. Yritys voi valita vastuullisuuden huomioimisen, koska se saa siitä kilpailuetua tai vastuullisuusarvot ovat sen toiminnan perusta. Mitä enemmän puolestaan yritys vastuun huomioidaan liikemaailmassa, niin sitä vahvemiksi vastuullisuus institutionalisoituu. Kyseessä onkin toisiaan vahvistava suhde, johon suomalaisilla yrityksillä on otollinen maaperä osallistua.

#### **2.4.2 Suomalainen yritys vastuun teollistumisesta nykypäivään**

Vastuullisuuden ajatukset ovat kauan olleet mukana suomalaisessa liiketoiminnassa, vain sen ilmenemismuodot ovat vaihdelleet aikojen kuluessa. Jotta voisimme paremmin

ymmärtää yritysvastuun nykytilaa, on tärkeä hahmottaa sen historiaa. Vaikka yritysvastuun termistö onkin moninaista ja runsasta, niin sen historiasta on olemassa yhteinen ymmärrys ainakin suomalaisten tutkijoiden keskuudessa. (Ks. Juholin 2004; Juuti 2007; Lämsä 2007; Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007; Jussila 2010; Lankoski & Halme 2011.)

Yritysvastuun idean katsotaan nousseen esiin 1940-luvun lopulla kestävän kehityksen käsitteen kautta (Juholin 2004, 36). Kuitenkin jo kauan tätä ennen Suomessa toteutui yhteiskuntavastuun idea teollisessa yhteiskunnassa, jolloin tehtaanjohtajat saattoivat tarjota työläisilleen työpaikan lisäksi asunnon ja työterveydenhuollon (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 11; Lämsä 2007, 42). Tällaista lähiyhteisösuhteen vaalimista kuvasti huolehtiminen oman henkilöstön lisäksi myös muista sidosryhmistä ja siitä yhteisöstä, jossa tehtaot toimivat (Lämsä 2007, 42). Lisäksi jo 1920-luvulta alkaen Suomen laki on vaatinut ympäristöasioiden huomioimista (Rohweder 2004, 100).

1960-luvulla alkoi levitä sidosryhmäajattelu, jossa yritysten nähtiin tarpeelliseksi huomioida erilaisia sidosryhmiä. Tämä poikkesi huomattavasti aiemmin vallinneesta ajattelutavasta, jonka mukaan yritys oli vastuussa vain omistajilleen. (Juholin 2004, 38.) Samalla vuosikymmenellä alkoi ja 1970-luvulla edelleen korostui myös ympäristöasioista huolestuminen. Tämä ympäristöliike sai kimmokkeen erilaisista ympäristövahingoista ja -ongelmista, joita maailman eri kolkissa tuohon aikaan tapahtui. (Juuti 2007, 37; Juholin 2004, 31; Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 18–19.) Vaikka ympäristöasioista huolestuttiin globaalien ympäristöongelmien ja otsonikadon tultua julki, niin suurin osa yrityksistä näki ympäristönsuojelun lähinnä lisäkustannuksena. Ja sitä ne pyrkivät kaikin keinoin välttämään vielä 1980-luvullakin. (Rohweder 2004, 101; Kautto 2011, 175; Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 18.) Myös sosiaalisten haittojen vähentäminen nähtiin mahdollisuuden sijaan yrityksen menestymisen tiellä olevana ongelmana (Lankoski & Halme 2011, 33).

1990-luvulla herättiin todenteolla vastuullisuuden tärkeyteen liiketoiminnassa. YK:n kansalaisjärjestöjen ja yritysmaailman käymä keskustelu loi uuden pohjan yritysvastuulle. Yritysmaailman katsottiin tarvitsevan ihmisoikeusjulistuksia konkreettisempia viitekehyksiä kestävän kehityksen huomioimiseen. YK:n alainen UNEP loi ensimmäisen yritysten vastuullisuuden raportointiohjeistuksen vuonna 1999. (Jussila 2010, 7.) Tästä kehittyi myöhemmin YK:n Global Compact -aloitteen alainen GRI, eli Global Reporting Initiative -ohjeistus ja organisaatio (Jussila 2010, 7; Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 19). Vaikka GRI keskittyikin yritysten vastuullisuuden raportointiin, niin Jussila (2010, 8) esittää sen silti olevan merkittävä yleinen taustavaikuttaja yritysvastuun yleisessä kehityksessä.

Tämän 1990-luvulla alkaneen uudelleen vastuullisuuteen heräämisen alkuvaiheessa panostettiin yritysvastuun eri osa-alueiden tunnistamiseen, jaotteluun ja ryhmitteilyyn. Lisäksi tällöin luotiin ne mittarit ja mittaustavat, jotka ovat pohjana nykyisin käytössä.

tössä oleville yritys vastuunmittareille. (Jussila 2010, 8–9.) Suomessa tärkeitä yhteiskuntavastuuajattelun aloittajina toimivat Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) ja 2000-luvun alussa myös Eettinen foorumi sekä FIBS (Jussila 2010, 8). Myös kauppa- ja teollisuusministeriö, ympäristöministeriö ja ulkoasiainministeriö ovat toteuttaneet erilaisia yritysten vastuullisuustoimia tukevia ja kehittäviä ohjelmia. Lisäksi ammatilliset järjestöt ja varsinkin kansalaisjärjestöt ovat olleet yritys vastuukysymyksissä aktiivisia. (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 11.)

Vasta globalisaatio on kuitenkin kunnolla saanut suuret yritykset ja muut toimijat pohtimaan yritys vastuutaan. 2000-luku näyttääkin olleen eräänlainen käännekohta yritysten heräämisessä vastuullisuuden tärkeyteen. Yritykset ovat alkaneet konkreettisesti selvittämään, mistä yritys vastuussa on kyse ja mitä se heiltä vaatii. Yritys vastuun kolme osa-aluetta on omaksuttu osaksi yritysten kaikkea ajattelua ja toimintaa sekä myös raportoinnin pohjaksi. (Juholin 2004, 61, 78, 100.)

2010-luvulle tultaessa huomio on Jussilan (2010, 19) mukaan siirtynyt yritys vastuun johtamiseen sekä sen arvostuksen lisäämiseen johdon ja omistajien keskuudessa. Lisäksi ns. olennaisuusajattelua on korostettu viime aikoina. Tämän mukaan yrityksen tulee keskittyä niiden resurssien käyttämiseen, jotka tuovat enemmän yhteiskunnallista hyvää kuin vaihtoehdotiset toimenpiteet. Olennaisuusperiaate ohjaa yritys vastuun panostuksia oikeaan ja yhteiskunnan kannalta merkittävään suuntaan. Toimenpiteillä pitäisi kuitenkin olla todellisia vaikutuksia, eivätkä ne saisi olla yrityksen liiketoiminnasta ja tuotteista liian irrallista erillistoimintaa.

VTT:n (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 77) tekemän kyselytutkimuksen mukaan 21 % suomalaisista yrityksistä aloitti yritys vastuutoimien kehittämisen ennen vuotta 1995, 20 % vuosina 1995–1999, 16 % vuonna 2000 ja noin 5–9 % vuosina 2001–2004. Osa kyselyyn osallistujista tosin vastasi, ettei tarkkaa ajankohtaa voi määrittää, vaan vastuullinen ajattelutapa on kehittynyt hiljalleen osaksi kaikkea toimintaa. Monilla yrityksillä vastuullisuustoimien esiintulo liittyi joka tapauksessa olemassa olevien arvojen tarkasteluun tai niiden uudistamiseen. Yritys vastuutoimien perustana oli käytetty myös ympäristövaikutusten kartoitusta sekä erinäisiä kotimaisia ja kansainvälisiä standardeja ja suosituksia. (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 78–79.) Näihin paneudutaan tarkemmin seuraavassa alaluvussa 2.4.3.

Muun muassa Jussilan (2010, 151–152) ja Tapanaisen (2010, 8) mukaan yritys vastuun tulevaisuus näyttää hyvältä. Vastuullisuudesta ja sen huomioimisesta, puhumatta kaan sen julkisesta osoittamisesta, on muodostunut yrityksille kilpailutekijä (Tapanainen 2010, 8). Lisäksi suurin osa FIBS:n (2014, 54) yritys vastuuta käsittelevään selvitykseen osallistuneista yrityksistä pitää yritys vastuun suurimpana hyötynä yrityksen imagon paranemista. Kaikista 201 vastaajasta näin vastasi jopa 92 %. Kustannussäästöt (42 %), myynnin paraneminen (40 %), uusien tuotteiden ja palveluiden kehittäminen (36 %) ja tehokkuuden paraneminen (36 %) olivat vähemmän tärkeitä syitä vastaajien kes-

kuudessa. Lisäksi jopa 60 % kyselyyn osallistuneista odottaa yritystensä vastuullisuusinvestointien kasvavan seuraavien viiden vuoden kuluessa. (FIBS 2014, 54.) Yritysvastuu on kehittynyt paljon viimeisten parin vuosikymmenen aikana, ja sen tason ja suosion voidaan olettaa entisestään kasvavan tulevaisuudessa.

### **2.4.3 Suomalaista yritysvastuuta ohjaavat säännökset, normit ja periaatteet**

Tulkinnat ja näkemykset yritysvastuusta ja sen merkityksestä vaihtelevat laajasti, joten ilmiö onkin tarvinnut keinoja osoittaa ja arvioida sitä. Tässä on auttanut erilaiset kotimaiset ja ulkomaiset standardit, normit, suositukset ja periaatteet, joita yritys voi sitoutua noudattamaan. (Juholin 2004, 63–64.) Suomalaista yritysvastuuta ohjaavatkin monet kansainväliset ja kotimaiset lait, direktiivit, säännökset, normit ja periaatteet. Valtiovaltion harjoittaman hallinnollisen, lainsäädännöllisen ja asetusten kautta tapahtuvan ohjauksen voidaan sanoa luovan yritysten vastuulliselle toiminnalle perustan (Rohweder 2004, 109–110). Myös Euroopan komissio (2011, 3, 7) esittää, että sääntely luo ympäristön, jossa yritykset todennäköisemmin vapaaehtoisesti huolehtivat vastuullisuudestaan. Yritykset myös arvostavat säännösten ja ohjenuorien olemassaoloa, koska voivat verrata niihin omaa suoritustaan ja omia vastuullisuusohjeitaan. Erityisen tärkeä näkökohta on se, että sääntely luo samantasoisien toimintaympäristön kaikille yrityksille.

VTT:n vuonna 2007 tekemän tutkimuksen mukaan lainsäädäntö onkin ollut yksi eniten yritysten vastuullisuustoimien kehittämiseen vaikuttaneista ulkoisista tekijöistä (Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 80). Myös FIBS (2014) on selvittänyt syitä, miksi suomalaiset yritykset huomioivat vastuullisuuden toiminnassaan. Selvitykseen osallistuneista 201 henkilöstä 16 %:lle lakien ja säännösten seuraaminen oli tärkeä syy. Suurempi osa oli tosin vastannut, että halu varautua tulevaisuuteen (48 %) tai rakentaa yrityksen brändiä (47 %) oli tärkeä syy vastuullisuustoimiin. 46 % vastasi vastuullisuuden olevan niiden liiketoiminnan kulmakivi ja siten osa yrityksen toimintaa. (FIBS 2014, 20.)

Yritysvastuu sisällytettiin ensimmäistä kertaa mukaan Suomen hallituksen ohjelmaan vuonna 2011. Tavoitteena oli saada suomalaiset yritykset yritysvastuun edelläkävijöiksi. Jo 2000-luvun alusta yritysvastuu on kuitenkin ollut osa hallitustyötä. (Piiro 2015, 26.) Suomessa onkin lainsäädännön avulla toteutettu monet kestävään kehitykseen liittyvät keskeiset kansainväliset sopimukset ja EU:n säädökset (Rohweder 2004, 83; Routti 2015, 27), joita esitellään tarkemmin myöhemmin tässä alaluvussa. Uusia lakeja ja sääntelyä on muun muassa liittyen ilmastonmuutokseen, biotalouteen, uusiutuvaan energiaan ja cleantech- aloihin (Routti 2015, 27). Erityisen vahvasti on huomioitu valtion omistamien yritysten toimet ja niiden vastuullisuustoimien lisääminen ja niille suuntaviivojen antaminen (Routti 2015, 27; Piiro 2015, 26). Näillä toimilla on Routin

(2015, 27) mukaan ollut vaikutusta sekä julkisen sektorin että yritysten asenteisiin vastuullisuudesta ja sen toteuttamisesta.

Hallinnollisten ohjauskeinojen lisäksi valtiovallalla on käytettävissään erilaisia taloudelliseen ja informatiiviseen ohjaukseen perustuvia välineitä. Verotus on yleisin taloudellisen ohjauksen keino. Informatiivisen ohjauksen nouseminen perinteisten lakeihin, asetuksiin ja verotukseen perustuvan ohjauksen rinnalle johtuu siitä, että vapaaehtoisen ohjauksen uskotaan motivoivan yrityksiä paremmin vastuulliseen toimintaan. (Rohweder 2004, 83, 84.) Suomen vuonna 2012 julkaistussa yritys vastuun toimintasuunnitelmassa painotetaan lainsäädännöllisten toimien lisäksi myös ns. pehmeiden valmiuksien kehittämistä (ks. Williamson, Stampe-Knippel & Weber 2014, 70–72). Valtio voi nimittäin toimillaan tukea ja rohkaista erilaisten vastuullisuusstandardien kehittämistä. Nykyään onkin varsin yleistä huomioida vastuullisuus julkisissa päätöksissä, mikä kannustaa kilpailutettavia yrityksiä vastuullisuuden huomioimiseen ja standardien käyttöön. (UNCTAD 2011, 117, 119.) Suomen Työ- ja elinkeinoministeriö on esimerkiksi julkaissut oppaan sosiaalisesti vastuullisista hankinnoista yritysten avuksi (TEM 2015a).

Valtio voi myös päättää ottaa yleisesti käytössä olevan standardin sellaisenaan laiksi tai lain perustaksi (UNCTAD 2011, 118). Esimerkiksi Suomen yhdenvertaisuutta ja syrjintää koskeva sääntely uudistui tämän vuoden alussa, kun uusi yhdenvertaisuuslaki tuli voimaan. Lakia sovelletaan sekä julkiseen että yksityiseen toimintaan, ja se suojaa aiempaa paremmin syrjinnältä. (Oikeusministeriö 2014.) Kaiken kaikkiaan hallitus on tärkeässä roolissa vastuullisuuden yleistämisessä luodessaan yhdenmukaisen säännösten ja institutionaalisen viitekehyksen yrityksille (UNCTAD 2011, 117).

Valtio siis tarjoaa yritys vastuulle keskustelufoorumien eri sidosryhmien kesken sekä neuvontaa ja tukimateriaalia (Piiro 2015, 26). Suomen työ- ja elinkeinoministeriö on esimerkiksi listannut sivuillaan yritys vastuun kansainväliset ja kotimaiset ohjeet (TEM 2015a) sekä periaatteet, joita yritys voi noudattaa. Ne voidaan luokitella seuraavasti: hallitustenvälisten organisaatioiden luomat ohjeistot, useiden sidosryhmien yhteishankkeiden standardit sekä teollisuudenalojen ja yksittäisten yritysten säännöt (UNCTAD 2011, 111). Hallitustenvälisten organisaatioiden kuten YK:n, ILO:n, sekä OECD:n julkaisemat ohjeistot ovat kaikkein nimekkäimpiä ja arvovaltaisimpia. Näiden tahojen kolme päätyyppiä esitellään alla. (UNCTAD 2011, 111–112.) Liitteessä 2 on esitetty kokoava taulukko näistä säännöksistä, standardeista ja periaatteista. Taulukko tehtiin mukailen Niskalan, Pajusen ja Tarnan (2009, 54) esittämän esimerkkitaulukon tyyliä ja luokittelua, mutta sisältö vastaa tässä työssä esitettyjä tietoja.

OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille, joiden ensimmäinen versio julkaistiin jo 1976, on yksi **hallitustenvälisten organisaatioiden luomista ohjeistoista** yritys vastuusta. Viimeisin päivitys näistä valtioiden monikansallisille yrityksille esittämistä suosituksista on vuodelta 2011. Nämä toimintaohjeet ovat ainoita, joiden edistä-

miseen 44 maata on virallisesti sitoutunut ja joita noudattamista valvotaan kansallisen yhteyselimien kautta. Suomessa toimintaohjeiden noudattamista valvoo Työ- ja elinkeinoministeriö. YK:n Global Compact -aloite julkistettiin vuonna 2000, ja sen tarkoituksena on sitouttaa yrityksiä toiminnassaan ja strategioissaan 10 periaatteeseen, jotka koskevat ihmisoikeuksia, työntekijöiden oikeuksia, ympäristön suojelua ja korruption ehkäisyä. Myös ILO on julkaissut oman suosituksensa sosiaalisesta vastuusta kolmikantaisena periaatejulistuksena jo vuonna 1977. Päivitetty versio on vuodelta 2000, ja siinä kirjataan menettelytapaohjeet työllistämistä, koulutusta, työ- ja elinolosuhteita ja työelämän suhteita koskeviin kysymyksiin. Näitä monikansallisille yrityksille ja myös hallituksille ja työnantaja- ja työntekijäjärjestöille suunnattuja yleismaailmallisia periaatteita vahvistavat erinäiset kansainvälistä työelämää koskevat yleissopimukset ja suositukset, joista käytetyin lienee ILO:n julistus työelämän peruseriaateista ja -oikeuksista. (TEM 2015a; UNCTAD 2011, 111–112.)

Suomalaiset yritykset voivat noudattaa myös erinäisiä yritys vastuuseen liittyviä työkaluja ja ohjeistuksia, jotka ovat peräisin YK:ta ja OECD:lta sekä niiden erikoistuneilta yksiköiltä. Esimerkiksi OECD on julkaissut periaatteet hyvästä hallintotavasta vuonna 2004, joiden uudistus on parhaillaan käynnissä. Lisäksi OECD on kehittänyt työkalun monikansallisten yritysten sijoittautumisen riskienhallinnan parantamiseksi. Työkalu tarjoaa tietoa mahdollisista riskeistä ja eettisistä ongelmista, joita heikon julkisen hallinnon maissa voi ilmetä. YK puolestaan on julkaissut pelkästään ihmisoikeuksiin keskittyvät periaateohjeet vuonna 2011. Nämä YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia koskevat ohjaavat periaatteet rakentuvat kolmen teeman mukaisesti. Teemoja ovat: valtioiden velvollisuus suojella ihmisoikeuksia, yritysten vastuu kunnioittaa ihmisoikeuksia ja korjaavien toimenpiteiden saatavuus. Suomen työ- ja elinkeinoministeriö on ehdottanut niiden kansallista toimeenpanoa keväällä 2014. (TEM 2015a.)

Myös Euroopan Unionin tasolla on haluttu löytää yhteinen näkemys vastuullisuudesta ja antaa yrityksille suuntaviivat sen edistämiseksi (Sorsa 2010, 13). EU onkin painottanut vastuullisuuden tärkeyttä vuoden 2000 Lissabonin strategiasta lähtien (TEM 2015a). Jo vuonna 2001 Euroopan komissio julkaisi vihreä kirjan, jossa se paneutui yritys vastuuasioihin (FinUnions 2014) ja vuonna 2002 Euroopan komissio antoi kehotuksen yrityksille sosiaalisen ja ekologisen raportoinnin kehittämistä taloudellisen raportoinnin rinnalla (Rohweder 2004, 99). EU julkaisee aika ajoin myös yhteiskuntavastuun strategisia toimia käsitteleviä tiedonantoja, joista tuorein on vuodelta 2011. Yritykset voivat hyötyä myös EU:n Sosiaalisen ostamisen -oppaaseen tutustumisesta. Opas tekee tutuksi vastuullisten hankintojen käsitteitä ja aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä. (TEM 2015a.) Euroopan komissio hyväksyi 2014 loppupuolella direktiivin, joka tekee eitaloudellisten toimien raportoinnista pakollista suurille pörssiyrityksille. Muutos koskee yleisen edun kannalta merkittäviä yhtiöitä, joiden työntekijämäärä ylittää 500 henkilö ja joiden liikevaihto ylittää 40 miljoonaa euroa tai tase 20 miljoonaa euroa. Direktiivi vel-

voittaa myös raportoimaan yritysten hallitusten monimuotoisuudesta. (TEM 2015b; FinUnions 2014; Routti 2015, 27.)

**Useiden sidosryhmien yhteishankkeiden standardit** ovat kansalaisyhteiskunnan edustajien, liike-elämän, kuluttajien ja muiden tahojen yhdessä kehittämää vastuullisuusohjeistuksia. Nämä keskittyvät lähinnä tuotteen tuottamiseen tai tuotantoketjun ympäristö- tai sosiaalisiin näkökulmiin. Usein ne viittaavat edellä mainittuihin suurempiin linjauksiin YK:lta ja OECD:ltä. (UNCTAD 2011, 112.) Esimerkiksi ISO 26000 -yhteiskuntavastuuoppaan teemoja ovat hallintotavat, ihmisoikeudet, työelämän käytännöt, ympäristö-, oikeudenmukaisuus- ja kuluttaja-asiat sekä yhteisön toimintaan osallistuminen. (TEM 2015a.) ISO 140000 -sarjan standardit on tehty tarjoamaan yrityksille apua ympäristöasioiden hallitsemiseksi ja johtamiseksi. ISO 14001 ja ISO 14004 -ympäristöjärjestelmiä koskevien standardien uudistusten odotetaan valmistuvan tämän vuoden aikana. (SFS 2015.) Yrityksen vastuullisuustoimien yhtenäistämistä ja vertailun helpottamista varten kehitetty Global Reportin Initiative (GRI) on myös yksi työkalu, joilla suomalaiset yritykset voivat ohjata vastallisuustoimiaan. GRI 3 -ohjeisto on kansainvälisesti käytetyin yritys vastuun raportointistandardi, jonka uusin versio GRI 4 ilmestyi vuonna 2013. Muita vastuullisuuden arvioimiseen, mittaamiseen ja raportointiin liittyviä standardeja ovat esimerkiksi AA 1000, ISO 14000-sarjan ympäristöjohtamisen standardit ja Carbon Disclosure Project (TEM 2015b; SFS 2015.)

Jotkin suomalaiset toimialaliitot ovat myös laatineet toimialakohtaisia raportointiohjeita (TEM 2015b). Ne kuuluvat nimensä mukaisesti viimeiseen vastuullisuusstandardien luokkaan eli **teollisuudenalojen ja yksittäisten yritysten sääntöihin**. Tyypillisesti standardi on saanut alkunsa alan johtavien yritysten toimesta ja ne keskittyvät usein toimintoketjun sosiaalisiin ja / tai ympäristönäkökulmiin (UNCTAD 2011, 112). Näin ovat toimineet esimerkiksi Elintarviketeollisuusliitto ja energia-alan keskusliitto Finenergy (TEM 2015b). Suomen kirjanpitolautakunta KILA puolestaan on suosittanut ympäristötunnuslukujen raportointia osana normaalia tilinpidon raportointia jo vuodesta 2003 (Rohweder 2004, 99; Loikkanen, Hyytinen & Koivusalo 2007, 29). Yritysten oimien käytännesääntöjen luominen alkoi 1970-luvulla OECD:n ja ILO:n julistuksia mukaisesti (Sorsa 2010, 22). Varsinainen kehitys alkoi 1990-luvulla (Sorsa 2010, 22), ja niiden käyttö on nykyisin hyvin yleistä: FIBS:n (2014, 54) tekemän selvityksen mukaan, kyselyyn osallistuneen 201 henkilön edustamassa yrityksessä 77 %:lla on käytössä oma yritys vastuuohe.

Vastuullisen liiketoiminnan erilaisten standardien määrä on kasvanut merkittävästi viimeisten kahden vuosikymmenen aikana (Knecht ja Calenbuhr 2007, 424; Promoting standards – – 2011, 4). Silti yksikään yllä esitetyistä instrumenteista ei välttämättä sovellu kaiken kokoisille ja eri aloilla toimiville yrityksille puhumattakaan, että ne huomioisivat yleisesti koko toimitusketjun. Vaikka tietty universaali eettinen sääntö saataisiin virallistettua, ongelmana silti on, että eri tahot voivat noudattaa sitä eri tavoin. Univer-

saaleilla eettisillä ohjeilla ei Fisherin ja Lovellin (2008, 437, 445) mukaan olekaan vielä ollut merkittävää vaikutusta kansainväliseen liiketoimintaan. Koko arvoketjun hallintaan tähtäävä lähestymistapa erilaisissa standardeissa on kuitenkin Sorsan (2010, 20) mukaan yleistynyt. Tämän seurauksena instrumenteissa on päällekkäisyyksiä ja aukkoja. Tämä voi olla ongelma etenkin toimitusketjun tuottavassa päässä toimivilla yrityksillä, joilla tulisi olla käytössä vaihtelevia standardeja, joita hankkivat yritykset vaativat. Vapaaehtoiset standardit voivat myös olla kansallista lainsäädäntöä heikentäviä ja korvaavia, jos niitä käytetään työelämän, sosiaalisen tai ympäristönsuojelulakien korvaajina. Toisaalta menestykselliset yritysvastuustandardit voivat kuitenkin parantaa ja täydentää kansallista lainsäädäntöä ja sääntelyä (Promoting standards – – 2011, 10, 12; UNCTAD 2011, 113–115).

Crane ja Matten (2004, 429) painottavat, että valtion rooli yhteiskunnan edustajana ja vastuullisuuden edistämisessä on ensisijaisen tärkeää sen pitkäjänteisyyden vuoksi. Yrityksillä kun on tapana keskittyä lyhyen aikavälin menestykseen, varsinkin aloilla joissa osakkeenomistajien näkökulma on vahvoilla. Vaikka itsesääntely ja vapaaehtoiset sopimukset ovat olleet suosittuja, niin valtion rooli sääntöjen luojana ja toimeenpanijana on säilynyt kriittisenä. Yrityksen suhtautuminen kestävään kehitykseen on kuitenkin lopulta aina strateginen valinta. Lähtökohtana on, että valinnalle täytyy löytyä taloudellisia perusteita. Taloudellisten kannustimien lisäksi strategista valintaa toki ohjaavat myös vastuullisuuteen liittyvät muut kannustimet kuten edellä mainitut julkishallinnolliset kannustimet, mutta myös sidosryhmälähtöiset kannustimet ja eettiset kannustimet. Lopujen lopuksi julkishallinnollinen ohjaus ja erilaiset kansainväliset suositukset ja normit antavat vain suunnan ja perustan yritysten kestävästä kehityksestä edistävälle vastuulliselle toiminnalle sen toimintaympäristössä. (Rohweder 2004, 88, 130.) Varsinainen vastuullisuus saavutetaan vasta kun yrityksen jokapäiväinen toiminta on johdonmukaisesti vastuullista erityisesti yrityksen sidosryhmien mielestä, kuten luvussa 2.3.2 esitettiin.



### 3 YRITYSOSTOT JA FUUSIOT YRITYSTEN KASVUSTRATEGIANA

#### 3.1 Yritystojen ja fuusioiden erityispiirteitä

Elinkelpoisen yrityksen ostaminen on yhä suosituimpi tapa yrityksen kasvulle. Useat tutkijat ovat eritelleet yritysostojen ja fuusioiden syitä (ks. esim. Lees 2003; Räikkönen, Rantala, Degbey, Palomäki & Hassett 2011; Sherman 2010). Tärkeimpänä syynä usein esitetään, että yritysosto parantaa taloudellista tehokkuutta ja suojelee sijoittajien etuja (Lees 2003, 5; Räikkönen, Rantala, Degbey, Palomäki & Hassett 2011, 32). Räikkösen ym. (2011, 33) tekemän tutkimuksen mukaan yritysostoa suositaan yhteistoimintaa enemmän etenkin jos kohdeyritys toimii uusilla markkinoilla, sillä on kasvupotentiaalia ja valmiit asiakassuhteet. Yritysoston motiivi riippuu siitä, millaista lopputilannetta tavoitellaan: kokonaan vai osittain omistettava uusi yritys. (Räikkönen, Rantala, Degbey, Palomäki & Hassett 2011, 20.)

Syitä yritysostolle voidaan myös tarkastella hankkivan ja kohdeyrityksen näkökulmista kuten Sherman (2010, 9–11) on tehnyt. Hänen mukaansa *hankkivan yrityksen* pääsyyt haluta ostaa toinen yritys tai sen osa ovat tulojen parantaminen tai kustannusten vähentäminen, vertikaaliset tai operationaaliset synergiat tai investoijien luomat kasvupaineet. Myös liian vähälle käytölle jääneet resurssit, halu kasvattaa markkinaosuutta ja hillitä hintakilpailua, uusiin tuotteisiin tai palveluihin laajentaminen tai tarve saada vahva asema uudella maantieteellisellä alueella voivat olla syynä yritysostoon. *Kohdeyrityksen* syyt myydä liittyvät yleensä johonkin seuraavista tekijöistä: omistajan valmius luopua liiketoiminnasta uupumisen tai eläköitymisen vuoksi, kyvyttömyys toimia itsenäisenä, skaalaetujen tavoittelemisen tai hankkivan yrityksen laajemmat resurssit. (Sherman 2010, 9–11.) Yhteenvetona voidaan Leesin (2003, 3) esitystä mukailien sanoa, että yritysostoa suositaan, sillä se takaa suoran ja nopean pääsyn uusiin resursseihin, tehostaa nykyisten resurssien käyttöä tai koska johdon mielestä se on looginen strateginen valinta. Lees (2003, 3) myös muistuttaa, että yritysostojen houkuttelevuutta lisää se, että huonon oston voi yleensä myydä pienellä riskillä eteenpäin.

Fuusioituminen on yritysoston edistyneempi muoto, jossa tasavertaiset yritykset ostavat toisensa kumppaneiksi, ts. sulautuvat toisiinsa uuden yrityksen luomiseksi (Hassett, Räikkönen & Rantala 2011, 180; Lees 2003, 5; Sherman 2010, 3). Tässä tapauksessa kumpikin yritys on halukas yhdistämään resurssit uuden yrityksen luomiseksi. Kuten yritysostojen tapauksessa, niin myös fuusioiden syyt ovat moninaiset. Lees (2003, 4, 6) ja Sherman (2010, 3, 11–12) esittelevät teoksissaan näistä syistä yleisimpiä. Syitä ovat:

- vasta aloittanut yritys etsii erikoistunutta yrityskumppania kasvun helpottamiseksi
- laajentuva yritys haluaa isomman yrityksen markkinointiasiantuntijuuden
- yritykset pitävät kykyjen ostamista halvempänä kuin että itse kehittäisivät niitä
- lamaantunut yritys yrittää piristää liiketoimintaansa laajentumalle uusille toimialoille
- heikkenevä yritys katoavalla teollisuudenalalla haluaa vähentää kapasiteettia ja parantaa selviytymismahdollisuuksiaan
- suuri yrityskoko lisää tehokkuutta ja parantaa kilpailukykyä
- suuremmat tulot sijoittajille (Lees 2003, 4, 6.)
- kustannusten alentaminen skaalaetujen ansiosta
- prosessiteknologian parantaminen
- olemassa olevien tuotantolinjojen tuotannon kasvattaminen
- veroetujen saaminen
- olemassa olevan johdon kykyjen ja taidon lisäkäyttö
- ylimääräisen pääoman käyttö tuottavammin (Sherman 2010, 10.)

Syyt yritysostoihin ja fuusioihin ovatkin moninaisuudessaan melko päällekkäisiä. Luonnollisesti yritysostot ja fuusiot ovat aina tapauskohtaisia ja syitä voi olla useita samanaikaisesti. Syistä riippumatta yritysostot ja fuusiot tapahtuvat usein sykleissä. Tällä Sherman (2010, 10) viittaa sekä makro- että mikrotason markkinatilanteiden luomiin aktiivisuuskautiin. Esimerkiksi yleinen talouden tila voi löyhällä lainanantoperiaatteilla suosia yritysostoja tai fuusioita. Mikrotasolla yritysosto- ja fuusioaktiivisuus riippuu puolestaan esimerkiksi yrityksen tilasta suhteessa sen kasvusuunnitelmiin. Vastikään hankkivana osapuolena ollut yritys voi haluta myydä strategisesti sopimattoman toiminnon, jolloin sen rooli vaihtuu hankkivasta yrityksestä kohteeksi. (Sherman 2010, 10.)

Yritysosto voidaan luokitella vertikaaliseksi tai horisontaaliseksi, konglomeraatiksi tai samankeskiseksi. Vertikaalinen yritysosto on kyseessä kun kaksi perättäisiä prosesseja valmistavaa yritystä samalta toimialalta yhdistyvät. Horisontaalinen yritysosto on puolestaan sellainen, jossa kaksi samanlaisia toimintoja tekevää yritystä yhdistetään samalta toimialalta. (Cartwright & Cooper 1990, 66; Hasset 2011a, 85–86.) Jälkimmäinen on Hassetin (2011a, 86) mukaan muodostunut suosituimmaksi yritysoston muodoksi viime vuosikymmeninä. Konglomeraatti tai monialayritysostoissa kohdeyritys toimii täysin erilaisella liiketoiminta-alueella. Jos taas kohdeyritys toimii samalla liiketoiminta-alueella, mutta sen toiminnat ovat hankkijayritykselle tuntemattomia, niin kyseessä on samankeskinen yritysosto. (Cartwright & Cooper 1990, 66; Hasset 2011a, 86.) Tällaisessa yritysostossa tähdätään usein markkina- tai tuotekasvuun. Yritysostot voidaan luokitella myös joko ystävällisiksi tai vihamielisiksi sekä hankinnan suuruuden mukaan.

(Hasset 2011a, 86–87.) Ystävällisessä ostossa kohdeyritys on myötämielinen ja vihamielisessä yritysostoa vastaan.

Yritysostostrategian tulisi selkeyttää, miten halutut uudet toiminnot tukevat kilpailuedun saavuttamista ja yritysstrategian muita päämääriä. Ihannetilanteessa yrityksen eri funktiot ovat mukana päättämässä strategiasta, jotta suunnitellut investoinnit uusiin liiketoimiin ovat varmasti yhteneviä kokonaisstrategian kanssa. (Räikkönen, Rantala, Degbey, Palomäki & Hasset 2011, 20.) Tehokkain ryhmä asiantuntijoita ei kuitenkaan koskaan unohda yritysostostrategian päätavoitteita (Sherman 2010, 35). Samojen huomioiden voidaan katsoa pätevän myös fuusioihin.

### **3.2 Yritysosto- ja fuusioprosessi**

Yritysosto- ja fuusioprosessi koostuu kahdesta vaiheesta ennen ja jälkeen sopimuksen tekemisen. Sopimusta edeltävä vaihe liittyy luonnollisesti sopimuksen tekemiseen ja jälkimmäinen yritysten/funktioiden/aktiviteettien yhdistymiseen. Edeltävä vaihe alkaa tyypillisesti strategisella yritysostoa koskevalla tarpeella. Tällöin päätetään päämäärät, etsitään sopivat kandidaatit, valitaan kohdeyritykset, neuvotellaan, tehdään due diligence -tarkastelut ja suunnitellaan tuleva yhdistyminen. Tämä vaihe loppuu sopimuksen tekemiseen ja sen julkistamiseen. (Hasset 2011a, 88–89, 101.) Jos transaktion osapuolet ovat merkittäviä toimijoita ja transaktion seurausten voidaan olettaa vääristävän kilpailua, niin sopimuksen täytäntöönpano vaatii myös kilpailuviranomaisten hyväksymisen. Hassetin (2011a, 107) mukaan myös tämän sopimusta edeltävän vaiheen suunnittelu on tärkeää, jotta integraation ja arvon luonti voi alkaa heti transaktion jälkeen. Liiallinen kiirehtiminen ei yritysostoissa ja fuusioissa siis kannata, vaikka hektinen liike-elämä edellyttäisikin nopeita toimia.

Transaktion jälkeinen vaihe sisältää hankkivan ja kohdeyrityksen tai sen toiminnon integroimisen. Tavoiteltu integraation taso riippuu yritysoston tai fuusion strategisista motiiveista ja niihin liitetyistä synergiaodotuksista. Integraatioprosessi on täten erittäin tärkeä: yritysoston tai fuusion onnistuminen on riippuvainen integraation onnistumisesta. Epstein (2004, 178) esittää, että yritysten tulisi toteuttaa transaktion jälkeinen integraatio mahdollisimman nopeasti. Hänen mukaan yritysten tulisi suosia nopeutta ja toimivia ratkaisuja täydellisyyden sijasta. Tätä lähestymistapaa on kuitenkin kritisoitu muun muassa Angwinin (2004) toimesta sen vuoksi, että nopeuden ja onnistumisen välistä syy-seuraus-suhdetta ei ole pystytty selkeästi osoittamaan. Tämän transaktion jälkeisen vaiheen päättymistä on lisäksi hyvin vaikea määrittää, sillä integraatio koostuu useasta osa-alueesta. Näitä ovat eri tulkintojen mukaan operationaalinen integraatio, fyysinen integraatio sekä henkilöstön ja kulttuurien integraatio.

Yritykset suunnittelevat usein *operationaalisen integraation* 100 päivän ajalle (Hassett 2011b, 117), tutkijoiden esittämästä kriittisestä huolimatta. Operationaalisen integraation voidaan kuitenkin sanoa loppuvan vasta silloin kun päätehtävät on yhdistetty. Pienet yritysostot tulisi voida saattaa päätökseen vuoden kuluessa, kun taas isompien kanssa voi mennä yli vuosikin. Menettelytapojen ja sosio-kulttuurisen integraation toteutumiselle on kuitenkin hyvä varata enemmän aikaa. Vaikka uuden liiketoiminnan luomiselle on usein kiire, niin hedelmällisempää olisi varata sen toteuttamiselle aikaa varsinkin monimutkaisissa integraatioissa tai jos hankitun yrityksen liiketoiminta tai markkinat ovat ennestään tuntemattomia. (Hassett 2011b, 89, 117–118.) *Fyysinen integraatio* viittaa tuotantolinjojen ja -systemien, teknologioiden ja menettelytapojen integroimiseen, kirjanpitosysteemien yhdistämiseen ja uuden laillisen yksikön luomiseen. Tämä voi olla todella työlästä ja aikaa vievää. Yritykset saattavatkin pestata erityisen integraatiojohtajan ohjaamaan fyysistä integraatiota. Täten yritetään varmistaa tämän monimutkaisen prosessin aikataulussa pysyminen. (Hassett 2011b, 118, 120.)

Kaikkein haastavin integraation osa on *henkilöstön ja yrityskulttuurien integroiminen*. Organisaatioiden voidaan nimittäin ajatella olevan ns. mikrokosmoksia laajemman kokonaisuuden eli yhteiskunnan sisällä: Organisaatiot ovat kulttuurisesti juurtuneita ympäröivään yhteiskuntaan, mistä ne saavat työntekijänsä. Paikallinen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten ajatellaan tietyistä strategioista, johtajuudesta ja esimerkiksi henkilöstöjohtamisesta. Tämän vuoksi kahden yrityksen johtamisen ja organisatoriset prosessit voi olla vaikea yhdistää vaikka tekniset prosessit sulautuisivatkin vaivatta yhteen. (Lees 2003, 268–269.) Henkilöstön tehokas johtaminen huomioidaankin yhä enemmän, vaikka se suurelta osin jätetään edelleen huomioimatta sen haasteellisuuden vuoksi. (Hassett 2011b, 118, 120.)

Ideaalitilanteessa yritysosto- ja fuusioprosessi päättyy sen toteuttamisen ja päämäärien saavuttamisen arviointiin (Hassett 2011a, 89–90). Tämän transaktion jälkeisen vaiheen onnistumisen todennäköisyys on sitä suurempi, mitä vahvempi johtajuus uudessa yrityksessä on, mitä suurempi halu onnistumiselle on ja siitä, onko toimintakulttuuri jaettu. (Hassett 2011b, 89, 109, 113.) Myös kansallinen kulttuuri vaikuttaa siihen, miten yritysosto- ja fuusioprosessi etenee kohdeyrityksen houkuttelevuudesta onnistumisen arviointiin (Angwin 2001, 55). Hassett (2011b, 113) lisäksi muistuttaa, että integraatiovaihe voi kestää jopa kaksi vuotta. Tämän vuoksi johdon tulee johdonmukaisesti ylläpitää integraatiota ja varmistaa, että halutut synergiat todella saavutetaan. Suurin vaara yritysoston ja fuusion onnistumiselle näyttäisikin olevan liiallinen kiire ja toimintaympäristön muutokset ja niiden vaatima johdon huomio. Yrityksen ei kannata luottaa integraatioprosessin ”johtavan itse itseään” onnistuneesti. Johdon tulisi olla yritysosto- ja fuusioprosessien kaikissa vaiheissa mukana, jotta voidaan varmistaa kaiken sujuvan suunnitelmien ja odotusten mukaisesti. Viisas yritys myös hyödyntää aiempia yritysosto- ja fuusiokokemuksiaan uusien kasvustrategioiden suunnittelussa.

### 3.3 Yritystojen ja fuusioiden epäonnistumisten syitä

Yritystojen ja fuusioiden yleistyttyä ja niiden rahallisen arvon kasvaessa lukuisat tutkijat alkoivat 1970-luvun vaihteessa selvittää, mitkä tekijät vaikuttivat yritystojen ja fuusioiden onnistumiseen (Jones ja Miskell 2007, 9; Golja & Pausic 2012, 386.) Vaikka onnistumistutkimusten mittaustavoissa on esitetty olevan erilaisia metodologisia ongelmia (ks. Schoenberg 2006; Jones ja Miskell 2007, 9), useiden tutkimusten mukaan yritystojen ja fuusioiden epäonnistumisprosentti on noin 50 % tienoilla (Jones ja Miskell 2007, 9.) Syitä tälle ilmiölle on selvitetty useista eri näkökulmista kuten taloudellisesta, strategisesta, behavioralistisesta, operationaalisesta, psykologisesta ja kulttuurisesta näkökulmasta (Cartwright & Schoenberg 2006, S1).

Rahoitusalan tutkijat ovat keskittyneet tutkimaan onnistumista osakkeenomistajien varallisuuden kasvun kautta (Cartwright & Schoenberg 2006, S2). Useimpien näiden tutkimusten mukaan yritystoilla on lyhyellä aikavälillä positiivisia seurauksia kohdeyritysten osakkeenomistajille, mutta pitkällä aikavälillä hyödyt hankkivan yrityksen osakkeenomistajille ovat kyseenalaisia (King, Dalton, Daily & Covin 2004, 195; Cartwright & Schoenberg 2006, S2.) Rahoitusalan tutkimukset ovat siis pitkälti keskittyneet transaktiota edeltävään vaiheeseen yritystojen ja fuusioiden onnistumisen määrittäjänä. Hankkivan yrityksen toimien katsotaankin pitkälti määrittävän yritystoston tai fuusion onnistumisen. (Weber 2011, 4.)

Strategisen johtamisen koulukunta on puolestaan keskittynyt tunnistamaan erilaisia strategisia tekijöitä, jotka voisivat selittää yritystojen ja fuusioiden sujumista. Tämän ns. strategisen yhteensopivuuden ydinajatuksena on, että yhdistyvien yritysten tietyillä ominaisuuksilla ja yritystojen ja fuusioiden onnistumisten välillä on yhteys. (Cartwright & Schoenberg 2006, S2.) Strategisella yhteensopivuudella tarkoitetaan yleensä sitä, missä määrin kohdeyritys täydentää hankkivan yrityksen strategiaa ja täten kasvattaa kohdeyrityksen taloudellisia ja muita tavoitteita (Jemison & Sitkin 1986, 146).

Kuitenkin jo 1980-luvun loppupuolella Lubatkin (1987, 48, 51) havaitsi tutkimuksessaan, että yritystojen ja fuusioiden sujuminen on riippumaton hankkivan ja kohdeyrityksen toimialan tai tuotteiden samankaltaisuudesta. Myös Kingin ym. (2004) tekemän tutkimuksen mukaan muun muassa yritysten toimialan samanlaisuus, maksutapa tai aiemmat kokemukset yritystoista ja fuusioista eivät selitä yritystojen ja fuusioiden onnistumista, vaikka niin vielä 1980-luvun lopulla yleisesti esitettiin (muun muassa Singh & Montgomery 1987). Behavioralistisen koulukunnan tutkijoiden mielestä päätöksenteko-, neuvottelu- ja integraatioprosesseja tutkimalla voidaankin määrittää yritystojen ja fuusioiden sujuminen (Cartwright & Schoenberg 2006, S2-S3). Tosin esimerkiksi Haleblin ja Finkelsteinin (1999, 50–51) mukaan aiempi kokemus yritystoista ja fuusioista voi johtaa sekä negatiivisiin että positiivisiin seurauksiin, eri tekijöistä riippuen.

Myös Jemison ja Sitkin (1986, 148) esittävät, että strateginen yhteensopivuus ei kerro koko totuutta yritysostojen ja fuusioiden sujumisesta. Empiiriset tutkimukset ovatkin antaneet hyvin sekalaisia tuloksia strategisen yhteensopivuuden selittämiskyvystä (ks. Weber 2011, 4). Jemisonin ja Sitkinin (1986, 147) mielestä tulisikin tarkastella myös yritysoston tai fuusion osapuolten organisatorista yhteensopivuutta. Operatiivisella yhteensopivuudella viitataan hankkivan ja kohdeyrityksen yhteensopivuuteen hallinnollisten ja kulttuuristen käytäntöjen sekä henkilöstön ominaisuuksien osalta. Tämän uskotaan vaikuttavan siihen, miten hyvin jokapäiväisten toimintojen integraatio onnistuu yrityksissä. Tämän näkökulman tutkimuksia on kuitenkin kritisoitu sirpaleisiksi ja vain yksittäisiin tapauksiin keskittyviksi. (Jemison & Sitkin 1986, 147). Tämän vuoksi olisi itse yritysosto ja fuusioprosessiin ja sen tekijöihin keskittyminen muun muassa Jemisonin ja Sitkinin (1986, 162) sekä Cartwrightin ja Schoenbergin (2006, S2) mukaan hyödyllistä yritysostojen ja fuusioiden onnistumisten ja epäonnistumisten syiden selvittämisessä.

Myös yritysostojen ja fuusioiden kulttuurinen puoli on ollut usein esitetty syy yritysostojen ja fuusioiden sujumisen selittämisessä (Cartwright & Schoenberg 2006, S3; Stahl & Voigt 2008, 160). Tätä puolta ovat tutkineet erityisesti psykologisen, organisatorisen, behavioralistisen ja henkilöstöjohtamisen koulukunnan edustajat. Tässä yhteydessä epäonnistumisen syyksi on usein esitetty kulttuurien yhteensopimattomuus, vaikkakin sen määritelmät vaihtelevat. (Cartwright & Schoenberg 2006, S3.) Kulttuurin vaikutuksesta yritysostoihin ja fuusioihin on myös päinvastainen näkökulma. Sen mukaan yritysten kulttuurien erot ovatkin mahdollisten synergioiden lähde eikä este. (ks. Teerikangas & Very 2006; Stahl & Voight 2008, 163.) Monet tutkijat ovatkin huomauttaneet kulttuurin vaikutusta tarkastelevien tutkimusten epäjohdonmukaisuuksista ja vaatineet lisätutkimusta aiheesta (muun muassa Teerikangas & Very 2006; Stahl & Voigt 2008; Dauber 2012).

Laajasta akateemisesta kiinnostuksesta ja eri tuloksista huolimatta yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumisaste on pysynyt korkeana (Cartwright & Schoenberg 2006, S4). King ym. (2004, 188) sekä Stahl ja Voigt (2004, 172) ovat esittäneet tämän johtuvan siitä, että kaikkia mahdollisia vaikuttavia tekijöitä ei ole huomioitu aiemmissa tutkimuksissa. Esimerkiksi yritys vastuun huomioiminen yritysostojen ja fuusioiden tutkimuksessa on ollut vähäistä (Lin & Wei 2006, 97). Tosin henkilöstöjohtamisen näkökulmasta vastuullisuuden tärkeys yritysosto- ja fuusioprosessin kaikissa vaiheissa esitettiin jo 1980-luvun loppupuolella (Serpa 1988). Sitten esimerkiksi Lin ja Wei (2006) ovat tutkineet, miten vastuullisuuden huomiotta jättäminen transaktion jälkeisessä henkilöstön integraatiossa vaikuttaa yritysoston ja fuusion epäonnistumiseen. Vastuullisuuden huomioimisesta yritysostojen ja fuusioiden transaktiota *edeltävässä* vaiheessa paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3.4 Vastuullisuuden huomiointi due diligence -tarkasteluissa

Yritystoissa on tärkeä päättää etukäteen, millä kriteereillä yritys on valmis tekemään sopimuksen ja millä luopumaan siitä (Hasset 2011a, 99). Due diligence -tarkastelut auttavat näiden asioiden arvioinnissa. Englanninkielinen termi due diligence tarkoittaa asianmukaista huolellisuutta. Tapa on peräisin amerikkalaisesta osakekaupan lainsäädännöstä, jossa välittäjät veloitetaan noudattamaan asianmukaista huolellisuutta tutkiessaan sijoittajille kauppaamiaan yrityksiä. (Kuisma & Temmes 2011, 315.) Due diligence -tarkasteluiden tarkoituksena on siis antaa hankkivalle yritykselle varmuus kohdeyritykseen liittyvästä arvosta ja etenkin riskeistä. Lisäetuna tulee kohdeyrityksen tuntemus siinä määrin, että hankkiva yritys voi käyttää tarkasteluiden kautta saamiaan tietoja neuvottelutaktiikan luomisessa. (Angwin 2001, 35.)

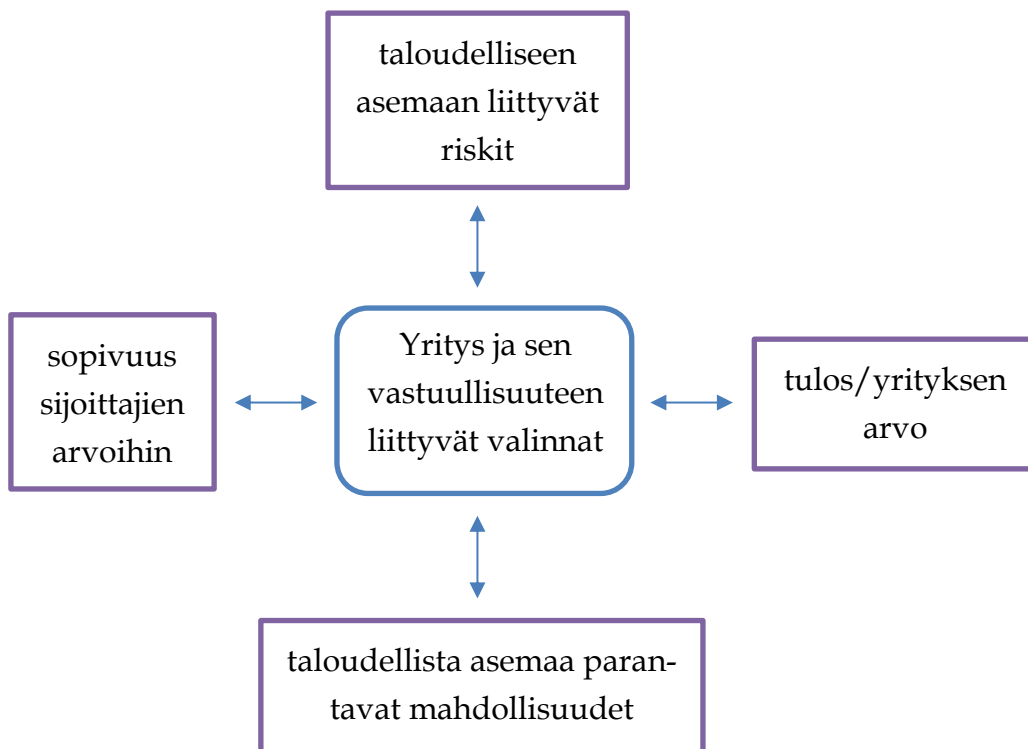
Due diligence -tarkasteluiden keskiössä ovat kauan olleet taloudelliset, laki- ja kaupalliset tarkastukset (Angwin 2001, 35; Knecht & Calenbuhr 2007, 425). Osaksi siksi, että sitä vaaditaan laissa ja myös siksi, että useat johtajat pitävät niitä tärkeimpinä selvittävinä kohteina ennen sopimuksen tekemistä. Chase, Burns ja Claypool (1997) esittivät kuitenkin jo 1990-luvun lopulla, että yritystoissa ja fuusioissa pitäisi huomioida niiden kokonaisvaikutus yhteiskuntaan. He ehdottivat, että yritysten tulisi tehdä eettisiä arviointeja ennen yritysvaltauspäätöksiä, jotta voitaisiin välttää epäonnistuneiden yritysvaltauksien negatiiviset sosiaaliset seuraukset. Myös Lees (2003, 95) on esittänyt, että due diligence -prosesseissa pitäisi keskittyä muuhunkin kuin lakien vaatimusten täyttämiseen. Tämä ajatus on myös tämän pro gradu -tutkielman lähtökohta.

Myös Knecht ja Calenbuhr (2007) puoltavat näkemystä, jonka mukaan yrityksen tulevaisuutta koskevissa päätöksissä tulisi huomioida numeeristen tietojen lisäksi myös eitaloudelliset faktat. Näihin ns. pehmeisiin tietoihin kuuluvat erilaiset aineettomat osat alueet kuten ympäristövaikutukset ja sosiaaliset vaikutukset. Knecht ja Calenbuhr (2007, 425) esittävät, että erilaiset kansainväliset yritys vastuuta koskevat normit ja säännökset eivät päde yritystoisten ja fuusioiden kaltaisiin tilanteisiin. Heidän mielestään due diligence -tarkastelut ovat prosessiluonteisuutensa vuoksi paljon parempi tapa huomioida ympäristö- ja sosiaaliset vastuut. Golja ja Pausic (2012, 389) tarkentavat, että yritysten johtajien pitäisi olla herkempiä tunnistamaan sosiaalisia näkökohtia yritystoisiin ja fuusioihin liittyen sekä jättää taloudelliset päämäärät vähemmälle huomiolle. Yritystoisten ja fuusioiden yhteydessä pitkään käytetty sidosryhmädiskurssia onkin alettu haastamaan yritys vastuudiskurssilla (Borglund 2012, 20, 23; Knecht & Calenbuhr 2007, 426).

Due diligence -prosessin löydökset esimerkiksi eettisistä tai ympäristöongelmista voivatkin olla syitä neuvotteluiden keskeytymiseen. Yleisimpiä yritysostoprosessista vetäytymisen syitä ovat kuitenkin liian kallis hinta, kontrolliin liittyvät ongelmat ja luottamuksen menettäminen neuvottelujen aikana. Etenkin tuotantolaitoksia omistaville

yrityksille on tärkeää, että ympäristöasioihin suhtaudutaan samalla tavalla kohdeyrityksessä. Laittomien jätepaikkojen paljastuminen voisi johtaa hankkivan yrityksen maineen menetykseen tuntuvien sakkojen lisäksi. Eettisiksi ongelmiksi voi muodostua myös lapsityövoiman tai lahjusten käyttö tai työnantajan velvollisuuksien laiminlyöminen esimerkiksi työlupien ja sopimusten hoidossa. (Hasset 2011a, 100.)

Kuisma & Temmes (2011, 315) esittävät tavallisimmat sijoittamiseen liittyvät riskien ja mahdollisuuksien tyypit, joiden taustalla voi vaikuttaa vastuullisuusasiat. Alla olevassa kuviossa 2 on nähtävissä, miten yritykset tyypillisesti huomioivat vastuullisuuden sijoituspäätöksissään.



Kuvio 2 Vastuullisuuden huomiointi sijoituspäätöksissä (Kuisma ja Temmes 2011, 315)

Kuviossa 2 esitetään, että vastuullisuus voidaan nähdä due diligence -tutkimuksissa riskinä, mikä heikentää yrityksen taloudellista asemaa. Vastuullisuus voidaan kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena parantaa yrityksen taloudellista asemaa. Toisaalta yritykset haluavat sijoituspäätöksissä huomioida sijoituskohteen toiminnan yhteensopivuuden sen omiin arvoihin. Lisäksi yritykset aina luonnollisesti arvioivat vastuullisuutta yrityksen arvon ja liiketoiminnan tuloksen kannalta. Kuisma ja Temmes (2011, 315) painottavat, että sijoituskohteesta riippumatta riskien, mahdollisuuksien ja todellisen arvon määrittäminen on tärkeä vaihe, johon yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota.



Vastuullisuuden ihanteiden voidaan katsoa olevan leviämässä myös yritysosto- ja fuusioprosesseihin. Vaikka tutkimuksia aiheesta on vielä melko vähän (ks. Borglund 2012, Knech ja Calebuhr 2007; Waddock ja Graves 2006), niin vastuullisuustrendin voidaan olettaa tulleen jäädäkseen myös tähän yritystoiminnan osaan. Varsinkin tapauksissa, joissa osapuolten toiminta on paikallisyhteisön kannalta erityisen tärkeää ja kiinnostavaa, on odotettavissa, että vastuullisuus huomioidaan entistä tarkemmin. Arvon luonti yritysostoissa ja fuusioissa saattaisikin helpottaa, jos yritykset valmistautuisivat paremmin yritysostojen ja fuusioiden seurauksena muun muassa työntekijöille ja paikallisyhteisölle koituviin mahdollisiin negatiivisiin seurauksiin. (Borglund 2012, 34.)

Borglundin (2012) kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmää hyödyntäneessä tutkimuksessa tarkasteltiin Ruotsin valtion omistaman Vin&Spirit:n myymistä Pernod Ricardille. Kummankin osapuolen tekemissä due diligence -tarkasteluissa huomioitiin vastapuolen yritysvastuutoimien kattavuus ja yhteensopivuus. Vastuullisuutta ei painotettu eniten tässäkään yritysostotapauksessa, mutta se vaikutti tunnustetusti transaktion hintaan. (Borglund 2012, 29). Borglundin tutkimuksen erityispiirteinä oli sekä valtion läsnäolo ja teollisuudenalan työpaikkojen tärkeys ruotsalaisille. Borglund (2012, 18) kuitenkin huomauttaa, että yleistettävyyden kannalta olisi aiheesta hyvä tehdä myös kvantitatiivinen tutkimus suuremmalla aineistolla.

Myös Euroopan komissio (2011, 3) esittää, että vastuullisuuden huomioiminen on erityisen tärkeää, jos yksityiset yritykset tarjoavat julkisia palveluja. Due diligence -prosessit ovat kuitenkin erilaisia tekijästä ja arvioitavasta kohteesta riippuen. Myös arviointitietojen käyttö ja osa-alueiden painotus riippuu toteuttavan yrityksen muista tavoitteista. Jos kasvutavoite on ensisijainen, voi yritys olla valmis ottamaan suuriakin riskejä investoinneissaan. (Kuisma & Temmes 2011, 316.) Lisäksi vaikka due diligence -tarkastelut yritetään tehdä mahdollisimman objektiivisina, niin niihin aina vaikuttaa myös tarkasteluiden tekijöiden käsitys tarpeellisesta laajuudesta ja työn aikataulusta. Due diligence -prosesseihin vaikuttaa vahvasti myös kansallinen kulttuuri, minkä seurauksena due diligence -tottumukset vaihtelevat yrityksen toimintapaikasta riippuen. (Angwin 2001, 33, 36–37, 50.) Suomalaisessa perinteisesti hyvinkin vastuullisessa toimintaympäristössä voidaan olettaa vastuullisuuden huomioimisen olevan osa nykyisiä due diligence -tarkasteluita. Tätä koskeva empiirinen tutkimus raportoidaan seuraavissa luvuissa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Kvantitatiivinen kyselytutkimus

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimustieto esitetään numeroin tunnuslukuina ja ne tulkitaan sanallisesti. Tiedon tarkasteleminen numeerisesti erottaakin määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimusmenetelmästä (Vilkka 2007, 14). Tutkimusote on *kuvaileva*, ts. kysytään *miten* tai *minkälaisia* tietyt asiat ovat (Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma 1994, 30). Aineisto päätettiin kerätä kyselylomakkeen avulla yhtenä ajankohtana useilta vastaajilta eli poikittaistutkimuksena (Vastamäki 2010, 128).

Tutkimusprosessi eteni teoriasta käytäntöön, mikä myös on tyypillistä kvantitatiivisille tutkimusprosesseille. Kvantitatiivisen tutkimustavan valintaa puolsi myös tutkijan halu etsiä aineistosta mahdollisia syy-seuraus -suhteita. (Vilkka 2007, 23, 25.) Taustaoletuksena on, että jokin taustatekijä pörssiyrityksissä, ts. yritysvastuun huomiointi *due diligence* -tarkasteluissa, johtaa tietynlaisiin seurauksiin, ts. yritysostojen ja fuusioiden onnistumiseen. Lähtökohtaisesti tutkimuksessa pyrittiinkin yleistettävyyteen eli säännönmukaisuuksien löytämiseen aineistosta.

Kyselyyn liitetään yleisesti käsitykset tieteellisyydestä, objektivisuudesta ja standardisuudesta (ks. Andres 2012, 9; Fowler 2009, 74; Vilkka 2007, 16). Tutkija oli myös tietoinen kyselyn käytön tuomista ajallisista ja kustannushyödyistä (muun muassa Valli 2010, 113), minkä vuoksi tässä pro gradu -tutkielmassa päädyttiin käyttämään kyselyä tiedonkeruumenetelmänä. Itse täytettävistä kyselymuodoista valittiin nettipohjainen Webropol-kysely. Tämä siksi, että aineiston hallinta olisi helpompaa ja tehokkaampaa verrattuna puhelinkyselyihin tai postitettuihin kyselyihin (ks. Andres 2012, 51; Heikkilä 2010, 69; Collis & Hussey 2009, 77, 193; Valli 2010, 113) ja koska haluttiin saada mahdollisimman paljon havaintoyksiköitä vähillä resursseilla (Vilkka 2007, 57). Haastattelututkimuksen teosta luovuttiin, koska tutkittavia oli paljon ja he sijaitsivat maantieteellisesti hajallaan. Tehokkuudesta vakuuttivat myös muun muassa seuraavat kyselyn käyttämiseen liitetyt hyödyt: vastaaja voi itse joustavasti valita sopivimman ajan täyttää kysely ja halutessaan hän voi tarkistaa tietoja, joita ei itse tiedä (Andres 2012, 47). Tästä johtuen vastauksien voidaan olettaa olevan harkitumpia ja tarkempia.

Fowlerin (2009, 77) mukaan suurin osa nettipohjaisten kyselyiden kustannuksista koostuu kyselyn suunnitteluun ja testaukseen kuluvaan työajasta, sekä kyselyn hallintaohjelman ostosummasta. Turun yliopiston opiskelijana Webropolin käyttö oli tässä tutkimuksessa ilmaista ja ainoat työkuukaudet tulivat tutkijan omasta työstä. Vaikka tämän pro gradu -tutkielman aihe ei oletettavasti ole erityisen arkaluonteinen, niin kyselyn selvänä etuna oli myös sen anonyymius. Vastaajat voivat luottaa, ettei heitä yhdiste-

tä vastauksiin. (Andres 2012, 47; Tilastokeskus 2007, 65–66; Fowler 2009, 74.) Tämän arvioitiin lisäävän vastausten rehellisyyttä ja luotettavuutta. Kyselyn käyttö kvantitatiivisen tutkimusaineiston keräämisessä edesauttoi tutkimusprosessin ja tulosten puolueettomuutta, sillä tutkijan ja tutkittavan suhde pysyi etäisenä, koska kasvokkaista haastattelua ei ollut. Tutkittava esiintyi tutkijalle vain numeroarvoina strukturoidussa lomakkeessa, joten yksittäisen vastaajan persoona ei voinut vaikuttaa tutkijaan tai tuloksiin. (Vilka 2007, 14, 17.)

## 4.2 Kyselyn suunnittelu

Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä suositellaan esitutkimuksen tekoa ja kyselyn testaamista ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista (ks. Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma 1994, 14; Litwin 1995, 60–68; Andres 2012, 27; Fowler 2009, 193; Vilka 2007, 78; Heikkilä 2010, 61; Vastamäki 2010, 139). Esitutkimuksella varmistetaan, että tutkimusongelmiin voidaan vastata valitulla tavalla ja säästää aikaa sekä välttyä virheil-  
tä. Kyselyn suunnitteluun ja laadintaan käytettiinkin asianmukaista huolellisuutta ja se testattiin työn ohjaajilla. Lisäksi kyselyn ulkoasusta, luettavuudesta ja selkeydestä saatiin kommentteja tutkijan lähipiiriltä. Tarvittavat muutokset tehtiin ehdotusten mukaisesti. Näin varmistettiin, että kysely on mahdollisimman selkeä, suoraviivainen ja yksiselitteinen. Täten luotettiin myös kyselyn sopivuuteen vastaajajoukon tavoittamisessa ja tutkittavan ilmiön mittaamisessa. Itse täytettävän kyselyn kohdalla tosin tiedostettiin, että on olemassa riski, ettei kyselyä täytä se henkilö, kenelle se alun perin lähetettiin. (Andres 2012, 47; Fowler 2009, 82.) Tätä ei kuitenkaan nähty suurena ongelmana, sillä oli odotettavissa, että vastaajaksi valittu voisi kokea jonkun toisen osaavan vastata kysymyksiin paremmin. Tällöin kyselyn edelleen lähettäminen vastuullisuusasioista paremmin tietävälle henkilölle olisi suorastaan suotavaa.

Kyselyn suunnittelussa huomioitiin kysymysten rakentuminen juonellisena tarinana. Kysymykset muodostivat selkeät asiakokonaisuudet, jotka seurasivat loogisessa järjestyksessä toisiaan (Vilka 2007, 71). Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajan taustatietoja. Toisessa osiossa keskityttiin vastuullisuutta käsitteleviin mittareihin. Kolmannessa ja viimeisessä osiossa haluttiin tietää tarkemmin yritysostoista ja fuusioista. Operationalisoinnin yhteydessä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, että lomakkeen jokainen osio nousi tutkimuksen teoriataustasta ja että osiot olivat yhteydessä tutkimuksen ongelmiin. (Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma 1994, 15; Vilka 2007, 37–44)

Kyselyyn sisällytettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, jotta saataisiin kuva ilmiön vaihtelusta ja toisaalta syvällisempää tietoa ilmiöstä (Andres 2012, 33, 70; Heikkilä 2010, 49; Vehkalahti 2008, 25). Suljettujen kysymysten on todettu helpottavan vastausta, mikä puolestaan ennakoii korkeaa vastausprosenttia (Fowler 2009, 72). Koska

kyselyyn sisällytettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä, mietittiin jo kysymyksiä laadittaessa, miten ne muuttuvat numeerisiksi mitattaviksi muuttujiksi (Andres 2012, 33–34). Avointen kysymysten käyttämiseen päädyttiin siitä huolimatta, että niiden vastausprosentin on esitetty olevan huono (muun muassa Fowler 2009, 72, 82; Valli 2010, 126). Vastaajien kiinnostus kyselyn aiheeseen uskottiin nimittäin olevan tarpeeksi suuri, jotta avoimiin kysymyksiin tulisi vastauksia. Andresin (2012, 48) mielestä kyselyn aiheen kiinnostavuus määrittääkin avointen kysymysten vastausprosentin. Jo etukäteen kuitenkin päätettiin, ettei avoimien kysymyksiä vastauksia koodata numeerisiksi tiedoiksi siihen liitettyjen vaikeuksien vuoksi (ks. Fowler 2009, 72; Heikkilä 2010, 49; Valli 2010, 126). Sen sijaan päätettiin tarkastella niitä vain kuvainnollisesti.

Osaan strukturoiduista monivalintakysymyksistä sisällytettiin mahdollisuus vastata ”en osaa sanoa”. Näin varauduttiin tilanteisiin, joissa vastaajalla ei olisikaan tietoa tai ymmärrystä asiasta, jolloin ”en osaa sanoa” vaihtoehdon puuttuminen saattaisi vääristää vastauksia. Yksikään kysymys ei ollut pakollinen, jottei vastaaja turhautuisi etenemises-teistä ja vastaisi epätarkasti tai jopa jättäisi kyselyn täyttöä kesken (Andres 2012, 88).

Kyselyn ensimmäisessä ja viimeisessä osiossa oli vastausvaihtoehdoksi annettu tiettyssä mielipidekysymyksissä Likertin asteikko. Likertin asteikkoa voidaan käsitellä toisaalta järjestysasteikkona (Vilka 2007, 46), mutta toisaalta Likertin asteikkoa voidaan pitää välimatka-asteikkona, koska suuressa vastaajajoukossa voidaan olettaa etäisyyksien vakioituvan eri kohdilla asteikkoa. Ääripäiden käyttöön voi kuitenkin liittyä ongelmia, koska vastaajat yleensä välttävät niitä. (Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma 1994, 40.) Tässä tutkielmassa Likertin asteikkoa käsiteltiin välimatka-asteikollisena ja sille laskettiin keskiarvo ja keskihajonta. Likertin asteikkoa käytettiin ensisijaisesti mielipiteitä kartoittavissa kysymyksissä, joissa asteikko oli 5-portainen. Ääripäinä olivat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Lisäksi näissä kysymyksissä oli mahdollista vastata ”en osaa sanoa” Likert-asteikon ulkopuolisena vaihtoehtona.

”En osaa sanoa” -vaihtoehto huomioitiin analysoitaessa yritys vastuun institutionalisoitumisen tasoa. Tähän päädyttiin, koska ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon oletettiin näissä viittaavan siihen, että kyseisellä yritys vastuuasiantuntijalla ei ole asiasta koskevaa tietoa. Tämä taas viittaisi siihen, että yrityksessä ei huomioida vastuullisuutta kaikilla osalueilla, mikä puolestaan on yritys vastuun institutionalisoitumista vähentävä seikka. Muuten tulosten tarkasteluissa jätettiin huomioimatta Likert-asteikon yhteydessä olevat ”en osaa sanoa” -vaihtoehdot keskiarvoa laskettaessa, jotta ne eivät vääristäisi vastausten keskiarvoja todellista suuremmiksi (ks. Vehkalahti 2008, 36).

Tutkimuksen kohteena oli suomalaisten yritysten yritys vastuuhenkilöiden näkemykset, pk-yrityksistä suurten monikansallisten organisaatioiden edustajiin. Koska olisi ollut liian työlästä tavoittaa kaikkien suomalaisten yritysten yritys vastuuhenkilöt, tutkimus päätettiin rajata suomalaisten pörssiyritysten yritys vastuuhenkilöihin. Kohteeksi valittiin siis Suomen pörssiin päälistalle, NASDAQ OMX HELSINKI, listautuneen 123

yrityksen (tilanne helmikuussa 2015) yritysvastuuasiantuntijat. Pörssiyritysten valitsemista puolsi niiden toimialarakenteen ja liikevaihdolla määritellyn kokorakenteen tarpeeksi hyvä vastaavuus suomalaiseen yritysmaailmaan (ks. Tilastokeskus 2014; Suomen Yrittäjät 2015; Findikaattori 2015). Kohteeksi valittiin kaikki pörssin yritykset, jotta tutkimuksen tuloksista voitaisiin tehdä vertailuja yritysten koon ja toimialan perusteella. Yleisesti nimittäin suositellaan, että aineisto koostuisi vähintään sadasta havain-toyksiköstä kun tutkija haluaa tarkastella tuloksia kokonaistasolla jonkin tilasto-ohjelman avulla (Vilka 2007, 57). Pörssiyritysten valintaa puolsi myös niiden osallistuminen FIBS:n vastuullisuusraportointikilpailuun useampana vuotena (FIBS 2015). Täten voitiin olettaa, että näissä yrityksissä on vastuullisuusasiat tuttuja ja mietittyjä ja että niistä löytyisi näitä asioita hoitava henkilö. Tämä oli tärkeää, koska kyselyyn vastaaminen edellytti vastuullisuusasioiden perustuntemusta (Vilka 2007, 64). Toimialajaottelussa noudatettiin Helsingin pörssin jaottelua (Pörssisäätiö 2015). Kokoluokittelu tehtiin henkilöstömäärän perusteella seuraavasti: 0–49 henkilöä = pieni yritys, 50–249 henkilöä = keski-suuri yritys, yli 250 henkilöä = suuri yritys.

Taulukoissa 1 ja 2 esitellään tarkempia tietoja perusjoukon yrityksistä. Tiedot perustuvat helmikuun 2015 lopulla Helsingin pörssin sivuilta löytyneisiin päälistan tietoihin. Taulukko 1 alla havainnollistaa pörssiyritysten jakautumisen henkilöstön koon mukaisesti suuriin, keski-suuriin ja pieniin yrityksiin.

Taulukko 1 Kohdejoukon jakautuminen yrityksen henkilöstön koon mukaan (Nasdaq 2015)

koko	lkm	%
suuri (yli 250 hlöä)	96	78,0
keski-suuri (50–250 hlöä)	21	17,1
pieni (alle 50 hlöä)	6	4,9
yht.	123	100

Taulukko 1 havainnollistaa kohdejoukon jakauman vinoutta koon mukaan luokiteltuna. Suurin osa Helsingin pörssiin päälistalle listautuneista yrityksistä ovat henkilöstön koolla mitattuna suuria, ts. yli 250 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Noin 20 % yrityksistä on keski-suuria eli niissä työskentelee 50–250 henkilöä. Alle 50 työntekijän yrityksiä oli kohdejoukon valitsemishetkellä vain 6 kpl eli noin 5 % kaikista pörssin päälistan yrityksistä. Taulukossa 2 seuraavalla sivulla on koottu tiedot kohdeyritysten edustamista toimialoista.

Taulukko 2 Kohdejoukon jakautuminen yrityksen toimialan mukaan (Nasdaq 2015, Pörssisäätiö 2015).

toimiala	lkm	%
kulutuspalvelut	11	8,9
kulutustavarat	14	11,4
perusteollisuus	12	9,8
rahoitus	14	11,4
teknologia	18	14,6
teollisuustuotteet ja -palvelut	46	37,4
terveydenhuolto	4	3,3
tietoliikennepalvelut	2	1,6
yleishyödylliset palvelut	1	0,8
öljy ja kaasu	1	0,8
yht.	123	100

Taulukosta 2 voidaan havaita, että suurin osa kohdeyrityksistä toimi teollisuustuotteiden ja -palveluiden alalla (46 kpl). Teknologiaan (18 kpl) oli suuntautunut 15 % yrityksistä. Se onkin toiseksi yleisin toimiala pörssin päälistan yrityksistä. Kulutuspalvelut (11 kpl) ja -tavarat (14 kpl), perusteollisuus (12 kpl) ja rahoitus (14 kpl) olivat myös edustettuina muodostaen kukin jonkin verran yli 10 % toimialaosuuksista. Terveystieteiden (4 kpl), tietoliikennepalvelu (2 kpl), yleishyödylliset palvelut (1 kpl) sekä öljy ja kaasu (1 kpl) olivat vähiten edustettuina. Kunkin näistä edusti vain 1–4 % kaikista toimialoista.

Tutkimusmetodiksi valittiin kokonaistutkimus, koska perusjoukko oli riittävän pieni, jotta kaikista yrityksistä oli mahdollista etsiä yritysvastuuhenkilön yhteystiedot kohtuullisessa ajassa (Heikkilä 2010, 33; Vehkalahti 2008, 45). Koko perusjoukon tarkastelu parantaisi myös tulosten luotettavuutta (Vilkkä 2007, 57). Vastaaajiksi valittiin ensisijaisesti yritysvastuuasiantuntija-/johtaja -nimikkeellä toimivia henkilöitä, mutta muillakin tittleillä vastuullisuusasioiden parissa työskenteleviä henkilöitä otettiin mukaan tutkimukseen, jos heidän yrityksensä niin suositteli. Oletuksena oli, että vastaaja vastaa kyselyyn yksiselitteisesti yritysvastuuasioista tietävänä henkilönä (ks. Vilkkä 2007, 75). Webropol säilyttää vastaajan sähköpostiosoitteen vastaustietojen yhteydessä, mutta nämä vastaajan tunnistamisen mahdollistavat yksityiskohdat poistettiin aineistosta ennen sen tilastollista käsittelyä. Täten varmistettiin vastaajien anonymisuus. Kyvyttömyys vastata kyselyyn fyysisen tai mielenterveydellisen syyn takia (Andres 2012, 113; Fowler 2009, 49) oletettiin olevan minimaalinen tässä tutkimuksessa. Sen sijaan kielikyvyys johtuvaan esteeseen vastata kyselyyn varauduttiin selvittämällä etukäteen tarvetta monikieliselle kyselylle. Tutkija kuitenkin päätyi tekemään vain suomenkielisen version, koska tarvetta ruotsin- tai englanninkielisille versioille ei ilmennyt.

Kyselyn lähettämistä varten etsittiin useana päivänä kunkin pörssiyrityksen vastuullisuusasioita hoitavien henkilöiden sähköpostiosoitteita kohdeyritysten kotisivuilta tai LinkedInistä. Suurten yritysten yhteystiedot löytyivät helpoiten. Keskisuurten ja pien-

ten yritysten yritysvastuuasiantuntijoiden yhteystietojen saamiseksi oltiin usein yhteydessä yritysten asiakaspalveluun. Tiedustelu tehtiin sähköpostitse, sillä tutkijalla ei ollut resursseja selvittää tietoja soittamalla maksullisiin asiakaspalvelunumeroihin. Valitettavasti kaikilla kohdeyrityksillä ei ollut asiakaspalvelusähköpostiosoitetta, tai tutkijan lähettämään tiedusteluun ei vastattu. Ilmeisesti pienillä tai keskisuurilla yrityksillä ei ole resursseja päivittää yhteystietoja nettisivuille. Toinen todennäköisempi syy saattaa olla, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ei ole yritysvastuuasioihin erikoistuneita henkilöitä. Joka tapauksessa jo tässä vaiheessa tutkimusprosessia oli tutkijalle selvää, ettei koko kohdejoukkoa tavoitettaisi tutkimukseen.

Tiedonhaun jälkeen 122 yritys vastuunasiantuntijan yhteystiedot löydettiin. He edustivat 85 pörssiyritystä eli noin 69 % alkuperäisestä kohdejoukosta<sup>2</sup>. Koska perusjoukko-  
na olivat *yritys vastuuhenkilöt* kussakin yrityksessä eikä itse yritys, ei perusjoukon täsmällistä lukumäärää ollut mahdollista määrittää ennalta<sup>3</sup>. 38 yrityksen yritys vastuunasiantuntijoiden yhteystiedot jäivät kokonaan löytymättä. Mahdollisimman monipuolisen ja kattavan tutkimustulosten saamiseksi kysely lähetettiin saman yrityksen useammalle työntekijälle, jos useamman kuin yhden henkilön yhteystiedot olivat saatavissa. Kysely päätettiin lähettää sähköpostilla, koska siten se tavoittaisi kaikki vastaajat samanaikaisesti, jolloin toivottiin, että vastausaikaa ei tarvitsisi pitkittää. Sähköposti valittiin myös siksi, että oletettavasti kaikki kohdejoukosta käyttävät sitä rutiininomaisesti päivittäin. Sähköpostin käytön tiedostettiin olevan riski, sillä viesti saattaisi joutua roskaposti-merkityksi tai se voisi jäädä huomaamatta muiden sähköpostien joukosta (Andres 2012, 51).

Tutkijan omien kokemusten mukaan suurin riski oli, että vastaanottajat ovat turtuneet sähköpostikyselyihin määrään, jolloin viesti poistettaisiin sitä lukematta. Myös Andres (2012, 124) sekä Collis ja Hussey (2009, 195) sekä Vehkalahti (2008, 48) varoittavat tästä riskistä. Tutkija kuitenkin arvioi, että näiden yllämainittujen riskien osittainkaan toteutuminen ei voittaisi tämän menetelmän tuomia kustannussäästöjä ja aikahyötyjä. Riskien minimoimiseksi käytettiin alalla hyvin tunnetun ja arvostetun FIBS:n mainetta kyselyn tärkeyden ja laadun takaajana mainosviestissä, huolehdittiin kyselyn selkeydestä sekä pidettiin säännöllisesti yhteyttä vastaanottajiin (ks. Fowler 2009, 61).

---

<sup>2</sup> Tilasto laskettiin siten, että tieto yhteystiedon löytymisestä saa arvon 1 riippumatta yhteystietojen määrästä yhtä yritystä kohden.

<sup>3</sup> Yhteenvetoa suomalaisissa pörssiyrityksissä yritys vastuuasioita hoitavien henkilöiden lukumäärästä ei ollut saatavilla.

### 4.3 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin 18.3. – 27.3.2015 Webropol-kyselynä (ks. liite 3). Sähköpostitse lähetetty saateviesti on nähtävissä liitteenä 4. Andresin (2012, 45) ja Fowlerin (2009, 50) mukaan tutkittavan aiheen tärkeys, vastaajajoukon valintastrategia, kysymysten muotoilu ja järjestys, toteuttamisen ajankohta, vastauksien antamisen helppous ja se, miten hyvin vastaaja voi luottaa vastaustensa anonyymiyteen vaikuttavat vastausprosenttiin. Mitä pienempi vastausprosentti, sitä enemmän tutkimuksen kokonaistulosten uskottavuus heikentyy. Koska korkea vastausprosentti on tärkeä tulosten yleistettävyyden ja luotettavuuden kannalta (Fowler 2009, 56), niin myös tässä pro gradu -tutkielmassa valmisteltiin kysely huolella kuten aiemmasta alaluvusta käy ilmi.

Tutkijalle tuntemattomista syistä kolmen henkilön sähköposti ei vastaanottanut kyselyviestiä kyselyn lähettämispäivänä 18.3. Tässä tapauksessa syynä saattoi olla kyselyviestin virheellinen tulkinta roskapostiksi tai virhe vastaanottajan sähköpostiosoitteessa. Nämä kolme henkilöä edustivat kuitenkin vain 2,5 % joukosta, jolle kysely lähetettiin, joten kato ei tässä mielessä ollut merkittävä. Ensimmäisen vastauspäivän aikana tuli 13 vastausta. FIBS lähetti kyselyä koskevan mainosviestin 20.3.2015. Mainosviestin kohteena olivat kaikki FIBS:n pörssiin listautuneet asiakasyritykset. Mainosviesti on nähtävissä liitteenä 5. Tätä ennen ei ollut saatu yhtään lisävastauksia ja mainosviestintilähtämisen jälkeen vain 3 henkilöä vastasi kyselyyn. Muistutusviesti, ks. liite 6, kyselyn täyttämistä lähetettiin kaikille vastaamattomille henkilöille 24.3.2015. Muistutusviestin jälkeen samana päivänä saatiin vielä 10 kpl uusia vastauksia. Ennen viimeistä vastauspäivää vielä 5 henkilöä vastasi kyselyyn. Vastausaikaa ei pidennetty, koska tutkija uskoi kaikkien halukkaiden vastaavan kyselyyn saman tien ensimmäisen viestin, FIBS:n mainosviestin tai muistutusviestin luettuaan tai korkeintaan parin päivän sisällä näiden viestien vastaanottamisesta.

### 4.4 Vastaajat

Koska kysely oli vapaaehtoinen, perinteisen vastauskadon määrän, erityisesti yksikkökadon, odotettiin olevan merkittävä (Tilastokeskus 2007, 71; Heikkilä 2010, 20; Davies 2007, 29). Toisaalta FIBS:n mainosviestin ja vastaanottajien oletetun aihepiiriin kohdistuvan kiinnostuksen toivottiin lisäävän vastausten määrää. Kyselyn vastausajan päätyttyä jouduttiin kuitenkin toteamaan yksikkökadon suuri määrä. Tavoitellusta 122 yritysvastuun asiantuntijasta vain 31 henkilöä vastasi edustaen 30 eri yritystä. Yksi vastaus jouduttiin hylkäämään puutteellisten tietojen vuoksi. Vastausprosentiksi muodostui täten 24,6 % ja kato oli tässä vaiheessa niinkin korkea kuin 75,4 %. Osa vastaamatta jät-



täneistä henkilöistä, 33 henkilöä, oli Webropolin tilastojen mukaan avannut viestin, mutta jättänyt vastaamatta.

Vastausten vähäisyydestä saattoi aiheutua ns. vastaamattomuusvirhe. Tällä tarkoitetaan sitä, että vastaajat saattoivat vastata systemaattisesti erilalla kuin kohdepopulaatio eli kaikki suomalaiset yritykset olisivat vastanneet (Fowler 2009, 13). Tutkimustulosten kannalta onkin riski, että pörssiyrityksissä saatetaan miettiä yritysvastuuasioita muita yrityksiä tarkemmin. Yhteistyön puute oli suuri vastaamattomuusvirheen lähde, sillä itse kyselyyn osallistuminen ja kaikki sen kysymykset olivat vapaaehtoisia. Koska kohdejoukkoa ei voitu pakottaa vastaamaan kyselyyn, voidaan tämänkin tutkielman tulosten päätellä olevan ns. vinoutuneita tämän pro gradu -tutkielman aiheesta erityisesti kiinnostuneihin henkilöihin. (Andres 2012, 113; Fowler 2009, 14, 49.) Avoimet vastaukset jouduttiinkin monessa mittarissa jättämään analysoimatta. Kaikki harvat avointen kysymysten vastaukset otettiin kuitenkin huomioon täydentävänä tietona ilman erillistä koodausta. Vastaamattomuusvirhe saattoi myös olla lähtöisin jo yhteystietojen etsintävaiheesta: Vastaajaksi saattoi valikoitua henkilö, joka ei voikaan vastata tutkimukseen esimerkiksi tiedonpuutteen vuoksi (Andres 2012, 109), ja tämä väärä henkilö ei välttämättä ohjannut kyselyä eteenpäin oikealle henkilölle. Muita vastaamattomuuden syitä saattoivat olla vastaajan kiire, unohtaminen tai sähköpostin hukkuminen muiden viestien sekaan.

Vastausten analysoinnin yhteydessä huomattiin, että kyselyllä saatu aineisto on systemaattisesti vinoutunut vastaajien edustamien yritysten koon mukaan. Pienten ja keskisuurten yritysten yritysvastuuasiantuntijat olivat aliedustettuna suurten yritysten edustaessa 90 % kaikista vastanneista. Vastaajien jakautuminen yritysten koon mukaan on esiteltyinä taulukossa 3.

Taulukko 3 Vastaajien jakautuminen yrityksen koon mukaan

koko	vastanneet (lkm)	%	% alkuperäisestä kohdejoukosta
suuri (yli 250 hlöä)	27	90,0	28,1
keskisuuri (50–250 hlöä)	2	6,7	9,5
pieni (alle 50 hlöä)	1	3,3	16,7
yht.	30	100	

Taulukosta 3 ilmenee, että isojen yritysten yritysvastuuasiantuntijoiden vastauksia saatiin huomattavasti enemmän kuin pienten ja keskisuurten yritysten edustajien. Vaikka vastausten jakautuminen yritysten koon mukaan oli hyvin vinoutunutta, oli niiden edustavuus alkuperäiseen kohdejoukkoon verrattain hyvä. Paras edustavuus saavutettiin suurten yritysten kohdalla, jotka edustivat 28,1 % alkuperäisestä kohdejoukosta. Pienten ja keskisuurten luokat päätettiin yhdistää, jotta havaintomäärä luokissa kasvaisi.

Uudelleen ryhmiteltynä edustavuus pienten ja keskisuurten yritysten ryhmässä oli 11,1 % alkuperäisestä pk-yritysten määrästä. Uudelleenryhmittely kuitenkin lisäsi pk-

yritysten ryhmän havaintojen määrän kolmeen, mikä oli edellytyksenä, jotta yrityksen kokoa voidaan käyttää muuttujana tulosten analysoinnissa. Syynä suurten yritysten parempaan edustavuuteen voi olla, että vastuullisuusasiat ovat isoille pörssiyrityksille tumpia ja heillä on niitä varten erikseen palkattuja henkilöitä. Varsinkaan pienissä yrityksissä ei välttämättä ole ainoastaan yritys vastuuasioihin keskittyvää työntekijää. Kyselyyn vastaamatta jättäminen saattoikin johtua etenkin pk-yrityksissä kiireestä, vastuullisuusasioiden vähäisestä painoarvosta tai tiedon puutteesta. Lisäksi isoissa yrityksissä oli enemmän FIBS:n asiakkaita, joten mainosviesti tavoitti heidät paremmin. Myös yrityksen yritysosto ja fuusiotoimien aktiivisuus saattoi vaikuttaa. Eräästä yrityksestä vastattiinkin, etteivät osallistu kyselyyn, koska heillä ei ole ollut eikä ole tiedossa yritysostoja tai fuusioita. Täten heillä ei olisi tarvittavaa tietoa vastata kyselyyn. Oletettavasti isot yritykset ovat olleet aktiivisempia yritysostoissa ja fuusioissa, mikä selittäisi suurempaa vastaamisinnostusta kuin pienillä ja keskisuurilla yrityksillä.

Vastaajien edustamien yritysten toimialajakauma on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4 Vastaajien jakautuminen yrityksen toimialan mukaan

toimiala	lkm	%	% alkuperäisestä kohdejoukosta
kulutuspalvelut	0	0,0	0,0
kulutustavarat	5	16,7	35,7
perusteollisuus	3	10,0	25,0
rahoitus	4	13,3	28,6
teknologia	6	20,0	33,3
teollisuustuotteet ja -palvelut	10	33,3	21,7
terveydenhuolto	1	3,3	25,0
tietoliikennepalvelut	0	0,0	0,0
yleishyödylliset palvelut	0	0,0	0,0
öljy ja kaasu	1	3,3	100,0
yht.	30	100	

Taulukosta 4 ilmenee, että vastausten jakautuminen yritysten teollisuusalojen mukaan oli hyvin keskittyneitä teollisuustuotteet ja -palvelut, teknologian, kulutustavaroitten ja rahoituksen aloille. Suurin vastaajamäärä saavutettiin teollisuustuotteiden ja -palveluiden alalta. Tietoliikennepalveluista, yleishyödyllisistä palveluista ja kulutuspalveluista ei puolestaan saatu ollenkaan vastauksia. Saatu aineisto edusti vain osaa alkuperäisestä kohdejoukosta ja niitäkin hyvin hajanaisesti: osa toimialoista ei ollut ollenkaan edustettuina vastauksissa, mutta öljy- ja kaasualalta vastasivat kaikki. Edustavuuden suuri vaihtelu nähtiin ongelmana, joten toimialat päätettiin luokitella uudelleen. Kriteereinä luokittelulle oli, että yhdistetyt alat olisivat jossain määrin yhteneväiset ja että luokkien edustavuus vastausten kokonaismäärästä olisi tasaisemmin jakautunut kuin alkuperäisessä luokittelussa. Tärkeintä oli saada kaikkiin uusiin luokkiin edes yksi arvo. Vastaajien yritysten uudelleen luokiteltu toimialajakauma on esitelty taulukossa 5.

Taulukko 5 Vastaajien yritysten toimialajakauma uudelleen luokiteltuna

toimiala	lkm	%	% alkuperäisestä kohdejoukosta
kulutuspalvelut-ja tavarat	5	16,7	20,0
perusteollisuus (sis.öljy ja kaasu)	4	13,3	30,8
rahoitus	4	13,3	28,6
teknologia ja tietoliikennepalvelut	6	20,0	30,0
teollisuustuotteet ja -palvelut	10	33,3	21,7
terveydenhuolto ja yleishyödylliset palvelut	1	3,3	20,0
yht.	30	100	

Taulukko 5 havainnollistaa, että uudelleen luokiteltuna vastaajien yritysten jakautuminen eri toimialoihin oli tasaisempaa. Suurin vastaajien määrä oli edelleen teollisuustuotteet ja -palvelut luokassa ja pienin terveydenhuolto ja yleishyödylliset palvelut luokassa yhdistämisestä huolimatta. Nollaluokkien muodostuminen kuitenkin vältettiin ja aineiston edustavuus alkuperäiseen kohdejoukkoon nähden parani huomattavasti: saatu aineisto oli osittain edustava kaikissa luokissa vaihdellen noin 20 % – 30 % välillä.

Kyselyn lähettämisen aikoihin saattoi monessa yrityksessä olla toimialasta ja koosta riippumatta viime vuoden tulosraportointiin liittyviä julkaisukiireitä, mikä saattoi vaikuttaa vastausten alhaiseen määrään. Aineiston hankintatapa- ja olosuhteet saattoivat siis rajata tulosten yleistettävyyttä (Erätuuli, Leino ja Yli-Luoma 1994, 98). Vastaamattomuuden syynä saattoi myös olla, että kyselyyn valitut henkilöt olivat uusia työntekijöitä ja täten tietämättömiä kyselyn aiheesta yrityksessään, yrityksen sisäinen viestintä ei ole toiminut tai se, ettei näissä yrityksissä vastuullisuusasioita hoitavia ole otettu mukaan yritysosto ja fuusiopäätöksiin. Vastaamatta jättäminen saattoi johtua myös siitä, että yritysosto- ja fuusioasiat eivät ole kohdeyrityksissä vastuullisuusjohtajien toimenkuvaan tai mielenkiintoon kuuluvia.

Valehteleminen on myös tähän kyselytutkimukseen vaikuttava mahdollinen virhelähde. Valehtelu systemaattisena virheenä voi tutkimuksen aiheen vuoksi olla esimerkiksi asioiden systemaattista kaunistelua (Heikkilä 2010, 186–187). Toisaalta kyselyn saate- ja muistutusviesteissä painotettiin luottamuksellisuutta ja vastaajien anonyymiutta, joten vastaukset oletettavasti olivat rehellisiä. Vastausvirhe sisältyy kuitenkin periaatteessa kaikkiin tämän tutkielman kyselyn vastauksiin. Täydellisinkin vastaus voi nimittäin sisältää sitä vääristäviä elementtejä kuten kysymyksen väärinymmärrys, puuttuvat tiedot kysymyksen vastaamiseen sekä vastauksen vääristely, jotta se vaikuttaisi paremmalta. (Fowler 2009, 15–16) Keskimääräisen vastauksen voidaan kuitenkin olettaa vastaavan todellisuutta.

## 4.5 Aineiston analyysi

Vastaajamäärän vähäisyyden vuoksi tutkijan oli luovuttava alkuperäisistä suunnitelmas-  
taan analysoida tulokset SPSS-ohjelman parametrisilla testeillä. Tähän päädyttiin, koska  
parametristen testien käyttöön liittyvät oletukset perusjoukon tunnusluvuista ja  
muuttujien jakaumien normaalisuudesta eivät olleet voimassa saadussa aineistossa  
(Heikkilä 2010, 193). Tulosten analysointi aloitettiin tarkastelemalla kaikkien kysymys-  
ten vastausten frekvenssejä ja kuvailevia tunnuslukuja (moodi, mediaani, maksimi- ja  
minimiarvot, keskiarvo ja keskihajonta).

SPSS-ohjelmalla luodut frekvenssitaulukot ja eri tunnusluvut antoivat ensimmäiset  
viitteet tutkimuksen tuloksista, jotka esitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Muuttu-  
jien välistä yhteyttä, eli millä tavoin ne vaikuttavat toisiinsa, selvitettiin ristiintaulukoi-  
malla (Heikkilä 2010, 150, 210). Esimerkiksi mielipide vastuullisuuden huomioimisen  
tärkeystä due diligence -tarkasteluissa ristiintaulukoitiin muun muassa vastaajan  
edustaman yrityksen koon mukaan.

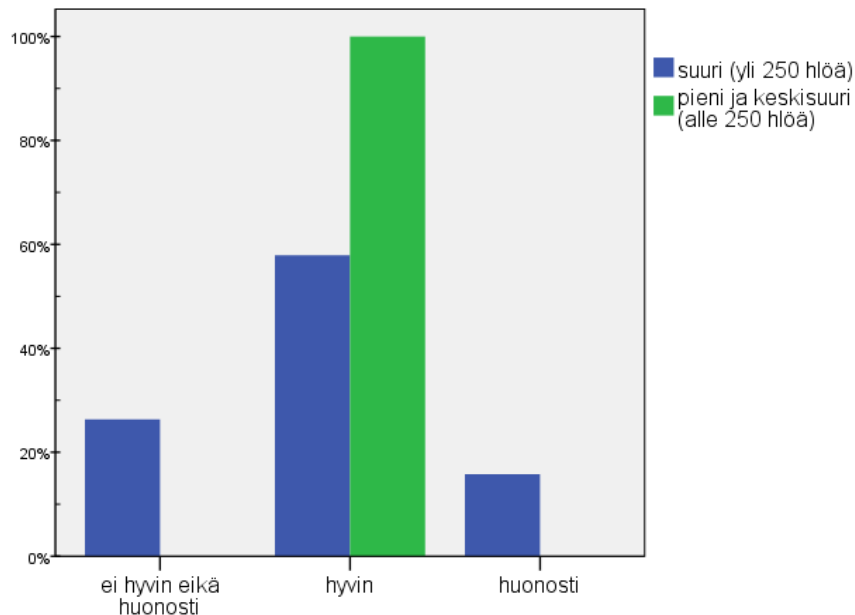
Muuttujien välistä riippuvuutta, eli esimerkiksi riippuiko mielipide vastuullisuuden  
huomioimisen tärkeystä due diligence -tarkasteluissa vastaajan edustaman yrityksen  
koosta tai muusta muuttujasta, ei voitu tarkemmin selvittää, sillä ristiintaulukoinnin yh-  
teydessä yleisesti käytettävän  $\chi^2$  -riippumattomuustestin edellytykset eivät täyttyneet  
(ks. Heikkilä 2010, 213). Myöskään varianssianalyysia ei voitu käyttää ryhmien välisten  
erojen tarkasteluun. Sen sijaan käytettiin Kruskal-Wallis -testiä selvittämään, vaikut-  
tiko esimerkiksi yrityksen koko tilastollisesti merkitsevästi yritysostojen ja fuusioiden  
sujumiseen. Vastaajien keskimääräistä mielipidettä arvojen, sanojen ja tekojen yhteen-  
sopivuudesta tarkasteltiin myös tekemällä summamuuttuja analysoinnin helpottamiseksi.  
Suurin osa kuvioista ja taulukoista tehtiin SPSS-ohjelmalla, mutta kuvat 7, 8 ja 9  
tehtiin Excelillä.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 5.1 Vastuullisuuden huomioiminen yritysostojen ja fuusioiden due diligence -tarkasteluissa

Taustatietona kerrottakoon ensin, miten yritysotot ja fuusiot ovat sujuneet kyselyyn vastanneiden yrityksissä viimeisten 5–10 vuoden aikana ja uskoivatko vastaajat vastuullisuuden eri osa-alueiden tason ja hoitamisen yhteensopimattomuuksien olleen syynä mahdollisille epäonnistumisille.

**Kysymykseen yritysostojen ja fuusioiden onnistumisesta** vastasi 22 kyselyyn osallistunutta. Vastausten keskihajonta oli 0,854, mikä jo viittasi vastausten kohtalaiseen keskittyneisyyteen. Kiinnostavaa on, että kyselyyn vastanneiden yritysten tekemät yritysotot ja fuusiot olivat keskimääräisesti onnistuneet hyvin. Parhaiten oli onnistuttu rahoituksen sekä terveydenhuollon ja yleishyödyllisten palveluiden aloilla. Perusteollisuuden edustajilla sen sijaan yritysotot ja fuusiot olivat onnistuneet huonoiten. Tulosten lisäanalysoinnin vuoksi mielipiteiden alkuperäinen 5-luokkainen vastausvaihto luokiteltiin uudelleen vain 3-luokkaiseksi seuraavasti: 1–2 → 1 = hyvin, 4–5 → 2 = huonosti, 3 → 0 = ei hyvin eikä huonosti. Kuviossa 3 alla on esitetty tulokset uudelleenluokiteltuna vastaajien edustamien yritysten koon mukaan.



Kuvio 3 Yritysostojen ja fuusioiden onnistuminen yrityksen koon mukaan (n=22)

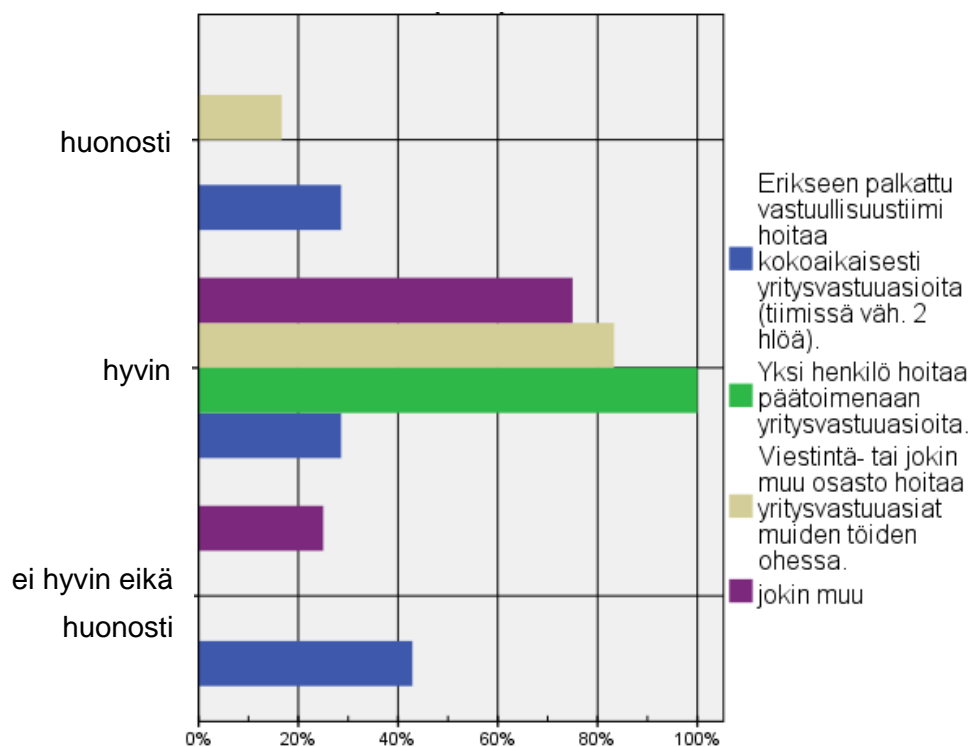
Kuten kuviosta 3 käy ilmi, kyselyn perusteella yritysostot ja fuusiot ovat sujuneet keskimäärin hyvin yrityksen koosta riippumatta. Isoissa yrityksissä oli tosin enemmän hajontaa. Kruskall-Wallis-testillä tarkasteltiin, vaikuttiko yrityksen koko tilastollisesti merkitsevästi yritysostojen ja fuusioiden sujumiseen. Merkitsevyystasoksi valittiin 0,05.

$H_0$  = Yritysostot ja fuusiot ovat sujuneet erikokoisissa yrityksissä samalla lailla.

$H_1$  = Yrityksen kokoluokan välillä on eroja yritysostojen ja fuusioiden sujumisessa.

Nollahypoteesi hyväksyttiin, koska p-arvo 0,737 osoitti, että on peräti 73,7 %:n mahdollisuus, että ero yritysostojen ja fuusioiden sujumisessa johtuu sattumasta. Erot erikokoisten yritysten yritysostojen ja fuusioiden sujumisessa eivät siis olleet tilastollisesti merkitseviä.

Yritysostojen ja fuusioiden sujumiset ristiintaulukoitiin myös sillä perusteella, miten vastuullisuusasioiden hoito on järjestetty yrityksissä ja onko vastuullisuus huomioitu nykyisin due diligence -tarkasteluissa. Kuvio 4 alla esittelee tulokset sen osalta, kuinka moni henkilö yrityksissä huolehtii vastuullisuuskysymyksistä.



Kuvio 4 Yritysostojen ja fuusioiden onnistuminen vastuullisuusasioiden hoitamistapojen mukaan (n=22)

Kuten kuviosta 4 voidaan havaita, yritysostot ja fuusiot olivat onnistuneet keskimäärin hyvin vastuullisuusasioiden hoitamistapojen erilaisuuksista riippumatta. Kruskall-

Wallisin testi vahvisti oletuksen, ettei yritysostojen ja fuusioiden sujumisessa ole tilastollisesti merkitseviä eroja eri tavalla vastuullisuusasiat hoitavien yritysten välillä 5 % merkitsevyystasolla ( $p\text{-arvo} = 0,624 > 0,05$ ).

Myös vastuullisuuden due diligence -tarkasteluissa huomioineiden yritysten yritysostot ja fuusiot olivat keskimäärin menneet hyvin, kuten taulukosta 6 voidaan havaita.

Taulukko 6 Ristiintaulukointi yritysostojen ja fuusioiden sujumisesta sekä due diligence -tarkasteluissa huomioidusta vastuullisuuden osa-alueista

			Due diligence -tarkasteluissa huomioitu vastuullisuuden osa-alue			YHT.
			ympäristövastuu	sosiaalinen vastuu	taloudellinen vastuu	
Miten yritysostot ja fuusiot ovat sujuneet?	ei hyvin	LKM.	3	3	4	4
	eikä huonosti	% niistä, jotka huomioi tämän vastuullisuuden osa-alueen	20,0%	27,3%	22,2%	
	hyvin	LKM.	10	7	11	11
		% niistä, jotka huomioi tämän vastuullisuuden osa-alueen	66,7%	63,6%	61,1%	
	huonosti	LKM.	2	1	3	3
		% niistä, jotka huomioi tämän vastuullisuuden osa-alueen	13,3%	9,1%	16,7%	
YHT.		LKM.	15	11	18	18

Taulukko 6 havainnollistaa, että yrityksissä, joissa ympäristövastuu on huomioitu due diligence -tarkasteluissa, oli enemmistöllä (66,7 % kysymykseen vastanneista) yritysostoista ja fuusioista sujuneet hyvin. Samoin sosiaalisen vastuun ja taloudellisen vastuun huomioineissa yrityksissä oli enemmistö yritysostoista ja fuusioista sujuneet hyvin (63,6 % ja 61,1 % kysymykseen vastanneista). Yllättävää on, että niissä kahdessa yrityksessä, joissa yritysostot ja fuusiot olivat alkuperäisen luokittelun mukaan onnistuneet erinomaisesti, vain toisessa oli huomioitu kaikki vastuullisuuden osa-alueet due diligence -tarkasteluissa. Toinen oli yltänyt erinomaisiin tuloksiin, vaikka sosiaalista vastuuta ei ollut huomioitu due diligence -tarkasteluissa. Näiden perusteella ei voida varmasti sanoa, että kaikkien vastuullisuuden osa-alueiden huomiointi parantaisi yritysostojen ja fuusioiden onnistumistodennäköisyyttä.

Myös Kruskall-Wallis-testi 5 % merkitsevyystasolla vahvisti oletuksen, että yritysostojen ja fuusioiden onnistumisessa ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa vertailtaessa yrityksiä, jotka huomioivat vastuullisuuden due diligence -tarkasteluissa niihin, jotka eivät huomioi (ympäristövastuu: p-arvo = 0,773 > 0,050, sosiaalinen vastuu: p-arvo = 0,489 > 0,050, taloudellinen vastuu: p-arvo = 0,584 > 0,050). Mielenkiintoista kuitenkin on, että toiseksi yleisin vastaus yritysostojen ja fuusioiden onnistumisesta kunkin vastuullisuuden osa-alueen huomioineista yrityksistä oli ”ei hyvin eikä huonosti” -vaihtoehto. Sen oli vastannut vastuullisuuden keskimäärin 24 % kysymykseen vastanneista. Yhteenvedon voidaan sanoa, että yritysostojen ja fuusioiden onnistumisprosentti on ollut kyselyyn vastanneiden keskuudessa korkeampi kuin yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä yleisesti esitetään.

**Kysymykseen yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumisesta vastuullisuuden osa-alueiden yhteensopimattomuuksien vuoksi** vastasi vain 40 % koko kyselyyn osallistuneista. Suuri vastauskato saattoi johtua siitä, että yritysostot ja fuusiot olivat vastaajien yrityksissä sujuneet yllättävän hyvin. Tämän vuoksi epäonnistumisten syitä ei nähtävästi ole ollut tarpeen miettiä. Ainoastaan kaksi vastaajaa mainitsi taloudellisen vastuun tason ja hoitamisen yhteensopimattomuuden olleen syynä epäonnistumiselle. Syynä oli ollut Suomen ”arvaamaton ja poukkoileva verotus” ja suurten investointien tarve työturvallisuuteen, mitä ei ollut osattu ennakoida. Jälkimmäinen tosin voidaan katsoa kuuluvan sosiaalisen vastuun piiriin kuuluvaksi. Ympäristövastuun sekä sosiaalisen vastuun tason ja hoitamisen yhteensopimattomuudet saivat kummatkin yhden maininnan. Valitettavasti näistä ei ollut kerrottu lisätietoja.

Erityisen kiinnostavaa vastauksissa on, että suurin osa tähän kysymykseen vastanneista valitsi ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Sen valitsi 75 % kaikista 12 vastanneesta. Tämän jossain määrin vahvistaa oletusta, että vastuullisuusasioiden huomiointi yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumisen syynä on varsin uusi ajatus suomalaisille pörssiyrityksille. Vastuullisuuden huomioiminen ei siis välttämättä ole täysin integroitunut suomalaisten pörssiyritysten kaikkeen toimintaan. Vastaukset ristiintaulukoitiin myös yrityksen koon ja toimialan mukaan, mutta pienen vastausmäärän takia se ei antanut lisäymmärrystä ilmiöstä. Koska vastuullisuuden osa-alueet eivät saaneet kuin 4 mainintaa tässä kysymyksessä, ei voida sanoa, että vastuullisuuden huomiotta jättäminen olisi ollut merkittävä syy yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumiselle. Aineiston vähäisyyden vuoksi ei valitettavasti voida myöskään tarkastella vastuullisuuden huomioimisesta tai huomiotta jättämisestä koituvia hyviä tai huonoja puolia.

**Kysymykseen due diligence -tarkasteluissa nykyisin huomioitavista osa-alueista** vastasi 76,7 % kyselyyn osallistuneista 30 henkilöstä. 7 henkilöä jätti vastaamatta kaikkiin ehdotettuihin osa-alueisiin, mukaan lukien ”en osaa sanoa” vaihtoehtoon. Taulukossa 7 on esitetty vastausten jakautuminen eri due diligence -osa-alueiden kesken.



Taulukko 7 Due diligence -tarkasteluissa huomioidut osa-alueet

		LKM	% niistä, jotka vastasivat kysymykseen jotakin (n=23)
Mitä osa-alueita yritys huomioi due diligence-tarkasteluissa?	talous- ja kirjanpitoasiat	20	87,0
	juridiset asiat	20	87,0
	yrityskulttuuri	15	65,2
	ympäristövastuu	16	69,6
	sosiaalinen vastuu	12	52,2
	taloudellinen vastuu	19	82,6
	en osaa sanoa	3	13,0
YHT.		105	

Kuten taulukko 7 osoittaa, kaikki kyselylomakkeessa mainitut due diligence -tarkastelun osa-alueet on huomioitu ainakin osassa yrityksiä. Talous- ja kirjanpitoasiat sekä juridiset asiat nousivat yleisimmäksi tarkastelun kohteeksi. Vastuullisuuden eri osa-alueita on myös huomioitu usein. Näistä yleisimmin huomioidaan taloudellinen vastuu (82,6 % vastaajista), sitten ympäristövastuu (69,6 % vastaajista) ja vähiten sosiaalinen vastuu (52,2 % vastaajista). Yllättävää on, että ympäristövastuuasiat eivät olleet merkittävin osa-alue, vaikka sillä on pisimmät perinteet suomalaisessa liike-elämässä. Mielenkiintoista myös on, että ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon oli valinnut kolme vastaajaa. Tämä viittaisi siihen, ettei näiden vastaajien edustamissa yrityksissä vastuullisuushenkilöiden toimenkuvaan kuulu yritysosto ja fuusioasiat. Ainakaan vielä heitä ei ilmeisesti ole otettu mukaan yritysosto ja fuusiopäätöksiin. Avoimissa vastauksissa korostui myös teknologian yhteensopivuus, työturvallisuus sekä harmaan talouden torjunta. Eräs vastaaja oli kiteyttänyt huomioitavien osa-alueiden monipuolisuuden vastaamalla ”lukuisia muita asioita”.

Koon mukaan ristiintaulukoiminen paljasti, että suurten yritysten kohdalla enemmistö huomioi taloudellisen vastuun (84,2 %). Ympäristövastuu huomioitiin toiseksi eniten (68,4 %) ja sosiaalisen vastuunkin huomioi yli puolet suurista yrityksistä (57,9 %). Kolme suurten yritysten edustajaa ei osannut sanoa, mitä osa-alueita heidän due diligence -tarkasteluissa huomioidaan. Toimialan mukaan tarkasteltuna kävi ilmi, että ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon valinneet edustivat kaikki kulutuspalvelut ja -tavarat alaa. Näistä yhdessä vastuullisuusasioita hoiti erikseen palkattu tiimi kokopäiväisesti tai viestintäosasto. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä huomioitiin ympäristö ja taloudellinen vastuu, mutta vain yhdessä myös sosiaalinen vastuu. Sosiaalinen vastuu oli siis vähiten huomioitu vastuullisuuden osa-alue due diligence -tarkasteluissa, sen huomioi vain hieman yli puolet kaikista vastanneista (52,2 %).

Kehittyneintä innovoivaa yritysvastuuta edustavissa yrityksissä huomioitiin eniten taloudellinen vastuu (87,5 %) ja ympäristövastuu (81,3 %). Sosiaalisen vastuu oli tässä vastuullisuustoimien tasossa vähiten huomioitu (68,8 %) samoin kuin alemmissa innovoivassa (54,5 %) ja filantropisessa (n. 46 %). Näissä luokissa vastuullisuuden osa-alueiden huomiointi noudatti samaa yleisyyttä kuin kehittyneimmän yritysvastuutoimien tasoa edustavissa yrityksissä.

Yritysvastuustrategian mukaan ristiintaulukoimalla saatiin selville, että vastuullisuuden eri osa-alueiden huomiointi due diligence -tarkasteluissa erosi jonkin verran kokonaistuloksesta. Esimerkiksi yrityksissä, joissa käytettiin samaa vastuullisuusstrategiaa kaikissa toimintamaissa ja joissa strategia oli luotu yhdessä sidosryhmien kanssa, on ympäristövastuun ja taloudellisen vastuun huomiointi yhtä yleistä. Sidosryhmien toiveiden ja mielipiteiden huomiointi nähtävästi lisäisi vastuullisuuden eri osa-alueiden huomiointia due diligence -tarkasteluissa, ts. tekisi yrityksen vastuullisuudesta kokonaisvaltaisempaa eikä vain yhteen vastuullisuuden osa-alueeseen keskittyvää.

**Mielipidekysymykseen vastuullisuuden huomioimisen tärkeydestä osana due diligence -tarkasteluita** vastasi 24 koko kyselyyn osallistunutta. Vastanneiden mielipiteet vastuullisuuden huomioimisesta due diligence -tarkasteluissa esitellään alla olevassa taulukossa 8.

Taulukko 8 Mielipidejakauma vastuullisuuden huomioimisen tärkeydestä due diligence- tarkasteluissa (n=24)

	Ympäristövastuu, sen taso ja hoitaminen, pitäisi huomioida yhtenä tarkastelukohteena due diligence -tarkasteluissa.	Sosiaalinen vastuu, sen taso ja hoitaminen, pitäisi huomioida yhtenä tarkastelukohteena due diligence -tarkasteluissa.	Taloudellinen vastuu, sen taso ja hoitaminen, pitäisi huomioida yhtenä tarkastelukohteena due diligence -tarkasteluissa.
LKM. kyllä-vastaukset	24	24	24
tyhjät vastaukset	6	6	6
keskiarvo (Likert)	4.63	4.46	4.75
mediaani	5.00	5.00	5.00
keskihajonta	0.495	0.658	0.442
minimiarvo	4	3	4
maximiarvo	5	5	5

Taulukon 8 perusteella on selvää, että vastanneiden mielipiteet vastuullisuuden huomioimisesta due diligence -tarkasteluissa olivat hyvin yhteneväiset. 5-luokkaisessa asteikossa vastaajat olivat keskiarvolla 4,61, eli melkein täysin samaa mieltä siitä, että vastuullisuus tulisi huomioida due diligence -tarkasteluissa. Minimiarvo oli vain sosiaa-

lisen vastuun huomioimisen kohdalla 3, eli vastaaja ei ole ollut samaa eikä eri mieltä sosiaalisen vastuun huomioimisen tärkeydestä due diligence -tarkasteluissa. Myös keskihajonnan ja mediaanin arvot kunkin väittämän kohdalla vahvistivat vastausten keskitteyisyyttä ja vinoutta.

Vastausten keskittyneisyyden vuoksi ja tulosten lisäanalysoinnin helpottamiseksi vastaukset luokiteltiin uudestaan vain 3-luokkaiseksi (1–3 → 0 = ei samaa eikä eri mieltä, 5 → 1 = täysin samaa mieltä, 4 → 2 = jokseenkin samaa mieltä). Uudelleenluokitellut vastaukset ristiintaulukoitiin vielä vastaajien edustamien yritysten koon, vastuullisuusasioiden hoitamisen, vastuun tason ja -strategian sekä yritysostojen ja fuusioiden onnistumisen mukaan. Koska vastaukset olivat niin yksisuuntaisia vastuullisuuden huomioimisen tärkeyden osalta, ristiintaulukoimalla ei saatu lisäinformaatiota. Tämän huomion vahvisti myös Kruskal-Wallis-testi. Kaikkien muuttujien kohdalla testissä saatu merkitsevyystaso ylitti valitun 5 % merkitsevyystason, joten tilastollisesti merkitsevää eroa ei mielipiteissä ollut erikokoisten yritysten, eri tapojen hoitaa vastuullisuusasioita tai yritysostojen ja fuusioiden aiemman sujumisen kesken.

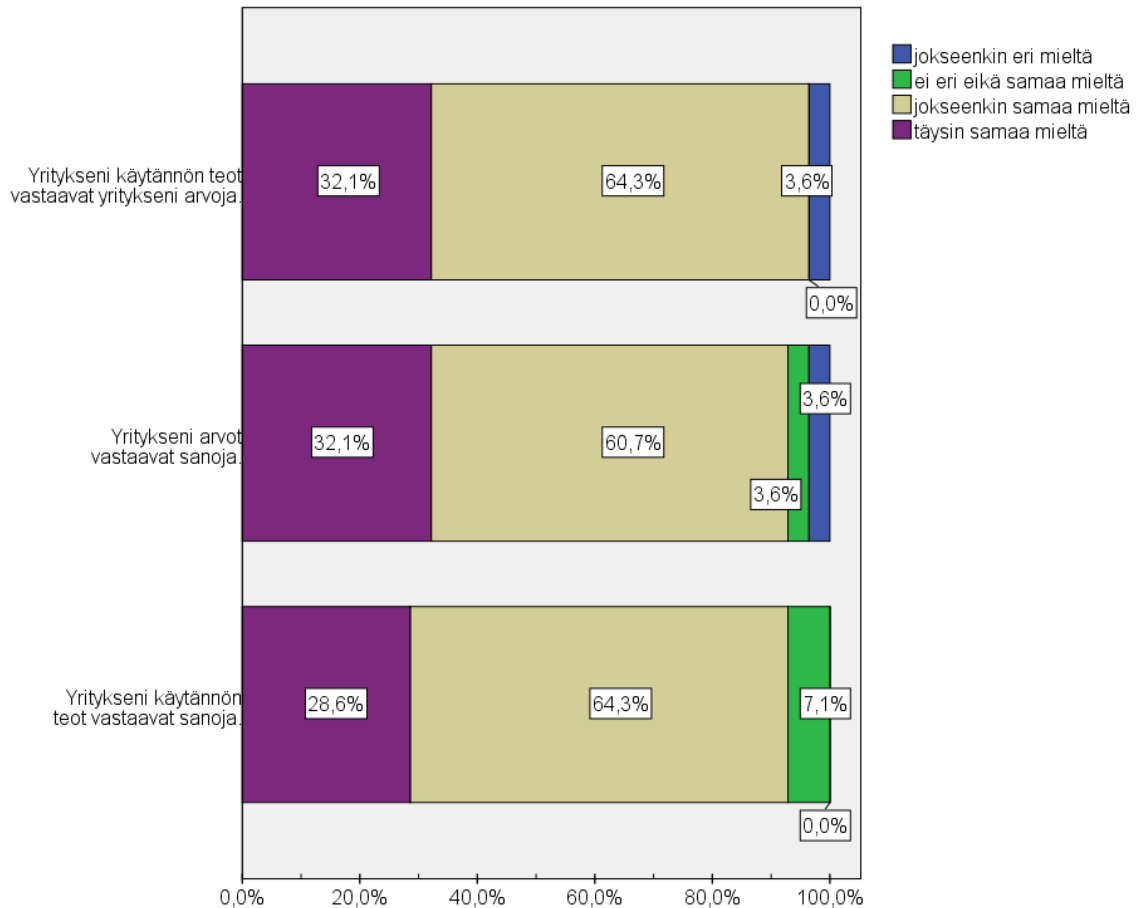
## 5.2 Yritysvastuu instituutiona suomalaisissa pörssiyrityksissä

Yritysvastuun institutionalisoitumisen asteen selvittämistä varten oli kyselyyn suunniteltu useampi kysymys. Näitä olivat kysymykset yrityksen arvoista sekä niiden vastaavuudesta yrityksen sanojen ja tekojen kanssa, vastuullisuusasioiden hoitamisesta ja tasosta, yritysvastuustrategiasta, käytössä olevista yritysvastuun ohjeista, yritysosto- ja fuusioaktiivisuudesta, due diligence -tarkasteluissa nykyään huomioitavista osa-alueista sekä mielipidettä vastuullisuuden huomioimisen tärkeydestä osana due diligence -tarkasteluita.

Vastaajien taustan kartoituksessa haluttiin selvittää, mitkä ovat heidän yrityksensä viralliset arvot. Tätä selvitettiin kysymällä, onko yrityksessä määritetty sen toimintaa ja luonnetta koskevat arvot. Kaikki kyselyn vastaajat vastasivat tähän kysymykseen. 30 vastaajasta vain kahden yrityksessä ei ollut arvoja määritetty. Kyllä-vaihtoehdon vastanneita pyydettiin kirjoittamaan arvot avoimeen tekstikenttään. Tällä haluttiin saada selville, onko vastuullisuuden kolmen osa-alueen julistettu olevan osa suomalaisten pörssiyritysten arvomaailmaa. Kuviossa 5 seuraavalla sivulla on ns. sanapilven muodossa esitelty yhteenveto vastaajien mainitsemista edustamiensa yritysten virallisista arvoista.



muuttuja 1 poistettaisiin, niin alphan arvo tippuisi yleisestä 0,903 → 0,837. Sama päti myös muuttujan 3 kohdalla. Sen sijaan jos muuttuja 2 poistettaisiin, niin alpha paranisi 0,903 → 0,920. Koska alpha paranee vain hieman (0,017) ja muuttuja 2 korreloi hyvin (0,748) muiden muuttujien arvojen summan kanssa, niin ei ollut tilastollisesti syytä poistaa väittämää 2. Uuden summamuuttujan tiedot on esitetty alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6 Vastaajien mielipiteet edustamiensa yritysten arvojen, sanojen ja tekojen yhteensopivuudesta (n=28)

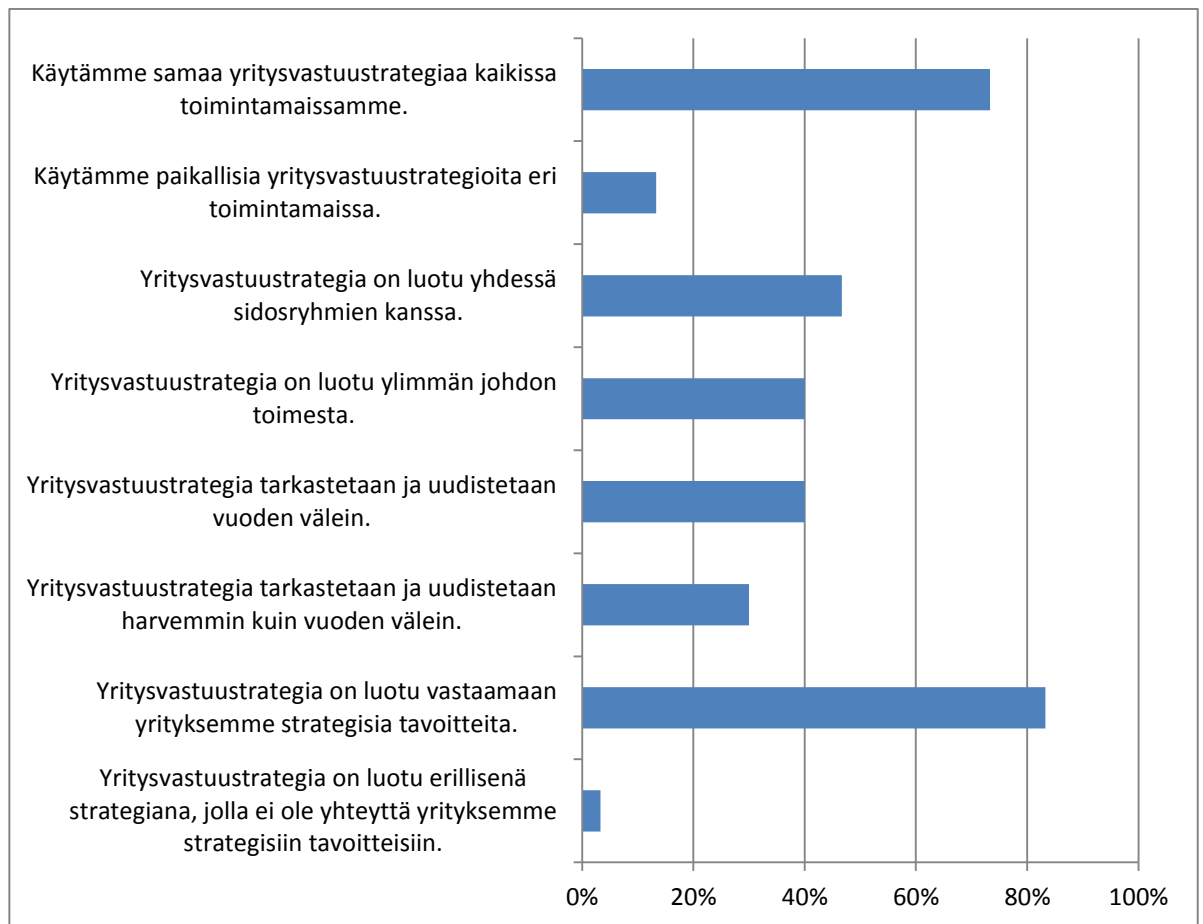
Kuvio 6 osoittaa, että mielipiteet olivat keskittyneet kaikkien väittämien kohdalla samaa mieltä -vaihtoehtoihin. Vastuullisuusarvot olivat kyselyyn osallistuneiden yrityksissä julkilausuttuja ja niiden koettiin toteutuvan myös yrityksen teoissa ja sanoissa. Tutkija oli yllätynyt tuloksista, sillä alustavasti vastausten odotettiin olevan hajautuneempia. Erityisesti odotettiin, että arvojen, sanojen ja tekojen yhteensopivuutta olisi kyseenalaistettu, mutta tulosten mukaan kaikilla yrityksillä nämä olisivat yhteneväiset. Tutkija jäikin pohtimaan, oliko kysymykseen vastattu täysin rehellisesti.

**Kysymykseen yritysvastuuasioiden hoitamisesta** vastasivat kaikki kyselyn vastanneet. Suurimmassa osassa yrityksiä erikseen palkattu vastuullisuustiimi hoitaa kokonaisesti vastuullisuusasioita tai se on viestinnän tai jonkin muun osaston hoidettavana. Myös ”jokin muu” vaihtoehto oli yleinen vastaus, sen oli valinnut 30 % vastaajista. Tätä oltiin perusteltu sillä, että vastuullisuusasiat ovat yrityksessä jokaisen henkilön vastuulla. ts. ne on integroitu yrityksen päivittäiseen toimintaan. Muutama vastasi, että erityinen laatuosasto huolehtii vastuullisuusasioista tai se on johtoryhmän jäsenten vastuulla. Vastausten perusteella voidaankin sanoa, että vastuullisuusasioiden hoito suomalaisissa pörssiyrityksissä on otettu tosissaan, ja monet haluavat sen olevan luonnollinen osa koko yrityksen toimintaan.

Kaikki 30 tutkimukseen osallistunutta vastasi **kysymykseen yritysvastuutoimista**. Kysymyksessä pyydettiin antamaan parhaiten yrityksen yritysvastuutoimia kuvaava vaihtoehto, eli vain yksi vaihtoehto. Kysymyksen tarkoituksen oli selvittää yrityksen yritysvastuutoimien tasoa, jossa teorian mukaan filantropinen on alin (väittämät 1 ja 2), integroiva parempi (väittäjä 3) ja innovoiva (väittäjä 4) paras taso. Teorian yhteydessä usein mainitaan tasojen sekoittuvan. Vastaajien vastaukset tukivat tätä teoriaa, sillä vastaajat valitsivat useamman kuin yhden vaihtoehdon.

Yleisin yritysvastuutoimen muoto oli liiketoiminnan kehittäminen niin, että vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön olisivat myönteisempiä. Tämän toiseksi parhaan vastuullisuuden tason eli vastuullisuusintegroinnin oli valinnut hieman yli 90 % vastaajista. Tämä viittaisi siihen, että yritykset ovat ymmärtäneet vastuullisuuden tärkeyden osana jokapäiväistä liiketoimintaa. Mielenkiintoista myös on, että parhaan tason eli innovoinnin oli valinnut yritysvastuutoimekseen hienoinen enemmistö (63,3 %) verrattuna alimpaan tasoon eli hyväntekeväisyyteen (60 %). Tämän perusteella voidaan jossain määrin tulkita, että yritykset näkevät vastuullisuuden liiketoimintamahdollisuutena eivätkä vain ns. maineenkiillotustempauksena.

Kaikki 30 tutkimukseen osallistunutta vastasivat **kysymykseen yritysvastuustrategiasta**. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka kattava vastuullisuusstrategia yrityksissä on ja missä määrin sen eteen nähdään vaivaa. Kukin vastaaja antoi keskimäärin kaksi vastausta sillä kokonaisuudessaan kysymys sai 99 vastausta. Kuviossa 7 seuraavalla sivulla on esitetty yhteenveto vastauksista.

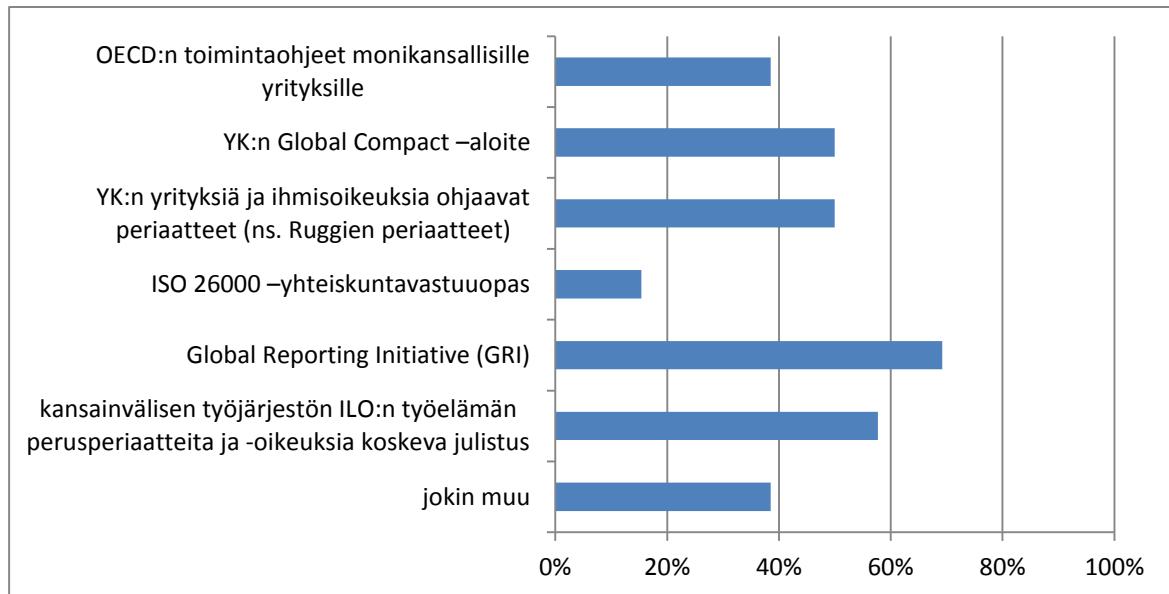


Kuvio 7 Vastaajien edustamien yritysten yritys vastuustrategioiden suosituimmat käytännöt

Kuten kuvio 7 yllä osoittaa, eniten vastauksia oli saanut väittämä vastuullisuusstrategian vastaavuudesta yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Jopa 83,3 %:ssa vastanneiden yrityksistä vastuullisuus on siis osa yrityksen toimintaa ja nostettu tärkeäksi teemaksi yrityksen kokonaistavoitteiden osaksi. Kiinnostavaa myös on, että väittämä saman strategian käytöstä kaikissa yrityksen toimintamaissa sai toiseksi eniten vastauksia. Sen oli valinnut 73,3, % vastaajista. Suurin osa vastaajien yrityksistä siis uskoo keskitetyn ja globaalin strategian käyttöön. Olisi kiinnostavaa tietää, onko vastuullisuusstrategia tehty yhdessä kaikkien toimintamaiden edustajien kanssa. Tähän viittaisi väittämä strategian luomisesta yhdessä sidosryhmien kanssa, jonka oli valinnut melkein puolet vastaajista.

**Kysymykseen erilaisten vastuullisuussuosittelujen ja sopimusten käytöstä** vastasi 87,7 % kyselyyn osallistuneista. 4 vastaajaa ei valinnut yhtään ehdotettua suositusta eikä kirjoittanut avoimeen tekstikenttään selventävää tietoa. Tämän takia ei voida varmuudella sanoa, että näissä 4 vastaajan yrityksessä olisi jokin vastuullisuussopimus käytössä. Kuitenkin selvällä enemmistöllä (86,7 %) vastanneiden yrityksissä on käytössä jokin kansainvälinen tai kotimainen vastuullisuussuositus tai sopimus. Kaikkiaan vasta-

uksia tuli 83 eli näissä yrityksissä on käytössä enemmän kuin yksi suositus. Vastausten yhteenveto on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8 Vastaajien edustamien yritysten noudattamat vastuullisuussuosituksukset ja standardit

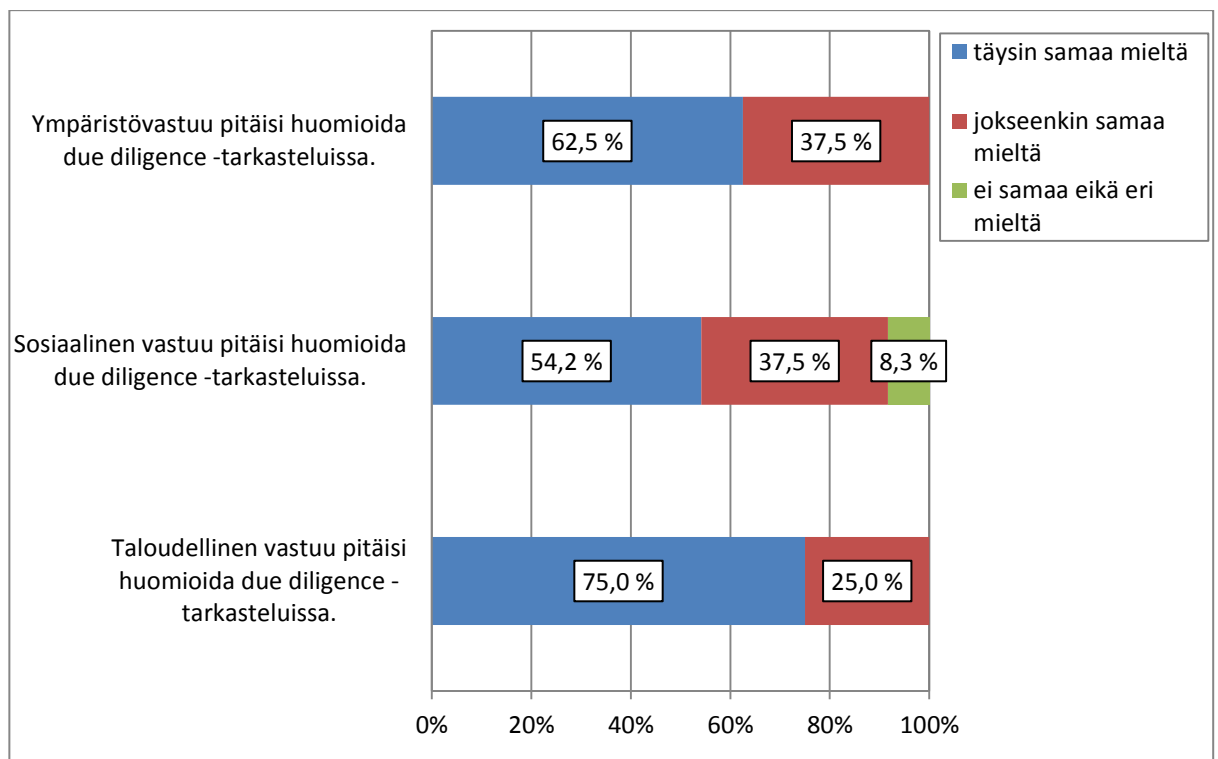
Eniten vastauksia (69,2 %) sai GRI-ohjeistus kuten kuvioista 8 voi havaita. Tämä oli odotettua, koska pörssiyrityksiltä usein odotetaan vastuullisuusasioiden raportointia. Yllättävää kuitenkin on, etteivät kaikki yritykset vastausten perusteella käytä sitä, vaikka ei-taloudellisten asioiden raportoinnista on jo tehty Suomessa lakikin. Muita suosittuja sopimuksia olivat ILO:n työelämän peruseriaatteita ja oikeuksia koskeva julistus (57,7 %), YK:n Global Compact -aloite (50,0 %) ja ns. Ruggien periaatteet (50,0 %). Lisäksi melkein 40 % vastasi käytössä olevan muitakin suosituksia, joista YK:n vastuullisen sijoittamisen aloite eli UNPRI-aloite ja toimialan sekä yrityksen omat vastuullisuussuosituksukset saivat eniten mainintoja.

**Kysymykseen yritysosto- ja fuusioaktiivisuudesta** vastasivat kaikki 30 kyselyyn osallistunutta. Osallistuneiden yrityksistä 25 oli tehnyt yritysostoja tai fuusiota viimeisten 5–10 vuoden aikana. 10 % vastaajien yrityksissä ei tätä kasvustrategiaa ollut käytetty. Tarkoituksena oli kartoittaa, ovatko vastuullisuushenkilöt tietoisia yrityksensä yritysostoista ja fuusioista. Jos eivät ole, niin tämän voisi katsoa viittaavan siihen, että vastuullisuusasiat eivät ole tärkeässä asemassa yrityksen kasvustrategiassa. Kiinnostavaa onkin, että 2 vastaajaa oli valinnut ”en osaa sanoa” -vaihtoehdon. Voidaankin kyseenalaistaa, onko vastuullisuus todellisuudessa osa näiden kahden yritysten jokapäiväistä toimintaa.



**Kysymys due diligence -tarkasteluissa huomioitavista osa-alueista** otettiin myös mukaan yritys vastuun institutionalisoitumisen arviointiin. Kuten edellisessä alaluvussa esitettiin, 7 henkilöä jätti vastaamatta kaikkiin ehdotettuihin osa-alueisiin, mukaan lukien ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoon. Vastuullisuuden eri osa-alueet saivat kuitenkin huomattavasti vastauksia lopulta 23 kysymykseen vastanneelta. Yleisimmin huomioidaan taloudellinen vastuu (82,6 % vastaajista), sitten ympäristövastuu (69,6 % vastaajista) ja vähiten sosiaalinen vastuu (52,2 %). Vastuullisuusarvot ovat siis läsnä melkein kaikkien vastanneiden yritysten yritysostoissa ja fuusioissa.

**Mielipidekysymykseen vastuullisuuden huomioimisen tärkeydestä osana due diligence -tarkasteluita** vastasi 24 kyselyyn osallistunutta kuten jo aiemmin esitettiin. Alla olevassa kuviossa 9 on esitetty mielipiteiden jakautumisen vastaajien kesken.



Kuvio 9 Mielipiteiden jakautuminen vastuullisuuden huomioimisesta due diligence -tarkasteluissa

Kuten kuvio 9 havainnollistaa, vastaajien mielipiteet olivat hyvin yhteneväiset. Suurin osa oli täysin samaa mieltä, että vastuullisuuden eri osa-alueet pitäisi huomioida due diligence -tarkasteluissa. Vain sosiaalisen vastuun kohdalla oli epävarmuutta sen tärkeydestä. Vastuullisuuden osa-alueet nähtiin siis keskimäärin tärkeinä huomioitavina yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä kaikkien vastanneiden kesken. Tämän voidaan katsoa olevan vahvistus oletukselle, että vastuullisuus on osa suomalaisten pörssiyritysten arvomaailmaa ainakin sen työntekijöiden kohdalla. Yhteenvetona voidaan esittää, että vastuullisuus on jo pitkälti institutionalisoitunut suomalaisessa yritysmaailmassa.

Varsinkin pörssiyritysten kannattaa huomioida tämä niiden analysoidessa toimintaympäristöään.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksessa kerätty tieto on luotettavaa ja pätevää, kun se vastaa tutkijan tutkimaan aiheeseen, ilmentää tarkasti kohdepopulaatiota ja mahdollisesti voidaan yleistää tutkimuksen ulkopuolisiin kohteisiin. Tämän vuoksi tutkimuksen suunnittelun jokainen vaihe vaikuttaa koko tutkimusprojektin pätevyyteen. (Andres 2012, 115.) Mittausvirheen – eli sen, että mittari ei mittaa sitä mitä sen oli tarkoitus mitata (Andres 2012, 112) – välttämiseksi tämän tutkielman kysely valmisteltiin huolellisesti, kuten aiemmissa luvuissa on esitetty. Tiedon keruussa kiinnitettiin huomiota siihen, että kyselyn kysymykset liittyivät vain tutkittavaan ongelmaan. Tähän keskityttiin erityisesti siksi, että esimerkiksi Erätuulen, Leinon ja Yli-Luoman (1994, 15) mukaan tämä on usein aloittelevan tutkijan Akilleen kantapää. Tutkija on lisäksi tietoinen, että esimerkiksi puhelinhaastattelulla olisi vastausprosentti voinut olla korkeampi.

Mittareiden reliabiliteettiin eli siihen, että ne mittaavat johdonmukaisesti samaa asiaa kiinnitettiin huomiota jo operationalisoinnin aikana. Näin haluttiin varmistaa, etteivät satunnaisvirheet tai vaihtelevat olosuhteet vaikuttaisi mittareihin. (KvantiMOTV 2015; Litwin 1995, 8-12; Andres 2012, 122; Collis & Hussey 2009, 64; Heikkilä 2010, 187; Vilka 2007, 149.) Reliabiliteetin osan, stabiliteetin, täydellinen varmistaminen oli tässä pro gradu -tutkielmassa mahdotonta, sillä se olisi vaatinut mittarin tarkastelua vertaamalla useampia ajallisesti peräkkäisiä mittauksia pitkän aikavälin aikana (KvantiMOTV 2015; Litwin 1995, 8–12). Litwinin (1995, 13–20) mukaan reliabiliteettia voi mitata myös vuorottelevilla sanavalinnoilla, jotka kuvaat samaa käsitettä. Tässä pro gradu -tutkielmassa päätettiin jättää myös tämä reliabiliteetin varmistusmuoto käyttämättä, jottei kyselystä tulisi liian pitkä ja täten karkotettaisi vastaajia. Kysymykset oli myös laadittu mahdollisimman yksiselitteisiksi.

Jotta kyselyn avulla saatava aineisto olisi rikkaampaa ja johdonmukaisempaa, tässä pro gradu -tutkielmassa päädyttiin muodostamaan useita kysymyksiä selvittämään tiettyä asiaa (KvantiMOTV 2015; Andres 2012, 36). Näin varmistettiin reliabiliteetin toinen osa eli tutkimuksen konsistenssi. Tutkija piti konsistenssin varmistamista nimittäin tärkeämpänä kuin vastaajien houkuttelua vain harvoilla kysymyksillä ja lyhyen kokonaisvastausajan tavoittelua. Konsistenssilla viitataan siis yhtenäisyyteen eli kun useista väittämistä koostuva mittari jaetaan eri joukkoihin, niin kaikki väittämäjoukot mittaavat samaa asiaa. Konsistenssin varmistamiseksi käytetään usein myös Cronbachin alpha-kerrointa (KvantiMOTV 2015; Litwin 1995, 21, 24; Heikkilä 2010, 187), mutta saadun

aineiston vähäisyyden vuoksi sen käyttö oli mahdollista vain harvan mittarin kohdalla tässä tutkielmassa.

Mittareiden validiteettiin eli niiden hyvyteen mitata juuri sitä, mitä niiden oli tarkoitus mitata tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti kiinnitettiin myös huomiota operationalisoinnin aikana (ks. KvantiMOTV 2015; Collis & Hussey 2009, 64–65; Andres 2012, 116–119, 123; Heikkilä 2010, 186; Vilka 2007, 150; Vehkalahti 2008, 41). Validiteetti on nimittäin kokonaisluotettavuuden kannalta ensisijainen, koska jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetillakaan ole merkitystä (Vehkalahti 2007, 41). Esimerkiksi kysely valittiin tutkimusmenetelmäksi, ettei haastateltavan ja haastattelijan välinen henkilö-kemia vaarantaisi mittarin validiteettia (KvantiMOTV 2015). Kyselyn avulla haluttiin välttää täten yksittäisen mittarin epäpätevyys ja koko tutkimuksen kokonaisvaliditeetin vaarantaminen. Myös kyselyn kysymysten sanoituksia harkittiin perusteellisesti, jotta vastaajien niitä lukiessa ei tulisi väärinymmärryksen riskiä iästä, koulutustaustasta, sosiaalisesta asemasta tai myöskään kiireestä ja nopeasta lukutavasta johtuen (KvantiMOTV 2015; Andres 2012, 27). Kysymyksissä pyrittiin käyttämään mahdollisimman neutraaleja ja yleismaailmallisia sanoja. Lisäksi yksittäisten täytesanojen käyttöä vältettiin, jottei niille tulisi tahatonta ja tarpeetonta painoarvoa vastaajan mielessä. Osaan kysymyksiin lisättiin myös käsitteitä selittävät kohdat, jotta mahdollisilta väärinymmärryksiltä varmasti välttyttäisiin. (KvantiMOTV 2015.)

Koska kyselyn kohteena olivat suomalaisten pörssiyritysten yritysvastuuasiantuntijat / niiden asioiden hoitajat, niin voitiin ajatella, ettei kulttuurieroista olisi riskiä kysymysten tulkinnan kannalta (KvantiMOTV 2015; Litwin 1995, 69–70). Kaikkien vastaajien oletettiin myös tuntevan suomalaisen yritysmaailman käytännöt ja tietävän vastuullisen liiketoiminnan perusteet. Lisäksi koska kyselyn vastaajajoukko muodostui suomalaisten pörssiyritysten edustajista, toteutettiin kysely suomenkielellä, jottei tulisi käännöksiä tulkinnasta ilmeneviä ongelmia. (Litwin 1995, 61.) Tässä pro gradu -tutkielmassa käytettyjä mittareiden validiutta testattiin kysymällä mielipidettä sekä työn ohjaajilta että perheenjäseniltä ja ystäviltä. Näin pyrittiin saamaan sekä asiantuntijoiden että ummikkojen mielipide mittareiden sisällön hyvälaatuisuudesta suhteessa mitattaviin asioihin sekä käytännön tietoa kyselyn luettavuudesta fontin koosta ja asetelusta lähtien (Litwin 1995, 35; Andres 2012, 27).

Litwin (1995, 34–45) jakaa kyselyn yleisen validiteetin neljään osa-alueeseen: kasvo-, sisältö-, kriteeri- ja rakennevaliditeettiin. Kasvovaliditeetti tarkistettiin näyttämällä kysely tutkijan perheenjäsenille sekä muutamalle ystävälle, jotka pitivät kyselyä hyvänä. Vaikka näin kyselyn kasvovalidius varmistui hyväksi, on kuitenkin huomioitava, että tämä on löyhin validiteetin tarkistusmuoto. Osa tutkijoista ei pidä sitä riittävänä tai jättää sen huomioimatta. (Litwin 1995, 35.) Tämän vuoksi kasvovaliditeetin lisäksi tarkistettiin myös muut validiteetin osa-alueet: Sisältövaliditeetti varmistettiin erityisesti näyttämällä kysely pro gradu -tutkielman toiselle ohjaajalle, Piia Nurmelle, joka ammat-

ti- ja asiataitonsa puolesta pystyi tarkistamaan kyselyn pätevyyden tutkittavan ilmiön kuvaamisessa. Kriteerivaliditeetin osaa rinnakkaisvaliditeettia (Litwin 1995, 37–39) eli miten hyvin käytetty mittari vastaa alalla yleisesti käytössä olevia mittareita, ei ollut mahdollista toteuttaa tässä tutkielmassa. Ensisijainen syy tähän oli, että vastuullisuuden suhteesta tuloksellisuuteen ja yritysostojen ja fuusioiden onnistumisten syistä on paljon eri koulukuntien tutkimuksia, joista ei voi erottaa yhtä yleispätevää sääntöä. Kriteerivaliditeetin toisen osan eli ennustavan validiteetin (Litwin 1995, 40–43) poisjättämiseen vaikutti se, että yritys vastuun huomioimisesta due diligence -tarkasteluissa ei ole vielä olemassa paljoakaan tutkimusta, johon valitun mittarin ennustettavuutta olisi voinut verrata. Rakennevaliditeettia (Litwin 1995, 43–44), eli sitä, kuinka valideja valitut mittarit ovat vuosien saatossa, ei ymmärrettävistä syistä myöskään voitu tarkistaa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että kyselylomake oli suunniteltu ja testattu etukäteen asianmukaisesti ja strukturoituihin kysymyksiin oli vastattu johdonmukaisesti. Otanta-virhettä ei tässä tutkimuksessa ollut, koska kyseessä oli kokonaistutkimus. Avoimiin kysymyksiin oli vastattu harvemmin, mutta vastatut tukivat strukturoitujen suljettujen kysymysten vastauksia. Lisäksi kaikki kysymykset antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Tuloksia analysoitiin aineiston rajoitteiden vuoksi vain kuvailevasti. Aineiston vähyyden vuoksi ei ristiintaulukoinnin yhteydessä ollut mahdollista selvittää tulosten riippuvuutta  $\chi^2$ -testillä. Koska monia yleisesti suositeltuja tapoja tarkistaa tämän tutkielman mittareiden reliabiliteettia ei voitu erinäisistä aiemmin mainituista syistä tehdä, niin mittareiden reliabiliteetin riittävyttä voidaankin kritisoida. Mutta koska kokonaisluotettavuuden kannalta tärkeämmän validiteetin osa-alueiden varmistaminen luonnistui paremmin tämän tutkielman yhteydessä, niin voidaan esittää kokonaisluotettavuuden olevan välttävä.

Luotettavuuden arvioinnissa otettiin huomioon myös aiemmassa luvussa esitetty vastausprosentti. Saatu kokonaisvastausprosentti oli 24,6 %, mutta suurten yritysten edustajien kohdalla melko hyvä (28,1 % alkuperäisestä suurten yritysten kohdejoukosta). Näiden eri arvioiden tuloksena voidaan tutkimuksen luotettavuutta pitää riittävänä. Tutkija on kuitenkin tietoinen, että pitempi aika tutkimuksen toteutuksessa ja etenkin suurempi aineisto olisivat parantaneet tutkimuksen luotettavuutta huomattavasti.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, huomioivatko suomalaiset pörssiyritykset vastuullisuuden eri osa-alueet yritysostojen ja -fuusioiden yhteydessä tehtävissä due diligence -tarkasteluissa. Vähäisestä aiemmasta tutkimuksesta johtuen haluttiin kartoittaa, voisiko vastuullisuuden huomioiminen taata hankkivan ja kohdeyrityksen paremman yhteensopivuuden ja täten koko yritysosto- tai fuusioprosessin onnistumisen. Päätaavoite olikin lisätä tietoutta vastuullisuuden huomioimisen yleisyydestä due diligence -tarkasteluissa yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä, jotta näitä kasvustrategianaan käyttävät yritykset voisivat saada uusia ideoita kasvustrategioiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkielman tarkoituksena oli myös yleisellä tasolla kuvata, kuinka institutionalisoitunut yritysvastuu on suomalaisissa pörssiyrityksissä.

Tutkielman aikaisempaa tutkimusta käsittelevät osiot koostuivat ensin yritys vastuuta ja institutionalismia käsittelevästä osiosta ja sitten yritysostojen ja fuusioiden erityispiirteitä esittelevästä osiosta. Kummatkin toivat esille alan ristiriitaisuudet termistössä ja tutkimusten tuloksissa. Varsinkin yritys vastuuta on verrattain uusi tutkimusalue, joten sen käsitteistö ja mittarit ovat vasta muodostumassa. Vastuullisuuden osa-alueiden määrittelyn ja vastuullisuustoimien tason luokittelun lisäksi on alettu huomioida myös vastuullisuuden olennaisuus, raportointi ja vaikutukset sidosryhmille. Vastuullisuuden voidaan jopa katsoa osoittavan institutionalisoitumisen merkkejä erityisesti Suomen kaltaisessa vastaanottavaisessa ilmapiirissä. Yritysostojen ja fuusioiden rahallinen arvo ja kasvanut määrä puolestaan ovat johtaneet laajaan kiinnostukseen akateemisissa piireissä, mutta silti yritysostojen ja fuusioiden epäonnistumisten syistä käydään edelleen keskustelua. Ajallisesti pitkän kiinnostuksen tuloksena ovat yritysosto- ja fuusioprosessin vaiheet tunnettuja sekä akateemisissa että yritysmaailmassa. Vaikka vastuullisuuden suosio akateemisissa piireissä on lisääntynyt viimeaikoina, niin silti sitä koskeva tutkimus on erityisesti yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä on ollut vähäistä. Juuri tämä puute innosti tutkijan tekemään pro gradu -tutkielmansa tästä aiheesta.

Aineisto kerättiin sähköpostin avulla lähetetyllä internet-pohjaisella Webropol-kyselyllä. Huolellisista valmisteluista huolimatta kyselyyn ei saatu osallistujia niin kattavasti kuin alun perin oli suunniteltu: vastausprosentiksi muodostui 24,6 %. Täten kokonaistutkimuksesta tuskin voidaan puhua tämän pro gradu -tutkielman yhteydessä. Saatu aineisto analysoitiin pääasiassa kuvailevin menetelmin SPSS-tilasto-ohjelmalla sekä Excel-taulukkolaskentaohjelmalla. Vähäiset vastaukset tarkentaviin avoimiin kysymyksiin vaikeuttivat tulosten analysointia. Aineistoa myös ristiintaulukoitiin mahdollisuuksien mukaan, mutta aina se ei tuottanut lisäinformaatiota aineiston rajallisuuden vuoksi.

Vaikka aineiston rajallisuus toi omat vaikeutensa tulosten analyysiin, tutkimuksen tulokset antavat kiinnostavan lisän aikaisempaan yritysostojen ja fuusioita koskevaan tut-

kimukseen vastuullisuuden näkökulmasta. On nimittäin erittäin kiinnostavaa, että vastuullisuuden osa-alueiden vastattiin olevan jo nyt osa due diligence -tarkasteluita, vaikka niiden yhteyttä onnistumisiin ei ole selvitetty. Tämä on kiinnostava tieto kaikille yrityksille, jotka aikovat käyttää kasvustrategianaan yritysostoja ja fuusioita. Myyntiä suunnittelevat yritykset voivat valmistautua perusteellisiin due diligence -tarkasteluihin myös vastuullisuuden osalta. Mielenkiintoista tuloksissa oli myös se, että sidosryhmien toiveiden ja mielipiteiden huomiointi nähtävästi lisäisi vastuullisuuden eri osa-alueiden huomiointia due diligence -tarkasteluissa. Tämän voi olettaa olevan rohkeaseva tieto esimerkiksi kansalaisjärjestöille ja asiakkaille: vaikutusmahdollisuuksia yritysten toimintaan on siis jossain määrin olemassa. Yllättävää tuloksissa oli, että ympäristövastuuasioiden huomiointi ei ollut yleisin huomioitu osa-alue ja että sosiaalinen vastuu oli vähiten huomioitu. Ympäristövuastuullisuus on ollut jo pitkään valtavirtaa suomalaisessa yritysmaailmassa, mutta näköjään yritykset ovat ymmärtäneet myös muiden vastuullisuuden osa-alueiden tärkeyden. Tämä vahvistaa aiempien tutkimusten huomiota siitä, että monet yritykset ovat siirtymässä aiempaa kattavampaan ja monialaisempaan vastuullisuuteen.

Kokonaisvaltaisesta vastuullisuudesta ei kuitenkaan välttämättä voida vielä puhua, sillä sosiaalisen vastuun huomioi due diligence -tarkasteluissa vain hieman yli puolet kaikista vastanneista. Lisäksi perinteisemmät due diligence -tarkastelun osa-alueet, kuten talous- ja kirjanpitoasiat, saivat kyselyssä enemmän mainintoja kuin vastuullisuuden osa-alueet. Tästä johtuen voidaan päätellä aineiston rajallisuus huomioiden, että vastuullisuus ei ole vielä kovinkaan tärkeä osatekijä yritysten kasvusuunnitelmissa. Silti kaikki vastaajat olivat jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että vastuullisuus kuuluu osaksi due diligence -tarkasteluita. Vastaajien yhtenevien mielipiteiden vuoksi voidaankin olettaa, että vastuullisuuden huomiointi yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä yleistyy tulevaisuudessa. Tämä on varmasti innostava tieto etenkin Suomen hallitukselle, joka on jo useampana vuotena pyrkinyt tekemään Suomesta edelläkävijän yritys vastuussa. Näyttäisi siltä, että ns. pehmeiden arvojen puolesta puhuminen on kannattanut, ja yritykset ottavat vapaaehtoisesti vastuullisuuden osaksi myös kasvustrategioitaan. Aina ei siis tarvita julkisen vallan väliintuloa, vaikka se toki tässäkin tapauksessa on ollut aiheuttamasta alkusysäystä erilaisten lakien ja suositusten muodossa, joita esiteltiin luvussa 2.4.3.

Tulosten yleistettävyyden parantamiseksi vastaajien edustamien yritysten hyvät kokemukset yritysostoista ja fuusioista olisi selvitettävä lisätutkimuksella. Tutkija nimittäin epäilee, että epäonnistumisten syitä ei välttämättä oltu kohdeyrityksissä mietitty, mikä oli tämän tutkimuksen kannalta negatiivista. Tutkija on myös tietoinen, että itse sana ”onnistuminen” aiheuttaa lisähaasteita itse täytettävän kyselyn kohdalla. Onnistuminen on saattanut tarkoittaa eri vastaajille eri asioita, sillä sitä ei oltu määritetty kyselyn alussa. Tämä voisi selittää, miksi yritysostot ja fuusiot olivat sujuneet tilastojen vas-

taisesti hyvin kaikkien vastaajien yrityksissä. Tulevissa tutkimuksissa olisikin hyvä selittää kaikki käytetyt termit huolellisesti kyselyn alussa. Myös kontrolloitu kyselyyn vastaaminen voisi ehkäistä mahdollisia väärinymmärryksiä termistössä.

Tulevat tutkimukset voisivat myös keskittyä case-tutkimuksen muodossa muutamaaan yritykseen, jotka huomioivat due diligence -tarkasteluissaan vastuullisuuden. Täten voitaisiin saada parempi ymmärrys, miten yritykset käytännössä huomioivat vastuullisuuden osa-alueet due diligence -tarkasteluissa. Tässä haastattelu ja osallistuva tutkimustapa olisi käytännöllisin. Tämän tutkimusten tulosten varmistamiseksi ja yleistettävyyden selvittämiseksi olisi myös hyvä tehdä uusi kyselytutkimus samasta aiheesta, puhelimitse. Näin voitaisiin saada kattavampi aineisto ja analysoida tuloksia myös parametrisin menetelmin tarkempien syy-seuraus-suhteiden selvittämiseksi.

Yritysvastuun institutionalisoitumisen selvittämiseksi kysyttiin muun muassa tietoa vastaajien yritysten arvoista ja niiden vastaavuudesta yrityksen sanoihin ja käytännön tekoihin. Kyselyyn vastanneiden yrityksissä arvot, sanat ja teot olivat kyselyyn vastanneiden mielestä hyvin yhteneviä, mikä oli yllättävää. Mielenpitoisissa arvojen, sanojen ja tekojen yhteneväisyydestä odotettiin olevan enemmän hajontaa, sillä perinteisessä ja sosiaalisessa mediassa aika ajoin paljastetaan yritysten vastuuton käytös. Ei ole kuitenkaan syytä olettaa, että vastaukset olisivat olleet epärehellisiä. Se olisi ollut suorastaan vastoin tutkimuksen teemaa, mutta mahdollisuus jäi kuitenkin mietityttämään tutkijaa. Toisaalta kysymys vastuullisuusasioiden hoitamisesta osoitti, että yritysvastuu otetaan suomalaisissa pörssiyrityksissä tosissaan. Monen kyselyyn osallistuneen yrityksessä on erikseen palkattu vastuullisuustiimi hoitamassa kokoaikaisesti vastuullisuusasioita. Myös vastuullisuusasioiden integrointi osaksi kaikkien työntekijöiden toimia nousi usein esiin avoimissa kysymyksissä.

Näyttäisikin olevan trendi, että yrityksen haluavat vastuullisuuden olevan luonnollinen osa koko yrityksen toimintaa. Tähän viittaa tulokset vastuullisuustoimien tasosta: Vastuullisuusintegroinnin, eli toiseksi parhaan vastuullisuuden tason, oli valinnut lähes kaikki kyselyyn osallistuneet. Yritykset tuntuvat ymmärtäneen, että vastuullisuudessa piilee monia liiketoimintamahdollisuuksia. Yritysvastuun institutionalisoitumista ilmentävät yritys vastuun ohjeistot ja normit olivat myös yleisesti käytössä kyselyyn vastanneiden yrityksissä. Useimmilla on käytössä enemmän kuin yksi suositus, ja monet mainitsivat yritysten omien vastuullisuusohjeistuksien tärkeydestä avoimissa kysymyksissä. Ja kuten aiemmin on tullut ilmi, vastuullisuus on jo nykyisin osa due diligence -tarkasteluita kyselyyn vastanneiden edustamien yritysten enemmistössä. Lisäksi kaikkien vastanneiden kesken vastuullisuuden osa-alueita pidettiin keskimäärin tärkeinä huomioitavina yritysostojen ja fuusioiden yhteydessä.

Suurin osa vastaajien yrityksistä uskoi keskitetyn ja globaalin vastuullisuusstrategian käyttöön. Olisi kiinnostavaa tietää, onko vastuullisuusstrategia tehty yhdessä kaikkien toimintamaiden edustajien kanssa. Tähän viittaisi väittämä strategian luomisesta yhdes-

sä sidosryhmien kanssa, jonka oli valinnut melkein puolet vastaajista. Toisaalta 40 % vastaajien yrityksissä strategia on luotu ylimmän johdon toimesta. Jälkikäteen tarkasteltuna väittäjä ”Yritysvastuustrategia on luotu ylimmän johdon toimesta” olisi pitänyt tarkentaa muotoon ” Yritysvastuustrategia on luotu ainoastaan ylimmän johdon toimesta, sidosryhmiä ei huomioida.” Tällöin vastaaja olisi paremmin käsittänyt, että se on tarkoitettu vastakohtaksi väittämälle ” Yritysvastuustrategia on luotu yhdessä sidosryhmien kanssa”. Nyt ei voida varmasti tulkita, tehdäänkö strategia yrityksissä sekä ylimmän johdon että sidosryhmien kanssa. Tutkija tiedostaa, että kyselyn pätevyyden testaamiseen olisi pitänyt varata vielä enemmän aikaa.

Tulosten perusteella vastuullisuuden voidaan tulkita olevan yksi yritysten toimintaan vaikuttavista instituutioista. Tutkimuksen tulokset tukevat luvussa 2 esitettyä institutionalisoinnin tutkimuksen koulukuntaa, jonka mukaan käytännöt ja arvot voivat kehittyä säännönmukaisuuksiksi agenttien toimesta. Tämä on varmasti kiinnostava tieto myös yrityksille, jotka toimintaympäristöä analysoidessaan voivat varautua vastuullisuusvaatimuksiin. Edelläkävijän etua ei vastuullisuuden huomioimisesta välttämättä enää saa sen yleisyyden vuoksi, mutta varsinkin Suomea ulkomaille kiinnostavana sijoituskohteena mainostaville tahoille tämä voi tuoda mainostukseen erityisyyttä ja lisätä Suomen kiinnostavuutta.

Vaikka vastuullisuus on osa suomalaisten pörssiyritysten arvomaailmaa tutkimuksen tulosten perusteella, niin hieman yllättäen yritykset eivät viesti siitä ”vastuullisuus”-sanaa käyttämällä. Pikemminkin vastuullisuuteen viitataan käyttäen muita ilmauksia. Tämä sopii ajatukseen vastuullisuudesta pitkäkestoisena prosessina, joka kehittyy yrityksen jokapäiväisten toimien mukana eikä vain maineen parannuskeinona. Lisätutkimusta vastuullisuusarvojen läsnäolosta suomalaisessa yritysmaailmassa olisi hyvä tehdä esimerkiksi diskurssianalyysin avulla ja laajemmasta aineistosta. Tutkija on nimittäin tietoinen tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyyden rajoista, sillä kyselyssä tarkasteltiin arvoja, sanoja ja tekoja vain yhdellä mittarilla. Aihe on hyvin ajankohtainen, kuten Metsä Groupin kesätyöntekijän rekrytointitapaus osoitti, ja siksi yritysten tulisi myös paneutua tähän. Kukapa haluaisi olla seuraavana kiukkuisen sosiaalisen median riepoteltavana.

Tämä pro gradu -tutkielma jatkoi osaltaan yritysostoihin ja fuusioihin keskittyntä tutkimusperinnettä transaktiota edeltävän vaiheen tärkeyden ja vastuullisuuden huomioimisen näkökulmista. Tutkimus ei vielä antanut selkeitä tuloksia siitä, että vastuullisuuden osa-alueiden huomiotta jättäminen due diligence -tarkasteluissa johtaisi yritysoston tai fuusion epäonnistumiseen. Tutkimus kuitenkin antoi suuntaa-antavan käsityksen siitä, miten due diligence -tarkasteluita ja etenkin vastuullisuusasioita hoidetaan tällä hetkellä suomalaisissa pörssiyrityksissä. Tutkimuskysymys 2 vastuullisuuden institutionalisoinnista pohjautui institutionaalisen talousmaantieteen tutkimusperinteeseen. Tulosten perusteella vastuullisuus on yksi suomalaisiin pörssiyrityksiin vaikutta-



vista instituutioista. Yritykset voivatkin olla varmoja vastuullisuuden tärkeyden lisääntymisestä kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla. Jää nähtäväksi, voidaanko tulevaisuudessa osoittaa, että vastuullisuuden huomioiminen selittäisi yritysostojen ja fuusioiden onnistumistodennäköisyyttä.

## 7 LÄHTEET

- Andres, L. (2012) *Designing & doing survey research*. SAGE, London.
- Angwin, D. (2001) Mergers and acquisitions across European borders: national perspectives on preacquisition due diligence and the use of professional advisors. *Journal of World Business*, Vol. 36 (1), 32–57.
- Aoyama, Y., Murphy, J. & Hanson, S. (2011) *Key concepts in economic geography*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Bathelt, H. (2003) Geographies of production; growth regimes in spatial perspective 1: innovation, institutions and social systems. *Progress in Human Geography*, Vol. 27 (6), 763–778.
- Bathelt, H. & Glückler, J. (2014) Institutional change in economic geography. *Progress in Human Geography*, Vol. 38 (3), 340–363.
- Bondy, K., Moon, J. & Matten, D. (2012) An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): form and implications. *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 (2), 281–299.
- Borglund, T. (2012) The growing importance of corporate social responsibility in mergers and acquisitions. Teoksessa: *Mergers and acquisitions: The critical role of stakeholders*, toim. H. Andereson, V. Havila & F. Nilson, 17–39. Routledge, New York.
- Byl, C. van der & Slawinski, N. (2015) Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, Vol. 28 (1), 54–79.
- Campbell, J. (2007) Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 32 (3), 946–967.
- Cartwright, S. & Cooper C.L. (1990) The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues. *British Journal of Management*, Vol. 1 (2), 65–76.
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006) Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advance and future opportunities. *British Journal of Management*, Vol. 17, S1–S5.
- Chapman, K. (2003) Cross-border mergers/acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Economic Geography*, Vol. 3 (3), 309–334.
- Chase, D., Burns, D. & Claypool, G. (1997) A suggested ethical framework for evaluating corporate mergers and acquisitions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 16 (16), 1753–1763.
- Clarkson, M. (1995) A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20 (1), 92–117.

- Collis, J. & Hussey, R. (2009) *Business research: a practical guide for undergraduate & postgraduate students*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK.
- Crane, A. & Matten, D. (2004) *Business ethics: An European perspective: managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press, Oxford.
- Dauber, D. (2012) Opposing positions in M&A research: Culture, integration and performance. *Cross Cultural Management*, Vol. 19 (3), 375–398.
- Davies, M. (2007) *Doing a successful research project: Using qualitative or quantitative methods*. Palgrave Macmillan, New York.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, Vol. 48 (2), 147–160.
- Epstein, M. (2008) *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Eräutuuli, M., Yli-Luoma, P., Leino, J. & Yli-Luoma, P. (1994) *Kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät [i.e. analyysimenetelmät] ihmistieteissä*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Euroopan komissio (2011) A renewed EY strategy 2011-14 for corporate social responsibility. Euroopan komissio, Bryssel. <[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/new-csr/act_en.pdf)>, haettu 12.4.2015.
- FIBS (2014) Sustainable Finland 2014. <<http://www.fibsry.fi/fi/english/themes/sustainable-finland-2014-yearbook>>, haettu 12.3.2015.
- FIBS (2015) Vastuullisuusraportointikilpailu. <<http://www.fibsry.fi/fi/teemat/vastuullisuusraportointi/vastuullisuusraportointikilpailu>>, haettu 2.2.2015.
- Findikaattori (2015) Pienet ja keskisuuret yritykset. <<http://www.findikaattori.fi/fi/86>>, haettu 2.2.2015.
- FinUnions (2014) Yritysten yhteiskuntavastuu. FinUnions: Teemat. <[http://www.finunions.org/teemat/yritysten\\_yhteiskuntavastuu](http://www.finunions.org/teemat/yritysten_yhteiskuntavastuu)>, haettu 31.3.2015.
- Fisher, C. & Lovell, A. (2009) *Business ethics and values: individual, corporate and international perspectives*. Prentice Hall Financial Times, Harlow.
- Fowler, F. (2009) *Survey research methods*. SAGE, Thousand Oaks, California.
- Fransen, L. (2013) The embeddedness of responsible business practice: Exploring the interaction between national-institutional environments and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 115 (2), 213–227.

- Galpin, T., Whittington, J.L. & Bell, G. (2015) Is your sustainable strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, Vol. 15 (1), 1–7.
- Gjølberg, M. (2009) The origin of corporate social responsibility: Global forces or national legacies? *Socio - Economic Review*, Vol. 7 (4), 605–637.
- Glavas, A. & Godwin, L. (2013) Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, Vol. 114 (1), 15–27.
- Golja, T. & Pauisic, M. (2012) New challenges in corporate governance: Linking M&A and social responsibility. *Information Management and Business Review*, Vol. 4 (7), 379–390.
- Gotschol, A., De Giovanni, P. & Esposito Vinzi, V. (2014) Is environmental management an economically sustainable business? *Journal of environmental management*, Vol. 144, 73–82.
- Groenewegen, J., Spithoven, A. & Berg, A. van der (2010) *Institutional economics: An introduction*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- GSIA (2014) Global sustainable investment review 2014. Global Sustainable Investment Alliance – GSIA. <[http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2015/02/GSIA\\_Review\\_download.pdf](http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2015/02/GSIA_Review_download.pdf)>, haettu 4.4.2015.
- Haleblian, J. & Finkelstein, S. (1999) The influence of organizational acquisition experience on acquisition performance: A behavioural learning experience. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44 (1), 29–56.
- Halme, M. & Laurila, J. (2009) Philanthropy, Integration or innovation? Exploring the Financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, 325–339.
- Hassett, M. (2011a) Managing the deal-making phase. Teoksessa: *M&A as a strategic option: from opportunities to new business creation*, toim. M. Hassett, M. Rääkkönen & T. Rantala, Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Hassett, M. (2011b) Managing the integration process. Teoksessa: *M&A as a strategic option: From opportunities to new business creation*, toim. M. Hassett, M. Rääkkönen & T. Rantala, 107–129. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Hassett, M., Rääkkönen, M. & Rantala, T. (2011) *M&A as a strategic option: From opportunities to new business creation*. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Hayter, R. & Patchell, J. (2011) *Economic geography: An institutional approach*. Oxford University Press, New York.
- Heikkilä, T. (2010) *Tilastollinen tutkimus*. Edita, Helsinki.

- Jackson, G. & Apostolakou, A. (2010) Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute? *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 (3), 371–394.
- Jemison, D. & Sitkin, S. (1986) Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 11 (1), 145–163.
- Jones, G. & Miskell, P. (2007) Acquisitions and firm growth: Creating Unilever's ice cream and tea business. *Business History*, Vol. 49 (1), 8–28.
- Juholin, E. (2004) *Cosmopolis: yhteiskuntavastuusta yrityskansalaisuuteen*. Inforvies-tintä, Helsinki.
- Jussila, M. (2010) *Yhteiskuntavastuu*. Nyt. Infor Oy, Helsinki.
- Juuti, P. (2007) Arvot ja yhteiskuntavastuu. Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus: minkä väristä se on?*, toim. P. Vauhkonen, 33–41. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.
- Ketola, T. (2007) Yritysvastuu: Arvot, sanat ja teot linjassa. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta ja systeemiajattelu*, toim. M. Kamppinen & P. Nurmi, 17–38. Turun yliopisto, kulttuurien tutkimuksen laitos, Turku.
- King, D., Dalton, D., Daily, C. & Covin, J. (2004) Meta-analysis of post-acquisition performance: Indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, Vol. 25 (2), 187–200.
- Knecht, F. & Calenbuhr, V. (2007) Using capital transaction due diligence to demonstrate CSR assessment in practice. *Corporate Governance*, Vol. 7 (4), 423–433.
- Kuisma, M. & Temmes, A. (2011) Yritysvastuu sijoittajien, omistajien ja rahoittajien päätöksissä. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toim. M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen, 303–322. Gaudeamus, Helsinki.
- KvantiMOTV (2015) Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>>, haettu 3.4.2015.
- Lankoski, L. & Halme, M. (2011) Vastuullisuuden vaikutukset globaalissa taloudessa. Teoksessa: *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*, toim. M. Joutsenvirta, M. Halme, M. Jalas & J. Mäkinen, 31–51. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.
- Lankoski, L. (2008) Vastuullisuus ja “viimeinen rivi”. Kirjallisuuskatsaus vastuullisuuden vaikutuksista yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Julkaisu 28. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Lees, S. (2003) *Global acquisitions: Strategic integration and the human factor*. Palgrave, New York, N.Y.

- Lin, C. & Wei, Y-C. (2006) The role of business ethics in merger and acquisition success: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, 95–109.
- Litwin, M. (1995) *How to measure survey reliability and validity*. SAGE, Thousand Oaks, California.
- Loikkanen, T., Hyytinen, K. & Koivusalo, S. (2007) Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä: Nykytila ja kehitysnäkymät, VTT, Espoo.
- Lubatkin, M. (1987) Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, Vol 8 (1), 39–53.
- Lämsä, A. (2007) Yrityksen vastuullisuus – Mitä ja miksi? Teoksessa: *Liiketoiminnan vastuullisuus – Minkä väristä se on?*, toim. P. Vauhkonen, 42–51. Johtamistaidon opisto, Oitmäki.
- Margolis, J. & Walsh, J. (2003) Misery Loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48 (2), 268–305.
- Matten, D. & Moon, J. (2008) "Implicit" and "explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, Vol. 33 (2), 404–424.
- Metsä Groupin Twitter tili (2015) <<https://twitter.com/metsagroup/status/595842606803898369>>, haettu 20.5.2015.
- Nasdaq (2015) Osakkeet. <<http://www.nasdaqomxnordic.com/osakkeet>>, haettu 2.2.2015.
- Niskala M., Pajunen, T. & Tarna, K. (2009) *Yhteiskuntavastuun raportointi: raportointi- ja laskentaperiaatteet*. KHT-media, Helsinki.
- Oikeusministeriö (2014) Uusi yhdenvertaisuuslaki voimaan ensi vuoden alusta. Oikeusministeriö – uutinen 30.12.2014. <<http://oikeusministerio.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2014/12/uusiyhdenvertaisuuslakivoimaanensivuodenalusta.html>>, haettu 2.3.2015.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. & Rynes, S. (2003) Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, Vol. 24 (3), 403.
- Ortas, E., Álvarez, I. & Garayar, A. (2015) The environmental, social, governance, and financial performance effects on companies that adopt the united nations global compact. *Sustainability*, Vol. 7, 1932–1956.
- Piirto, L. (2015) The Finnish CSR policy – aiming to be forerunners. Teoksessa: *Baltic Rim Economies 2/2015*, toim. H. Mäkinen, 26. Pan-Eurooppa Instituutti, Turku. <[http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/Documents/2013/BRE%202\\_2015%20final.pdf](http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/Documents/2013/BRE%202_2015%20final.pdf)>, haettu 3.5.2015.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006) Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (12), 78–92.

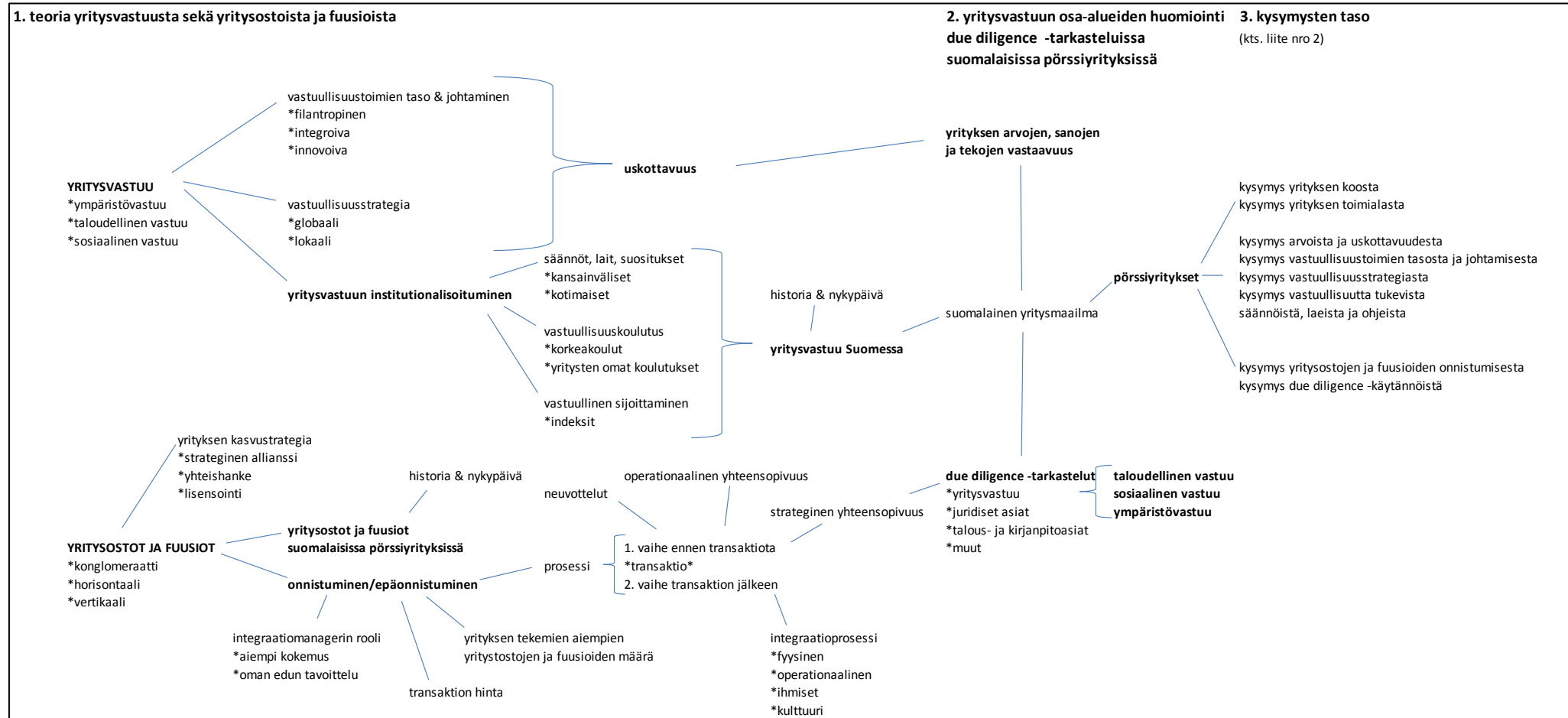
- Promoting standards for responsible investment in value chains (2011) Report to the high-level development working group. September 2011. <[http://unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/diae\\_G20\\_CSR\\_Standards\\_Report\\_en.pdf](http://unctad.org/sections/dite_dir/docs/diae_G20_CSR_Standards_Report_en.pdf)>, haettu 3.3.2015.
- PwC (2014) Vauhti hiipuu – PwC:n yritys vastuubarometri 2014. <<http://www.pwc.fi/fi/julkaisut/tiedostot/yritysvastuubarometri-2014.pdf>>, haettu 4.4.2015.
- Pörssisäätiö (2015) Pörssin toimialaluokitus. <<http://www.porssisaatio.fi/yritykset/testpage/>>, haettu 2.2.2015.
- Rohweder, L. (2004) *Yritysvastuu: kestävä kehitysorganisaatiotasolla*. WSOY, Porvoo.
- Roppola, J. & Asplund, H. (2015) Sukupuolensa takia syrjitty tekkari Metsä Groupista: "Olen iloisesti yllätynyt yhtiön reaktiosta". Helsingin Sanomat 6.5.2015. <<http://www.hs.fi/talous/a1430880356531>>, haettu 20.5.2015.
- Routti, M. (2015) How is Finnish business creating sustainable and inclusive growth? Teoksessa: *Baltic Rim Economies 2/2015*, toim. H. Mäkinen, 27. Pan-Eurooppa Instituutti, Turku. <[http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/Documents/2013/BRE%202\\_2015%20final.pdf](http://www.utu.fi/fi/yksikot/tse/yksikot/PEI/BRE/Documents/2013/BRE%202_2015%20final.pdf)>, haettu 3.5.2015.
- Räikkönen, M., Rantala, T., Degbey, W., Palomäki, K. & Hassett, M. (2011) The Road to new business creation. Teoksessa: *M&A as a strategic option: from opportunities to new business creation*, toim. M. Hassett, M. Räikkönen & T. Rantala, 15–36. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.
- Waddock, S. & Graves, S.B. (2006) The impact of mergers and acquisitions on corporate stakeholder practices. *The Journal of Corporate Citizenship*, Summer 2006 (22), 91–109.
- Schaltegger, S. & Figge, F. (2000) Environmental shareholder value: Economic success with corporate environmental management. *Eco-Management & Auditing (Wiley)*, Vol. 7 (1), 29–42.
- Schoenberg, R. (2006) Measuring the performance of corporate acquisitions: An empirical comparison of alternative metrics. *British Journal of Management*, Vol. 17 (4), 361–370.
- Serpa, R. (1988) The often overlooked ethical aspects of mergers. *Journal of Business Ethics*, Vol. 7 (5), 359–362.
- SFS (2015) ISO 14000 Ympäristöjohtaminen. Suomen standardoimisliitto SFS ry. <<http://www.sfs.fi/iso14000>>, haettu 4.4.2015.
- Sherman, A. (2010) *Mergers and acquisitions from A to Z*. AMACOM Books, New York.
- Singh, H. & Montgomery, C. (1987) Corporate acquisition strategies and economic performance. *Strategic Management Journal*, Vol 8 (4), 377–386.

- Sorsa, K. (2010) Itsesääntely ja yhteiskuntavastuu. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: Kilpailukyky 45/2010. <[https://www.tem.fi/files/27451/TEM\\_45\\_2010\\_netti.pdf](https://www.tem.fi/files/27451/TEM_45_2010_netti.pdf)>, haettu 2.3.2015.
- Stahl, G. & Voigt, A. (2008) Do cultural difference matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, Vol. 19 (1), 160–176.
- Stanwick, S. & Stanwick, P. (2000) The relationship between environmental disclosures and financial performance: An empirical study of US firms. *Eco-Management & Auditing (Wiley)*, Vol. 7 (4), 155–164.
- Suomen Yrittäjät (2015) Yrittäjyys Suomessa. <<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>>, haettu 2.2.2015.
- Tapanainen, M. (2010) Yritysten yhteiskuntavastuu – Eettisyyttä, bisnestä vai sinipesua? FinnWatch-verkoston julkaisuja. <<http://www.finnwatch.org/fi/keita-olemme/2-uncategorised/16-finnwatch-verkoston-julkaisut>>, haettu 12.2.2015.
- TEM (2015a) Työ- ja elinkeinoministeriö. <[http://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/yhteiskuntavastuun\\_ohjeet\\_ja\\_periaatteet](http://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/yhteiskuntavastuun_ohjeet_ja_periaatteet)>, haettu 12.3.2015.
- TEM (2015b) Työ- ja elinkeinoministeriö. <<https://www.tem.fi/yritykset/yhteiskuntavastuu/vastuullisuusraportointi>>, haettu 4.4.2015.
- Tilastokeskus (2007) Laatu tilastoissa. Käsikirjoja 43. Yliopistopaino, Helsinki. <[http://www.stat.fi/meta/qg\\_2ed.pdf](http://www.stat.fi/meta/qg_2ed.pdf)>, haettu 13.4.2015.
- Tilastokeskus (2014) Teollisuuden voitot romahtivat vuonna 2013. <[http://www.stat.fi/til/yrti/2013/yrti\\_2013\\_2014-12-18\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/yrti/2013/yrti_2013_2014-12-18_tie_001_fi.html)>, haettu 2.2.2015.
- UNCTAD (2011) *World Investment Report 2011: Non-equity modes of international production and development*. United Nations, Switzerland.
- UNCTAD (2014) *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An action plan*. United Nations, Switzerland.
- Valli, R. (2010) Kyselylomaketutkimus. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1. virikkeitä aloittelevalle tutkijalle / 1, Metodien valinta ja aineiston keruu*. toim. J. Aaltola & R. Valli, 103–127. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Vastamäki, J. (2010) Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Teoksessa: *Kyselylomaketutkimus: Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 1. virikkeitä aloittelevalle tutkijalle / 1, Metodien valinta ja aineiston keruu*. toim. J. Aaltola & R. Valli, 128–140. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Vehkalahti, K. (2008) *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Tammi, Helsinki.
- Weber, Y. (2011) Managing mergers and acquisitions: Implementation and integration. *International Studies of Management & Organisation*, Vol 41 (3), 3–8.



Williamson, N., Stampe-Knippel, A. & Weber, T. (2014) *Corporate social responsibility: National public policies in the European Union*. European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit C.1, Bryssel. <<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7726&type=2&furtherPubs=no>>, haettu 3.3.2015.

## LIITE 1 OPERATIONALISOINTIKAAVIO



## LIITE 2 YRITYSVASTUUN SÄÄNNÖKSET JA NORMIT

Taulukko 9 Esimerkki yritysvastuun säännöksistä, standardeista ja periaatteista (Niskala, Pajunen ja Tarna 2009, 54 mukailten)

<i>Ympäristövastuu</i>		<i>Sosiaalinen vastuu</i>			<i>Taloudellinen vastuu</i>	
Oma toiminta	Tuotevastuu ja toimittajaketju	Henkilöstö	Ihmisoikeudet	Lähiyhteisö ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen	Liiketaloudellinen menestyminen
<b>Hallitustenvälisten organisaatioiden ohjeistot</b>						
YK:n Global Compact -aloite						
EU:n direktiivi ei-taloudellisten toimien raportoinnista						
OECD:n ohjeet monikansallisille yrityksille						
Kansainväliset ympäristösopimukset		ILO:n työelämän perusperiaatteita ja -oikeuksia koskeva julistus			OECD:n ohjeet hyvästä hallintotavasta	
		YK:n ihmisoikeuksien julistus				
		EU:n komission vihreä kirja ja Sosiaalisen ostamisen -opas				
<b>Useiden sidosryhmien yhteishankkeiden standardit</b>						
ISO 26000 -yhteiskuntavastuuopas						
ISO 140000 -sarjan standardit						
Global Reporting Initiative (GRI)						
<b>Teollisuudenalojen ja yksittäisten yritysten säännöt</b>						
KILA:n suositus ympäristötunnuslukujen raportoinnista						

## LIITE 3 KYSELY

### Yritysvastuun osa-alueiden huomiointi yritysostojen ja fuusioiden due diligence -tarkasteluissa

#### Tervetuloa kyselyyn!

Vastausohje:

Valitse kussakin kysymyksessä tai väittämässä mielestäsi sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan. Osassa kysymyksiä on mahdollista valita useampi vaihtoehto tai kirjoittaa lisätietoja avoimiin tekstikenttiin.

Siirry kysymyksiin sivun oikean alakulman "Seuraava" -painikkeella. Voit palata vastaamiisi kysymyksiin vasempaan alakulmaan ilmestyvästä "Edellinen" -painikkeella. Vastausten lähettäminen vahvistetaan viimeisellä sivulla olevan "Lähetä" -painikkeen avulla.

#### Osio 1/3: Taustatiedot

Yrityksen koko

- suuri (yli 250 työntekijää)
- keskisuuri (50–250 työntekijää)
- pieni (alle 50 työntekijää)

Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten yritysvastuuasioiden hoitamista yrityksessäsi?

- Erikseen palkattu vastuullisuustiimi hoitaa kokoaikaisesti yritysvastuuasioita (tiimissä väh. 2 hlöä).
- Yksi henkilö hoitaa päätoimenaan yritysvastuuasioita.
- Viestintä- tai jokin muu osasto hoitaa yritysvastuuasiat muiden töiden ohessa.
- muu, mikä?

---

Onko yrityksessäsi määritetty sen toimintaa ja luonnetta koskevat arvot?

Jos vastauksesi on "ei" tai "ei kokemusta asiasta", voit siirtyä seuraavalle sivulle (osioon 2/3).

kyllä, mitkä?

\_\_\_\_\_

ei

ei kokemusta asiasta

Sidosryhmien luottamus yritykseen vaihtelee sen mukaan, miten hyvin yrityksen julkilausutut arvot, sanat ja käytännön teot vastaavat toisiaan. Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

*Sanoilla* tarkoitetaan yrityksen edustajien yritystä koskevia puheita ja kirjoituksia kuten vuosikertomuksia, nettisivuja, blogeja jne.

	täysin eri miel- tä	jokseenkin eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Yritykseni käytännön teot vastaavat yritykseni arvo- ja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni arvot vastaa- vat sanoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritykseni käytännön teot vastaavat sanoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Osio 2/3: Yritysvastuu

Mikä seuraavista väittämistä kuvaa parhaiten yrityksesi yritys vastuutoimia?

Jos valitset useampia vaihtoehtoja, merkitse vaihtoehtojen viereen tärkeysjärjestys numeroin.

Lahjoitamme varoja yhteen tai useampaan hyväntekeväisyyskohteeseen.

\_\_\_\_\_

Sponsorioimme yhtä tai useampaa kohdetta, esim. nuorisourheilujoukkuetta.

\_\_\_\_\_

Pyrimme kehittämään liiketoimintaamme niin, että vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäristöön olisivat myönteisempiä.

\_\_\_\_\_

Kehittämme uusia tuotteita, palveluita tai liiketoimintamalleja ympäristöongelmien ja/tai sosiaalisten pulmien ratkaisuksi.

\_\_\_\_\_

Alla olevassa tekstikentässä voit kertoa tarkemmin yrityksesi yritys vastuutavoista ja -toimista.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Mitkä seuraavista väittämistä kuvaavat parhaiten yrityksesi yritys vastuustrategiaa?

Käytämme samaa yritys vastuustrategiaa kaikissa toimintamaissamme.

Käytämme paikallisia yritys vastuustrategioita eri toimintamaissa.

Yritys vastuustrategia on luotu yhdessä sidosryhmien kanssa.

Yritys vastuustrategia on luotu ylimmän johdon toimesta.

Yritys vastuustrategia tarkastetaan ja uudistetaan vuoden välein.

Yritys vastuustrategia tarkastetaan ja uudistetaan harvemmin kuin vuoden välein.

Yritys vastuustrategia on luotu vastaamaan yrityksemme strategisia tavoitteita.

Yritys vastuustrategia on luotu erillisenä strategiana, jolla ei ole yhteyttä yrityksemme strategisiin tavoitteisiin.

Mitä vastuullisen liiketoiminnan suosituksia ja sopimuksia yrityksesi on sitoutunut noudattamaan?

- OECD:n toimintaohjeet monikansallisille yrityksille
- YK:n Global Compact –aloite
- YK:n yrityksiä ja ihmisoikeuksia ohjaavat periaatteet (ns. Ruggien periaatteet)
- ISO 26000 –yhteiskuntavastuuopas
- Global Reporting Initiative (GRI)
- kansainvälisen työjärjestön ILO:n työelämän perusperiaatteita ja -oikeuksia koskeva julistus
- muu/muita, mikä/mitkä?
- 

### Osio 3/3: Yrityksen kasvustrategia

Onko yrityksessäsi tehty yritysostoja tai fuusioita viimeisten 5-10 vuoden aikana?

Jos vastauksesi on "ei" tai "en osaa sanoa", voit siirtyä kyselyn lähettämiseen seuraavalle sivulle.

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

Yritysosto- ja fuusioprosessin alussa hankkiva yritys tekee due diligence - tarkasteluita

kohdeyrityksestä. Mitä seuraavista osa-alueista yrityksesi huomioi näissä tarkasteluissa?

Jos valitset useampia vaihtoehtoja, merkitse vaihtoehtojen viereen tärkeysjärjestys numeroin.

- talous- ja kirjanpitoasiat
- 
- juridiset asiat
- 
- yrityskulttuuri

---

ympäristövastuu

---

sosiaalinen vastuu

---

taloudellinen vastuu

---

muu/muita, mikä/mitkä?

---

en osaa sanoa

Miten toteutetut yritysostot ja fuusiot ovat onnistuneet?

- erinomaisesti
- hyvin
- ei hyvin eikä huonosti
- kohtalaisesti
- huonosti
- en osaa sanoa

Ovatko yhteensopimattomuudet joissakin seuraavista osa-alueista nähdäksesi aiheuttaneet yritysoston tai fuusion mahdollisen epäonnistumisen?

ympäristövastuun taso ja hoitaminen, millä tavoin?

---

sosiaalisen vastuun taso ja hoitaminen, millä tavoin?

---

taloudellisen vastuun taso ja hoitaminen, millä tavoin?

---

en osaa sanoa



Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

	täysin eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei eri eikä samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Ympäristövastuu, sen taso ja hoitaminen, pitäisi huomioida yhtenä tarkastelukohteena due diligence -tarkasteluissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sosiaalinen vastuu, sen taso ja hoitaminen, pitäisi huomioida yhtenä tarkastelukohteena due diligence -tarkasteluissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellinen vastuu, sen taso ja hoitaminen, pitäisi huomioida yhtenä tarkastelukohteena due diligence -tarkasteluissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Alla olevassa tekstikentässä voit perustella edellisen kysymyksen vastausvalintasi.

---



---



---

### Vastausten lähettäminen

Alla olevaan tekstikenttään voit lisätä omia tärkeitä kokemuksia ja näkökohtia yrittäjävastuun eri osa-alueiden huomioimisesta due diligence -tarkasteluissa.

Lähetä vastauksesi klikkaamalla oikean alakulman "Lähetä" -painiketta.

---



---



---

## LIITE 4 SAATEVIESTI

**VIESTIN OTSIKKO:** Yritysvastuun osa-alueiden huomiointi yritysostojen ja fuusioiden due diligence -tarkasteluissa

**VIESTI:**

Hyvä vastaanottaja,

Tämä kysely on osa talousmaantieteen pro gradu –tutkielmaani. Tutkin, otetaanko yritysvastuun eri osa-alueet huomioon suomalaisten pörssiyritysten yritysostoissa ja fuusioissa, erityisesti niitä edeltävissä due diligence -tarkasteluissa. Kysely on lähetetty suomalaisten pörssiyritysten yritysvastuun asiantuntijoille. Kysely on jaettu kolmeen osioon ja siihen **vastaamiseen kuluu 4-10 minuuttia**.

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Aineiston analyysissä yksittäisiä vastauksia ei voida tunnistaa.

Jokainen vastaus on tärkeä mahdollisimman laajan aineiston keräämiseksi ja tulosten yleistettävyyden kannalta. Toimitan valmiin pro gradu –tutkielmani kaikille kyselyyn vastanneille keuhällä 2015 (pdf-versio).

**Sivun alalaidassa olevasta linkistä ohjautut kyselyyn. Pyydän vastausta viimeistään 27.3.2015.**

Etukäteen yhteistyöstä kiittäen,

Leena Koivisto

Lisätietoja kyselystä ja tutkielmasta laajemmin:

Leena Koivisto

Turun kauppakorkeakoulu

s.posti: leena.k.koivisto@utu.fi / p. 040-8674846

## LIITE 5 FIBS:N MAINOSVIESTI

**VIESTIN OTSIKKO:** Yritysvastuun osa-alueiden huomiointi yritysostojen ja fuusioiden due diligence -tarkasteluissa

**VIESTI:**

Hei kaikki!

Välitän teille eteenpäin kiinnostavan ja ajankohtaisen gradututkimuksen, jossa kartoitetaan yritysvastuun eri osa-alueiden huomioimista suomalaisten pörssiyritysten yritysostoissa ja fuusioissa. Alla olevassa viestissä on lisätietoa. Käykää vastaamassa kyselyyn, jos suinkin ennätätte!

Mukavaa viikonloppua!

T: Ulla, FIBS

-----  
Hyvä vastaanottaja,

Tämä kysely on osa talousmaantieteen pro gradu –tutkielmaani. Tutkin, otetaanko yritysvastuun eri osa-alueet huomioon suomalaisten pörssiyritysten yritysostoissa ja fuusioissa, erityisesti niitä edeltävissä due diligence -tarkasteluissa. Kysely on lähetetty suomalaisten pörssiyritysten yritysvastuun asiantuntijoille. Kysely on jaettu kolmeen osioon ja siihen **vastaamiseen kuluu 4-10 minuuttia**.

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Aineiston analyysissä yksittäisiä vastauksia ei voida tunnistaa.

Jokainen vastaus on tärkeä mahdollisimman laajan aineiston keräämiseksi ja tulosten yleistettävyyden kannalta. Toimitan valmiin pro gradu –tutkielmani kaikille kyselyyn vastanneille kesällä 2015 (pdf-versio).

**Viestin alalaidassa olevasta linkistä ohjautut kyselyyn. Pyydän vastausta viimeistään 27.3.2015.**

Etukäteen yhteistyöstä kiittäen,  
Leena Koivisto

Lisätietoja kyselystä ja tutkielmasta laajemmin:  
Leena Koivisto  
Turun kauppakorkeakoulu  
s.posti: leena.k.koivisto@utu.fi / p. 040-8674846

## LIITE 6 MUISTUTUSVIESTI

**VIESTIN OTSIKKO:** Yritysvastuun osa-alueiden huomiointi yritysostojen ja fuusioiden due diligence -tarkasteluissa

**VIESTI:**

Hyvä yritysvastuun asiantuntija,

Muistuttaisin vastaamaan alla olevasta linkistä löytyvään pro gradu –tutkielmani kyselyyn.

Jokainen vastaus on tärkeä mahdollisimman laajan aineiston keräämiseksi ja tulosten yleistettävyyden kannalta. Kysely koostuu seuraavista osioista:

1. Tausta.
  - Perustiedot taustaorganisaatiostanne.
2. Yritysvastuu.
  - Kartoitan, miten yritysvastuu hoidetaan suomalaisissa pörssiyrityksissä ja kuinka institutionalisoitunutta se on.
3. Yritysostot ja fuusiot.
  - Kartoitan, huomioidaanko yritysvastuun osa-alueet due diligence-tarkasteluissa ja pitäisikö ne ylipäänsä huomioida.

**Huomaathan, että voit halutessasi jättää vastaamatta kysymyksiin yritysostoista ja fuusioista, ja siirtyä suoraan kyselyn lähettämiseen. Arvostan paljon myös kyselyn osittaista täyttämistä.**

Kaikki kyselyn vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Aineiston analyysissä yksittäisiä vastauksia ei voida tunnistaa.

**Sivun alalaidassa olevasta linkistä ohjautut kyselyyn. Pyydän vastausta viimeistään 27.3.2015.**

Etukäteen yhteistyöstä kiittäen,

Leena Koivisto

Lisätietoja kyselystä ja tutkielmasta laajemmin:

Leena Koivisto

Turun kauppakorkeakoulu

s.posti: leena.k.koivisto@utu.fi / p. 040-8674846

## LIITE 7 CRONBACHIN ALPHA-KERROIN

	Yritykseni käytännön teot vastaavat yritykseni arvoja.	Yritykseni arvot vastaavat sanoja.	Yritykseni käytännön teot vastaavat sanoja.
Yritykseni käytännön teot vastaavat yritykseni arvoja.	1,000	,711	,858
Yritykseni arvot vastaavat sanoja.	,711	1,000	,733
Yritykseni käytännön teot vastaavat sanoja.	,858	,733	1,000

Taulukko 10 Taulukko muuttujien välisistä keskinäisistä korrelaatioista