



Turun yliopisto  
University of Turku

# **JOHTORYHMÄN RISKIENHALLINTA JA YRITYSTEN YHTEISKUNTA VASTUU**

**Vastuullinen johtaminen riskienhallinnan näkökulman laajentajana**

Liiketaloustiede, johtamisen ja organisaation pro gradu -tutkielma

Laatija:

Jouni Peltomaa

Ohjaaja:

KTT Juha Laurila

25.9.2013

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tausta ja lähtökohta.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet.....	9
2	STRATEGIA, RISKIENHALLINTA JA YHTEISKUNTAVASTUU JOHTAMISKIRJALLISUUDESSA .....	11
2.1	Taustaa.....	11
2.2	Strategian sisällön tarkastelua .....	11
2.2.1	Strateginen johtaminen .....	14
2.3	Yrityksen riskienhallinta .....	18
2.3.1	Riski ja riskienhallinta yrityksessä .....	18
2.3.2	Riskilajit ja riskienhallinnan tavoitteet .....	20
2.3.3	Kokonaisvaltainen riskienhallinta, ERM .....	22
2.4	Yritysten yhteiskuntavastuu .....	24
2.5	Yhteiskuntavastuun hyödyntäminen riskienhallinnassa .....	29
3	TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN .....	32
3.1	Tutkielman kohteet .....	32
3.2	Kohdeyritykset .....	32
3.3	Tutkielman tavoite ja tutkimusmenetelmä.....	33
3.4	Tutkielman toteutus ja yritysten valintakriteerit .....	36
3.5	Aineiston arviointi ja tutkimuksen luotettavuus.....	36
4	EMPIIRISET TULOKSET .....	39
4.1	Strateginen johtaminen .....	39
4.1.1	Keskeisimmät asiat johtoryhmän jäsenen omassa työssä .....	44
4.1.2	Keskeisimmät asiat johtoryhmän työssä ryhmänä.....	47
4.1.3	Johtoryhmän kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin .....	50
4.1.4	Yhteiskuntavastuun ja riskienhallinnan yhteys johtoryhmätyössä..	53
4.1.5	Yhteiskuntavastuun vaikutukset johtoryhmän työhön.....	55
4.2	Yritysten yhteiskuntavastuu .....	57
4.2.1	Yhteiskuntavastuun periaatteiden käyttöönoton taustat.....	63
4.2.2	Yhteiskuntavastuun käyttöönoton valmistelu johtoryhmässä .....	68
4.2.3	Yhteiskuntavastuun yhteys strategiseen johtamiseen .....	73
4.2.4	Yhteiskuntavastuun kehitysnäkymiä tutkituissa yrityksissä .....	76

4.2.5	Kehitysnäkymät tutkittujen yritysten toimialalla ja yritysmaailmassa yleisesti.....	78
4.3	Riskienhallinta .....	80
4.3.1	Yhteiskuntavastuun soveltuminen erityyppisten riskien havainnointiin .....	92
4.3.2	Yhteiskuntavastuun vaikutus riskienhallinnan muuttumiseen yrityksen aiemmista käytännöistä.....	93
4.3.3	Mahdollisuudet yhteiskuntavastuun hyödyntämiseen riskienhallinnassa.....	95
4.3.4	Johtoryhmän riskienhallinnan kehittäminen.....	97
5	TULOSTEN KÄSITTELY .....	99
5.1	Tutkielman pääkysymys ja aineiston analysointi .....	99
5.2	Lyhyt aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen .....	100
5.3	Lyhyt aikajänne ja abstraktinen näkökulma johtamiseen .....	102
5.4	Pitkä aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen .....	103
5.5	Pitkä aikajänne ja abstraktinen näkökulma johtamiseen.....	104
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	105
	LÄHTEET .....	109
	LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET .....	113

## KUVIOT

Kuvio 1 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri.....	13
Kuvio 2 Käsitekartta: Strateginen johtajuus.....	16
Kuvio 3 Riskikategoriat .....	21
Kuvio 4 Vastuullinen yritystoiminta muodostuu kolmesta osa-alueesta.....	25
Kuvio 5 Porterin kenttä, jolla kilpailustrategia määritetään lisättyinä kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla (ERM) ja yhteiskuntavastuulla (CSR).....	106



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tausta ja lähtökohta

Tämän tutkielman lähtökohtana on tarkastella vastuullista yritystoimintaa ja yrityksen yhteiskuntavastuuta ylimmän johtoryhmän työn näkökulmasta yrityksen riskienhallintaan liittyen. Tutkielmassa selvitetään miten vastuullinen toiminta liittyy ylimmän johtoryhmän työhön ja miten vastuullisuuden periaatteita hyödynnetään tai voitaisiin hyödyntää johtoryhmän työssä. Lisäksi tarkastellaan voiko yhteiskuntavastuuperiaatteiden avulla saada kilpailuetua ja voiko yritys reagoida nopeammin yritystä koskeviin uhkiin ja mahdollisuuksiin näitä periaatteita hyödyntäen. Yritykset toimivat aiempaa enemmän olosuhteissa, jotka edellyttävät hyviä valmiuksia yrityksen toimintaa koskevien muutosten seurantaan. Lisäksi tarvitaan kykyä nopeaan ja oikeansuuntaiseen reagointiin, jotta muuttuneissa olosuhteissa menestyttään. Ylimmän johdon työ on kokonaisvaltaista ja sen pitäisi siksi pystyä reagoimaan kaikkeen yrityksen toimintaympäristössä ilmenevään, jolla voi olla oleellista merkitystä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen.

2000-luvun alkaessa Suomi oli ainoa Euroopan unionin jäsenmaa, jossa ei ollut yritysten yhteiskuntavastuuverkostoa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus Stakesin aloitteesta perustettiin 1990-luvun lopulla työryhmä, jonka tarkoituksena oli kartoittaa olisiko Suomessa tarvetta yritysten yhteiskuntavastuuverkostolle (FIBS Yritysvastuuverkosto, 2013). Jäseniksi työryhmään kutsuttiin kymmenkunta pääosin suurten suomalaisten yritysten edustajaa.

Työryhmän tehtävänä oli aluksi selvittää, mitä yritysten yhteiskuntavastuulla (corporate social responsibility, CSR) muualla maailmassa, lähinnä Euroopassa, tarkoitettiin ja miten yhteiskuntavastuuta tai vastuullista yritystoimintaa määriteltiin. Aluksi ryhmä hankki taustainformaatiota muutamista EU:n jäsenmaista ja lisäksi hyödynnettiin Stakesilla jo olevaa tietoa aiheesta. Taustatiedon perusteella ryhdyttiin määrittelemään mitä yritysten yhteiskuntavastuu voisi tarkoittaa Suomessa ja voisiko sillä olla merkitystä suomalaiselle yritystoiminnalle. Lähtökohtana työryhmän selvityksessä oli että mahdollisesti perustettava yritysten yhteiskuntavastuuverkosto olisi yritysmaailman oma foorumi vastuulliseen yritystoimintaan ja yhteiskuntavastuuseen liittyvien asioiden käsitteilyyn. Noin kahden vuoden työn jälkeen työryhmä totesi, että yritysten omalle yhteiskuntavastuuverkostolle on Suomessakin tarvetta. Tältä pohjalta työryhmä päätti perustaa Finnish Business & Society -verkoston, joka melko pian muutettiin yhdistysmuotoiseksi ja käyttöön otettiin myös lyhenne FiBS ry.

Yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvän huomion lisäksi on yhteiskuntavastuunoussut esille myös valtionhallinnossa ja kuntien toiminnassa ja vähitellen vastuullisuudesta on tullut ilmiö, joka nousee esille laajasti yhteiskunnassa. Taloudellisesti vaikeat

ajat yhteiskunnassa ja yrityksissä ovat myös lisänneet keskustelua siitä, mitkä tahot ovat vastuussa tilanteen korjaamisesta tai epävakauden lisääntymisestä. Myös tätä taustaa vasten yhteiskuntavastuun paineet yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet. 2000-luvun alun jälkeen yleinen keskustelu vastuullisesta yritystoiminnasta ja yritysten yhteiskuntavastuusta on kasvanut niin globaalisti kuin Suomessa. Yleisen keskustelun aiheina on ollut se, kuuluuko yhteiskuntavastuu lainkaan yrityksille ja jos kuuluu, niin miten se ilmenee yritysten toiminnassa. Yleisen kansalais- ja poliittisen keskustelun ja median kiinnostuksen lisäksi ovat yritykset itse ja niiden etujärjestöt määritelleet mitä vastuullinen yritystoiminta tai yritysten yhteiskuntavastuu merkitsee niiden toiminnassa. Yritykset ovat laatineet yhteiskuntavastuuohjelmia ja ne ovat kuvanneet miten vastuullisuutta toteutetaan yrityksen arjessa. Yritykset ovat toisaalta esittäneet sidosryhmilleen miten ne toimivat vastuullisesti ja toisaalta yritysjohto on joutunut selvittämään mitä vastuullisuus tarkoittaa yritykselle ja sen toimintatavoille.

Muutosten määrä, nopeus ja yllätyksellisyys ovat luoneet ympäristön, jossa onnistuminen vaatii johtamiselta paljon. Tällöin myös riskit kasvavat. Ylimmässä johdossa toimivien johtoryhmien on pystyttävä reagoimaan toimintaympäristön muutoksiin ja osattava johtaa henkilöstöään sen mukaisesti. Lisäksi johdon on vastattava erilaisten sidosryhmien odotuksiin aiempaa monisäikeisimmissä muutoksissa. Tällaisissa olosuhteissa perinteinen ammatillinen tieto-taito ei pelkästään riitä. Yllätyksellisessä ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä pitää pystyä säilyttämään ylimmän johdon tarvitsema kokonaisvaltainen johtamisote ja näkemyksellisyys oikean suunnan ja tulosten aikaansaamiseksi ja samalla ennakoida ja ehkäistä kaikkia toimintaan liittyviä riskejä. Yrityksiltä odotetaan uudenlaista riskienhallinnan osaamista ja strategista ketteryyttä markkinoilla, joilla muutokset ovat nopeita ja joissa perinteisillä toimintamalleilla ei enää pärjää (Doz – Kosonen, 2008, 17).

1990-luvulle asti maailmantalouden ja toimialojen muutokset tapahtuivat hitaammin kuin 2000-lukua lähestyttäessä ja erityisesti 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puolivälin jälkeen. Talouden ja yritystoimintaan liittyvien muutosten nopeuden ja niiden radikaaliuden syitä on useita. Toisaalta muutoksia ovat edesauttaneet lukuisat uudistukset, joilla on vähennetty kansainvälisen kaupan esteitä, toisaalta muutosnopeutta on kasvattanut informaatioteknologian nopea kehitys. Muutoksia edistävänä tekijänä on myös ollut sijoitustoiminnan kehittyminen ja laajeneminen globaaliksi toiminnaksi ja laajemman väestön keskuuteen arkiseksi tavaksi varallisuuden kasvattamiseen. Lisäksi pitkään jatkunut vahva taloudellinen kasvu loi osaltaan voimakkaampia odotuksia ja yrityksiin kohdistuvia muutospaineita sijoittajien odottaman tuloksen varmistamiseksi. Tällaisessa ympäristössä yritysjohto ja omistajat ovat hakeneet kilpailukyvyn säilyttämistä ja hyvää tulosta siirtämällä yrityksen toimintoja sinne missä sen on edullisinta toimia. Yksittäisiä yrityksiä ja kokonaisia toimialoja kohdanneet muutokset ovat usein erittäin nopeita ja radikaaleja.



Tätä tutkielmaa kirjoitettaessa maailmanlaajuinen taloudellinen taantuma on jo useissa maissa muuttunut vaikeaksi lamaksi. Yritysten johto on joutunut nopeassa tempossa reagoimaan jopa kymmenien prosenttien myynnin ja kannattavuuden laskuun. Yritysten elinkelpoisuuden, kilpailukyvyn ja tuloksellisuuden turvaamiseksi on lisätty entisestään toimintojen ulkoistamista, yksiköiden tai toimintojen yhdistämistä ja siirtämistä ulkomaille. Näihin kaikkiin liittyy usein merkittäviä henkilöstön irtisanomisia ja lomautuksia. Yllättäen ja toinen toistaan seuraavien henkilöstövähennysten myötä työttömyys ja taloudellinen epävarmuus ovat lisääntyneet ja niiden seurauksena myös sosiaaliset ongelmat ja yhteiskunnallinen levottomuus kasvaa. Kansantaloudellisten ja yhteiskunnallisten ongelmien kasvaessa on yrityksiin entistäkin enemmän kohdistunut vaatimuksia vastuullisuudesta.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Tutkielman lähtöoletuksena on, että yritykset eivät hyödynnä johtoryhmän päätöksenteossa systemaattisesti yritysten yhteiskuntavastuun periaatteita riskienhallinnan apuna ympäristön ja sidosryhmien havainnoinnissa. Tutkielman tarkoituksena on selvittää, onko yleiset yritysten yhteiskuntavastuuperiaatteet integroitu ylimmän johtoryhmän työhön ja käytetäänkö niitä yrityksen kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan (enterprise risk management, ERM). Tutkielman teoriaosan muodostavat aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkimukseen perustuen käsitteet strateginen johtaminen, yrityksen riskienhallinta ja yrityksen yhteiskuntavastuu. Näistä pääpaino on riskienhallinnalla ja yhteiskuntavastuulla. Strateginen johtaminen liittyy tutkielman teoriaosaan siten, että se muodostaa kokonaisvaltaisen raamin yrityksen ylimmän johdon työlle.

Koska strateginen johtaminen liitetään yleisesti yrityksen kokonaisvaltaiseen johtamiseen ja yrityksen ylimmän johdon työhön, niin tutkielman teoriaosassa on tarkasteltu sitä, ilmeneekö yhteiskuntavastuu strategisen johtamisen määritelmässä eli liitetäänkö yritysten yhteiskuntavastuu tai vastuullinen yritystoiminta käsitteinä strategiseen johtamiseen ja jos liitetään, niin yhdistetäänkö yhteiskuntavastuu ja strateginen johtaminen toisiinsa riskienhallinnan näkökulmasta. Tutkielman empiirisessä osassa tutkitaan miten haastatellut johtajat ymmärtävät ja määrittelevät kyseiset kolme käsitettä ja onko heidän työssään yhteiskuntavastuun periaatteet otettu osaksi yrityksen riskienhallintaa.

Yrityksen yhteiskuntavastuuta (corporate social responsibility, CSR) tai yritysvastuuta (corporate responsibility, CR) on ilmiönä tutkittu eri näkökulmista. Yleisesti siihen katsotaan kuuluvan taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu yrityksen toiminnasta sen sidosryhmille ja toimintaympäristölle (Taipalinen & Toivio, 2004, 15). On myös näkemyksiä, joiden mukaan yhteiskuntavastuu ei kuulu lainkaan yrityksille, vaan yhteiskunnalle ja yrityksen tehtävänä on voiton tuottaminen sen omistajille (Friedman,

Talvio-Välimaa, 2004, 26 mukaan). CSR:n tietoista hyödyntämistä tai sen integroimista johtamisjärjestelmiin ja johtamiskulttuuriin riskienhallinnan apuna on tutkittu varsin vähän.

Tässä tutkielmassa kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla tarkoitetaan yritysjohton varautumista kaikenlaisiin riskeihin, joilla voi olla oleellista merkitystä yrityksen toiminnalle. Tutkielman näkökulma on rajattu ylimmän johtoryhmän strategiseen työhön, jossa johtamisnäkökulma kattaa koko yrityksen toiminnan ja siihen liittyvän riskienhallinnan. Tämän tyyppistä tutkimusta ei Suomessa ole tehty juuri lainkaan ja muuallakaan maailmassa ei yhteiskuntavastuun roolia riskienhallinnassa ole paljon tutkittu.

## **2 STRATEGIA, RISKIENHALLINTA JA YHTEISKUNTAVASTUU JOHTAMISKIRJALLISUUDESSA**

### **2.1 Taustaa**

Tässä osiossa esitetään tutkielmaan liittyvät käsitteet aikaisempaan kirjallisuuteen perustuen. Käsitteet ovat strateginen johtaminen, kokonaisvaltainen riskienhallinta ja yritysten yhteiskuntavastuu. Tutkielman pääpaino on kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa ja yritysten yhteiskuntavastuussa. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu näiden kolmen käsitteen peruseräiteiden yhdistämiseen ja niistä muodostuvaan kokonaisvaltaiseen johtamisen näkökulmaan. Tässä luvussa kukin käsite määritellään yleisellä tasolla, lähinnä peruseräiteita kuvaten. Sen jälkeen näistä muodostetaan ajatuksellinen kokonaisvaltaista johtamista kuvaava teoreettinen kehikko. Se perustuu ajatukseen, että strateginen johtaminen on ylätasoa käsite, jonka alle sijoittuvat yrityksen riskienhallinta ja yhteiskuntavastuu. Teorialuku kuvaa johtoryhmän näkökulmasta, miten strateginen johtaminen on kokonaisvaltaista johtamista, joka kattaa kaiken yrityksen toiminnan ja miten riskienhallinta ja yhteiskuntavastuu nivoutuvat kokonaisuuden osiksi.

Koska strategista johtamista pidetään tässä tutkielmassa lähtökohtaisesti ylätasoa käsitteenä, niin teoriaosassa tarkastellaan myös sitä tuodaanko riskienhallintaa, kokonaisvaltaista riskienhallintaa ja yritysten yhteiskuntavastuuta tai vastuullisen yritystoiminnan käsitteitä esille strategisen johtamisen kuvauksissa.

### **2.2 Strategian sisällön tarkastelua**

Strategian käsitettä on tutkittu pitkään ja siitä on olemassa useita määritelmiä erilaisin painotuksin ja koostumuksin, mutta mikään määritelmä ei ole saanut valta-asemaa. Steven Frenchin (2009) mukaan sen sijaan että keskitytään strategia-käsitteen määrittelyyn, pitäisi ymmärtää, miten käsitettä sovelletaan eri yhteyksissä.

Strategiakäsitteen määrittelyn vaikeutta kuvaa hyvin myös Suomen strategisen johtamisen seuran asettaman työryhmän kirjaprojekti. Työryhmän tavoitteena oli tehdä strategisen johtamisen asiantuntijoiden toimesta kirja, jossa strategiseen johtamiseen liittyviä käsitteitä esitellään. Kirjan käsitelmääritysten tavoitteena oli helpottaa strategisen johtamisen opiskelua, tutkimusta ja käytännön strategiatyöskentelyä yrityksissä. Työryhmä joutui toteamaan, että jokaisella sen kuudesta asiantuntijajäsenestä oli erilainen käsitys strategiakäsitteen sisällöstä (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine, Lindell, 2005). Kun kyse oli strategisen johtamisen asiantuntijoista ja aiheen harrastajista ja heidän eroavista käsityksistään perusmääritelmien osalta, niin voi vain kuvi-

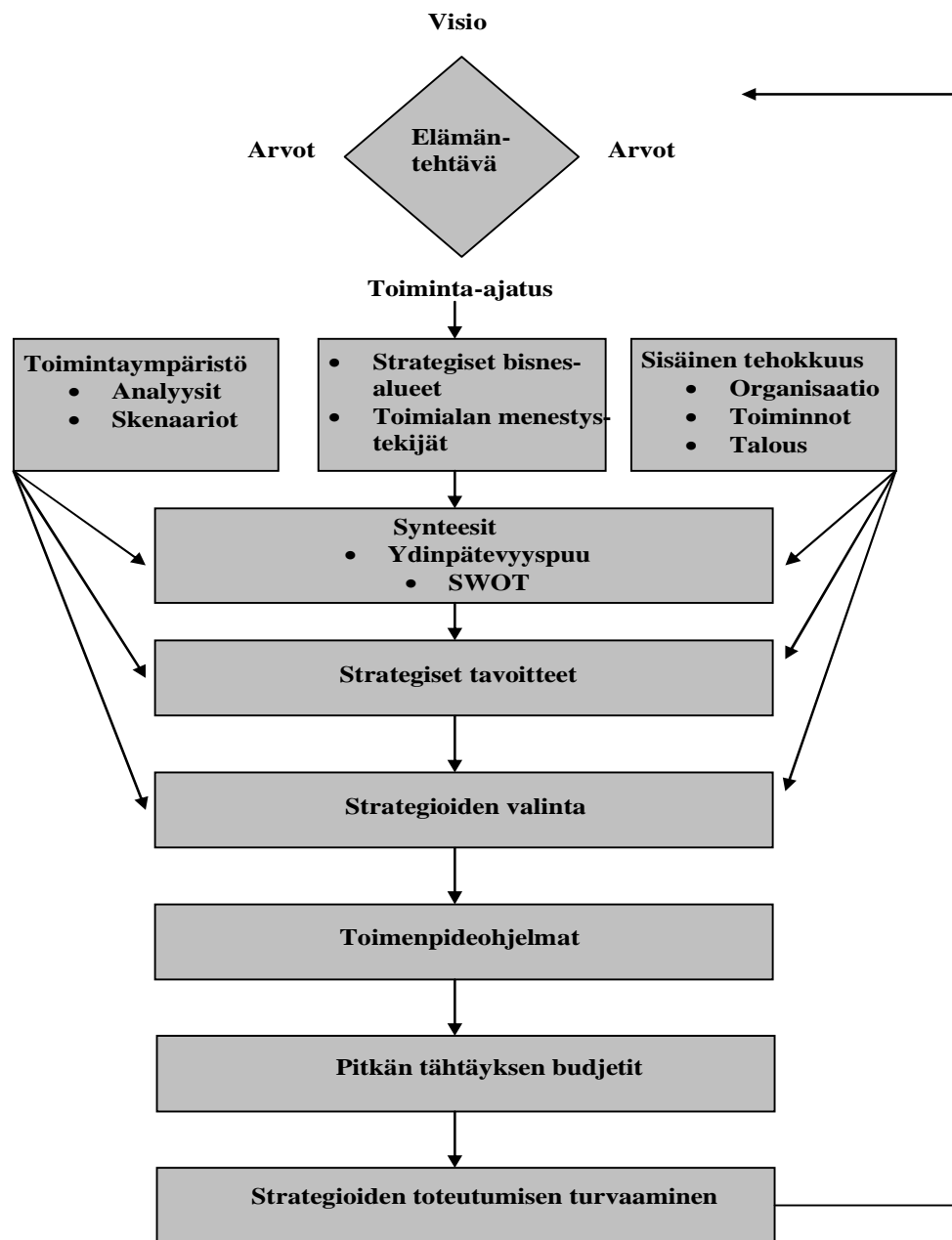
tella, miten hankalaa strateginen johtaminen on yrityksissä, joissa asiaa käsittelee suuri joukko ihmisiä, joilla monilla on varsin rajalliset tiedot strategiakäsitteestä ja strategisesta johtamisesta.

Strateginen johtaminen on sekä taitoa että taidetta ja strategian merkitys ihmisille vaihtelee melko paljon. Toisille strategia tarkoittaa synonyymiä sanalle *tärkeä*. Toisille se tarkoittaa *toimintasuunnitelmaa* ja joillekin se merkitsee *suunnitelmaa menestykseen*. Lisäksi strategialla tarkoitetaan monia näiden asioiden yhdistelmiä. Strateginen johtaminen on tulevaisuuden näkemistä ja ymmärtämistä. Se tarkoittaa sekä näkemystä tulevaisuudesta että toimintaa tämän näkemyksen suuntaisesti. Strateginen johtaminen on siis sekä ajattelua että tekemistä (Macmillan – Tampoe, 2000).

Strategisella suunnittelulla yritys ylläpitää ja parantaa kilpailukykyään suhteessa ympäristöönsä määrittelemällä missä se on tällä hetkellä, minne se haluaa päästä ja miten tavoitetaan päästään. Kyse on toisin sanoen niiden edellytysten tutkimisesta, joiden avulla yritys aikoo menestyä tulevaisuudessa (Katsioloude, 2006, 6). Tulevaisuus onkin keskeinen strategiaan liittyvä käsite. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet määritellään yrityksen visiossa. Visio tarkoittaa lyhyesti sanottuna tavoitetilannetta tulevaisuudessa. Strategia liittyy kiinteästi visioon siten, että se sisältää analyysia, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla vision mukainen tavoitetilanne aiotaan saavuttaa. Visio kertoo mitä yritys tavoittelee ja strategia kertoo mitä ja miten tekemällä tavoitetaan päästään (Lindroos – Lohivesi, 2004, 26 – 28).

Strategisessa johtamisessa ei ole kyse minkä tahansa asioiden johtamisesta, vaan strategisiksi määriteltyjen asioiden johtamisesta. Pitää siis määritellä, mitkä asiat ovat strategisia ja keille yrityksessä kuuluu niiden määrittäminen ja johtaminen. Entä ovatko strategiset asiat kaikissa yrityksissä samankaltaisia? Onko näiden asioiden johtaminen erilaista kuin muu johtaminen ja mistä strategia koostuu? Yrityksen strategia muodostuu monista osatekijöistä. Kuvio 1 kuvaa strategian johtamisen eri osia ja vaiheita pääpiirteissään.

## YRITYKSEN STRATEGINEN ARKKITEHTUURI



Kuvio 1 Yrityksen strateginen arkkitehtuuri (Kamensky, 2004, 42)

Kuviossa 1 on esitetty yhdenlainen tapa kuvata yrityksen strategista arkkitehtuuria eli strategisen suunnittelun kokonaisuutta. Strategia on siis eräänlainen ajattelun, ideoinnin, linjapäätösten ja toimenpiteiden työkalupakki, joiden avulla yritys pyrkii tulevaisuuden tavoitelaansa. Kamenskyn mukaan lähtöajatuksena on, että bisnes on kilpailua ja strategian avulla yritys päättää missä kilpailulajeissa yritys on mukana ja miten niissä valituissa lajeissa menestytään. Kamenskyn kuvaama yrityksen strateginen arkkitehtuuri on koottu useista eri liikkeenjohdon ja strategisen johtamisen malleista. Eräänlaisena koosteenä se sopii hyvin tässä yhteydessä kuvaamaan strategiaan liittyviä eri osia.

Mallin mukaan strategisen arkkitehtuurin pääelementit ovat: a) elämäntehtävä (missio), b) strategiset bisnesalueet, c) analyysit, d) strategiset tavoitteet, e) kilpailustrategiat, f) toimenpideohjelmat, g) pitkän tähtäyksen budjetit ja h) strategioiden toteutumisen turvaaminen.

Yrityksen elämäntehtävä on näistä pysyvin ja vahvimmin arvoihin kiinnittynyt tekijä. Yrityksen elämäntehtävässä, missiossa, määritellään yrityksen olemassaolon tarkoitus eli mitä tehtävää varten yritys on olemassa (Katsioloudes, 2006, 8 – 11). Strategiset bisnesalueet määrittelevät ne segmentit, joissa yritys on mukana. Analyysien avulla saadaan perusteet päätöksenteolle ja niistä saadun informaation perusteella päätetään strategisista tavoitteista. Kilpailustrategioilla määritellään miten strategiat saavutetaan ja toimenpideohjelmilla strategiat puretaan konkreettisiksi toimenpiteiksi. Pitkän tähtäyksen budjeteilla tarkoitetaan taloudellisia yhteenvetoja ja resurssisuunnitelmia. Kaavion viimeisenä vaiheena on strategioiden toteutumisen turvaaminen. Tällaisia toimenpiteitä ovat riskianalyysi, valvontajärjestelmä, operatiivinen johtaminen ja strateginen viestintä ja koulutus (Kamensky, 2004, 44 – 46).

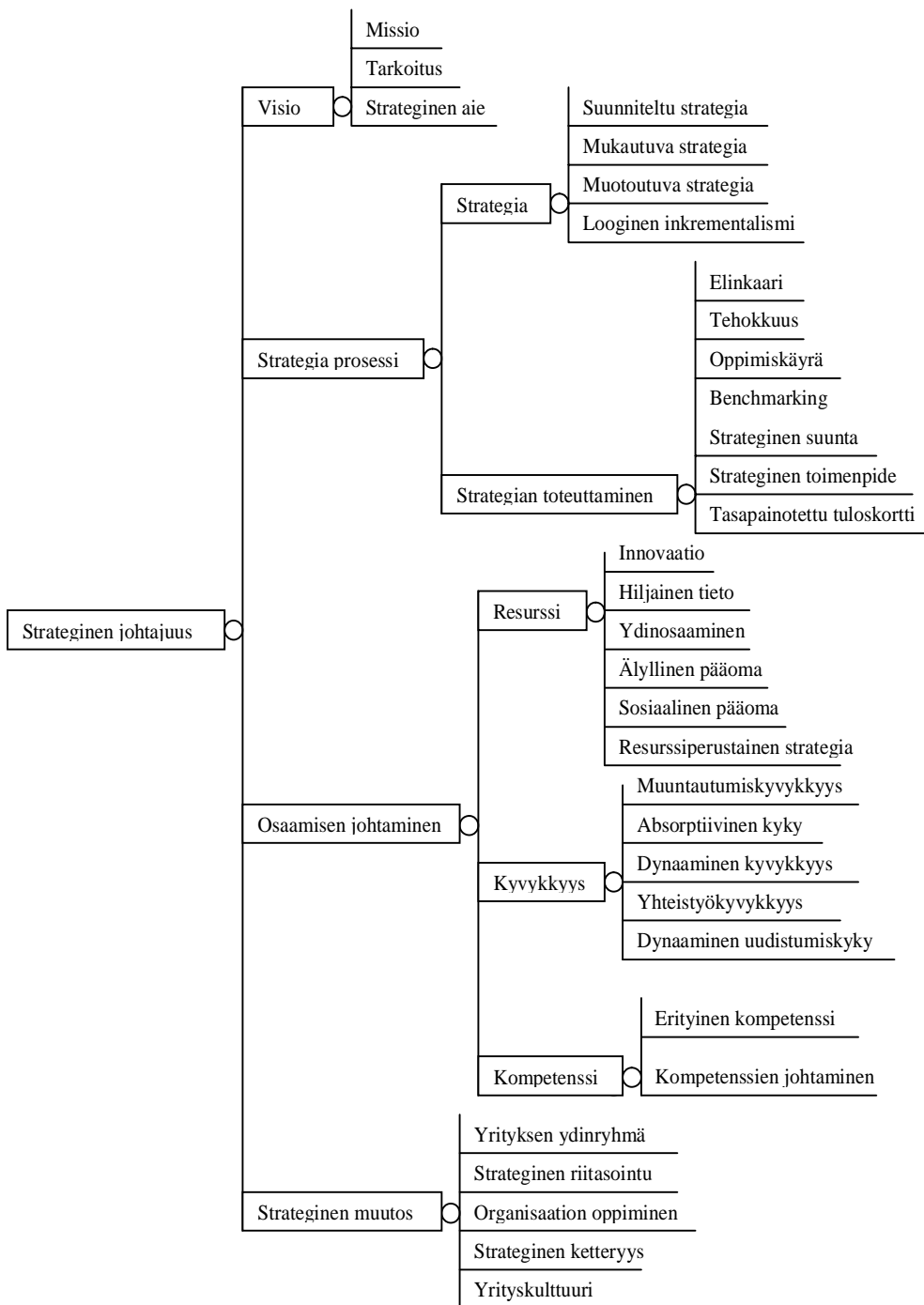
Strategian ymmärtämisen ja hyödyntämisen vuoksi sen määrittely on tärkeää. Strategiaan liittyy kuitenkin joustavuuden ulottuvuus. Vaikka strategia onnistuttaisiin määrittelemään tarkkaan, niin käsitteeseen liittyy odotus muokata strategiaa tilanteiden ja toimintaympäristön perusteella. Roberts ja Stockport (2009) tekivät omaan tutkimukseensa liittyen kirjallisuuskatsauksen strategisesta joustavuudesta. Heidän mukaansa strategiselle joustavuudellekaan ei ole yhdenmukaista määritelmää, mutta heidän tutkimuksessaan strateginen joustavuus määriteltiin yrityksen kyvykkyudeksi hallita yrityksen toimintaympäristöön liittyviä strategisia riskejä ja käyttää sen resursseja ennakoivasti sekä mahdollisuuksien että uhkien suhteen.

### **2.2.1 Strateginen johtaminen**

Strategia –sana tulee kreikan kielestä ja tarkoittaa johtamistaitoa, sotataitoa ja taitoa saavuttaa sodan päämäärä sotatoimin (Uusi sivistyssanakirja, 1985, 585). Strategisen johtamisen juuret ovat lähtöisin sodankäynnistä ja armeijasta, mutta nykyaikana sen sisältö on laajentunut ja strateginen johtaminen on nykyään osa kaikenlaisten organisaatioiden johtamista. Strategisen johtamisen juuria ja sen suhdetta johtamisen ympäristöön on tarkastellut mm. Peter McKiernan (McKiernan, 2006). Tässä tutkielmassa strategisen johtamisen tarkastelu rajoittuu yritysten strategiseen johtamiseen. Bernard Bassin (Bass, 2007, 48) mukaan strateginen johtaminen on toimitusjohtajan ja ylimmän johdon tärkeä rooli. Heidän on yhtä aikaa kunnioitettava mennyttä ja nykyisyyttä samalla kun he arvioivat yrityksen ja sen toimintaympäristön tulevaisuutta. Ylimmän johdon pitää yhtä aikaa tukea jatkuvuutta ja muutosta. Oman organisaationsa ja sen ympäristön tarkkailun

perusteella strategiset johtajat määrittelevät tavoitteet ja organisaation suunnan ja kommunikoivat sen organisaatiolleen. Konsultaatioon, intuition ja pitkän tähtäyksen näemykseen perustuen ylin johto tekee päätöksiä, jotka vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen. Strategiat voivat perustua moniin erilaisiin lähtökohtiin vaihdellen puhtaasti taloudellisista lähtökohdista tai painottuen henkilöstö- tai asiakassuhteisiin. Vaatimukset tällaiselle tuloksia tuottavalle strategiselle johtamiselle ja ylimmille johtoryhmille tulevat muiden menestyvien strategisten johtajien esimerkeistä.

Johtaminen jaetaan usein asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Myös strategisessa johtamisessa käytetään samaa jakoa, strateginen johtaminen (strategic management) ja strateginen johtajuus (strategic leadership) (Sutherland – Canwell, 2004, 143, 258; Laamanen ym. 2005, 101). Strategisella johtajuudella, ihmisten johtamisella, tarkoitetaan tällöin suunnan näyttämistä ja ihmisten innostamista. Huomio johtamisessa painottuu siihen, miten ihmiset omaksuvat strategian ja miten strategia saadaan muuttumaan käytännön tekemiseksi. Strategisella johtamisella, asioiden johtamisella, tarkoitetaan johtamisen pääpainon kiinnittymistä prosesseihin, joilla luodaan tai päivitetään strategia, visio ja tavoitteet. Laamasen ym. (2005) mukaan strategisen johtamisen käsitteet voidaan jakaa strategiseen suunnitteluun, kilpailustrategiaan, konsernistrategiaan ja strategiseen johtajuuteen. Jokaiseen neljään osaan liittyy lukuisia joukko erilaisia asioita. Johtajuuden sisältöä määriteltäessä voidaan kuvion 2 avulla tarkastella tarkemmin strategisen ihmisten johtamisen eri osa-alueita.



Kuvio 2 Käsittekartta: Strateginen johtajuus (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine ja Lindell, 2005, 46)

Kuviossa 2 käsitellään strategista johtajuutta, jossa painotus on siis ihmisten johtamisessa. Käsittekartasta nähdään, että ihmisten johtamisessa on huomioitava erittäin laaja kirjo erilaisia asioita, jotka toisaalta luovat eräänlaisen viitekehyksen johtajan roolille ja toisaalta kuvaavat sitä kokonaisuutta, jossa työntekijät ottavat vastaan informaatiota johtajilta. Tämä käsittekartta ei siis kuvaa Laamasen ym.(2005) mukaan näkemystä strategisen johtamisen kokonaisuudesta, vaan ainoastaan ihmisten johtamiseen liittyvää



osaa. Kokonaisuudesta puuttuvat osat ovat jo aiemmin mainitut *strateginen suunnittelu*, *kilpailustrategia* ja *konsernistrategia*. Jokaisesta näistä muodostuu kuvion 2 kaltainen oma kuvionsa. Strategisen johtamisen kokonaisuus koostuu siis neljästä kuvion 2 kaltaisesta kuviosta. Kokonaisuudessaan johtamishaaste pitää sisällään useita kymmeniä tärkeitä osa-alueita yrityksen toiminnassa. Laamasen ym. (2005) mukainen malli on synteesi useista johtamisopeista, mutta sekään ei silti sisällä kaikkia ulottuvuuksia, joita muut johtamisen tutkijat ja asiantuntijat liittävät strategiseen johtamiseen.

Strateginen johtaminen voidaan myös jakaa eri hierarkiatasoilla tapahtuvaan johtamiseen. Yksi tällainen jaottelu jakaa johtamisen konsernitason (corporate level), liiketoiminta- tai toimialatason (business level) ja operatiivisen tason (functional level) johtamiseen. Eri tasojen johtajat vastaavat oman tasonsa strategian luomisesta ja päivittämisestä. Alempien tasojen strategiat johdetaan ylempien tasojen strategioista. Alempien tasojen strategiat ovat suunnitelmia siitä, miten yrityksen ylimmän tason strategia toteutetaan alemmalla tasolla. Alemman tason strategia ei voi olla ristiriidassa ylempien tason strategiaan nähden (Hill – Jones, 2001, 11 – 14).

Strateginen johtaminen voidaan siis jakaa karkeasti kahtia, strategiseen asioiden johtamiseen ja strategiseen ihmisten johtamiseen. Kumpikin osa on välttämätön strategiselle johtamiselle. Ilman asioiden suunnittelua ei synny tietoista strategiaa ja ilman ihmisten johtamista organisaatio ei pysty omaksumaan strategiaa. Johtamisnäkökulman lisäksi strategiseen johtamiseen kuuluu strateginen suunnittelu eri vaiheineen ja eri tasoinen. Siihen kuuluu yrityksen sisäisen ja ulkoisen informaation hankinta ja analysointi sekä päätösten teko analysoinnin perusteella. Strategia ja strateginen johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä, joilla yritys pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja kilpailukykyensä.

Laamasen ym. (2005) mukaan strategiaan liittyy valtavan laaja määrä erilaisia asioita. Heidän käsittekarttansa, joista kuvio 2 esittää yhden neljäsosan, sisältää niin paljon asioita, että on perusteltua kysyä voivatko ne kaikki olla yritykselle strategisia. Strategian erilaisissa määrittelyissä on nimenomaan korostettu sitä, että kyse on yritykselle keskeisistä asioista. Voivatko siis käsittekartassa mainitut kaikki asiat olla niin keskeisiä, että ne pitää huomioida strategisessa suunnittelussa? Osa mainituista yksityiskohdista voisi yhtä hyvin kuulua muuhun yrityssuunnitteluun. Toisaalta lähes mikä tahansa toiminnan osa voi hitaasti tai yllättäen muuttua strategiseksi yrityksen toimintaan vaikuttavien olosuhteiden muuttuessa.

Teoreettisen viitekehyksen mukaan strateginen johtaminen on aihe, jonka käytännön toteuttaminen ja akateeminen tutkiminen jakautuu kahteen toisiaan täydentävään osaan. Ensimmäinen osa muodostuu erilaisista strategisen johtamisen käsitteiden määrittelyistä. Sitä voisi kutsua strategiseksi tekemiseksi. Siihen kuuluvat erilaiset luetteloinnit asioista, joita strateginen johtaminen sisältää sekä strategista johtamista teknisesti kuvaavat esitykset, kuten toimintakaaviot ja päätöksenteon vaiheita kuvaavat prosessikaaviot. Toista osaa voi kuvata strategiseksi ajattelemiseksi. Se kuvaa strategista johtamista hen-

kisinä valmiuksina analysoida nykytilaa ja tehdä sen avulla johtopäätöksiä. Lopuksi johdetaan näkemykset toiminnaksi, jolloin näkemykset muuttuvat tekemiseksi, strategiseksi toteutukseksi.

Teoreettisessa viitekehyksessä ensimmäistä osaa, materiaalista mallia, ilmentävät yrityksen strategisen arkkitehtuurin kuvaus (Kamensky, 2004, 42) ja strategisen johtamisen käsitekartta (Laamanen ym., 2005, 46). Toista osaa, henkistä mallia, kuvaa määritelmä, jonka mukaan strateginen johtaminen on tulevaisuuden näkemistä ja ymmärtämistä ja toimimista sen mukaisesti siis ajattelemista ja tekemistä (Macmillan – Tampoe, 2000).

Strategista ajattelemista kuvaa ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön havainnointi. Siinä kerätään informaatiota tarkkailemalla intuitiivisesti kaikkea, mikä voi vaikuttaa yritykseen toimintaan lyhyellä tai pitkällä tähtäyksellä. Niin kutsutun hiljaisen tiedon tai heikkojen signaalien kerääminen on osa tätä ympäristön havainnointia. Ajattelemiseen kuuluu myös yrityksen mission ja vision päivittäminen (Katsioloude, 2006, 6). Strategista tekemistä on esimerkiksi yrityksen koko toiminnan kannalta olennaisen informaation kerääminen sisäisistä ja ulkoisista raporteista ja rekistereistä sekä erilaisten analyysien ja linjausten tekeminen niiden perusteella. Strategisen johtamisen ajattelemista ja tekemistä voidaan vielä jakaa asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen (Sutherland – Canwell, 2004, 143, 258).

## **2.3 Yrityksen riskienhallinta**

### **2.3.1 Riski ja riskienhallinta yrityksessä**

Kaikkeen inhimilliseen toimintaan liittyy epävarmuutta siitä, mitä vaikutuksia teoilla tai tekemättä jättämisellä voi olla. Toisaalta epävarmuutta on olemassa ilman inhimillistä toimijaakin. Tällöin on kyse ympäristöstä lähtöisin olevasta epävarmuudesta. Seuraukset voivat olla positiivisia tai negatiivisia, mutta on epävarmaa syntyykö toiminnasta seurauksia ja jos syntyy, niin minkälaisia ja mikä on niiden vaikuttavuus. Tätä epävarmuutta tulevista seurauksista voidaan kuvata riskinä. Kyse on jonkun ei-toivotun seurauksen syntymisen todennäköisyydestä ja seurausten haitallisuudesta ja riskit voivat olla tunnettuja tai tuntemattomia (Kuusela - Ollikainen, 2005, 15 – 17).

Aikaisemmin, 1990-luvulle asti, liiketoiminnan riskit koettiin erillisinä riskeinä, joiden varalta pyrittiin suojautumaan. Nämä perinteiset riskit määriteltiin yleensä tuotantoketjoihin, pääomaan, työvoimaan, osaamiseen sekä kiinteään ja irtaimeen omaisuuteen liittyvinä riskeinä. Myöhemmin myös tietoon liittyvät riskit otettiin huomioon. Näihin riskeihin pyrittiin varautumaan kutakin riskityyppiä koskevilla vakuutuksilla ja

vahinkojen ennaltaehkäisyllä. 2000-luvulle tultaessa riskienhallintaa kuvaavat kokonaisvaltainen ajattelu ja kokonaisuuksien tarkastelu liiketoiminnan näkökulmasta. Riskienhallinta kehittyi myös systemaattisemmaksi, prosessimaisemmaksi ja tuli osaksi johtamisjärjestelmiä (Erola – Louto, 2000, 15 – 19).

Liiketoimintariskit liittyvät liiketoiminnan tavoitteisiin, koska riskinotto on yritystoiminnan menestyksen perusedellytys. Sen mukaan joitakin riskejä pitää käyttää hyväksi, jotta saavutettaisiin strategisia etuja (Sobel Paul J. – Reding Kurt F, 2004, 29). Riskeiksi määritellään yrityksen sisäiset tai ulkoiset epävarmuudet, tapahtumat tai olosuhteet, jotka yrityksessä pitää ymmärtää ja hallita tehokkaasti, kun yrityksessä toteutetaan sen strategioita liiketoimintatavoitteiden saavuttamiseksi ja arvon tuottamiseksi osakkeenomistajille. Riskienhallinnaksi määritellään tekeminen ja prosessit, joiden avulla pyritään eliminoimaan, vähentämään ja kontrolloimaan riskejä sekä mahdollistamaan hyötyjä ja välttämään haittoja (Andersen, 2006, 31).

Riskien tunnistamisella pyritään löytämään epävarmuuksia, joille yritys altistuu. Se edellyttää syvällistä tietoa organisaatiosta ja markkinoista, joilla organisaatio toimii sekä tietoa lainsäädännöstä. Lisäksi tarvitaan tietoa sosiaalisesta, poliittisesta ja kulttuurisesta toimintaympäristöstä sekä hyvä ymmärrys organisaation strategisista ja operaationalisista tavoitteista. Samalla pitää huomioida menestyksen kannalta kriittiset tekijät sekä uhat ja mahdollisuudet tavoitteiden saavuttamiseen (FERMA, 2011, 3).

Yritysten näkökulmasta kyse on siitä, miten yritys varautuu sen kaikenlaiseen toimintaan liittyviin riskeihin ja miten se suhtautuu niihin. Riskienhallinnassa on keskeistä kerätä riittävästi tietoa ja analysoida se. Tunnistamalla strategiset uhkat ja riskit niihin voidaan varautua. Joko hyväksytään tietoisesti ja hallitusti uhkien tai riskien olemassaolo ja mahdollisuus, tai niiden mahdollisuuksia pienennetään tai ne poistetaan. Strategisten uhkien ja riskien hallinta on organisaation ylimmän johdon päivittäistä toimintaa. Strategisen kokonaisturvallisuuden näkökulmasta on tärkeä järjestää tietovirtojen kulku siten, että työntekijöillä on tarvittavat välineet ja riittävä tieto tehokkaiden ja tuottoisien päätösten tekemiseksi. Lisäksi tarvitaan organisaatiossa kannustava ilmapiiri ja kulttuuri, jotka muodostuvat tyypillisesti sellaisista elementeistä kuin motivaatio ja sitoutuminen (Mäkinen, 2007, 162 – 163).

Usein liiketoiminnan riskit ja riskienhallinta ymmärretään vain negatiivisesti riskeinä ja niiltä suojautumisena. Tällöin jää huomaamatta ne mahdollisuudet, joita erilaisiin tilanteisiin sisältyy. Laajasti ymmärrettynä riskit ja riskienhallinta sisältävät myös uuden liiketoimintamahdollisuuksien tai muutoin yritystoiminnan kehittämiseen liittyvien mahdollisuuksien havainnoinnin, analysoinnin ja hyödyntämisen. Sekä negatiivisten riskien että positiivisten liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen ja arviointiin voidaan käyttää samoja menetelmiä. Liiketoimintapäätöksiä, mahdollisuuksia, arvioitaessa ja suunniteltaessa kiinnitetään yleensä eniten huomiota sijoitetun pääoman tuottoon (ROI, return on investment). Pääoman tuoton ohessa arvioidaan myös riskejä. Koko-

naisvaltainen riskienhallinta on toisaalta riskien tunnistamista ja niiltä varautumista, mutta samalla se on mahdollisuus uusien liiketoimintamahdollisuuksien havainnointiin ja arviointiin. Siksi kannattaa vahvistaa riskienhallinnan osana olevien liiketoimintamahdollisuuksien ja ROIn välistä yhteyttä. Kun johto pyrkii riskienhallinnallisin keinoin ymmärtämään mahdollisuuksia ja riskejä, niin se auttaa johtoa paremmin tunnistamaan ja kohtamaan toimialaa ja toimintaympäristöä koskevia muutoksia. Esimerkiksi taloudellisessa taantumassakin voidaan havaita uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia samalla kun ollaan kartoittamassa taantumaaan liittyviä riskejä. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa pyritään yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen laajentamalla johdon näkemystä olosuhteisiin liittyvistä uhista ja mahdollisuuksista. Kokonaisvaltaista riskienhallintaa lähellä oleva käsite on liiketoiminnan jatkuvuuden turvaaminen tai jatkuvuuden johtaminen (Business Continuity Management, BCM). Tämän käsitteen käsittely on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.

Riskienhallinta toimii yrityksessä yli sisäisten organisaatorajojen ja auttaa siten myös toiminnan läpinäkyvyyttä ja organisaatioiden rajapintoihin liittyvien ongelmien tunnistamisessa. Systemaattinen riskienhallinta auttaa myös johtoa keskittymään olennaiseen päätöksentekoon ja kehittämiseen, kun johdolla on mahdollisimman kokonaisvaltainen käsitys yrityksen kulloisestakin tilasta. Lisäksi kaikkiin yrityksen perusprosesseihin integroitu riskienhallinta tuottaa hyvät edellytykset ehkäistä riskejä tai toimia laadukkaasti riskien toteutuessa. Tämä korostaa erityisesti yrityksen valmiuksia kohdata riskejä ja niiden laadukasta hoitamista suhteessa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin (Ilmonen – Kallio – Koskinen – Rajamäki, 2010, 17 – 20). Hyvällä riskienhallintakyvyllä on myös osoitettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen tuloksenteekokykyyn (Ander- sen, 2006, 13 – 21).

### 2.3.2 Riskilajit ja riskienhallinnan tavoitteet

Riskien luokitteluun on olemassa useita erilaisia tapoja ja luokittelu on keskeinen osa riskienhallintaa. Luokittelun avulla riskit saadaan yhteismitallisiksi ja niitä voidaan vertailla keskenään. Riskiluokittelu lisää myös organisaation tietoisuutta riskeistä. Riskit voidaan luokitella neljään riskilajiin: *strategisiin riskeihin, operatiivisiin riskeihin, taloudellisiin riskeihin* sekä *vahinkoriskeihin*. Tässä luokittelussa riskit on jaettu toisaalta niiden lähteen, toisaalta riskityypin mukaan. Riskin lähteellä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joiden perusteella riski toteutuu ja näitä tekijöitä voi samanaikaisesti olla useita. Lisäksi riskit voivat olla lähtöisin organisaation sisäisistä tai ulkoisista lähteistä. Kuviossa 3 esitetään riskikategoriat, jossa erityyppiset riskit on ryhmitelty riskilajeittain (Ilmonen ym. 2010, 70 – 71).

## Riskikategoriat

Strategiset riskit	Taloudelliset riskit	Operatiiviset riskit	Vahinkoriskit
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liiketoiminnan kehitykseen liittyvät riskit</li> <li>2. Liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit</li> <li>3. Markkinariskit</li> <li>4. Teknologiariskit</li> <li>5. Poliittisen, taloudellisen ja kulttuurisen kehityksen riskit</li> <li>6. Regulaatoriskit</li> <li>7. Globaaleista ilmiöistä johtuvat riskit (ilmas- to, ympäristö jne.)</li> <li>8. Viestintäriskit</li> <li>9. M&amp;A-riskit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Likviditeettiriskit</li> <li>2. Korkoriskit</li> <li>3. Valuuttariskit</li> <li>4. Vastapuoliriskit</li> <li>5. Maariskit</li> <li>6. Sopimusriskit</li> <li>7. Veroriskit</li> <li>8. Kirjanpidon ja talous- raportoinnin riskit</li> <li>9. Pääomarakenteen riskit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organisaatioon ja johtamiseen liittyvät riskit</li> <li>2. Informaatioteknologi- aan liittyvät riskit</li> <li>3. Tietoturvallisuusriskit</li> <li>4. Tuotannolliset, toimin- taprosesseihin ja tehokkuuteen liittyvät riskit</li> <li>5. Liiketoiminnan kes- keytysriskit</li> <li>6. Tuottavuusriskit</li> <li>7. Projektitoimintaan liittyvät riskit</li> <li>8. Sopimus- ja vastuuri- skit</li> <li>9. Kriisitilanteisiin liitty-vät riskit</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työterveys- ja työturvallisuusris- kit</li> <li>2. Henkilöstöriskit</li> <li>3. Ympäristöriskit</li> <li>4. Vahingoittumis- riskit</li> <li>5. Luonnonkatastro- feihin liittyvät ris- kit</li> <li>6. Toimitilaturvalli- suuden riskit</li> </ol>

Kuvio 3 Riskikategoriat (Ilmonen ym. 2010, 71)

*Strategiset riskit* koskevat yrityksen pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. Tähän riskilajiin kuuluvat kaikki strategiseen päätöksentekoon liittyvät epävarmuudet. Ne voivat olla yrityksen sisäisiin tai ulkoisiin tekijöihin liittyviä. Ulkoisiin riskeihin kuuluvat muun muassa kilpailijoihin, asiakaskäyttäytymiseen, asiakastarpeisiin, toimialaan, teknologiaan ja lainsäädäntöön liittyvät riskit. Lisäksi strategisiin riskeihin liittyy myös menetetyt liiketoimintamahdollisuudet. Sisäisiin strategisiin riskeihin kuuluvat esimerkiksi strategian toimeenpanoon liittyvät epäonnistumiset, puutteet osaamisessa, yritysjärjestelyihin liittyvät epäonnistumiset sekä se että ei edes tunnisteta kompetenssivajetta.

*Operatiiviset riskit* koskevat yrityksen päivittäistä toimintaa ja siihen liittyvää johtamista. Osa operatiivista riskeistä on lähellä strategisia riskejä ja rajanveto niiden välillä on joissakin asioissa vaikeaa. Operatiiviset riskit voivat olla välittömiä tai välillisiä yrityksen toimintoihin liittyviä vahinkojen tai maineen riskejä. Operatiivisiin riskeihin kuuluvat myös johtamiseen liittyvät epäonnistumiset.

*Taloudelliset riskit* ovat yrityksen rahaprosesseja uhkaavia riskejä. Niitä ovat esimerkiksi maksuvalmiuteen, korkoihin, investointeihin ja valuuttoihin liittyvät riskit. Taloudelliset riskit voivat liittyä myös verotuksen muutoksiin, pääoman saamiseen tai kirjanpidon ja muun taloudellisen raportoinnin riskeihin. Raportointiin liittyvät riskit voivat

olla esimerkiksi väärään taloudelliseen informaatioon perustuvaan päätöksentekoon liittyviin riskeihin.

*Vahinkoriskit* ovat yleensä helpoimmin tunnistettuja riskejä. Erityisesti omaisuusvahingot ja henkilövahingot tunnetaan hyvin. Henkilöturvallisuuteen liittyvät myös henkilöstön saatavuuteen ja osaamiseen liittyvät riskit. Myös henkilöstön menettäminen ja epälojaalisuus työnantajaa kohtaan kuuluvat vahinkoriskeihin.

Edellä on kuvattu riskilajeja ja riskejä yhden luokittelun mukaisesti. Luokitteluja on erilaisia, mutta riskienhallinnassa on oleellista, että riskit tiedostetaan, koska vain tiedostettuja riskejä voidaan pyrkiä hallitsemaan tai varautumaan niiden seurauksilta (Ilmonen ym. 2010, 71 – 76).

Riskienhallinnan tavoitteisiin liittyen yritykset ovat hyvin erilaisia ja siksi riskienhallinnan sisältö riippuu yrityksestä itsestään ja sen toimialasta sekä toimintaympäristöstä. Riskienhallinnalla on kuitenkin muutamia yleisiä tavoitteita, jotka ovat toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen, riskitietoisuuden edistäminen, riskiympäristön kontrolloiminen sekä riskinottohalun kehittäminen.

Ensimmäisenä riskienhallinnan yleisenä tavoitteena on toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen. Sillä tarkoitetaan sitä, että ylin johto, omistajat ja potentiaaliset sijoittajat pystyvät arvioimaan yrityksen keskeisimmät riskit ja sen miten niihin on varauduttu. Toisella riskienhallinnan yleisellä tavoitteella, riskitietoisuuden lisäämisellä, tarkoitetaan sitä, että luodaan sellainen organisaatiokulttuuri, jossa riskitietoisuus on kiinteä osa kaikkea johdon päätöksentekoa ja siten se on huomioitu, kun tehdään päätöksiä tulevaisuuden liiketoiminnasta. Tällöin myös työntekijät voivat tehokkaasti käsitellä heidän omiin tehtäviinsä liittyviä riskejä. Kolmantena riskienhallinnan yleisenä tavoitteena on riskiympäristön kontrolloiminen. Sillä tarkoitetaan tulevaisuuden mahdollisten menetysten ja niiden vakavuuden minimoimista. Lisäksi siihen liittyen varmistetaan asianmukainen taloudellinen suojautuminen haitallisten tapahtumien varalta. Riskiympäristön kontrolloimiseen liittyy myös se, että luodaan ja ylläpidetään valmiuksia hoitaa tehokkaasti haitalliset tapahtumat sekä se että osataan minimoida kokonaisvaltaisesti riskien kustannukset. Riskienhallinnan yleisistä tavoitteista neljäntenä on riskinottohalun kehittäminen. Sillä tarkoitetaan sitä että maksimoidaan mahdollisuudet organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja minimoidaan epäonnistumisen riskit (Andersen, 2006, 31 – 32).

### **2.3.3 Kokonaisvaltainen riskienhallinta, ERM**

Kokonaisvaltainen riskienhallinta eli enterprise risk management (ERM) on luonteeltaan organisaation kaikille osa-alueille suuntautuva riskienhallinnan lähestymistapa perinteisestä, pääasiassa taloudellisiin kysymyksiin keskittyneestä riskienhallinnasta poi-

keten (Mäkinen, 2007, 106). Kokonaisvaltaista riskienhallintaa kuvataan jäsentyneeksi ja kurinalaiseksi lähestymistavaksi, jolla autetaan organisaation johtoa ymmärtämään ja hallitsemaan kokonaisvaltaisesti kaikkia liiketoiminnan riskejä ja epävarmuuksia (Sobel ym. 2004, 29). Kokonaisvaltainen riskienhallinta perustuu yrityksen arvoihin ja strategiaan. Sen sisältö on riippuvainen myös yrityksen toimialasta ja sen asemasta markkinoilla sekä yrityksen riskienhallintapolitiikasta ja toimintaohjeista sekä monista muista yrityksen toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Ulkoisesti kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan vaikuttavat lainsäädännön vaatimukset, toimialaa koskevat sopimukset ja muut yrityksen toimintaan ulkoisesti liittyvät sidokset.

Kokonaisvaltaiset riskit voivat sisältää erilaisia tekijöitä, joilla on mahdollinen vaikutus yrityksen toimintaan, prosesseihin tai resursseihin. Ulkoiset riskit voivat koostua taloudellisesta muutoksesta, markkinoiden kehityksestä sekä uhista, jotka ovat lähtöisin poliittisista, lainsäädännöllisistä, teknologisista tai demograafisista olosuhteista. Näille riskeille on tyypillistä, että ne syntyvät usein vähitellen ajan myötä ihmisten mielipiteiden ja käytäntöjen muuttuessa. Näihin riskeihin yritys voi varautua, mutta niiden syntyyn se ei yleensä pysty vaikuttamaan. Yrityksen sisäiset riskit koostuvat muun muassa inhimillisistä virheistä, petoksista, järjestelmävirheistä tai tuotannon virheistä (Olson – Wu, 2008, 4 – 5).

ERM koskee organisaation kaikkea toimintaa ja siihen liittyy olennaisesti riskienhallintaprosessit ja riskiraportointi. Kokonaisvaltaisuuden periaate tarkoittaa sitä, ettei mitään organisaation toimintaa voi jättää riskienhallinnan ulkopuolelle, koska muutoin kokonaisvaltaisen riskienhallinnan peruseriaate ei toteudu. Tavoitteena on huomioida kaikki yrityksen toimintaan oleellisesti vaikuttavat asiat. Erityisen tärkeää on, että kokonaisvaltaisen riskienhallinnan prosessit ulottuvat ylimmästä johdosta, hallituksesta, lähtien kaikille toiminnan tasoille ja kaikkiin prosesseihin. Kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa riskin käsitteellä korostetaan riskin mahdollisimman laajaa käsitettä (Ilmonen ym. 2010, 47 – 48).

Kokonaisvaltaista riskienhallintaa on kritisoitu siitä, että toisaalta se on liikaa painotunut taloudelliseen ja selkeästi mitattavaan näkökulmaan, toisaalta kritisoidaan että se pyrkii havainnoimaan ja käsittelemään kaikkia mahdollisia organisaatiota uhkaavia riskejä. Kritiikin mukaan kokonaisvaltaisen riskienhallinnan näkökulma on toisessa ääri-laidassa liian kapeaa ja toisessa liian laajaa. Liian laajasti soveltaen ERM:n toimintakenttä muodostuu niin laajaksi, että riskienhallinnan tavoitteet tulevat mahdottomiksi saavuttaa. Kun pyritään hallitsemaan kaikkea, niin ei pystytä hallitsemaan kunnolla oikein mitään. Michael Power esittääkin, että ERM:n sisältöä pitäisi kehittää laajemmaksi kirjanpitoon ja taloudelliseen raportointiin perustuvista lähtökohdista (Power, 2009, 849 – 855).

Noccon ja Stulzin (2006, 8 – 20) mukaan kokonaisvaltainen riskienhallinta luo yrityksen sidosryhmille lisäarvoa. Kuinka paljon ERM:n avulla onnistutaan lisäarvon tuot-

tamisessa, riippuu siitä kuinka hyvin on onnistuttu ERM:n käyttöönotossa. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan avulla on ollut erityisen hankalaa arvioida yrityksen maineeseen ja strategiaan asioihin liittyviä riskejä, koska tällaisten riskien mittaaminen on hankalaa tai mahdotonta. Toisaalta mitä paremmin ERM:n implementoinnissa onnistutaan, sitä suurempia hyötyjä sen avulla on odotettavissa. Myös Noccon ja Stulzin näkökulma kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan on taloudellinen, mutta he korostavat ERM:n laajaa hyödyntämistä organisaatioissa ja perusteellista ERM:n käyttöönottoa ja niiden seurauksena on ERM:n tuottamien hyötyjen kasvaminen.

Blaskovichin ja Taylorin (2011) mukaan ERM:n hyödyllisyys ei ole riippuvainen ainoastaan implementoinnin onnistumisesta, vaan oleellista on, minkälaiset henkilöryhmät yrityksessä ovat ERM:n toteuttajina. Heidän mukaansa ERM:n avulla voidaan saavuttaa sellaisia hyötyjä, joita siltä odotetaan, vain siten, että kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan osallistuu mahdollisimman erilaisia näkökulmia edustavia henkilöitä. Yrityksen eri toiminnoista tulevat ihmiset havaitsevat monipuolisemmin erilaisia riskejä ja myös riskien merkitystä arvioidaan laajemmin, kuin jos kokonaisvaltaista riskienhallintaa toteutetaan vain taloudellisen taustan omaavien henkilöiden avulla. Blascovich ja Taylor korostavat, että ERM:n kannattajat kuitenkin hakevat useimmiten vain talouden näkökulmasta toimivia ihmisiä riskienhallintatehtäviin ja siksi on vaara, että riskienhallinnan näkemys jää liian suppeaksi. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan mahdollisimman hyvän toimivuuden kannalta on tärkeää, että ERM:n parissa työskentelevät henkilöt eivät painotu mihinkään muuhunkaan toimintoon, vaan että riskienhallinnassa käytetään monipuolisesti eri toimintojen edustajia.

## 2.4 Yritysten yhteiskuntavastuu

Käsiteltäessä yritysten yhteiskuntavastuuta on tarpeen määritellä mitä sillä tarkoitetaan. Aiheen käsittelyn hankaluutta lisää se, että eri maissa vastuullinen yritystoiminta koetaan eri tavoin kulttuurisesta viitekehyksestä johtuen. Tutkimuksen ja viranomaisten toimesta on haettu yhteisesti hyväksyttäviä sisältöjä vastuulliselle yritystoiminnalle. Vastuullisuuden tutkimusta voidaan tehdä poikkitieteellisesti ainakin filosofian, sosiologian, kansainvälisen politiikan, sosiaalipolitiikan, kansantaloustieteen tai yrityksen taloustieteen näkökulmista.

Ari-Veikko Anttiroikon (2004) mukaan vastuu voidaan määritellä toimijan vastuuna sosiaaliselle viitetaustalle. Tällöin tutkitaan sitä, kuka on vastuussa ja kenelle. Lisäksi joudutaan aiheen määrittelyssä tutkimaan, minkälaisesta vastuullisuudesta on kyse. Vastuuta on monenlaista ja siksi on tarpeen rajata mitä yritysten yhteiskunnalliseen vastuuseen sisältyy. Yhteiskunnallisen vastuun lisäksi voidaan erottaa ainakin taloudellinen, oikeudellinen, moraalinen ja filantrooppinen vastuu. Näitäkään vastuun eri muotoja ei

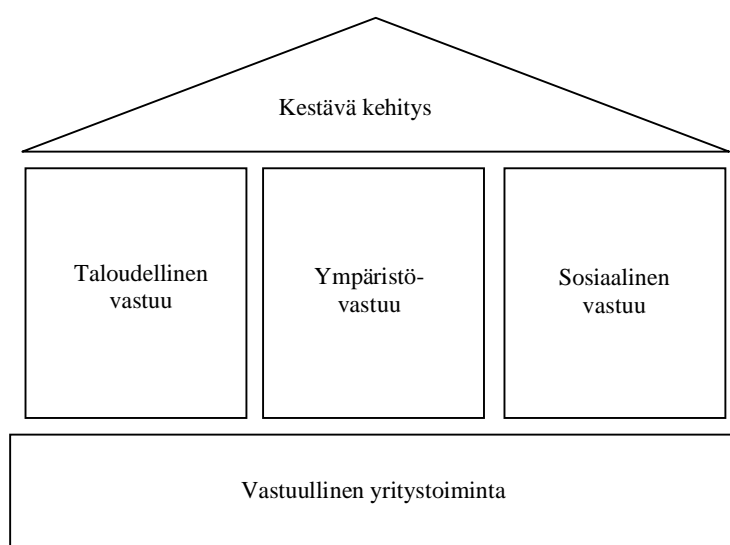


voida yksiselitteisesti rajata, vaan niiden merkitys ja ulottuvuus menee keskenään ris-tiin. Toisaalta vastuullinen yritystoiminta on jatkuvasti ympäristöstään ja sidosryhmis-tään riippuvainen ja sen sisältö päivittyy yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten mukana. Se mikä on vastuullista yritystoimintaa tänä vuonna, ei välttämättä ole sitä enää viiden vuoden kuluttua.

Tutkielman tekijän oma näkemys yritysten yhteiskuntavastuusta perustuu hyvin pit-källe Finnish Business & Society ry:n (FIBS Yritysvastuuverkosto, 2013) sekä Tarja Ketolan (2005) näkemyksiin. Näihin näkemyksiin tutkielman tekijä on päätenyt siksi, että hän perehtyi yritysten yhteiskuntavastuuseen johdannossa mainitussa Stakesin pro-jektissa ja sen perusteella hän oli myös FIBS ry:n perustajajäsen ja FIBS:n periaatteiden yksi valmistelijoista.

Vielä vuonna 2004 sanapari *yritysten yhteiskuntavastuu* oli käsitteenä Suomessa va-kiintunut yleisimmäksi ilmaisuksi (Talvio – Välimaa, 2004, 37). Tarja Ketola (2005, 9) puolestaan käyttää sanaparia *vastuullinen liiketoiminta*, joka ei ehkä ole niin osoitteleva kuin yritysten yhteiskuntavastuu. Ketolan mukaan vastuullinen liiketoiminta muodostuu seuraavien käsitteiden sisällöistä: yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility), yrityskansalaisuus (corporate citizenship), kestävä kehitys (sustainable development), kestävä liiketoiminta (corporate sustainability tai sustainable business), kestävä yrittä-juys (sustainable entrepreneurship), kolminkertainen tulos (triple bottom line) ja yritys-etiikka (corporate ethics).

Vastuullinen liiketoiminta menee Ketolan mukaan kuitenkin pidemmälle ja syvem-mälle kuin edellä mainittujen käsitteiden sisältö. Vastuullinen liiketoiminta (corporate responsibility) sisältää taloudellisen, sosiaalisen ja ekologisen ulottuvuuden ja on koko-naisuutena osa kestävästä liiketoimintaa (corporate sustainability).



Kuvio 4 Vastuullinen yritystoiminta muodostuu kolmesta osa-alueesta (Taipalinen & Toivio, 2004, 15)

Kuviossa 4 kuvataan kestävään kehitykseen ja vastuulliseen yritystoimintaan liittyviä kolmea vastuun ulottuvuutta ja näiden kaikkien muodostamaa kokonaisuutta. Nämä kolme ulottuvuutta ja osa-alueita on perinteisesti kuvattu yritysten yhteiskuntavastuun peruspilareiksi (FIBS Yritysvastuuverkosto, 2013). Samaa vastuiden kolmijakoa käytetään yritysten ”kolmoistilinpäätöksistä”, Tripple Bottom Line (Taipalinen – Toivio, 2004, 14; Talvio – Välimaa, 2004, 40). Verrattaessa Ketolan sekä Taipaleen ja Toivion käyttämiä sanoja *liiketoiminta* ja *yritystoiminta*, voidaan arvioida, että ne ovat tässä yhteydessä synonyymejä. Käsitteet  *vastuullinen liiketoiminta* ja  *vastuullinen yritystoiminta* ovat siten samansisältöisiä.

Euroopan komissio on ohjeistanut laajasti yritysten yhteiskuntavastuusta. Yritysten yhteiskuntavastuuta koskevan EU:n strategian (Euroopan komissio, 2011, 4) mukaan yhteiskuntavastuu vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn. Yhteiskuntavastuuta tulisi tarkastella strategisesti, jolloin sen avulla voidaan saavuttaa etua riskinhallinnan, kustannussäästöjen, pääoman saannin, asiakassuhteiden, henkilöstöjohtamisen ja innovoinnin kannalta. Yrityksen yhteiskuntavastuu edellyttää sitoutumista sekä sisäisiin että ulkoiisiin sidosryhmiin ja siksi se antaa mahdollisuuden reagoida yrityksen toimintaolosuhteissa tapahtuviin muutoksiin. Komission mukaan näin voi kehittyä edellytyksiä uusille markkinoille ja mahdollisuuksia yritysten kasvuun. Lisäksi yhteiskuntavastuun avulla yritykset voivat kehittää työntekijöidensä, kuluttajien ja kansalaisten luottamusta yritystä kohtaan. Tämä puolestaan lisää edellytyksiä sellaisen ympäristön syntymiseen, jossa yrityksillä on hyvät olosuhteet innovointiin ja kasvuun.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) käyttää käsitettä vastuullinen yritystoiminta, corporate responsibility, CR. EK:n internetsivujen mukaan vastuullinen yritystoiminta on yrityksen omaehtoista toimintaa, joka sovittaa yhteen yrityksen ja sen sidosryhmien tavoitteet ja odotukset. EK:n mukaan vastuullinen toiminta jakautuu myös taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristöön kohdistuvaan vastuuseen. Kuitenkin vastuullisuuden tarkemman sisällön ja käytännön toteutuksen viitataan määräytyvän yrityksen arvoista ja tavoitteista huomioiden myös yrityksen sidosryhmien vaatimukset ja odotukset (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2013).

Suomalainen riippumaton yritysvastuuverkosto, Finnish Business & Society ry (FIBS), on myös määritellyt yritysten yhteiskuntavastuuta ja käyttää siitä nimitystä yritys vastuu. FIBS:n mukaan (FIBS Yritysvastuuverkosto, 2013) yritys vastuun synonyymeinä käytetään usein termejä yhteiskuntavastuu, vastuullisuus, vastuullinen yritystoiminta, eettinen liiketoiminta ja kestävä kehitys. FIBS:n mukaan termi yritys vastuu on viime vuosina vakiinnuttanut asemansa suomalaisessa yritysmaailmassa.

Euroopan komission laatiman yritysten yhteiskuntavastuustrategian (Euroopan komissio, 2011) uuden määritelmän mukaan yritysten yhteiskuntavastuu määritellään strategiassa seuraavasti:

*Komissio esittää uuden määritelmän yritysten yhteiskuntavastuusta ”yritysten vastuuna omista yhteiskunnallisista vaikutuksistaan”. Sovelletta-  
van lainsäädännön ja työmarkkinaosapuolten välisten työehtosopimusten  
kunnioitus on tämän vastuun täyttymisen ennakoedellytys. Täyttääkseen  
täysimääräisesti yhteiskuntavastuunsa yrityksillä olisi oltava käytössä  
prosessi, jolla integroidaan yhteiskuntaan, ympäristöön, ihmisoikeuksiin,  
eettisiin kysymyksiin ja kuluttaja-asioihin liittyvät näkökohdat niiden lii-  
ketoimintaan ja ydinstrategiaan tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kans-  
sa tarkoituksena*

- maksimoida omistajien/osakkeenomistajien ja muiden sidosryhmien se-  
kä laajasti ottaen koko yhteiskunnan saama lisäarvo ja*
- tunnistaa, ehkäistä ennalta ja lieventää yritysten mahdollisesti aiheut-  
tamia haittavaikutuksia.*

FIBS:n määritelmä (FIBS, 2013) yritysten yhteiskuntavastuusta tai yritysvastuusta on samansuuntainen:

*Vastuullinen yritystoiminta on sekä kestävää että kannattavaa. Vastuulli-  
nen yritys varmistaa itselleen parhaat toimintaedellytykset myös tulevai-  
suudessa eli*

- tekee enemmän kuin laki edellyttää*
- huomioi sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset  
maksimoi toimintansa positiiviset vaikutukset muillekin kuin osakkeen-  
omistajille*
- minimoi toimintansa negatiiviset taloudelliset, sosiaaliset ja ekologiset  
vaikutukset*
- kantaa vastuuta myös alihankkijoidensa vastuullisuudesta*
- raportoi ja viestii toimintansa positiivisista ja negatiivisista vaikutuk-  
sista avoimesti ja läpinäkyvästi*
- kehittää taloudellisesti kannattavia ratkaisuja ekologisiin ja sosiaali-  
siin ongelmiin.*

Edellä kuvattujen määritelmien lisäksi yhteiskuntavastuun ideologiat voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Ketolan, 2005, 19 mukaan): omistajalähtöiset ideologiat, sidosryhmälähtöiset ideologiat ja laajan sosiaalisen vastuun ideologiat. Vastaavan ryhmittelyn on tehnyt DesJardin 1998 (teoksessa Ketola, 2005, 19), jonka mallit ovat klassinen malli, neoklassinen malli ja kestävä kehityksen malli.

Näistä omistajalähtöinen eli klassinen malli on vallitseva. Sen mukaan yritykset ilmoittavat tavoittelevansa omistajilleen lisäarvoa, mutta pyrkivät samalla huomioimaan asiakkaansa tärkeänä sidosryhmänä, mutta muita sidosryhmiä ei juurikaan mainita. Sidosryhmälähtöinen eli neoklassinen ideologia huomioi omistajien lisäksi myös muita sidosryhmiä. Yrityksen johdon tehtävänä on tasapainottaa omistajien ja muiden sidos-

ryhmien odotuksia. Tässäkin mallissa omistajilla on kuitenkin vahvempi asema kuin muilla sidosryhmillä. Laajimmalle vastuullisen ajattelun vie laajan vastuun eli kestävän kehityksen ideologia. Sen mukaan yrityksen toiminnan perimmäinen tarkoitus on lisätä hyvinvointia yhteiskunnassa. Se ei sulje pois taloudellista ajattelua, mutta taloudellisen tuoton tavoittelu ei ohita kuitenkaan hyvinvoinnin lisäämisen tavoitetta.

Käsiteltäessä yritysten yhteiskunnallista vastuuta tai vastuullista yritystoimintaa, ovat keskeisinä aiheina kuuluuko yhteiskunnallinen vastuu yrityksille ja kuinka laaja on yritysten vastuu toiminnastaan kokonaisuutena, ympäristöstään ja sidosryhmistään. Onko yrityksen perustehtävä omistajien voiton maksimointi vai voiko yrityksen toiminnalla olla muitakin tavoitteita? Jos perustehtävänä on omistajien voiton maksimointi, niin tarkoittaako se voiton maksimointia millä hinnalla hyvänsä ja muista sidosryhmistä välittämättä? Voiko voiton maksimointi toteutua niin, että maksimivoiton taso laskee ja yrityksen toiminnasta hyötyvät enemmän muut sidosryhmät (Kujala, 2001, 11)? Sidosryhmänäkemyks painottaa omistajien lisäksi myös muiden sidosryhmien saamaa hyötyä yrityksen toiminnassa. Sidosryhmänäkemyks viittaa siihen, että yritykset ovat osa suurempia järjestelmiä. Näkemyksen mukaan yritys on riippuvainen näistä suuremmista järjestelmistä, mutta ne eivät ole riippuvaisia yrityksestä. Tällaisia järjestelmiä ovat esimerkiksi liiketoimintaympäristö, yhteiskunta, ihmissysteemi ja ekosysteemi (Ketola, 2005, 23). Yavitzin ja Newmanin (1984, 24) mukaan historia osoittaa, ettei yksityisomistukseen perustuva yritysjärjestelmä kestä, ellei se palvele yhteiskuntaa hyvin. Yritys ei siis ole irrallinen toimija, vaan osa suurempaa järjestelmää. Täysin vastakkaisen näkemyksen on esittänyt Milton Friedman, jonka mukaan yritykset itsessään eivät voi olla vastuullisia ja yrityksen harjoittama vastuullinen toiminta on yrityksen varojen väärinkäyttöä. Friedmanin mukaan yrityksen ainoa tavoite on omistajien voiton maksimointi ja myös yritysjohton ainoa tehtävä on varmistaa tämä (Friedman, Talvio-Välimaa, 2004, 26 mukaan).

Yritysten yhteiskuntavastuun merkityksestä ja hyödyistä yrityksille on tehty tutkimuksia, joissa tulokset ovat olleet ristiriitaisia. McWilliams ja Siegel (2000) väittävät tutkimuksessaan, että yritysten yhteiskuntavastuun merkityksestä yrityksen taloudelliseen hyötyyn on ristiriitaisia tuloksia. Heidän mukaansa osasyynä ristiriitaisuuksiin on se, että vastuullisuuden vaikutuksia yrityksen taloudelliseen tulokseen on mitattu väärin. McWilliams ja Siegel tulivat tutkimuksessaan siihen tulokseen, että yritysten yhteiskuntavastuun vaikutus taloudelliseen tulokseen ei ole positiivinen eikä negatiivinen vaan neutraali. McWilliamsin ja Siegelin tutkimuksen lähdeaineisto koskee pääosin 1990-luvulla tehtyjä tutkimuksia, jolloin yritysten yhteiskuntavastuun määritelmät ja merkitys olivat erilaiset kuin 2000-luvulla, jolloin yritysten yhteiskuntavastuun sisällössä ja tutkimuksessa on tapahtunut paljon edistystä. Runsaat kymmenen vuotta myöhemmin tehdyssä 188 yritystä käsittäneessä tutkimuksessa Michelinin ym. (Michelon – Boesso –

Kumar, 2013) mukaan yritysten yhteiskuntavastuulla on positiivinen korrelaatio yrityksen suoritukseen.

## 2.5 Yhteiskuntavastuun hyödyntäminen riskienhallinnassa

Tässä aluvuussa käsitellään aiempaa kirjallisuutta, joka koskee yritysten yhteiskuntavastuun ja yrityksen riskienhallinnan välistä yhteyttä. Yritysten yhteiskuntavastuulla tarkoitetaan tässä yhteydessä laajasti kaikkea vastuullista ja eettistä johtamista. Sen mukaan aikaisemmasta kirjallisuudesta on haettu lähteitä, joissa riskienhallinta on yhdistetty muun muassa eettiseen johtamiseen, vastuulliseen liiketoimintaan, yritysvastuuseen ja yritysten yhteiskuntavastuuseen.

Strategisen johtamisen näkökulmasta yrityksen yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta ovat sen osatekijöitä. Strategisessa johtamisessa on keskeistä suunnittelu, jolla strategiaa luodaan ja strategisen suunnittelun oleellinen piirre on tulevaisuuden olosuhteiden ennustaminen ja sellaisten ympäristötekijöiden analysoiminen, joilla voi olla vaikutusta yrityksen menestymiseen tai epäonnistumiseen. Näiden tulevaisuudenkuvien ja ympäristötekijöiden analysointi pitäisi sisältää ainakin yhteiskunnalliset, poliittiset, teknologiset ja taloudelliset näkökulmat (Yavitz-Newman, 1984, 17). Yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntäminen kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa auttaa juuri edellä kuvattujen tulevaisuudenkuvien riskien tunnistamisessa ja analysoinnissa. Näin yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta yhdistyvät strategiseen johtamiseen, jolla määritellään yrityksen suunta ja toiminnan painopisteet.

Francisin ja Armstrongin (2003, 375) mukaan on olemassa yhteys eettisyyden ja riskienhallinnan välillä. Heidän mukaansa on selviä syitä huomioida eettiset käytännöt keskeisenä osana riskienhallintaa. Vaikka eettisyyttä pidetään yleisesti tärkeänä, se jää usein normaalien liiketoimintakäytäntöjen ulkopuolelle. Eettisyyden ja riskienhallinnan yhdistämisellä on kuitenkin havaittu selviä liiketoiminnallisia tuloksia, kuten potentiaalisten liiketoimintaongelmien tunnistaminen, petosten ehkäiseminen, yrityksen maineen ylläpitäminen sekä oikeudellisten rangaistusten minimointi, jos yritys joutuu sellaisten vaatimusten kohteeksi. Kuitenkin, Francisin ja Armstrongin mukaan, ainoastaan aito sitoutuminen eettisyyteen voi toimia riskienhallinnassa eivätkä pelkät viestintä ja suhde-toiminta riitä. Lisäksi parhaiten toimivat sellaiset toimenpiteet, joiden kustannukset voidaan arvioida ja joilla on selvä positiivinen tulosvaikutus yritykselle.

Adam ja Shavit (2009) päätyvät yhdistämään vastuullisen yritystoiminnan ja riskienhallinnan pohtimalla mikä on yrityksen tarkoitus ja miten yrityksen hallitus tätä tarkoitusta toteuttaa. Heidän mukaansa hallituksen roolit ja vastuut voi ymmärtää asettamalla kysymyksen: Mikä on yrityksen tarkoitus? Johdatteleva vastaus tähän voidaan rajata siten, että mitkä ovat ne peruskriteerit, joiden perusteella hallitus tekee päätöksiä yrityk-

sen niukoista resursseista. Eli miten hallitus määrittelee kriteerit, joilla se jakaa niukkoja resursseja eri sidosryhmien kesken, mutta huomioi samalla, että pääpaino päätöksenteossa ja resurssien jakamisessa on osakkeenomistajien etujen varmistamisessa. He osoittavat tutkimuksessaan, miten panostaminen vastuulliseen liiketoimintaan voi vähentää riskejä pitkällä tähtäyksellä ja siten kasvattaa arvoa omistajalle pitkällä tähtäimellä.

Adamin ja Shavitin (2009) mukaan tietyissä tilanteissa voi kuitenkin syntyä eturistiriitoja vastuullisen liiketoiminnan periaatteen ja osakkeenomistajien edun välillä, vaikka lähtökohtaisesti yrityksessä on valittu panostaminen vastuulliseen liiketoimintaan. Osakkeenomistajien näkökulmasta panostaminen vastuulliseen liiketoimintaan vähentää riskejä ja siten voi lisätä tuottoja pitkällä tähtäyksellä, mutta samalla se voi vähentää heidän tuottojaan lyhyellä tähtäyksellä. Johdon näkökulmasta Adamin ja Shavitin malli ottaa huomioon myös johdon omat päätöksentekoprosessit, joissa mallia käytetään strategisena riskienhallintatyökaluna eettisten ja taloudellisten riskien osalta. Johdon päätöksenteossa pitkän tähtäyksen sijoittajien edut menevät kuitenkin aina vastuulliseen liiketoimintaan tehtävien panostusten edelle. Näistä eturistiriidoista johtuen Adamin ja Shavitin mallissa hallitukselle on annettu sellainen rooli, jossa se on tasapainottavana hallintoelimenä eri sidosryhmien etujen kesken mukaan lukien hallituksen omien etujen tasapainotus suhteessa muihin sidosryhmiin.

Yritysten yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta on yhdistetty myös monissa muissa tutkimuksissa. Bebbingtonin ym. (Bebbington – Larrinaga – Moneva, 2008) mukaan yritysten yhteiskuntavastuun raportointi voi osaltaan toimia maineriskien hallinnassa. Myös Christine Jacob (2012) on taloudelliseen lama-aikaan kohdistetussa tutkimuksessaan yhdistänyt yritysten yhteiskuntavastuun ja maineriskien hallinnan. Lama-aikana yritysten maine vastuullisena toimijana saattaa kärsiä esimerkiksi irtisanomisten ja kustannusten karsimisesta johtuen. Toisaalta kaikki laman seuraukset eivät olleet negatiivisia yhteiskuntavastuulle. Laman jälkeen monia yhteiskuntavastuun piiriin liittyviä asioita kehitettiin lisää. Tällaisia olivat esimerkiksi organisaation hallinto, ympäristöpolitiikat ja kannustejärjestelmät. Näillä toimenpiteillä tutkitut yritykset saavuttivat positiivista mainetta.

Jainin ym. (Jain – Leka – Zwetsloot, 2011) mukaan yritysten yhteiskuntavastuu luo mahdollisuuden psykososiaaliseen riskienhallintaan. Heidän mukaansa yhteiskuntavastuu sopii erityisesti henkilöstöön liittyvien riskien hallintaan, kuten työperäisen stressin ja työhyvinvointiin liittyvien riskien hallintaan. Psykososiaaliset asiat tulisi kehittämistyössä integroida strategioihin, suunnitelmiin ja prosesseihin. Edellä olevaan liittyen kehittämistä tulisi tarkastella resurssien näkökulmasta ja siksi myös henkilöstöhallinnon osaamista tulisi hyödyntää.

Koska strateginen johtaminen määrittelee yrityksen suunnan ja tavoitteet, tarvitaan sen avuksi mahdollisimman kattavaa informaatiota ja analysointia. Haastavissa kilpailu- ja ympäristöolosuhteissa onnistuneen strategian merkitys on oleellinen yrityksen menes-

tyksen kannalta. Strategian suunnittelussa ja johtamisessa ovat keskeisinä tekijöinä riskien ja mahdollisuuksien tunnistaminen (Yavitz-Newman, 1984, 15-30) ja yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntäminen voi parantaa riskien tunnistamista.

## **3 TUTKIELMAN TOTEUTTAMINEN**

### **3.1 Tutkielman kohteet**

Tutkielman kohteeksi valittiin kolmen eri toimialoja edustavien suurten suomalaisten yritysten johtoryhmät. Tutkielman empirinen aineisto koostuu yhteensä kymmenestä henkilöhaastattelusta kolmessa eri yrityksessä. Yritykset olivat Outokumpu, HOK-Elanto ja Tapiola (nyk. LähiTapiola). Tutkielmaan valittiin suomalaisen mittapuun mukaan suuria yrityksiä, joissa johtoryhmä koostuu ammattijohtajista. Lisäksi valituissa yrityksissä on otettu käyttöön yhteiskuntavastuuohjelma tai vastaava julkinen kannanotto, jonka mukaan yrityksen johto on valinnut vastuullisuuden periaatteet johtamisen ohjenuoraksi. Toimialoiltaan yritykset edustavat kansainvälisesti toimivaa teollisuusyritystä, suomalaista monialayritystä sekä suomalaista finanssiyritystä, joten tutkielma tarjoaisi myös mahdollisuuden toimialojen ja yritysten välisten erojen analysointiin. Toimialojen luotettavaan vertailuun tutkittava aineisto on kuitenkin liian suppea. Tutkielman yritysten ja niiden edustamien toimialojen keskinäinen vertailu on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle.

Tutkielman tavoitteena ei ole valittujen yritysten analysointi. Sen sijaan haastateltujen johtajien avulla pyritään selvittämään käsityksiä strategisesta johtamisesta, riskienhallinnasta ja yritysten yhteiskuntavastuusta yritysten ylimmän johtoryhmän työssä. Tutkielman painopisteenä pyrittiin selvittämään näiden käsitysten avulla yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntämistä riskienhallinnan näkökulman laajentamisessa.

### **3.2 Kohdeyritykset**

Tutkielmaan valittu monialayritys HOK-Elanto toimii pääkaupunkiseudulla. Yrityksellä oli haastattelujen aikaan yli 5000 työntekijää ja sen liikevaihto oli haastattelujen aikaan noin 1,3 miljardia euroa vuoden 2007 tunnuslukujen mukaisesti. Vuoden 2011 tunnuslukujen mukaan työntekijämäärä oli noussut yli 6000 ja liikevaihto oli 1,8 miljardiin (HOK-Elanto, 2011). Johtoryhmän muodosti toimitusjohtaja ja kuusi eri toiminnoista vastaavaa johtajaa. Toimintaa leimaa vahva kasvu ja 2000-luvulla tapahtuneet merkittävät muutokset yrityksen rakenteissa.

Toisena tutkielmaan osallistuneena yrityksenä on kansainvälinen teollisuusyritys Outokumpu. Sen johtoryhmän muodostavat toimitusjohtaja sekä seitsemän muuta johtajaa. Yritys toimii noin 30 maassa ja sillä on yli 8000 työntekijää. Sen myynti oli 6,9 miljardia euroa vuonna 2007. Omalla alallaan yritys pyrkii olemaan maailman johtava toimija.



Kolmantena yrityksenä tutkielmaan osallistui suomalainen finanssialan yritys Tapiola, jolla on noin 3000 työntekijää. Sen ylimmän johdon muodosti tutkielman tekohetkelä sisäinen hallitus, jossa puheenjohtajan lisäksi on kolme muuta johtajaa. Yritys on kasvanut voimakkaasti 2000-luvulla sekä uusien toimintojen, liiketoiminnan tunnuslukujen että henkilöstön määrän osalta. Tässä tutkielmassa myös Tapiolan ylintä johtoa kutsutaan johtoryhmäksi, vaikka Tapiolassa ylintä johtoa edusti sisäinen hallitus. Näin tehdään siitä syystä, että Tapiolaa koskevat vastaukset olisivat erottuneet muista yrityksistä, jos sen vastaajia olisi kutsuttu hallituksen jäseniksi. Kaikki tutkielmaan osallistuneet yritykset ovat toteuttaneet yhteiskuntavastuun jonkinlaisen julkisen toimintamallin 2000-luvulla ja jatkavat sen kehittämistä edelleen.

### **3.3 Tutkielman tavoite ja tutkimusmenetelmä**

Tutkielman tavoitteena on selvittää, hyödyntävätkö johtoryhmät yritysten yhteiskuntavastuun periaatteita tai vastuullisen johtamisen periaatteita riskienhallinnassa. Tätä tavoitetta varten selvitettiin haastateltavilta miten he ymmärtävät strategisen johtamisen käsitteen ja siihen osa-alueina sisältyvät yritysten yhteiskuntavastuun ja riskienhallinnan. Tutkielman käsitteet eivät ole yksiselitteisiä ja niiden sisältö voidaan ymmärtää eri tavoin ainakin osittain.

Kun halutaan selvittää, hyödynnetäänkö yritysten yhteiskuntavastuun periaatteita kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, niin on selvittävä mitä haastateltavat ymmärtävät kyseisillä käsitteillä, yritysten yhteiskuntavastuu ja kokonaisvaltainen riskienhallinta. Kun ylimmän johdon työ on osittain niin sanottua strategista johtamista, jonka alakäsitteitä edellä mainitut käsitteet ovat, niin myös strategisen johtamisen käsite oli tarkastelun kohteena. Toisaalta oli tärkeää selvittää haastateltavien ymmärrys näistä käsitteistä, kun tutkielman aiheena oli selvittää miten nämä käsitteet yhdistyvät tai voidaan yhdistää toisiinsa johtoryhmän riskienhallinnassa. Ilman käsittemäärittelyä olisi vaara, että haastateltavat ja tutkija eivät käsitteisi riittävän luotettavasti samaa aihepiiriä. Toisaalta oli mahdollista, että haastateltavat tarkoittivat jotakin asiaa, joka oli tutkielman kohteena, mutta käyttivät asiasta erilaisia nimityksiä.

Saatua haastatteluaineistoa analysoitiin strategista johtamista, yritysten yhteiskuntavastuuta ja riskienhallintaa käsittelevän aikaisemman kirjallisuuden avulla ja lopuksi tulkittiin, minkälaisia yleisiä periaatteita nousee esiin aineistosta ja mitä johtopäätöksiä niistä voi tehdä. Selvityksen kohteena oli erityisesti hyödynnetäänkö yritysten yhteiskuntavastuun periaatteita kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, vaikka asiaa ei olisi tietoisesti tällä tavoin mallinnettu ja päätetty.

Tutkielman tutkimusstrategiana käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka on aineiston ei-numeerista analysointia ja tulkintaa, jossa etsitään merkityksiä tee-

moittelemalla aineistoa ja yleistämällä aineistosta saatavaa informaatiota (Kovalainen, 2007). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tutkimusasetelmaan, jossa halutaan selvittää käyttäytymisen merkitystä ja sen konteksti. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkimushenkilöiden havainnot asioista ja antaa myös mahdollisuuden huomioida heidän taustansa ja sen mahdollisen vaikutuksen (Hirsjärvi – Hurme, 2009, 27). Creswellin (teoksessa Hirsjärvi – Hurme, 2009, 25) mukaan kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin eli se etenee yksityisestä yleiseen. Se on kiinnostunut useasta yhtäaikaista tekijästä, jotka vaikuttavat lopputulokseen. Induktiivisessa prosessissa luokittelu syntyy tutkimuksen kuluessa ja se on kontekstisidonnaista. Teoriaa ja sääntönmukaisuuksia kehitetään tavoitteena laajempi ymmärrys ja tarkkuus ja luotettavuus saavutetaan verifiointin avulla.

Haastattelua käytetään aineiston hankinnassa, koska tutkimuskysymys on monitahoinen ja halutaan haastateltavien omin sanoin kuvattuja näkemyksiä tutkimusongelmasta eli riskienhallinnasta ja yritysten yhteiskuntavastuun hyödyntämisestä siinä. Lisäksi tutkimusongelman taustaksi haastateltavilta kysyttiin heidän käsityksiään siitä mitä tarkoittavat termit strateginen johtaminen, yritystenyhteiskuntavastuu ja riskienhallinta. Näiden käsitteiden mahdollisimman laajaa ja monipuolista selittämistä varten ja niiden välisten yhteyksien kuvaamista varten valittiin kvalitatiivinen tutkimusstrategia ja fenomenografinen tutkimustyyppi. Haastattelututkimus antaa myös mahdollisuuden tehdä tarkentavia kysymyksiä.

Haastattelututkimuksen eri menetelmistä käytetään teemahaastattelua (Kovalainen, 2007). Tällä valinnalla rajataan haastattelun aihe tutkimuskysymykseen, mutta säilytetään silti joustavuus esittää tarkentavia kysymyksiä tai uusia kysymyksiä. Lisäksi haastattelukysymykset pyritään muotoilemaan niin, että myös haastateltavalla on joustava mahdollisuus vastauksiinsa, vaikka pyritään pysymään tutkimuskysymykseen liittyvissä raameissa. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, jolloin haastateltaviin ei kohdistu sosiaalista painetta tietynlaisiin vastauksiin.

Strukturoitua haastattelua ei käytetä, koska se sisältäisi riskin, että näkemyksiä voitaisiin tämällytyypisessä aiheen käsittelyssä ohjata tai rajata liikaa. Riski on erityisen suuri tällaisessa tutkimuksessa, jossa tutkimuskysymys käsittelee aiheita, jota ei ole selkeästi määritelty tai määrittelyjä on useita ja ne ovat osittain ristiriitaisia. Lisäksi strukturoitu haastattelu olisi voinut vääristää tuloksia siksi, että haastateltavien tiedot ja kokemus yritysten yhteiskuntavastuusta ja riskienhallinnasta voisi vaikuttaa siihen miten he olisivat ymmärtäneet kysymykset.

Tutkimustyyppiksi valittiin fenomenografia ja aineiston keruun menetelmänä on edellä kuvattu haastattelu. Fenomenografian nimi tulee sanoista ”ilmiö” ja kuvata”. Fenomenografisen tutkimuksen lähtökohtana on tietynlainen käsitys ilmiöiden ja ihmisen ajattelun suhteesta ja tiedonmuodostuksen ehdoista. Fenomenografia tutkii sitä, miten ympäröivä maailma ilmenee ja rakentuu ihmisen tietoisuudessa. Samaa ilmiötä koske-

vat käsitykset vaihtelevat henkilöstä toiseen. Käsitykset ovat sisällöllisesti eli laadullisesti erilaisia, koska niiden viitetausta vaihtelee yksilöstä toiseen. Verrattuna asiantuntijoiden käsityksiin voi ihmisten arkikokemuksesta spontaanisti muodostamia käsityksiä kutsua esikäsitteiksi. Nämä toimivat pohjana sille, miten ihminen jatkossa ymmärtää uuden kokemuksen, esimerkiksi koulussa opetuksen. Fenomenografinen tutkimus etenee karkeasti ottaen seuraavia vaiheita pitkin (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen, Saari, 1996, 114-115):

- Tutkija kiinnittää huomionsa asiaan tai käsitteeseen, josta näyttää esiintyvän hämmentävän erilaisia käsityksiä. Tutkija päättää esimerkiksi selvittää, miten oppilaat käsittävät taloudellisen laman. Usein kyseessä on koulussa tapahtuvan oppimisen tutkiminen.
- Hän perehtyy asiaan tai käsitteeseen teoreettisesti ja jäsentää alustavasti siihen liittyvät näkökohdat.
- Hän haastattelee henkilöitä, jotka ilmaisevat erilaisia käsityksiään asiasta.
- Hän luokittelee käsitykset niiden merkitysten perusteella. Selittääkseen käsityksien erilaisuuden hän kokoaa ne vielä ylemmän tason merkitysluokiksi.

Fenomenografiassa ihminen nähdään rationaalisena olentona, joka liittyy mielessään oliot ja tapahtumat toisiinsa ajattelun avulla. Näin syntyvistä ilmiöistä ihmiset muodostavat käsityksiä. Näitä käsityksiä fenomenografia tutkii empiirisesti. Fenomenografian lähtökohtana on että tutkittaessa ihmisen ajattelua ja sen pohjalta syntyviä käsityksiä ihmisen sisäisestä tai ulkoisesta maailmasta, tarvitaan tutkimustyö, joka käsittelee ihmistä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Syrjälä ym. 1994, 116-122).

Jotta empiirisen aineiston käsittely ei jäisi vain aineiston yleiseen esittelyyn, pitää aineistoa analysoida luokittelemalla eli rakentamalla merkityskategorioita. Aineiston tulokinnan avulla saadaan tutkimushenkilöiden käsitykset asioista ja niiden perusteella tehdään aineiston luokittelua. Laadullinen tutkimus pyrkii tällä tavoin aineiston ymmärtämiseen, ei niinkään selittämiseen. Kategorioiden muodostaminen pohjautuu teoreettiseen ajatteluun, jossa tutkijalle merkityksellinen eli relevantti käsitys liitetään aikaisempaan kirjallisuuteen ja tutkijan mielessä olevaan teoreettiseen tarttumapintaan. Merkityskategorioita voidaan yhdistää laaja-alaisempiin ylemmän tason kategorioihin. Kategoriat voidaan siis jakaa ylä- ja alakategorioihin. Näistä ylemmän tason kategoriat muodostavat tutkijan oman teorian, selitysmallin, tutkittavalle asialle (Syrjälä ym. 1994, 125 – 128). Kategorioita muodostettaessa on riski, että niitä luodaan liian helpoin perustein. Tällä tarkoitetaan sitä, että jollekin kategorialle ei ole riittäviä perusteita. Siksi on tärkeää, että tutkimushenkilöiden ilmaisut ovat riittävän laajasti lukijan nähtävissä, jotta hän voi tarkistaa aineistoista tehdyn luokittelun (Syrjälä ym. 1994, 146 – 147). Tässä tutkielmassa luokiteltu aineisto käsitellään johtopäätöksien yhteydessä luvussa viisi.

### **3.4 Tutkielman toteutus ja yritysten valintakriteerit**

Empiirinen aineisto koostuu yhteensä kymmenestä henkilöhaastattelusta. Kaikki haastattelut olivat ylimmän johtoryhmän jäseniä tutkielman yrityksissä. Kahdessa yrityksessä haastatteluista sovittiin johdon sihteerin kanssa ja yhdessä yrityksessä yksi johtajista toimi haastattelujen koordinaattorina. Haastattelut olivat kestoaltaan keskimäärin 47,6 minuuttia ja pisin haastattelu oli 66 minuuttia ja lyhin 32 minuuttia. Yhteensä haastattelujen kesto oli 7 tuntia 56 minuuttia. Haastattelut tehtiin 26.3. – 26.5.2008 välisenä aikana ja ne toteutettiin kunkin yrityksen omissa tiloissa. Kymmenestä haastattelusta kahdeksan pidettiin yrityksen osoittamissa neuvotteluhuoneissa ja kaksi pidettiin haastatteluvien omassa työhuoneessa. Tilan valinnalla ei näyttänyt olevan vaikutusta haastatteluun ainakaan negatiivisesti tai haastattelua häiritsevästi. Muutoinkaan haastatteluihin ei kohdistunut lainkaan häiriöitä eikä keskeytyksiä. Haastatteluihin oli varattu kahvia ja pientä syötävää ja se osaltaan teki tilanteesta rennomman. Tosin haastattelujen tunnelma vaihteli haastateltavasta riippuen jossain määrin. Pääosin tunnelma oli vapautunut ja rento. Haastattelut nauhoitettiin haastateltujen luvalla ja näiden äänitiedostojen perusteella saatiin 100 sivua muokkaamatonta litteroitua tekstiä. Yritysten ja haastateltavien käsittely tutkimuksessa oli samanlaista.

Tutkielmaan mukaan otettujen yritysten ensimmäinen valintakriteeri oli se, että niissä oli julkisesti kuvattu yritysten yhteiskuntavastuuohjelma. Tätä valintakriteeriä käytettiin siksi, että saatiin valittua yritykset, joissa lähtökohtaisesti oli tietoisesti ryhdytty toimimaan yhteiskuntavastuun parissa ja siksi oletuksena oli että yrityksillä oli positiivinen suhtautuminen aiheeseen. Toisena valintakriteerinä oli se, että yritykset ovat eri toimialoilta, jotta näkemykset yhteiskuntavastuullisuudesta eivät olisi vain yhteen toimialaan sitoutuneita ja jotta yritysten ymmärtämä yhteiskuntavastuullisuus tulisi mahdollisimman laajasti käsittelyyn. Kolmantena kohdeyritysten valintakriteerinä oli se, että yritykset olivat suomalaisen mittapuun mukaan suuria yrityksiä, jolloin niiden toimintaympäristö on laaja ja monipuolinen ja sidosryhmät sisältävät mahdollisimman paljon erilaisia ryhmiä.

### **3.5 Aineiston arviointi ja tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kuvataan tarkalla kuvauksella tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuusvaatimus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, jotta lukija saa mahdollisimman hyvän kuvauksen tutkimuksen teosta ja pystyy siten arvioimaan sen luotettavuutta. Esimerkiksi haastattelututkimuksissa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa haastattelut tehtiin ja kuvataan haastattelujen määrä ja pituudet. Lisäksi kuvataan mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma itsearviointi

tilanteesta. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara, 2004, 217).

Syrjälän ym. (Syrjälä – Ahonen – Syrjäläinen – Saari, 1994, 129-130) mukaan laadullisen aineiston luotettavuus ja siitä tehtyjen tulkintojen luotettavuus riippuu kahdesta asiasta. Ensiksi aineiston ja sen tulkintojen luotettavuus riippuu siitä, miten ne vastaavat tutkimushenkilöiden ilmaisuissaan tarkoittamia ja toiseksi missä määrin ne vastaavat teoreettisia lähtökohtia. Aineiston validiteetti merkitsee sen aitoutta. Aineisto on aitoa, jos tutkimushenkilöt ovat ilmaisseet itseään samasta aiheesta kuin tutkija oletti. Aineistosta tehdyt johtopäätökset ovat vastaavalla tavalla aitoja, jos niistä tehdyt tulkinnat vastaavat sitä mitä haastateltavatkin tarkoittivat. Tutkimuksen intersubjektivisuus eli se, että merkitysten tulkintaan vaikuttavat tutkittavan ja tutkijan mielessä olevat merkitykset käsiteltäville asioille. Intersubjektivisuus on tulkinnan ja päättelyn riskitekijä, jos tutkija ei tiedosta sitä.

Tässä tutkielmassa on intersubjektivisuus tiedostettu. Tämä on erityisen tärkeää, koska tutkielma käsittelee sitä, miten haastateltavat ovat ymmärtäneet tutkielman käsitteiden sisällön omassa työssään (yritysten yhteiskuntavastuu, strateginen johtaminen, riskienhallinta), eikä näille käsitteille ole selkeitä ja riittävän yhdenmukaisia määritelmiä yleisestikään. Lisäksi tulkinnoissa on huomioitu, että yksilötasolla haastateltavilla oli erilainen kokemus ja suhtautuminen yritysten yhteiskuntavastuuseen, strategiseen johtamiseen ja riskienhallintaan. Toiset olivat perehtyneet aiheisiin syvällisemmin kuin toiset ja lisäksi haastateltavien toimenkuvat loivat erilaiset lähtökohdat haastatteluille. Tutkielman luotettavuutta lisättiin myös sillä tavalla, että jokaiselta haastateltavalta kysyttiin haastattelun lopuksi olisiko hänellä vielä jotakin lisättävää käsitelyihin aiheisiin tai jäikö käsittelemättä jotakin, minkä haastateltava olisi halunnut tuoda esille. Tällä tavoin tutkielman tekijä halusi varmistua siitä, että haastateltavat saivat vapaamuotoisesti täydentää kaikkea sanomaansa tai tuoda esille asioita, jotka heidän mielestään kuuluivat haastattelun aihepiiriin.

Aineiston tulkintoihin ja johtopäätöksiin vaikuttaa myös tutkielman tekijän omat tiedot, kokemus ja asenne. Syrjälän ym. (2004, 131) mukaan lukija voi arvioida tutkimusprosessin luotettavuutta, jos tutkimusprosessista on mahdollisimman seikkaperäinen kuvaus, josta ilmenee teoreettiset lähtökohdat, niiden liittyminen tutkimusongelmiin sekä tutkimushenkilöt ja -tilanne. Lisäksi luotettavuuden arvioitiin tarvitaan tarkka kuvaus aineiston keruusta sekä tulkintaprosessin periaatteet ja tulkinnan kulku. Edelleen luotettavuuden arviointiin lukija tarvitsee esimerkkejä haastatteluista, jotta lukija voi arvioida merkityksiä, joita ilmaisuille on annettu.

Hirsjärven ja Hurmeen (2009, 184-185) mukaan haastattelututkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa sekä aineiston keruun että aineiston käsittelyn laaduntarkkailulla. Aineiston keruuseen liittyviä laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat selkeä haastattelurunko, hyvät haastattelutaidot, haastattelujen läpikäynti jo haastatteluvaiheen kuluessa sekä haastatte-

lun hyvä tekninen sujuvuus ja tarvittaessa haastattelun täydentäminen lisäkysymyksillä ja haastattelupäiväkirjan pito.

Tässä tutkielmassa haastattelun runkokysymyksiä täydennettiin haastattelun lopussa kysymällä jäikö jotain käsittelemättä ja antamalla haastateltaville mahdollisuus vapaa-  
muotoisiin vastauksiin, joilla sai tuoda esille mitä kukin halusi. Tätä mahdollisuutta käyttivät suurin osa haastatelluista. Haastattelujen teknisessä toteutuksessa ei ollut min-  
käänlaisia ongelmia eli haastattelut sujuivat keskeytyksittä ja tallennuksessa ei ollut  
mitään ongelmia. Myös tallennuksen laatu oli niin hyvää, että vain muutama sana kai-  
kista kymmenestä haastattelusta jäi litteroitaessa epäselväksi. Haastattelujen tallennuk-  
sia käytiin läpi osittain kunkin haastattelun jälkeen, jotta varmistettiin tallennusten tek-  
ninen laatu. Lisäksi haastattelujen aikana haastattelija teki muistiinpanoja lisäkysymyk-  
siin liittyen ja haastattelutilanteen kuvailuun liittyen sekä muihin haastatteluolosuhteis-  
siin tai haastateltavan käyttäytymiseen liittyen. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan haastat-  
telun laatua parantaa se, että ne litteroidaan mahdollisimman nopeasti. Tässä tutkielmas-  
sa haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeisinä päivinä. Litterointi on  
tehty haastattelijan toimesta.

## 4 EMPIIRISET TULOKSET

Tässä luvussa empiirinen aineisto käsitellään jaoteltuna tutkielman kolmen käsitteen mukaisiin teemoihin. Nämä kolme teemaa ovat strateginen johtaminen, yritysten yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta. Tulosten käsittelyssä on tavoitteena, että lukijalle syntyy mielikuva siitä minkälaiseksi tutkimushenkilöt kokivat työnsä johtoryhmän jäsenenä ja miten yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta ilmenevät ylimmän johdon työssä. Jokainen kolmesta alaluvusta alkaa haastateltujen omilla kuvauksilla siitä, miten he ymmärtävät tutkielman käsitteet. Alalukujen jaksoissa kutakin teemaa käsitellään laajemmin. Johtoryhmätyöllä tarkoitetaan strategisen johtamisen käytännön ilmenemismuotoa.

Fenomenografisen analyysin mukaan käsiteltävät ilmiöt pyritään näkemään haastateltujen esittämien tulkintojen mukaisesti. Edellä mainittujen käsitteiden avulla pyritään saamaan käsitys siitä, miten haastateltavat hahmottavat omaa työtään ja sen avulla pyritään osoittamaan mitkä asiat ovat keskeisimpiä ylimmän johdon työssä. Pää tavoitteena on selvittää, miten yritysten yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta ilmenevät ylimmän johdon työssä ja onko yhteiskuntavastuuta hyödynnetty riskienhallinnassa. Runsaille sitaateilla haastateltujen vastauksista pyritään lisäämään aineiston läpinäkyvyyttä sekä antamaan lukijalle mahdollisuus arvioida aineistosta tehtyjä huomioita. Empiirisen aineiston luokittelu esitetään luvussa viisi, johtopäätökset.

### 4.1 Strateginen johtaminen

Tässä alaluvussa käsitellään strategista johtamista, joka on ikään kuin yläkäsite kokonaisvaltaisessa johtamisessa. Seuraavissa alaluvuissa käsiteltävät yritysten yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta ovat strategisen johtamisen osa-alueita. Kokonaisvaltaisessa johtoryhmän työssä strateginen johtaminen on toimintatapa, jossa yrityksen toimintaa tarkastellaan sen kaikilla osa-alueilla.

Strategista johtamista kuvattiin aineistossa sellaiseksi kokonaisvaltaiseksi johtamiseksi, mitä yleensä tapahtuu johtoryhmätyössä. Voidaan siis ymmärtää, että strateginen johtaminen ja johtoryhmätyö miellettiin osittain toistensa synonyymeinä. Haastatellut johtajat liittivät strategisen johtamisen yrityksen ylimmän johdon työksi. Sitä kuvataan pitkän ajanjakson selviytymisen varmistamiseksi sekä laaja-alaiseksi johtamisnäkökulmaksi. Strateginen johtaminen yhdistetään myös siihen, miten yritys vastaa ympäristön, kilpailun, lainsäädännön ja asiakkaidensa asettamiin haasteisiin. Myös suurten linjapäätösten teko ja niihin liittyvistä keinovalikoimista päättäminen mielletään osaksi sitä. Käsitteeseen liitetään myös ajallisesti pitkälle ulottuvista asioista päättäminen sekä arvojohtaminen ja vastuu päätösten seurauksista yritystä ympäröivälle maailmalle. Vaikka useimmat strategiseen johtamiseen liitettyistä asioista ovat laaja-alaisia ja vaikeasti hah-

motettavissa, silti koetaan tärkeäksi myös konkreettiset tavoitteet ja niiden seuranta. Kokonaisuuden johtamisen ohessa pidetään tärkeänä vahvaa yhteyttä käytännön tekemiseen. Sillä tarkoitetaan ajan tasalla olevaa ymmärrystä operatiivisesta työstä sekä herkkyyttä reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Strateginen johtaminen määritellään *ylimmälle johdolle* kuuluvana työnä. Kyse on johtoryhmälle kuuluvasta työstä. Se ilmenee muun muassa siten, että tehdään ero operatiivisen ja strategisen johtamisen välillä.

*No se on ensinnäkin tämmöstä pitkän tähtäimen johtamista, ja laaja-alaisempaa elikkä vastakohtana operatiiviselle johtamiselle on se, et se on markkina-analyysejä, SWOT:teja, tämmösiä tehdään, plus sitten että tähtäin on jossain paljon, paljon kauempana kun seuraavassa vuodessa ja se strateginen johtaminen se on johtoryhmän tehtävä.*

Operatiivisen johtamisen kerrotaan kuuluvan organisaation alemmille tasoille eikä johtoryhmän kuulu lähteä suorittamaan operatiivisia tehtäviä, koska sille kuuluu strateginen johtaminen. Konzernin johdolle on ominaista se, ettei se voi mennä tekemään operatiivisen johdon töitä, mutta sen pitää varmistaa, että operatiivinen johto tekee työnsä. Operatiivisella johtamisella on kuitenkin yhteys ylimmän johdon työhön. Strateginen johtaminen ei kuitenkaan ole pelkkää ajattelua ja visiointia ilman yhteyttä arkeen, vaan siihen liittyy käytännön ymmärrys operatiivisen ja strategisen johtamisen yhteydestä.

*Se on kuitenkin, strateginen johtaminen on samanlaista kun operatiivinen johtaminen, se pitää olla tavoitteellista, se pitää olla mitattavaa ja konkreettisia asioita.*

Ylimmän johdon tehtävänä on rakentaa strategiaa, joka pohjautuu yrityksen arvoihin ja toiminta-ajatukseen. Vision perusteella laaditaan tavoitteet ja seurataan että toiminta on asetettujen tavoitteiden ja linjausten mukaista. Johdon tehtävänä on siis suunnan määrittely ja toiminnan ohjaaminen valittuun suuntaan.

*No, että meillä kun on meidän hallitus tai hallintoneuvosto, ne on määritelly...tai johtoryhmähän on tehnyt sitä työtä...mut viime kädessä meille on määrittely visio, toiminta-ajatus, arvot. Että mitkä on meidän lähtökohdat. Ja sen pohjalta johtoryhmän tehtävänä on määritellä sitten strategia, et kuinka me näihin päästään.*

Strategisen johtamisen sijoittamista ylimpään johtoon kuvaa myös se, kuka kantaa vastuun asioista. Yksi haastatelluista luettelee laajasti asioita, jotka hänen mielestään liittyvät strategiseen johtamiseen ja toteaa lopuksi, että johdolle syntyy niistä suuri vastuu. Hän siis yhdistää luettelemansa asiat ylimmälle johdolle kuuluviksi yhdistämällä vastuun näistä asioista samalle taholle. Lisäksi strateginen johtaminen liitetään ylimpään johtoon sen vuoksi, että hallitus ja johtoryhmä rakentavat yhdessä yrityksen toi-



minta-ajatuksen, vision ja arvot ja niiden viitoittamana johtoryhmä johtaa strategiaa, joilla ne toteutuvat.

*Ja kyllä mun mielestä, jos me ajatellaan tätä strategista johtamista, niin se on niinkun...kyllä se jollain lailla liittyy tähän pitkään tähtäykseen ja se sisältää myöskin arvomaailman, se sisältää visiot ja se sisältää tietysti myöskin tietyn kannanoton keinovalikoimaan ja myöskin sen että miten tämmöistä yritystä johdetaan.*

Osaltaan strategisen johtamisen sijoittumista ylimmän johdon työksi ilmentää se, että strategisen suunnitteluprosessin johtaminen on ylimmän johdon vastuulla. Omalla tavallaan strategisen johtamisen asemoimista ylimmän johdon työksi määrittelevät asiat, joita strategiseen johtamiseen sisällytetään. Tällaisia asioita ovat päätökset siitä millä toimialoilla toimitaan, minkälaisiin asiakassegmentteihin keskitytään, kansantalouden ja maailmantalouden seuraaminen ja niiden vaikutusten analysointi yrityksen toimintaan sekä yrityksen liiketoiminnan laajentaminen tai supistaminen. Tähän liittyy myös pitkän aikavälin tahtotilan määrittely ja sen saavuttamisen varmistaminen, jotka kummatkin kuvataan strategiseen johtamiseen liittyviksi.

Yhtenä tärkeimmistä strategista johtamista määrittelevistä asioista on toiminnan *aikajänne*.

*No se on sellasta, mä niinkun määrittelin sen, että se on niinku pidemmän ajan selviytymisen varmistamista aika pitkälti.*

Strateginen johtaminen on pitkän aikavälin johtamista, mutta toisaalta myös aktiivinen toiminnan seuraaminen lyhyellä aikavälillä koettiin välttämättömäksi. Lyhyellä aikavälillä tapahtuvaa strategista johtamista kuvataan herkkyytenä olla tietoinen jokapäiväisestä toiminnasta ja kykynä reagoida nopeasti asioihin, jotka vaativat johtoryhmän kannanottoa. Lyhyen tähtäimen toiminta on operatiivisten valintojen varmistamista ja kohdentamista pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttamiseen. Strategisen johtamisen vahva yhteys lyhyen tähtäyksen operatiiviseen toimintaan on osaltaan *riskienhallintaa*. Aktiivisen seurannan avulla pystytään välittömästi reagoimaan asioihin, joilla saattaisi olla negatiivinen vaikutus strategisesti tärkeiden tavoitteiden toteutumiseen. Operatiivisen toiminnan seurannalla lyhyellä aikavälillä on siis keskeinen merkitys pitkän tähtäyksen strategisten tavoitteiden riskienhallinnassa. Pitkällä aikavälillä tarvitaan kykyä ja halua visioda erilaisia tulevaisuudenkuvia ja pohtia niiden mahdollistamia vaihtoehtoisia strategioita ja niihin liittyviä uhkakuvia. Pitkällä tähtäyksellä riskienhallintaan kohdistuu erilaiset informaation hankinnan ja päätöksenteon haasteet. Epävarmuus lisääntyy. Jotkin suuret investoinnit ja strategiset linjaukset edellyttävät päätöksiä ja toimenpiteitä jo vuosikausia etukäteen. Esimerkiksi tonttien hankkiminen toimitiloja, liikepaikkoja tai tehdasinvestointeja varten, synnyttää tarpeen jopa yli kymmenen vuoden päähän ulottuvaan visiointiin toimialan ja toimintaympäristön kehityksestä.

*Kokonaisvaltaisuus, näkemyksellisyys ja laaja-alainen ote johtamiseen* ovat myös strategiseen johtamiseen keskeisesti liittyviä asioita. Toimialan substanssiosaamisen lisäksi haastateltavat kertovat, että ylimmän johdon työ vaatii pitkää kokemusta, joka on edellytyksenä kokonaisuusien hahmottamiselle sekä olennaisen erottamiselle epäolennaisesta.

*Ja sitten tää strateginen (johtaminen), se pitää sisällään kaiken tämän kokonaisuuden, että meillä on huoli henkilöstöstä, asiakaspalvelulupauksista. Asiakkaan tarpeet ohjaa meidän toimintaa hyvin pitkälle ja liiketoiminnan kehittäminen pohjautuu niihin. Ja sitten on totta kai konseptit ja liikeideat ja kilpailukyky ja nämä pitää olla näpeissä.*

Kokonaisvaltaisuuden idea on, ettei johdeta asioita erillisinä vaan kokonaisuutena. Se tarkoittaa käytännön johtoryhmätyössä sitä, että kokonaisuuden johtaminen on ensisijaista ja vasta sen jälkeen tulevat kunkin johtoryhmän jäsenen omien vastuualueiden asiat. Ellei jonkin vastuualueen asialla ole johtoryhmässä merkitystä kokonaisuuden johtamiselle, niin asiaa ei tarvitse eikä kannata käsitellä johtoryhmässä. Johtoryhmä siis määrittelee linjauksia, jotka ovat yhteisiä koko yritykselle. Juuri tätä, koko yritystä koskevaa lähestymistapaa, pidetään yhtenä strategisen johtamisen keskeisimmistä piirteistä suhteessa muuhun johtamiseen. Strategista johtamista kuvataan operatiivista johtamista laaja-alaisemmaksi. Strategisuuteen liittyy analyttisyys, vaihtoehtoisten toimintamallien tutkiminen sekä uhkien ja mahdollisuuksien kartoittaminen. Johtoryhmän tehtävänä on koota kokonaisnäkemys kaikista yrityksen toiminnoista, vaikka ne toimisivat hyvinkin itsenäisinä yksiköinä. Strateginen johtaminen tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että ylin johto varmistaa, että eri toiminnoista ja osista muodostuva kokonaisuus on valitun strategisen linjan ja tavoitteiden mukainen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä ettei strategisessa johtamisessa käsiteltäisi yksittäisen vastuualueen asioita.

*Kun yksittäiset asiat kootaan yhteen, niin sitten keskustellaan jo firman strategiasta.*

Yksittäisistä asioista tai vastuualueista puhuttaessa on strategisessa johtamisessa oleellista, että asia tuodaan esille siten, että nähdään sen yhteys kokonaisuuteen. Onnistuneiden päätösten alustaksi tarvitaan riittävän tarkat tiedot pääasioista kultakin vastuualueelta. Mitä vieraammasta asiasta on kyse, sitä tarkempaa informaatiota tarvitaan.

Riittävä osaaminen ja kokonaisvaltainen näkemys luovat edellytykset sellaisiinkin päätöksiin, joiden tueksi on saatavissa vain vähän faktatietoa. Yhdeksi strategisen johtamisen keskeiseksi osaksi määritellään *informaatio*. Informaation hankkimisella tarkoitetaan monipuolista tiedonhankintaa. Se sisältää SWOT-analyyysien ja muiden vastaavien teknisten analyyysien tekemistä. Lisäksi siihen liittyvät toimintaympäristön seuraaminen, kuten lainsäädännön muuttuminen ja sidosryhmien tarpeiden kartoittaminen sekä hiljaisen tiedon kerääminen. Toisaalta hankitaan tietoa työntekijäresurssien ja niiltä vaadittavan osaamisen saatavuudesta tulevaisuudessa, toisaalta asiakkaiden kulutustot-

tumusten muutostrendeistä. Johdon pitää olla jatkuvasti valmis kyseenalaistamaan omaa toimintaa uuden informaation myötä ja samalla tarvitaan avoimuutta kaikelle uudelle. Riskienhallinnan kannalta uusia riskejä voi olla odottamassa kulman takana ja siksi niihin varautumiseen ja toteutuneiden riskien hallintaan tarvitaan suuri määrä monipuolista informaatiota, mutta myös avointa mieltä. Informaatiossa on oleellista sen jatkuva hankkiminen ja sen avulla ymmärryksen ja näkemyksen synnyttäminen ja lopuksi oivaluksen perusteella toimiminen valitun suunnan mukaisesti:

*Nähdäänkö me ympärillä olevat heikot signaalit eli mitä tapahtuu lähimpien 5 - 10 vuoden aikana, mitä ei ehkä ihan selkeesti nähdä, mut nyt pitäis osata oivaltaa.*

Tämä sitaatti kuvaa hyvin strategista johtamista ajattelemisena, *strategisena ajatteluna*. Kyse on myös strategisesti tärkeisiin päätöksiin liittyvien potentiaalisten riskien havainnoinnista. Toisaalta strategisen ajattelun kyky ja halu vaikuttavat siihen miten hyvin sen avulla pystytään ympäristön havainnointiin ja miten tuloksekkaasti se tuottaa uutta informaatiota. Potentiaalisten riskien löytäminen riippuu siis strategisen ajattelun laadusta. Toisaalta saadun informaation työstämisellä pyritään havaitsemaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Niidenkin havaitseminen on yhteydessä johtoryhmän strategisen ajattelun laatuun. Edellistä täydentää seuraava lainaus, jossa yksi johtajista kuvaa strategista ajattelemista toiminnan rajojen haarukointina:

*...missä me ollaan mukana ylipäänsä ja millä tavalla me mahdollisesti tätä meidän portfoliota muutetaan, tarkennetaan, ehkä jopa mullistetaan.*

Strategista ajattelua täydentävää tekemistä kuvaavat ylimmän johdon henkilöstöjohdolliset toimenpiteet, jolloin huomio kiinnitetään kokonaisuuden kannalta oleelliseen henkilöjohtamiseen, työvoiman saantiin, ammattitaidon synnyttämiseen ja päivittämiseen ja henkilöstökustannuksiin. Tätä kokonaisvaltaista arjen tekemiseen viittaavaa otetta valaisee maininta:

*...meidän tehtävä on kuitenkin johtaa tätä konsernia ja kattoo kokonaisuutta.*

Strateginen johtaminen on kaikkien haastateltavien mielestä kokonaisvaltaista lähestymistä yritysten eri toimintoihin. Siinä on oleellista toisaalta tietää riittävästi yksittäisistä toiminnoista, mutta samalla liittää ne osaksi kokonaisuutta ja suhteuttaa asiat koko yrityksen kannalta oleellisiin ja vähemmän oleellisiin. Haastatelluista eräs kuvaa asiaa näin:

*Hyvin tietoisesti on satsattu paitsi näihin toimitilajuttuihin, niin myöskin tähän henkiseen pääomaan.*

Tällöin huomio kiinnittyy koko yrityksen menestyksen kannalta pitkän aikavälin menestyksen turvaamiseen panostamalla henkiseen pääomaan, esimerkiksi henkilöstön saatavuuteen ja osaamiseen. Vastaavaan henkilöstöön liittyvään ulottuvuuteen viitataan myös Laamasen ym. (2005) strategisen johtajuuden käsittekartassa. Siinä keskeisiä asioi-

ta ovat mm. osaaminen, älyllinen pääoma, sosiaalinen pääoma ja dynaaminen kyvykkyys. Kokonaisuuden johtamisen kannalta on siis oleellista varmistaa henkinen pääoma sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä.

*Johtoryhmän ja ylimmän johdon tehtävänä on varmistaa riittävät resurssit yrityksen kehittämiseksi ja eteenpäin viemiselle ja resursseilla tarkoitettujen sekä taloudellisia että henkisiä resursseja. Ja näitten ympärillä näkisin, uskoisin ja toivoisin että vähintään kaksi kolmatta osaa johtoryhmän ajasta pitäisi voida viettää.*

Strateginen johtaminen liitetään haastateltavien vastauksissa pääsääntöisesti pitkän aikavälin johtamisnäkemukseen. Se ei ole keskeisin sisältö termin määrittelyssä, mutta yksi yleisimmistä. Tosin yksi vastaaja ei mainitse aikaa missään muodossa strategisen johtamisen ulottuvuutena. Kuitenkin hän kuvaa, miten tärkeää johtoryhmän on osata tulkita nykytilaa, jotta voisi johtaa tulevaisuutta. Strategisen johtamisen sisällön kiteyttää tiiviimmin yksi haastatelluista, joka kuvaa sitä polkuna.

*On olemassa lähtö, on olemassa polku ja on olemassa päämäärä ja strategia on keino päästä sinne päämäärään.*

Pitää siis olla polku, jolla toimintaa kehitetään haluttuun suuntaan, mutta käytännössä johtoryhmä raivaa polun itse, mitään valmista polkua ei enää ole. Strategisessa johtamisessa määritetään ja osoitetaan suunta johon tähdätään, vaikka selkeää reittiä, polkua, ei tavoitteeseen olekaan.

#### **4.1.1 Keskeisimmät asiat johtoryhmän jäsenen omassa työssä**

Tässä jaksossa selvitettiin, miten haastatellut johtoryhmien jäsenet kuvaavat omaa yksilöllistä työtään. Koska johtoryhmän jäsenten tehtävänä on johtaa oman vastualueensa lisäksi yritystä kokonaisuutena, on tärkeää selvittää, miten haastatellut kuvaavat omaa vastuualuettaan ja sen yhteyttä kokonaisuuden johtamiseen ja strategiseen johtamiseen. Tarkoituksena oli saada selville mitä asioita johtajat pitivät tärkeimpinä johtaessaan omaa vastuualuettaan ja toimiessaan oman vastualueensa edustajana johtoryhmätyössä.

Yksittäisten johtajien omassa työssä korostuivat tärkeimpinä asioina jokaisen oman vastualueen tehtävien hoitaminen. Huomion arvoista on kuitenkin se, että omaa vastuualuettaankin hoitaessaan johtoryhmien jäsenet kokivat tärkeäksi sen, miten oman vastualueen johtaminen vaikuttaa kollegojen työhön ja koko yrityksen toimintaan. Kokonaisuuteen viitattiin myös oman vastualueen yhteydellä yrityksen strategiaan linjauksiin.

*No niin joo, sehän tulee sieltä strategian puolelta, että mullahan on määriteltä (tehtävät)..meidän strategisista tavoitteista. Mun mielestä niistä*

*ylivoimaisesti tärkein on se henkilöstön pysyvyys ja saatavuus. ...Se voi kaatua (kasvustrategia) siihen että meillä ei ole ihmisiä toteuttamassa. ...Mutta se kaikki tähtää koko ajan siihen että siellä on osaava työvoima oikeaan aikaan oikeassa paikassa.*

Haastateltavan näkökulmasta oikeanlaisen ja riittävän henkilöstöresurssin turvaaminen koettiin kriittiseksi tehtäväksi, jotta varmistettiin edellytykset koko yrityksen kasvustrategialle. Henkilöstön lisäksi henkilökohtaisessa johtoryhmän jäsenen työssä kuvattiin tärkeäksi taloudellisen informaation saaminen ja tuottaminen. Talousjohtajankin omassa työssä nousee tärkeimmiksi asioiksi sellaisen informaation tuottaminen, joka on tärkeää kokonaisuuden johtamiselle.

*Minun työn toimenkuvan ja tehtävien kautta pitäisi varmistua siitä että kunakin hetkenä yrityksen sen hetkinen tilanne on ennen kaikkea johdolla riittävän hyvin tiedossa. Se on tämmösen normaalin talousjohdon roolin kautta, että se lähtötilanne on varmasti riittävän hyvä ja oikea, jotta se mahdollistaa järkevän keskustelun ja myöskin tulevaisuuden tekemisen silloin kun oikeat asiat ovat varmasti pöydällä.*

*Sitten ehkä siihen peilaten, kun jo käytin sanaa tulevaisuuteen liittyen, niin ikään kuin asettaa tiettyjä rajoja tai parametrejä yrityksen tulevaisuuden suunnitelmille taloudellisesta näkökulmasta eli tavallaan antaa mielikuva siitä että mikä meille on mahdollista ja mikä meille ei ole mahdollista. Yrityksen sen hetkinen tila ja tilanne huomioiden, sanotaan noin taloudellisesta näkökulmasta, et meillä voi olla hirvittävä määrä lukratiivisia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja lähteä kasvamaan, investoimaan tai muuta, mutta aina jossakin kohtaa tulee se raja vastaan ja minun tehtävänä on yrittää ymmärtää mikä on se raja ja missä ne tulee vastaan.*

*Sanoisin ehkä kolmantena, että hyvää riskienhallintatyötä tekemällä ja riskihallintamenestyksellä, niin pitää varmistaa se että yrityksen tielle tulisi mahdollisimman vähän merkittäviä yllätyksiä.*

Johtajan omien vastuiden ja niihin liittyvän kokonaisuuden hallinnan lisäksi ylimmän johdon omassa työssä pidettiin myös tärkeänä yleisesti suuren informaatiomäärän hallintaa.

*No kyllä se varmaan kaikista tärkeintä on se että pystyy omaksumaan sen valtavan informaatiotulvan mikä on ja että pystyy tekemään ne päätökset sillä lailla, et ne tukee tätä kokonaisstrategiaa. Et kyl tää informaation hallinta, niin mun mielestä se on henkilökohtaisella tasolla varmaan isoin haaste. Mutta kyllä mun täytyy silti yks toinen asia sanoa, että kun tätä kokemusta nyt on näinkin paljon kuitenkin jo kertynyt, niin kyllä se aika paljon helpottaa päätöksentekotilanteita.*

Informaationhallintaa ja päätöksentekotilanteita ohjasi ja rajasi pyrkimys strategian mukaiseen toimintaan. Tämän kaiken taustalla oli strategiassa määriteltyjen tuloksien saavuttaminen.

*No tärkeintä..tietenkin tulos.Tulos on kaikkein tärkeintä liiketoiminnassa, mut ennen kaikkea mä nään sen oman roolin siinä että kun puhutaan tästä strategisesta johtamisesta, niin se on sen strategian toteuttamista. Mun tehtävä on huolehtia siitä, että meillä on suunnitelma olemassa miten me mennään eteenpäin. Ja mun tehtävä on valvoa sitä että strategiaa toteutetaan siellä ja tärkeintä on tietenkkin sitte saada tää koko organisaatio, mikä mun vastuulla on, niin ymmärtämään tämän, tämmösen suunnan, mihin ollaan menossa ja pitää tää joukkue kasassa ja että mä oon se lipunkantaja joka vie tätä joukkoa siihen sovittuun tavoitteeseen.*

Oleellisena osana suunnan näyttämässä ja strategisten tavoitteiden mukaisessa johtamisessa pidettiin strategiaprosessia. Sillä tarkoitettiin määritellyn strategian jatkuvaa työstämistä ja erilaisten aiheiden esille nostamista ja työstämistä johtoryhmässä. Strategiaprosessi oli toisaalta strategian toimeenpanoa, mutta samalla myös strategian päivittämistä ja olosuhteiden analysointia.

*Kyllä mun tärkein tehtävä on, että mä pidän yllä tämän yrityksen strategiaprosessia eli mä huolehdin siitä että toimialat ja koko konserni ja sitten koko hallitus työskentelee niinkun et... käydään jatkuvasti läpi meidän strategiaa eri muodoissaan, nostetaan sieltä esille erilaisia asioit. Niinkun nyt huhtikuussa meillä tuli nimenomaan riskianalyysit ja tämän tyyppiset asiat, muun muassa SWOT-analyysit. ...Että ajatellaan niinkun jatkuvasti, viedään tämmöstä strategia- ja suunnitteluprosessia läpi. Et strategiaprosessin kautta budjetointiin, pitkän tähtäimen suunnitteluun ja tän tyyppisiin asioihin. Se on varmaan niinkun mun henkilökohtaisesti tärkein tehtävä.*

Edellinen sitaatti kuvaa suunnittelu- ja kehitysjohtajan näkökulmaa, mutta sama suunnitelmien käytäntöön vieminen tuli esille myös toisenlaisen toimenkuvan omaavalla johtajalla.

*Omassa työssä tärkeintä on että me toteutetaan niitä meidän pitkän aikavälin suunnitelmia ja tavallaan lupauksia markkinoille.*

Vaikka ylimmässä johdossa henkilökohtaiset toimenkuvat ovat erilaisia, niin silti samankaltaiset piirteet tai samankaltainen lähestymistapa työhön toistuu eri henkilöillä ja eri yrityksissä. Henkilökohtaisessakin työssä johtamisote on kokonaisvaltainen.

*Mikä on niinkun johtamisen..työtä...niin, ...se..toimintapolitiikan luominen ja sit se on eräänlaista valvomista. Sen huolehtimista että eri yksiköt tekee niitä juttuja, niitä projekteja tai niitä töitä mitä toimintapolitiikassa määritellään ja sitten seuranta. Sitten myöskin raportointi eteenpäin,*

*hallituksessa tapahtuva seuranta, hallintoneuvoston, niinkun governance polkua pitkin...et aika paljon tällaiset asiat ja sitten toinen suunta on promootio. Siis se sisäinen ja ulkoinen promootio myöskin.*

Eräs johtaja kuvasi selkeästi johtoryhmän jäsenen työtä erittelemällä henkilökohtaisen työn ja kokonaisuuden johtamisen, mutta kuvasi samalla, miten nämä molemmat ulottuvuudet kulkevat koko ajan yhdessä.

*No tätä voi nyt lähestyä mun mielest kahdelta eri kantilta, et toinen on se, että mikä on minun vastuualueeni. Ja tietysti se on oman tonttinsa hoitaminen. Ja toinen on sitten ikään kuin mitä minä henkilönä edustan, joka on ihan yhtä tärkeätä, kun tehdään päätöksiä kollektiossa. Kyllä minä uskon että mun tehtävä on...tehtävässä on tärkeintä se, että mä pyrin kaikessa varmistamaan sen että yhtiön strategia on ajan hermolla, että se palvelee parhaiden osakkeenomistajien etuja ja että meillä on olemassa semmonen toimintamalli ja mekaniikka, joka vahvistaa ja varmistaa sen että strategia toteutuu.*

Kun haastatelluilta kysyttiin, että mikä henkilökohtaisessa työssä on tärkeintä, niin useimmat viittasivat strategian mukaisten tulosten saavuttamiseen ja omassa työssäänkin tärkeimmiksi asioiksi kuvattiin laajoja ja kokonaisvaltaisesti yritystä koskevia asioita. Kuitenkin muutamilla omassa työssä tärkeimmiksi asioiksi kerrottiin hyvin konkreettisia asioita kuten palvelutarjonnan parantaminen, uusien yksiköiden perustaminen, vanhojen yksiköiden remontoiminen sekä palveluverkoston kokonaisuuden kehittäminen. Vaikka työ johtoryhmässä tai ylimmässä johdossa määriteltiin usein kokonaisvaltaisesti asioihin paneutuvaksi, niin sen ohessa silti kuvattiin monia edellä kuvatuilta hyvin konkreettisia tekemisiä.

#### **4.1.2 Keskeisimmät asiat johtoryhmän työssä ryhmänä**

Tässä jaksossa haastatellut johtajat kuvaavat minkälaiset asiat he kokivat keskeisimmiksi johtoryhmätyössä tai ylimmän johdon työssä. Tällä tarkoitetaan työskentelyä kollektiivina joko fyysisesti yhdessä tai kollektiivin asioiden käsittelyä yksinään tai muualla kuin johtoryhmän kokoontumisissa. Edellisestä jaksosta poiketen, tässä jaksossa päähuomio kohdistuu työskentelyyn ryhmänä ja kokonaisuuden johtamiseen ryhmänä.

*Johtoryhmän tehtävä on prosessoida asioita sellasella tavalla, että toimeenpano laajalla rintamalla onnistuu ja saa sellaisia muotoja että se käytännössä toimii. Ja sitten, että interaktiivisuus toimii, että palautteet siitä arjen työstä ja sitten strategisten suunnitelmien toteutuksesta, että ne palautuu sitten myös ylöspäin, että kaksi maailmaa, jotka ehkä vähän*

*ovat arjessa erilaisin fokuksin ja sitä kautta kaukana toisistaan että ne mahdollisimman hyvin kohtaa.*

Strategisten suunnitelmien laatiminen eli eräänlainen suunnan näyttäminen mainittiin yhtenä keskeisimmistä johtoryhmän tehtävistä. Strategiset suunnitelmat ja yrityksen suunta määritellään yhdessä hallituksen kanssa, mutta johtoryhmä on keskeisessä roolissa sekä strategisten suunnitelmien valmistelussa että niiden viemisessä käytäntöön. Samalla johtoryhmä toimii linkkinä operatiivisten tasojen ja hallituksen välillä.

*Strategian kehittäminen ja yrityksen tulevaisuuden suunnan määrittäminen, niin se on minusta nyt niinkun aivan omassa luokassaan. Toki muodollisestihan tilanne on meilläkin, ja isoissa yrityksissä, se että sen sitten hyväksyy hallitus. Johtoryhmällä on aivan keskeinen rooli minkätyyppisiä asioita se ylipäätään lähtee kehittämään ja ylipäätään tuomaan sitten hallitukselle esitettäväksi.*

Eräs haastatelluista korosti, että strategian valmistelun vastuu ja toimeenpano on kuitenkin johtoryhmällä.

*Ensinnäkin johtoryhmään käytännössä laatii strategian, joka hallituksessa vahvistetaan ja tämä strategian valmistelu tehdään ikään kuin esittelijän vastuulla johtoryhmän toimesta. Ja johtoryhmän tehtävä on tehdä tämä valmistelu esittelijän vastuulla ja sitten varmistaa että strategia toteutuu.*

Strategisten suunnitelmien tekeminen koettiin keskeiseksi ja jopa hyvin sujuvaksi johtoryhmän työssä, mutta suunnitelmien toteuttaminen käytännössä koettiin vaikeaksi.

*Sitten sen strategian implementointi, että monta kertaa asiat on edenny kauheen hyvin. Niin kauan kun on mietitty strategiaa, on saatu hyvät ideat, ne on vielä hyväksytytkin, mutta sitten onnahtaa se osa-alue, kun se pitäisi pistää täytäntöön. Ja tekisi mieli sanoa että tämä on liian useasti se akilleen kantapää. Mielenkiinto lopahtaa sen jälkeen kun nuija on lyöty pöytään ja päätös on tehty ja sitten sen jälkeen kukaan ei enää kanna huolta seurauksista. Että tämä nyt on se ylivoimaisesti tärkein juttu, jonka minä koen johtoryhmän työskentelylle tärkeäksi.*

*Toinen on sitten, joka toki liittyy siihen olennaisella tavalla ja tätä ilman tuo ensin mainittu työ ja keskustelu ei voi mitenkään toteutua. Johtoryhmän ja ylimmän johdon tehtävänä on varmistaa riittävät resurssit yrityksen kehittämiseksi ja eteenpäin viemiselle ja resursseilla tarkoitan sekä taloudellisia että henkisiä resursseja. Ja näitten ympärillä näkisin, uskoisin ja toivoisin että vähintään kaksi kolmatta osaa johtoryhmän ajasta pitäisi voida viettää. Aina ei ihan näin ehkä ole, mutta näin pitäisi olla.*



Henkisten resurssien johtamisen tärkeyttä eräs haastateltu kuvasi kertomalla, että on tärkeää, että hallitus osaa valita oikeita henkilöitä johtotehtäviin. Hän piti sitä jopa ratkaisevan tärkeänä asiana. Yhtenä johtoryhmän tehtävänä koettiin toimiminen toimitusjohtajan sparraajana. Lisäksi myös kollegojen sparrausta pidettiin tärkeänä johtoryhmätyössä.

*Johtoryhmän tehtävät..no se on tietenkin, se on se sparraus. Minä nään sen että se on meidän toimitusjohtajan sparrausrinki. Elikä me ollaan oman alamme asiantuntijoita ja sitten meidän pitää pystyä näkemään myöskin se kokonaisuus. Ja myöskin se, että ollaan auttamassa toimitusjohtajaa strategian suunnittelussa ja sen toteuttamisessa,mut nimenomaan mä nään johtoryhmän roolin hyvin pitkälle toimitusjohtajan sparrausvälineenä ja tietenkin myöskin johtoryhmän rooli on sparrata eri toimialojen edustajia.*

Toimitusjohtajan sparraus- ja tukiryhmänä olemisen lisäksi johtoryhmän työssä korostettiin kokonaisuuden johtamista.

*Toimitusjohtaja on se joka vastaa ja toimitusjohtaja on koonnu johtoryhmän joka toimii hänen tuki ja sparrausryhmänään. Ja johtoryhmä, tavallaan se johtaa tätä yritystä. Siellä tehdään linjauksia ja määritellään asioita, jotka on koko konsernin kannalta oleellisia tai jotka toimitusjohtaja haluaa. Ketjujohtajat, toimialajohtajat toimii niinkun omalla alueellaan itsenäisesti. Toimitusjohtaja ja toimialajohtajat tekee keskenään päätöksiä ja tää johtoryhmä määrittelee semmosia linjauksia, jotka on yhteisiä koko konsernille. Se on se tärkein tehtävä oikeestaan.*

Kokonaisuuden johtamisessa kuvattiin tärkeäksi myös informaation jakaminen ja sen avulla päällekkäisen tekemisen välttäminen ja kokonaisuuden kannalta järkevien päätösten tekeminen.

*Myös informaation vaihto, että kaikki tietää missä mennään, niin se on yks tärkeä juttu...Tavallaan jo ihan sen takia et me tiedetään mitä missäkin on suunnitteilla, ettei tehdä niinkun tårta på tårta tietämättä...toimialat tekis tietämättä toisistaan semmosia ratkaisuja et sitten todetaankin et hei mitä te oikein höpötätte ja ollaankin sellases tilanteessa että joudutaankin tekemään päätöksiä, jotka ei enää oo järkeviä konsernin näkökulmasta.*

Kokonaisuuden johtaminen ja informaation käsittely liitettiin myös muutoksen johtamiseen johtoryhmän työssä.

*No kyl se on läpiviedä tätä muutosta. Me ollaan määritetty itsellemme...siis meillä on tämmösiä pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteita, jotka kaikki edellyttää aika moista ponnistusta eli muutosta. Kyllä johtoryhmän*

*tehtävä on katsoa kokonaisuuden perään, niin että edetään siihen suuntaan mikä me on tavoitteeksi asetettu ja markkinoille kommunikoitu.*

Erään haastatellun mukaan strategiatyöskentely kiteytyy johtoryhmätyössä. Silloin johdetaan kokonaisuutta eli sitä mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus ja millä keinoin tätä tarkoitusta toteutetaan. Kokonaisvaltaista johtamista kuvattiin myös siten, että pitää ikään kuin nousta helikopteriin ja katsoa sieltä mitkä asiat ovat kokonaisuuden kannalta parhaita ratkaisuja ja huomioida että asiakas on toiminnan kohde.

#### **4.1.3 Johtoryhmän kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin**

Yksi strategisen johtamisen keskeisiä asioita johtoryhmätyössä on toimintaympäristön seuraaminen, jotta strategiset valinnat olisivat onnistuneita. Tässä jaksossa tarkastellaan miten haastatellut kuvasivat toimintaympäristön seuranta.

Eräänä keinona reagoida toimintaympäristön muutoksiin oli erilaisten raporttien ja tunnuslukujen seuranta. Seurantamuotoina mainittiin muun muassa balanced scorecard-raportointi, jonka avulla seurataan yritystoiminnan keskeisimpiä osa-alueita. Lisäksi mainittiin erikseen seurattavien vastuualueiden jakaminen johtoryhmän jäsenien kesken. Tällä tarkoitettiin sellaisia vastuualueita, jotka eivät olleet kenenkään johtoryhmän jäsenen varsinaisen toimenkuvan osa-alueita.

*Kun on tämä uusiin balanced scorecard, mikä hyväksyttiin meillä hallintoneuvostossa ja hallituksessa, niin siellä on sitten nämä tietyt tavoitteet, jotka tietysti koskee kaikkia, mutta sovittiin, että kuka meistä paimentaa mitäkin osa-alueita sillä tavalla, että tehtävä on entistä aktiivisemmin seurata sitä ja raportoida muulle johtoryhmälle erityisesti poikkeamista. Ei vain että tehdään vuoden alussa ja sitten katotaan loppuvuodesta että miten meni, vaan pitkin vuotta vähintään kerran kuussa.*

Erityisvastuualueen johtaja seurasi vastuualueensa kehitystä aktiivisesti ja jos ilmeni poikkeamia, niin hän toi asian yhteiseen käsittelyyn.

*Sitten todellakin tämä vastaava johtaja niin sanotusti, vaikkei hän yksin niitä tee, niin hänen tehtävä kuitenkin on vähän katsoa että missä mennään. Ja sitten jos näyttää että nyt homma ei oikeen ole oikeilla raiteilla, niin hän heittää sen signaalin muille, että nyt meidän kyllä pitäisi tälle asialle jotain tehdä.*

Toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin johto valmistautui myös aktiivisella ympäristön seurannalla ja arvioimalla miten muutoksiin pitäisi reagoida. Miten varmistetaan johtoryhmän kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin?

*Sillä että se seuraa aktiivisesti toimintaympäristöään. Elää niin kuin ympäröivässä yhteisössä mukana, eikä tee vaan niitä omia hommiaan. Vaan*

*seuraa ympäröivää yhteisöä ja sitten sieltä katsoo että mitä meidän niinkun täytyy tehdä, jotta me tuodaan lisäarvoa tähän, näihin ajatuksiin ja tähän kehitykseen.*

Johtoryhmän kykyyn reagoida toimintaympäristön muutoksiin vaikuttaa myös johtoryhmän koko. Toisaalta johtoryhmä ei saa olla liian suuri, mutta ei liian pienikään. Liian suurella tai liian pienellä ryhmällä ei ole tarvittavaa reagointikykyä. Lisäksi pitää varmistaa, että johtoryhmässä on riittävää kokemusta.

*Sitten se (reagointikyky) pitää varmistaa sillä tavalla, että siellä on riittävä kokemuspohja. Tarkoitin ihan virkaiältään tai fyysiseltä iältään, että siellä ei ole poikasia tai tyttösiä, joilla on elämäkokemusta ja joilla on mahdollisuus suhteuttaa uusia yllättäviä asioita oikeisiin mittasuhteisiin paljon paremmin kuin sitten tällaisellä vihreellä, vehreellä tulokkaalla.*

Johtoryhmän reagointikyvyn varmistaminen toimintaympäristön muutoksiin edellyttää myös sitä, että johtoryhmässä on erilaista osaamista ammatillisesti, koulutuksellisesti ja kulttuurisesti.

*Sitten se (reagointikyky) voidaan varmistaa ja pitää voida varmistaa, niin kuin mekin olemme yrittäneet tehdä, että meillä on erilaista osaamista, erilaista kokemusta siellä taustalla, olkoon nyt sitten opillisesti tai ammatillisesti erilaista osaamista, ja sitten myöskin kansainvälistä näkökulmaa.*

Johtoryhmän monipuolisella taustalla ja kokemuksella pyrittiin siihen, että vaikeita asioita käsiteltäessä useimmat oleelliset näkökulmat olisivat edustettuina päätöksenteossa. Lisäksi ympäristön muutoksien vaatimaan reagointikykyyn pyrittiin keskusteluilla johtoryhmässä sekä hankkimalla informaatiota. Myös organisaation muilta johtajilta koettiin saatavan aloitteita ja näkemyksiä johtoryhmälle. Lisäksi koettiin tärkeäksi olla mukana sellaisissa foorumeissa, joissa tulevaisuutta pohditaan.

*Kyllä kuitenkin näitä keskusteluja ja teematilaisuuksia myös pidetään ja pyritään olemaan mukana semmosissa foorumeissa missä tätä tulevaisuutta pohditaan.*

Todettiin myös, että kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin edellyttää heikkojen signaalien tunnistamista sekä sitä, että katse on vielä enemmän eteenpäin nykyiseen verrattuna. Muutosten seurantakyky varmistetaan myös käyttämällä asiantuntija-apua ja hyödyntämällä erilaisia teknisiä apuvälineitä informaation käsittelyssä. Toisaalta eräs haastateltava korosti, että johtoryhmän reagointikyvyn varmistaminen ympäristön muutoksiin on ensisijaisesti kiinni siitä, että johtoryhmä on itse kiinnostunut asiasta sekä oman vastualueensa osalta että koko yrityksen näkökulmasta. Pelkkä johtoryhmän kiinnostus ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksellä pitää myös olla riittävät resurssit ympäristön seurantaan. Resurssit voivat olla yrityksen omia, ulkopuolisia tai näiden yhdis-

telmiä. Tärkeänä pidettiin, että ympäristöä seurataan jatkuvasti. Lisäksi eräässä yrityk- sessä tehtiin laaja johdolle, hallinnolle, esimiehille ja asiantuntijoille suunnattu tulevai- suuden näkymiä koskenut kysely ja sen jälkeen toteutettiin vielä suurempaa esimies- joukkoa koskenut yhteinen käsittely.

*Esimerkiksi viime vuonna tehtiin hyvin laaja tämmönen foorumi. Tämmö- nen heikkojen signaalien luotaus meidän hallinnossa, hallintoneuvos- tossa, hallituksessa, johtoryhmässä ja noin 150 meidän kentän esimiestä, jossa pohdittiin kymmenen vuoden päähän erilaisia asioita.*

Reagointikyvyn varmistamisen ympäristön muutoksiin koettiin edellyttävän myös johdon aktiivista liikkumista ja ympäristöstä tulevien vaikutteiden aistimista.

*Olemalla itse paikalla, tapaamalla paljon ihmisiä, niin voi syntyä joku kuva. Että se on tämmöstä herkkänä olemista koko ajan että ollaan vä- hän niinkun neuroottisessa mielentilassa koko ajan että mitä tapahtuu ja miten se voi vaikuttaa. Eikä saa sortua itsetyytyväisyyteen tai tämmöseen niinkun laiskuuteen.*

Tavanomaista arkista pohdintaa pidemmälle menevää ajattelua kuvaa seuraava laina- us siitä, miten varmistetaan kyky reagoida muutoksiin.

*Haasteellinen kysymys. Tässä on vähän sama kun armeijassa. Pitää teh- dä kertausharjoituksia. Jos ei muuten niin mentaalisia harjoituksia. Ei meillä mitään semmosta tulenjohtuhuonetta ole missä karttoja katsel- laan, mutta ei se nyt paljoa puutu. Pitää kuvitella, jokaisen. Esimerkiksi johtoryhmän jäsenen yksilönä ajatella ja sitten myöskin johtoryhmän ryhmänä, niin täytyy, ..keskustella..tehdä mielikuvaharjoituksia ja sitä kautta pyrkiä löytämään ulottuvuuksia. Kun ei niitä...kysymys on asiois- ta, joita ei oikeesti ole olemassa. Ne on pelkoja.*

Johdon substanssiosaamisen lisäksi korostettiin, että johtoryhmältä edellytetään pro- aktiivisuutta, ketteryyttä ja valmiutta toimia tarpeen vaatiessa. Eikä pitkä historia saa muodostua perusteeksi toimia samoin kuin ennen. Päivittäisen ympäristön seuraamisen lisäksi pitää myös olla säännölliset prosessit, joissa systemaattisesti seurataan ympäris- tää strategian päivittämiseen liittyen.

Kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin varmistetaan henkilökohtaisella tasol- la erään tutkimushenkilön mielestä jatkuvalla kyseenalaistamisella ja itsensä hereillä pitämisellä. Aikaisempien vuosien suoritusten toistaminen sellaisenaan ei riitä, vaan kykyyn reagoida muutokseen edellytetään avointa mieltä sekä kykyä ja halua aiemmin tehtyjen asioiden kyseenalaistamiseen.

#### 4.1.4 Yhteiskuntavastuun ja riskienhallinnan yhteys johtoryhmätyössä

Strategisen johtamisen näkökulmasta riskienhallinta on keskeinen osa yrityksen johtamista ja tässä jaksossa selvitettiin onko yhteiskuntavastuuta hyödynnetty riskienhallinnassa. Pääsääntöisesti tietoista yhteyttä yhteiskuntavastuun ja riskienhallinnan välillä ei ollut. Erään johtajan mukaan yhteys on heillä olemassa ainakin sillä tavalla, ettei pyritä tekemään vain sitä mikä on lain minimivaatimus joissakin asioissa. Esimerkkinä tästä hän kertoi henkilöstön ensiapukoulutuksen, jossa tavoitteena on huomattavasti laajempi osaaminen kuin yritystä koskevien ohjeiden mukaan pitäisi olla.

*Me halutaan ainakin ylittää semmonen, että ei mennä siitä mistä aita on matalin ja haeta vaan sitä. Ehkä joissakin asioissa lain vaatimukset on korkeatkin, mutta ollaan pyritty siihen, että me tehdään semmosiakin juttuja paljon, joita ei vaadittaisi. Otetaan nyt esimerkiksi ensiapukoulutus.*

Henkilöstön ensiaputaitojen kehittäminen nähtiin myös laajempaan yhteiskunnallisena vaikuttamisena.

*Henkilökunta osaa toimia näissä tilanteissa, että se tulee sieltä riskienhallinnan kautta, mutta toisaalta sitten myös yhteiskunnallisesti on merkittävää että meidän henkilökunnalla on ensiaputaidot ja muut. Että tapahtuupa sitten perhetilanteessa, mökillä, missä tahansa jotakin niin ihmiset osaa toimia oikein tilanteessa.*

Vastuullisuus koettiin tavallaan taustalla olevaksi, mutta koko ajan toimintaa ohjauvaksi. Riskienhallintaa pidettiin kapeampialaisena asiana ja se miellettiin perusteisella tavalla vahinkoriskeinä. Toisaalta yrityksen maineen vahingoittuminen koettiin myös riskinä. Vastuullisuutta ja riskienhallintaa ei kuitenkaan tietoisesti käsitelty yhdessä.

*Sitä ei tällä lailla yhdistetä mun mielestä. Riskienhallinta on sitten vähän kapeampialaista sillon kun katotaan että mitä on ne todennäköiset riskit tai tämmöset. Suurta vahinkoa tai...kyllähän tietenkin tämmöset maineen menetykset tai muut niin, mä koen sen yhteiskuntavastuuasiaksi, mutta en osaa sanoa että olisi tietoisesti niputettu tällä lailla toisiinsa.*

Eräs haastateltu totesi, että vastuullisuutta ja riskienhallintaa ei ole mitenkään tietoisesti yhdistetty, mutta jos vastuullisuutta ei olisi lainkaan, niin otettaisiin suuria riskejä liiketoiminnassa. Joissakin vastauksissa oli hieman epäselvää, onko tällainen yhteys olemassa vai ei. Eräs vastaaja kertoi, että on yhteys yhteiskuntavastuun ja riskienhallinnan välillä ja sitten hän luetteli erilaisia asioita, joita hänen mielestään liittyi tähän yhteyteen. Lopuksi hän kuitenkin totesi, että tällaisia asioita on tullut riskikartoituksessa esille. Täsmäntävällä kysymyksellä asioiden yhteys ei selvinnyt enempää ja jäi epäselväksi minkälainen yhteys vastuullisuudella ja riskienhallinnalla on vai oliko kyse erilaisten riskien kartoituksesta ja sen avulla niiden hallinnasta.

*No tietysti on, koska riskipuolella korostuu just esimerkiksi nämä ympäristöasiat siellä hyvin selvästi. Tietysti taloudelliset riskit on siellä selvästi ja myöskin ihmisiin liittyvät, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen, motivointiin, ihmisten...et ihmiset niinkun pysyy talossa. Tämmöset on riskejä, jotka on tässä riskikartoksessa tullut esille.*

Yhden vastauksen mukaan riskienhallinta ja yhteiskuntavastuullisuus yhdistyvät taloudellisessa vastuussa, henkilöstövastuussa ja ekologisessa vastuussa. Kyseiset vastuut oli yrityksessä erikseen määritelty. Toisen vastaajan mukaan riskienhallinnassa on osa helpohkoja asioita, joita otetaan huomioon työturvallisuudesta ja ympäristönsuojelusta. Nämä asiat ovat yleensä konkreettisia. Vaikeammiksi asioiksi kuvattiin mielikuvatasolla olevat seikat, joilla voi kuitenkin olla vaikutusta tulokseen.

*Paljon vaikeempia asioita on sitten tämmöset mielikuvatasolla olevat seikat ja niiden konvertoiminen bottom lineen on selvästi vaikeempi. Mutta sanotaan niin että, on aivan selvää että CSR-asioiden pitää olla osa meidän kokonaisriskienhallintaa, koska jos ei näin olisi niin voi olla että meiltä jäisi joku keskeinen riski identifioimatta CSR:n osalta ja sen seuraukset olisi tuhoisia. Mutta mä haluan alleviivata sitä, että CSR ei ole pelkästään riskienhallintaa, vaan CSR on myös hyvin paljon liiketoiminnan voiton optimointia.*

Lähes kaikissa vastauksissa todettiin, että yhteiskuntavastuuta ja riskienhallintaa ei ole tietoisesti yhdistetty. Yhdessäkään yrityksessä aihetta ei oltu käsitelty tässä muodossa ainakaan kirjallisesti. Toisaalta useissa vastauksissa viitattiin että yhteiskuntavastuu tai vastuullisuus ilmenee jossain määrin riskienhallinnassa. Erityisesti se mainittiin perinteisten vahinkoriskien hallintaa liittyen sekä taloudellisten, ekologisten ja henkilörisikien yhteydessä. Parissa vastauksessa mainittiin vastuullisuuden merkitys myös maine-riskienhallintaan liittyen.

Yhteiskuntavastuu on vieläkin jossain määrin vaikeasti ymmärrettävissä ja siksi sen hyödyntämiseen riskienhallinnassa liittyy ongelmia. Tähän auttaisi se, että yhteiskuntavastuun hyödyntämisestä riskienhallinnassa tehtäisiin mahdollisimman konkreettista ja numeeriseen tietoon perustuvaa. Tällöin asioiden taloudellinen merkitys ohjaisi vastuullisuuden hyödyntämistä paremmin kuin nykyään, jolloin vastuullisuuden merkitystä ei osata osoittaa konkreettisesti.

*Jos strategiaakin lähdetään kehittämään, niin on hyvä ymmärtää ne numerot. Vaikka on mikä tahtotila jostain visiosta, niin se pitää pystyy konvertoimaan siihen että mitä tämä tarkoittaa tuloslaskelmassa ja taseessa. Riskienhallinnankin osalta ja CSR:n oppien maksimoimisen osalta olisi edullista ja asian eteenpäin viemisen kannalta hyödyllistä mitä enemmän pystytään pukemaan konkretiaan. CSR vielä tänä päivänäkin kärsii sella-*

*sesta käsitteellisyydestä, joka ihmisten on vaikea mieltää ja ollaan rehellisiä. Hirveen harvat loppujen lopuksi ymmärtää mistä on kysymys.*

Erään haastatellun mielestä pitäisi pystyä enemmän tarkastelemaan asioita yhteiskuntavastuun näkökulmasta ja sen avulla näkemään asioiden kehitystä tulevaan. Eli pitäisi tunnistaa, minkälaisiin asioihin tulisi reagoida, jotta olisi tulevaisuudessa ajan tasalla suhteessa yhteiskuntavastuun odotuksiin.

#### **4.1.5 Yhteiskuntavastuun vaikutukset johtoryhmän työhön**

Tässä jaksossa tarkasteltiin onko yritysten yhteiskuntavastuun periaatteilla vaikutusta johtoryhmän työssä. Pääsääntöisesti voi todeta, että vaikutusta on ollut. Vaikutusten määrä vaihteli hieman riippuen siitä kuinka pitkään yhteiskuntavastuun parissa oli johtoryhmässä tehty töitä. Pidemmälle edistyneiden osalta lähiaikoina ei enää tuntunut olevan paljonkaan muutoksia. Eli koettiin, että yhteiskuntavastuun periaatteet oli omaksuttu ja niiden mukaan toimittiin. Tosin jotkut olivat sitä mieltä, että aihe elää ja siinä on jatkuvasti opittavaa.

Erään haastatellun mielestä yhteiskuntavastuuta voisi hyödyntää siten, että saataisiin laajempaa osaamista johtoryhmän käyttöön sidosryhmien näkemyksiä hyödyntämällä. Esimerkiksi hallituksen ja hallintoneuvoston henkilöiden yhteiskunnallista osaamista voisi hyödyntää enemmän. Johtoryhmässä näkemykset painottuvat liiketoimintaosaamiseen ja siksi ulkopuoliset sidosryhmien edustajat voisivat auttaa johtoryhmää yhteiskunnallisen näkemyksen laajentamisessa.

Yhteiskuntavastuun voisi myös nostaa vielä voimakkaammin omaksi teemakseen ja konkretisoida mitä se käytännössä tarkoittaa yritykselle.

*Nostaa tämä vastuullisuus vielä voimakkaammin omaksi teemakseen, konkretisoida sitä että mitä se vastuullisuus oikeesti on ja tehdä myöskin konkreettisia suunnitelmia sitten tämän osalta ja myöskin tämmönen tietoisuuden lisääminen siitä asiasta.*

Lisäksi kaivattiin asiantuntijoiden käyttämistä ja syventävää tietoa sekä konkreettista suunnitelmaa, jotta tiedettäisiin miten yhteiskuntavastuuta voidaan edelleen edistää ja hyödyntää. Eräissä yrityksissä yhteiskuntavastuuta oli hyödynnetty sosiaalisen vastuun alueella. Yrityksessä oli pohdittu suurten ikäluokkien vanhenemisen vaikutuksia asiakassuhteisiin. Tässä yhteydessä oli todettu, että riittävän vaikuttavuuden saavuttamiseksi oli tarpeen käyttää ulkopuolisia yhteistyökumppaneita.

*Ja nyt on tämmönen year of corporate responsibility. Ja se on aina yhden teeman esille ottamista, jolla saadaan tässä isossa agendassa joku asia aina nousemaan enemmän esille, jossa halutaan saada paranemista tai muutosta. Me ollaan esimerkiksi asetettu tälle vuodelle työturvallisuusta-*

*voite, asetettu myöskin työviihtyvyyteen liittyvä parantamistavoite. Ympäristöpuolella..sen lisäksi mitä nyt jo muutenkin tehdään, niin me on asetettu tavoitteita jätemäärien pienentämiseksi ja energiakulutuksen vähentämiseksi.*

Erään haastateltavan mielestä yhteiskuntavastuu on vaikuttanut johtoryhmän työhön siten, että vastuullisuus tiedostetaan entistä voimakkaammin. Jokainen hanke arvioidaan myös yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Hankkeiden vastuullisuuden arviointi on kehittynyt vähitellen ja siinä kehitytään edelleen. Lisäksi vastuullisuuteen oli tullut koko ajan uusia ulottuvuuksia. Yhteiskuntavastuu koettiin myös apuvälineeksi median kasvaneeseen läsnäoloon ja siihen, että liiketoimintaa ohjaa niin suuri määrä erilaisia säännöksiä, että niitä on vaikea pitää jatkuvasti esillä ja johdon ja henkilöstön mielessä.

*Se median kasvava läsnäolo että, meiltä edellytetään että me toimitaan tiettyjen pelisääntöjen mukaan. Ja kun niitä on jo niin paljon, niin niitä ei voi enää mihinkään kirjata, joten yrityksen täytyy itse luoda simmonen, niinkun itsetunto siitä että me toimitaan tämän mukaisesti ja tiedetään toimivamme oikein vaikei me aina tiedettäisi jotain pykälää.*

Yhteiskuntavastuun periaatteet koettiin siis eräänlaiseksi itsesääntelyn mekanismiksi, joka auttaa toimimaan sääntelyn mukaisesti ohjaamalla yritystä ikään kuin omatuntona. Toisaalta yhteiskuntavastuu ohjasi johtoryhmän työskentelyn painopistettä teknisestä suorittamisesta enemmän keskustelelevampaan suuntaan.

*Se on oikeestaan määrättyllä tavalla johtanut tähän keskustelevuuteen eli se on tehnyt hirveen paljon sivistyneempää siitä (johtoryhmätyöstä) tai semmosta aikuisempaa. Että se ei ole niin teknistä suorittamista, vaan sitä hyvin kuvaa, että kyllä mekin oltiin silloin aika alkuvaiheessa, kun talous dominoi meidän päätöksentekoa, niin me katsottiin vaan tuloksia ja muita. Mutta kyllä me tämän tulokorttistematikan myötä ollaan aika nopeesti opittu se, että ne tulokset tulee automaattisesti kun se tekeminen oikeilla alueilla on hyvin hoidettu ja fokus johtamisessa on siellä.*

Yhteiskuntavastuun kerrottiin vaikuttaneen myös riskien arvioitiin ja siihen että peilataan päätöksiä vastuulliseen johtamiseen.

*Ja myöskin tämmönen riskinottokyky, tai riskien ottaminen on selvästi vähentynyt siinä että tämmösissä asioissa ei lähetä leikkimään, vaan peilataan varman päälle.*

Energia- ja ympäristöasioissa yhteiskuntavastuun vaikutus johtoryhmätyöhön tunnistettiin eräässä yhtiössä parhaiten. Sosiaalisen vastuun osalta koettiin, että ollaan hieman jäljessä, mutta kuitenkin sosiaalisen vastuun merkitys arvioitiin ehkä kaikkein tärkeimmäksi.

*Mutta samaan aikaan kyllä mä näen että tämä sosiaalinen vastuu on varmaan se joka...sitä on vaikee mitata, mutta samalla se on ehkä se*



*kaikkein tärkein, koska se vaikuttaa työviihtyvyyteen ja motivaatioon ja kaikkeen tämmöseen.*

Henkilöstön lisäksi haluttiin myös tutkia ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä siitä, miten vastuulliseksi yrityksen toiminta koettiin. Yhteiskuntavastuun vaikutusta johtoryhmän työhön kuvaa hyvin myös se, että perinteinen taloudellisen johtamisen näkökulma on täydentynyt vastuullisuusajattelulla.

## **4.2 Yritysten yhteiskuntavastuu**

Tässä alaluvussa tarkastellaan sitä, miten tutkimushenkilöt ymmärsivät ja kokivat yritysten yhteiskuntavastuun. Alaluvun jaksoissa käsitellään tarkemmin sitä, miten yhteiskuntavastuu nousi johtoryhmien agendalle ja miten se vähitellen kehittyi. Viimeisissä jaksoissa tarkastellaan yhteiskuntavastuun kehitysnäkymiä tutkielman yrityksissä sekä yleisesti yrity maailmassa.

Tämän tutkielman haastatteluja tehtäessä, keväällä 2008, jotkut haastateltavista kertoivat kokevansa, että yritysten yhteiskuntavastuu oli suhteellisen nuori käsite.

*Koko yhteiskuntavastuun määrittely on suhteellisen nuori termi. Siinä on tällasta tietynlaista mediaseksikkyyttä mukana ja siihen mielellään tartutaan ja yritykset kasvavassa määrin kokee sen tärkeäksi ja hyvä niin, mutta sille semmosen yleisesti hyväksytyn määritelmän antaminen on vaikeaa. Mä väitän sen takia että aika harva loppujen lopuks ymmärtää mistä siinä on kysymys.*

Aiheen tärkeyden kasvu koettiin hyväksi asiaksi, mutta käsitteen sisällön määrittely koettiin vaikeaksi. Eräs haastateltava kuvaili yritysten yhteiskuntavastuuta sellaisena asiana, että yritys tiedostaa oman roolinsa yhteiskunnan pelurina ja osana suurempaa koneistoa.

*Mä koen yritysten yhteiskuntavastuun sen tyyllisenä asiakokonaisuutena että yritys tiedostaa oman roolinsa yhteiskunnan pelurina ja osana suurempaa koneistoa. Kuitenkin pitäen aina tiukasti silmällä sen, että osakeyhtiöllä ei voi olla muuta tarkoitusta kuin voiton tekeminen osakkeenomistajilleen. Yhtiö...minä en usko sellaiseen malliin että yhteiskuntavastuu nähtäisiin tällaisena saarekkeena osana yhtiön toimintaa, jossa yleishyödyllisen yhteisön tavoin pyritään aikaan saamaan jotain hyvää tai välttämään jonkun pahan tekemistä.*

*Vaan tää kaikki nivoutuu siihen että vastuullisena toimijana me pystymme parhaiten toteuttamaan osakeyhtiön syvintä tarkotusta, joka on voiton aikaan saaminen.*

Eräs haastateltava kuvasi, että yritysten yhteiskuntavastuun kehityksessä on tapahtunut paljon kehitystä vuosikymmenten ja vuosisatojen aikana. Se mitä aikaisemmin pidettiin vastuullisena yritystoimintana, ei välttämättä ole vastuullista enää nykyään. Vastuullisen toiminnan sisältö on siis muuttunut aikojen kuluessa.

*Jos me otetaan ääriesimerkki teollisen vallankumouksen alusta 1700-luvun lopussa, niin parhain voitto saavutettiin osakkeen omistajille sellaisilla toiminnoilla ja sellaisilla toimintamalleilla, joka ei tänään kestäis missään nimessä päivänvaloa. Tyyliin lapsityövoiman käyttö tai nykytöajoista piittaamattomuus, yhdistymisen kiellon lanseeraaminen ja piittaamattomuus ympäristöstä ja niin edelleen ja näin edelleen. Ja se, mikä mun mielestä nyt konkretisoituu yhteiskuntavastuun yritysmaailmankentässä, on se että sillä lailla toimiminen nykypäivänä ei enää johda osakkeenomistajien kannalta parhaaseen lopputulokseen.*

Haastateltavan mielestä osakkeenomistajien etu ei tule nykyisin parhaiten toteutettua, jos yritys ei toimi yleisesti hyväksyttävällä tavalla. Tämä johtuu siitä, että hänen mukaansa yrityksen toimintaa ohjaa ja päätöksentekoon vaikuttavat sekä nimenomaiset säädökset että hiljaiset ohjaamisen muodot.

*Nimenomaisia on se, että on olemassa tietynlaisia joko lainsäädännöllisiä tai sitten vapaaehtoiseen sitoumukseen perustuvia normistoja, joita pitää noudattaa ja sitten mun mielestä erittäin fasineeraavaa on tää konkludenttien ohjausmekaniikkojen kenttä eli se että kuluttajat tekevät valintoja.*

Hiljaisilla ohjaamisen muodoilla tarkoitetaan asiakkaiden ja sijoittajien käyttäytymisen ja valintojen ohjaavaa vaikutusta yrityksen toimintaan ja päätöksentekoon. Hiljaisina ohjausmekanismeja haastateltava kuvaa olevan kolmea eri tyyppiä, asiakkaat, rahoittajat ja osakkeenomistajat. Esimerkkinä haastateltava kertoo tapauksen, jossa Nike käytti aikanaan Pakistanin tehtaalla lapsityövoimaa. Asian tultua julki Niken jalkapallojen myynti pieneni Yhdysvalloissa. Tätä tapausta kuvattiin hiljaisena, konkludenttisena, ohjausmekanismina, joka syntyi kuluttajien valinnasta eli lapsityövoimalla tuotettuja jalkapalloja ei haluttu ostaa niin paljon kuin kyseisen merkin palloja ennen kuin lapsityövoiman käyttö tuli julkiseksi. Toisena esimerkkinä yrityksiin vaikuttavasta hiljaisesta ohjausmekanismista kuvattiin kaivosteollisuus, jonka rahoittajat edellyttävät yleensä sitä että yritys sitoutuu ympäristöllisesti kestävien toimintaperiaatteiden noudattamiseen rahoituksen saamisen ehtona. Kolmantena esimerkkinä yritysten hiljaisesta ohjauksesta mainittiin omistajien taholta tuleva hiljainen ohjaus. Sillä tarkoitettiin sitä, että yhä kasvavassa määrin myös omistajat miettivät toimiiko yritys yhteiskuntavastuullisesti kestäväällä tavalla ja jos ei toimi, niin omistus saattaa kanavoitua johonkin toiseen yritykseen tai toiseen toimialaan.

Yhteiskuntavastuun sisältöä määriteltäessä todetaan, että yrityksenkin täytyy olla yhteiskuntakelpoinen. Yhteiskuntavastuulla ymmärretään minimissään haastateltujen johtajien mukaan sitä, että yritys ottaa huomioon kaikki sidosryhmänsä ja viranomaiset ja että toiminta noudattaa lakeja, asetuksia ja yrityksen tekemiä sopimuksia. Selvästi laajempi näkemys sitoo yrityksen ympäröivään yhteisöön ja kykyyn tuottaa lisäarvoa yhteisölle. Samalla tuotiin myös esille yrityksen saama hyöty vastuullisesta toiminnasta kun yrityksen päätöksenteon laatua voidaan parantaa näkökulmaa laajentamalla.

*Kyl se aika paljon pitää (sisällään), nöyryyttä sen edessä et yritys ei ole itseisarvo, vaan sen menestys perustuu sen kykyyn tuottaa lisäarvoa ympäröivään yhteisöön. Ja, tuota sitten taas yhteiskuntavastuu ja sen asian ympärillä työskentely organisoidusti, niin se kehittää niitä ominaisuuksia, jotka luo eväitä, voisko sanoo niinkun, löytää sellaisia päätöksiä, jotka ovat kestäviä pitkällä aikajänteellä. Eli parantaa päätöksenteon laatua. Ja se paranee sillä kun ymmärrys laajenee, ettei rajaa sitä omaa tehtävänsä liikaa, vaan ymmärtää sitä, niiden tekijöiden verkostoa, jossa itse toimii.*

Yleisesti puhutaan myös hyvästä yrityskansalaisuudesta. Peruslähtökohtana ja vähimmäisvaatimuksena yhteiskuntavastuullisuudelle on lakien ja säännösten noudattaminen.

*Mun mielest tommosta hyvää yrityskansalaisuutta on, että kaikki toiminta mitä yritys tekee, niin kestää ikään kuin päivänvalon, kun sitä peilataan olemassa olevaan lainsäädäntöön ja säännöksiin, että meitä ei saa kiinni mistään ikään kun ali riman menemisestä tai kiertoteistä, et tämä on, voisi sanoa että minimivaatimus sillä tavalla. Ja sitten kaikki se mikä on liiketoiminnan johtamista ja siinä kun mietitään niitä ratkaisuja niin, tavallaan päätöksiä ohjaa totta kai ne taloudelliset kriteerit, että mitkä kustannukset ja mitkä tuotot, että tasapainossa, mutta sitte toisena tekijänä se että mikä on tavallaan taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevää niin se toteutetaan näistä yhteiskuntavastuuasioista. Oli se sitten kierrätystä tai jätehuoltoa tai tällaisia asioita ja mä uskon tämmöseen arjen tekemiseen näissä yhteiskuntavastuuasioissa. Ei semmoseen että kirjoitetaan hienoja opuksia ja mittareita ja muita, vaan siihen että oikeesti mietitään, että mikä on järkevää ja on käytännössä toteutettavissa, ettei se oo vaan paperille kirjoitettua juttua.*

Pelkkää lakien noudattamista ei kuitenkaan pidetä riittävänä vastuullisuutena. Pidettiin myös tärkeänä, että ei tarkoituksella pyritä kiertämään lakeja ja säädöksiä. Vaikka noudattaa lakeja niin yritys saattaa silti toimia yleisesti paheksuttavalla tavalla ja tätä ei pidetty hyväksyttävänä. Samalla koettiin tärkeänä, että yrityksen koetaan aidosti olevan osa yhteiskuntaa.

*Mä koen yritysten yhteiskuntavastuun sen tyylisenä asiakokonaisuutena että yritys tiedostaa oman roolinsa yhteiskunnan pelurina ja osana suurempaa kokonaisuutta.*

Tällainen kokonaisvaltainen näkemys yrityksestä osana yhteiskuntaa ei haastatellun mielestä ole kuitenkaan ristiriidassa sen kanssa, kun usein määritellään osakeyhtiölakiin perustuen että osakeyhtiön tärkein tavoite on tuottaa omistajilleen voittoa. Yhteiskuntavastuuseen liitetään myös laaja-alainen huomioiminen ja vastuu henkilöstöstä ja yrityksen erilaisista sidosryhmistä sekä yleensä toimintaympäristön huomioiminen. Eräs haastateltu kuvasi asiaa näin:

*Yritys ei voi toimia yksin tässä yhteiskunnassa, vaan sen on otettava huomioon lähiympäristönsä.*

Tähän haastateltava jatkoi, että lisäksi on huomioitava toimialan näkökulmat. Vaikka yritysten yhteiskuntavastuu on määritelty jakautuvan taloudelliseen, sosiaaliseen ja ekologiseen, niin se ei kuitenkaan riitä, vaan vastuullisen yrityksen on huomioitava niiden lisäksi mitä tahansa, joka liittyy yrityksen toimintaan ja jolla on vaikutusta lähiympäristöön tai sidosryhmiin. Toisaalta vastuullisuutta tarkastellaan suppeampana, yrityksen varsinaiseen toimintaan liittyvinä vastuina ja toisaalta laajempaan koko toimintaympäristöön ulottuvana vastuullisuutena. Suppeisiin vastuisiin sisällytetään vastuu tuloksellisesta toiminnasta ja voiton tuottamisesta sekä vastuullinen toimintatapa henkilöstöä ja asiakkaita kohtaan. Laajaan vastuuseen liittyvät esimerkiksi työllisyyden edistäminen ja luonnon ympäristöön, ympäristönsuojeluun, liittyvät tavoitteet sekä yhteydet oman toimialueen kuntiin ja valtioon.

*Yhteiskuntavastuu liittyy toisaalta meidän omaan yritykseen siltä osin kun keskustellaan henkilöstöstä, sen asemasta, sen huomioimisesta, sitten se liittyy meidän yrityksen toimintaan suhteessa siihen yhteisöön tai yhteiskuntaan, jossa me olemme vastuullisella tavalla. Joka nyt voi tarkoittaa käytännössä yhteistyötä, yhteistoimintaa, vastuullisia päätöksiä suhteessa johonkin, sanotaan kuntaan jossa me operoimme tai sitten tietenkin seuraava hyppäys siitä...no voi olla välimuotoja, maakuntia ja muita, mut kunta kautta sitten valtiolta, valtakunta, jossa me ollaan.*

Eräs johtaja korosti, että pitää olla yhteistyössä eri tahojen kanssa ja olla vaikuttamassa positiiviseen yhteiskunnan kehitykseen eikä pelkästään omien etujen ajamiseen. Tällaista toimintaa kuvaa esimerkiksi yrityksen energiatehokkuuden kehittäminen uuteen teknologiaan investoimalla, vaikka näillä investoinneilla ei lyhyellä tähtäyksellä pystytäkään maksimoimaan yrityksen tulosta.

Lisäksi yhteiskuntavastuuseen liitetään se, että yritys voisi esimerkiksi osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ja vaikuttaa siten vastuullisuuden kehittämiseen. Tällainen yhteiskunnallinen valistustyö koettiin kuitenkin yritysjohtajille vapaaehtoiseksi ja henkilökohtaisesti päätettäväksi asiaksi. Esimerkkeinä yrityksen yhteiskunnallisesta

aktiivisuudesta mainitaan myös suhtautuminen maahanmuuttajien työllistymiseen tai vajaakuntoisten työllistämiseen.

*Kyllä minä näen että henkilöstön suhteen on monenlaisia asioita, että työllistäminen on tietysti yks asia ja se että hoitaa sitä henkilöstöpolitiikkaa hyvin, mut kyllä siihen liittyy ihan siis tää suhtautuminen tähän immigraatioon ja sitten näihin vajaakuntoisiin työllistettäviin ja tämän tyyppisiin kysymyksiin.*

Myös oikeudenmukaisten palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittäminen koettiin vastuulliseksi toiminnaksi.

*Minä näen sillä lailla että yrityksissä ei pitäisi luoda sen tyyppisiä malleja, jotka ruokkivat liian suurta eriytymistä yhteiskunnassa. Mun mielestä se ei yhteiskunnankaan kannalta ole tervettä, vaikka kuinka siitä rahasta menisi suurin osa verotukseen, että me luodaan semmosia mekanismeja, jossa ilman että ottaa itse mitään taloudellista riskiä, niin palkkatyöllä hoidetaan oma talous siihen kuntoon, että sä eriydyt ihan kokonaan tämmösestä normaalielämästä. Mä en usko et se on yhteiskunnan kannalta mikään hyvä ilmiö.*

Yritysten yhteiskuntavastuuta ei koeta yhteiskunnan vastuulla oleviin asioihin ulottuvana. Kuitenkin yritykset voivat olla vastuullisina vaikuttajina esimerkiksi asiakaksiinsa.

*Kyllä meidän pitäisi ohjata näillä palveluratkaisuilla myöskin siihen että kansalaiset ottavat huomioon nämä ilmastomuutoskysymykset, siltä osin kun he voivat niihin vaikuttaa huomattavasti paremmin ja vaikutusmahdollisuuksia on paljon.*

Kyse on yritysten omaehtoisesta vastuullisesta toiminnasta osana yhteiskuntaa. Sen ulkopuolelle jää yhteiskunnalle määritellyt vastuut esimerkiksi sosiaaliturvan tuottamisesta ja infrastruktuurin ylläpitämisestä. Hyväntekeväisyyttä pidetään kuitenkin osana vastuullisuutta, mutta sen painoarvoa pidetään vähäisenä eikä sitä koeta keskeisenä yritysten yhteiskuntavastuun sisällössä.

Yritysten yhteiskuntavastuuta kuvataan myös yritysten moraaliksi tai omatunnoksi. Näihin liittyen koetaan vaikeaksi löytää kaikille yrityksille sopivia yhtenäisiä moraalisaantöjä tai kriteerejä hyvän omatunnon saavuttamiseksi yritystoiminnassa. Toimialoilla on omat erityispiirteensä siitä mitä yrityksiltä odotetaan, jotta ne toimisivat moraalisesti sidosryhmiensä silmissä. Yrityksen johdon näkökulmasta hyvällä omatunnolla toimiminen tai moraalisesti toimiminen tarkoittaa sitä, että johto tuntee toimivansa oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti eri sidosryhmiä kohtaan.

*Mutta kai se on (yhteiskuntavastuu) jonkunlaista moraalialia sit kuitenkin. Että se on semmonen yritysten omatunto. Että ei voi enää olla olemassa-kaan yhtä semmosta (määritelmää) kun se on niin toimialakohtasta. Ja*

*ku on ollu näit joukkoirtisanomisia ja kaikki muu. Että se on enemmän semmonen yrityksen omatuntojuttu. Että tietää että toimii oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti, mutta myöskin kantaa sen vastuunsa sekä poislähtevistä (irtisanotut) että jäljelle jäävistä. Sinne liittyy työllistämisenäkökulmat, mutta kun siihen liittyy niin monta (ulottuvuutta)...että yritys ei vaan voi toimia yksin tässä yhteiskunnassa. Elikä siinä on se lähiympäristö tavalla tai toisella otettava toimialan näkökulmasta huomioon.*

Yhteiskuntavastuussa yrityksillä on toisaalta selkeät ja konkreettiset vastuut, jotka koskevat esimerkiksi vastuullista henkilöstöpolitiikkaa tai ympäristönsuojeluun liittyviä näkökulmia. Toisaalta yritysten yhteiskuntavastuu koetaan joidenkin johtajien mielestä hyvin laajasti vastuullisena yrityskansalaisena toimimisena.

*Yrityksenkin pitää olla yhteiskuntakelpoinen. Sen pitää olla hyvä yrityskansalainen eli et se hoitaa kaikki, et jos on lainsäädäntöä olemassa, muuta säännöksiä olemassa niillä toimialoilla mis se on, niin kaikki, et se tekee parhaansa et se pystyy toimimaan niiden säännösten mukaisesti. Se on varmaan niinkun se ensimmäinen lähtökohta. Sitten on tietysti toinen lähtökohta, että ollaan mukana vaikuttamassa yhteiskunnan toimintaan sillä tavalla et se on positiivista. Positiivista kehitystä luomassa ja tekemällä yhteistyötä eri instanssien kanssa, ei pelkästään omasta näkökulmasta vaan, niinkun meilläkin on aidosti..me ollaan tällä toimialueella, pyritään oikeesti, paitsi palvelemaan omistajaa, niin myös kehittämään tätä yhteiskunnan toimintaa tarjoomalla semmosia palveluja, mitä tää yhteiskunta tarvitsee ja ottamalla yhteiskunnan näkökulmat huomioon.*

Eräs haastatelluista kertoi, ettei henkilökohtaisesti ymmärrä sitä että yrityksen tulisi vain keskittyä tuloksen ja voiton maksimointiin ja että vastuullisuus ei kuuluisi yritykselle lainkaan. Jos yrityksen voiton maksimointi tai yleensä hyvän tuloksen tekeminen nähdään ainoana vastuullisuuden muotona, niin sitä ei koettu riittäväksi yrityksen vastuullisuutta arvioitaessa. Monilla toimialoilla on lainsäädännöllä annettu yrityksille edellytyksiä menestymiselle ja turvattu tietynlaiset toiminnan raamit ja erityisesti tällaisissa tilanteissa yrityksillä koettiin olevan velvollisuus laajaan vastuullisuuteen yhteiskunnassa. Esimerkiksi vakuutusosalalla lakisääteisillä vakuutuksilla, kuten lakisääteinen tapaturmavakuutus, liikennevakuutus ja eläkevakuutus, luodaan vakuutusyhtiöille tietynlainen volyyymi. Näihin liittyen pidettiin peruslähtökohtana, että yritys toimii taloudellisesti siten, että se säilyy hengissä ja pystyy siten olemaan toiminnastaan vastuussa esimerkiksi asiakkailleen. Hyvän taloudellisen tuloksen lisäksi pidettiin kuitenkin tärkeänä laajempaa vastuullisuutta. Erään haastateltavan mukaan yritys voi päätöksenteossaan ja vaikuttajana toimiessaan vaikuttaa työllisyyteen, ilmastokysymyksiin ja näihin voidaan vaikuttaa suoraan omassa päätöksenteossa. Erikseen mainittiin, ettei vastuulliseen toimintaan kuulu sellainen että, vuosittain katsotaan tarkkaan yrityksen tuloksen

perusteella kuinka paljon ihmisiä pidetään töissä, vaan pitää olla vuositulosta pidemmän ajan tähtäin henkilöstöpolitiikassa. Yrityksillä mielletään olevan suuri taloudellinen valta ja sitä tulisi käyttää vastuullisesti esimerkiksi työllistämiseen liittyvissä asioissa laajemminkin kuin pelkästään oman yrityksen vuositulosten perusteella.

Jopa globaalisti voidaan vaikuttaa yksittäisiin kuluttajiin tuottamalla sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka ohjaavat yksilöitä ympäristöystävällisiin valintoihin. Koettiin myös että ympäristöriskejä voidaan pienentää tällä tavoin toimimalla. Tosin toimialojen kesken on jo tällä hetkellä havaittavissa eroja siinä miten ne toimivat esimerkiksi ympäristöystävällisyyden edistämiseksi. Esimerkkinä mainittiin johtajan kesäasunnon sijaintikunnan toimintatapa ohjata kesäasukkaita lajittelemaan jätteitään ja sillä tavoin säästämään jätehuoltomaksuissa.

Yritysten yhteiskuntavastuuta ei kuitenkaan haluttu lähteä laajentamaan yhteiskunnalliseen valistustyöhön, vaan koettiin että se on henkilökohtainen asia haluaako yksityishenkilönä osallistua tällaiseen valistukseen. Yrityksen näkökulmasta riittää, että yritys toimii vastuullisesti yhteiskunnassa ja osoittaa siten minkälaiset asiat se kokee tärkeiksi. Työvoimaa koskevissa asioissa koettiin tärkeäksi työllistäminen ja se että hoitaa hyvin oman yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, vaikka vaikutusmahdollisuuksia on paljon laajemminkin.

Yrityksen taloudellisen tilan ja aikajänteen koettiin myös vaikuttavan siihen miten yritys voi panostaa yritysten yhteiskuntavastuun periaatteisiin ja vastuulliseen yritys-toimintaan.

*Sillon kun menee hyvin, niin silloin panostetaan enemmän tulevaisuuteen, pitkään aikaväliin, ja jos sitten kassalikvidikriisi on parin viikon tai parin päivän päässä niin eihän silloin mietitä yrityksen yhteiskuntavastuukysymyksiä vaan silloin mietitään et miten laiva pysyy niinkun pinnalla.*

Edellisessä sitaatissa yhteiskuntavastuuseen liittyvät toimenpiteet ilmenevät ikään kuin erillisinä toimenpiteinä, jotka voidaan tarvittaessa jättää vähemmälle huomiolle, kun sitä tärkeämpien asioiden hoitaminen sitä edellyttää.

#### **4.2.1 Yhteiskuntavastuun periaatteiden käyttöönoton taustat**

Tässä jaksossa tarkastellaan sitä, miten yhteiskuntavastuuasiat tulivat osaksi johtoryhmän työtä. Yhteiskuntavastuun periaatteiden käyttöönotto tutkituissa yrityksissä lähti liikkeelle vähitellen. Eräässä yrityksessä yhteiskuntavastuun piiriin kuuluvia asioita käsiteltiin aluksi vain toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan kesken ennen kuin aihe tuli koko johtoryhmän piiriin ja sielläkin aiheen omaksuminen osaksi liiketoimintaa eteni vähitellen.

*Kyllä se oli alkuun toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan akselilla ja varsin pitkäänkin. Sitten sitä alettiin tuoda johtoryhmän keskusteluihin ja erilaisia ohjelmia ja malleja (kehitettiin). Mutta aika pitkään meni ennen kuin se johtoryhmätasolla alettiin nähdä ihan niinkun osana liiketoimintaa.*

Ennen kuin yritysten yhteiskuntavastuu oli käsitteenä ja toimintana vielä jäsentynyt nykyisen kaltaiseksi tutkielman kohdeyrityksissä, oli kussakin yrityksessä jo aiemmin toimittu jossain määrin tavalla, joka voitiin jälkikäteen määritellä osaksi yhteiskuntavastuun periaatteiden mukaista toimintaa.

*Se on ollut jossain tuolla -95, -96 jolloin me aloitettiin vajaakuntoisten henkilöiden työllistäminen. Silloin ei ollut vielä maahanmuuttajakysymyksiä. No aina täällä on yksittäisiä maahanmuuttajia, mutta alettiin miettimään että tämä sosiaalisen vastuullisuuden kenttä voisi olla vähän semmonen juttu, en muista käytettiinkö me sitä termiä, mutta ihmisistä puhuttiin kuitenkin.*

Vastaavasti varhaisia yhteiskuntavastuullisuuteen viittaavia ajatuksia ja toimia toisessa yrityksessä kuvattiin näin:

*Kyllä itse asiassa jo ihan siellä 80-luvun lopussa, 90-luvun alussa meillä oli tällainen linja, joka piti sisällään, että me ollaan tehty tätä työtä, joka on tuonu tän arvopuolen hyvin keskeisesti mukaan tähän meidän sisäiseen työskentelyyn. Kyllä mä sanoisin, että jos sen ihan raadollisesti sanoo, niin meidän markkina-asema ja asema yhteiskunnassa on ollu sellanen että meidän täytyy tehdä parempia ratkaisuja pärjätäksemme.*

Yrityksissä koettiin 2000-luvun alkupuolella, että yritysten yhteiskuntavastuu, vastuullinen yritystoiminta, oli noussut mediassa tai muulla tavoin sellaiseen asemaan, että koettiin tarpeelliseksi lähteä asiaan mukaan, vaikka yrityksen sisäisiäkin motiiveja vastuullisen toiminnan kehittämiseksi oli vähitellen syntynyt. Yhtenä keskeisenä yhteiskuntavastuun periaatteiden käyttöön johtaneena motiivina oli siis ulkoisten sidosryhmien tuottama paine.

*Kyllähän se on osa yhteiskunnallista keskustelua ja yrityselämään liittyvää keskustelua, josta ei yksinkertaisesti ole voinut olla ulkona. En halua olla myöskään näin negatiivinen mutta, kyllähän tässä on ohjattu, ja joku voisi sanoa että on pakotettu tällaseen keskusteluun. Tämä ei tarkoita sitä etteikö tämä ole ihan positiivinen pakko.*

Paineita vastuulliseen yritystoimintaan nousi ympäristönsuojelujärjestöistä, mediasta sekä eettisyyttä kannattavista asiakasryhmistä tai yrityksen omista hallintoelimistä, joissa yrityksen ulkopuoliset henkilöt alkoivat kysellä yrityksen kantaa erilaisiin vastuullisuuteen liittyviin asioihin. Toisaalta jokaisessa tutkielman yrityksessä koetaan, että heillä on omia, esimerkiksi toimialaan tai yritysmuotoon liittyviä, velvoitteita vastuulliseen



yrittöimintään. Yritysmuodon perusteella syntyvää vastuullisuuden perustaa kuvattiin näin:

*Kyllä osuustoimintaan liittyy yritysmuotona tietty vastuullisuus, koska tämä on yhteisesti omistettua ja on aina ollut niin, että palautetaan osa tuotosta asiakkaille ja palkitaan hyvin käyneitä. Että se on ollu siellä tämä (vastuullisuus), mutta nimenomaan se semmonen että tietoisesti alettaisiin tehdä jotakin pikkusen enemmän kuin jotkut lait tai asetukset velvoittaa.*

Toimialaan liittyvää vastuullisuutta koettiin olleen jo ennen kuin yritysten yhteiskuntavastuu oli tullut yleiseksi käsitteeksi.

*Yksi yhteiskuntavastuun osa-alue, joka ehkä meillä ja kenties yleisemmin on yksi isoimpia osa-alueita, niin se on mpäristövastuu ja ympäristöriskit. Ja se on meillä koko tämän yrityksen historian ajan aina, ilman tällasta yhteiskuntavastuukeskustelua, niin se on koettu meille tärkeäksi.*

Toinen edellisen kaltainen viittaus toimialasta ja historiasta alkunsa saaneeseen vastuullisuusajatteluun oli seuraavanlainen:

*Yritysvastuu lähti liikkeelle näiden turvallisuusstandardien ja ympäristönsuojelunäkökulmien kautta. Ymmärrettiin se että niissä riskin ottaminen on käytännössä mahdotonta.*

Yritysten yhteiskuntavastuun jäsenyessä käsitteenä ja toimintatapoina laajeni myös aiempien, jo omaksuttujen, vastuullisten toimintatapojen sisältö.

*Voi olla että siinäkin sen (ympäristövastuullisuus) painoarvo ja ehkä sisältö on vielä vuosien varrella laajentunut ja se on tullut kattavamaksi se keskustelu kuin silloin ennen vanhaan, mutta tämä on se juttu jota kautta me olemme tulkinneet tai ymmärtäneet, että tämä on sitä meidän yhteiskuntavastuuta kun me kannamme huolta ympäristöstä.*

Yritysten yhteiskuntavastuun sisältö rakentui myös siten, että yritykset ryhtyivät tarkastelemaan omaa toimintaansa yhteiskuntavastuun periaatteisiin peilaten. Tällöin havaittiin, että yrityksen toiminta sisälsi jo valmiiksi sellaisia muotoja ja toimintatapoja, jotka yleisesti luettiin yritysten yhteiskuntavastuun piiriin. Yhteiskuntavastuu koettiin myös mahdollisuutena erottua kilpailijoista ja saada kilpailuetua.

*Meillä on ollut erilaisia vaiheita tässä asiassa (yhteiskuntavastuu) ja tietysti tietoisuutta myös siitä että globaalisti näihin vastuukysymyksiin huomiota kiinnittävät yritykset pärjäävät.*

Yhteiskuntavastuun käsite herättää myös pientä varauksellisuutta, jossa huolena on se voitaisiinko sitä käyttää jollakin tavoin yritystä vastaan. Pystytäänkö esimerkiksi lunnastamaan kaikki odotukset, mitä yhteiskuntavastuulliseksi julistautuneeseen yritykseen liitetään. Lisäksi epäroidään sitä, voiko vastuullisuus sitoa yrityksen mahdollisuuksia

esimerkiksi henkilöstön vähentämiseen vaikeassa taloudellisessa tilanteessa tai rakenteellisia uudistuksia tehtäessä.

*Yksi riski tavallaan on sekin, että me ei hallita yhteiskuntavastuuta että me jäädään kiinni jostain semmosesta jutusta, mikä ei oikein kestäisi päivänvaloa. Voi sanoa että se yhteiskuntavastuu jo sinänsä, että meitä syytettäisiin siitä että me ei olla yhteiskuntavastuullisia.*

Edellä kuvattua yhteiskuntavastuun hallintaa tai hallinnan menetystä haastateltu täsmensi, että tilanne hallinnan menetyksestä voi syntyä esimerkiksi siten että yrityksessä koetaan että toimitaan vastuullisesti, mutta joku tai jotkin sidosryhmät eivät pidä toimintaa vastuullisena. Toisena esimerkkinä vastuullisuuden hallinnan menettämisen riskistä kerrottiin, että yrityksessä tai sen toiminnassa on voinut syntyä epäkohta, jonka sidosryhmät huomaavat ennemmin kuin yritys itse ja tällöin yritys voi joutua negatiivisen julkisuuden kohteeksi, vaikka olisi halunnut toimia vastuullisesti. Haastatellun mielestä julkisesti yhteiskuntavastuulliseksi julistautunutta yritystä seurataan siis tarkkaan ja sen toimintaa arvioidaan jatkuvasti. Olisiko yrityksen siis helpompi toimia yhteiskuntavastuullisesti jos se ei olisi julistanut toimivansa vastuullisen yrityksen yleisten kriteerien mukaisesti? Tällöin voisi toimia vastuullisesti, mutta sidosryhmien seuranta ei olisi niin kriittistä.

Sidosryhmistä erityisesti asiakkaiden luottamuksen ansaitseminen ja ylläpitäminen koettiin hyvin tärkeäksi asiaksi yhteiskuntavastuullisen toiminnan hyötyjä tavoiteltaessa. Luottamuksen saamisen eräänä edellytyksenä pidettiin yritystoiminnan läpinäkyvyyttä. Yhteiskuntavastuullisuutta pidettiin tärkeänä myös osakkeenomistajien sijoitusten näkökulmasta.

*Uskon vahvasti niin, että se on (yhteiskuntavastuullisuus) ainoa tapa taa-ta se, että me pitkällä tähtäimellä ollaan paras mahdollinen sijoitus meidän osakkeenomistajille. Tämä on minun mielestä ollut hirveen keskeinen huomio, että hyvin helposti asiat mielletään tämmösinä sisäisinä ristiriitoina että yhteiskuntavastuullisuus ottaisi jollain tavalla pois jotain yhtiön kyvystä toimia.*

Yritysten yhteiskuntavastuuta ei siis kaikkien osalta koeta ristiriitaisena ilmiönä yrityksen tuloksellisuudelle tai sijoittajien etujen tavoittelemiselle. Lyhyellä aikavälillä voidaan saavuttaa sijoittajien kannalta parempaa tulosta, jos ei toimita vastuullisesti mutta pitkällä aikavälillä vastuullista toimintatapaa pidettiin tuloksellisuuden ehdottomana edellytyksenä.

*Tässä pitääkin muistaa se, että moderni liiketoiminnan johtaminen ei ole sadan metrin pikajuoksua, vaan se on pikemminkin maratonia tai triatlo-nia ja että meillä pitää olla se polku, jolla me kehitetään tätä yhtiötä pitkällä aikaperspektiivillä. Ja siinä pitkässä aikaperspektiivissä, niin voit-tajat tule olemaan niitä, jotka ovat yhteiskunnallisesti vastuullisia.*

Edellisen lainauksen haastateltavalta kysyttiin vielä lisäkysymyksenä, että johtuuko pitkäjänteisyys ja siihen liittyvä vastuullisuus vain siitä, että yrityksen liiketoiminta on hyvin pitkäjänteistä ja miten tällainen pitkäjänteisyys sopii yhteen sijoittajien ja omistajien lyhyen aikavälin tulosodotuksiin. Haastateltava ei kokenut ristiriitaa lyhyen ja pitkän tähtäyksen tulostavoitteissa.

*Jos me keskittyttäisiin tähän lyhyen tähtäimen optimoimiseen, niin me oltaisiin tekemisissä sellaisen pelin kanssa, joka sotisi pitkän tähtäimen kehitystä vastaan. Ja strategiaa ei muuteta joka viikko sen mukaisesti miten kurssit kulloinkin kääntyy. Kyllä meillä pitää olla näkemys siitä miten me johdetaan ja näin ollen mä en näe tossa ristiriitaa. Mä en näe että pitkän ja lyhyen tähtäimen välillä on ristiriitaa, koska meillä pitää olla usko siihen strategiseen suuntaan ja meidän lyhyen tähtäimen toiminnat on sitten niitä operatiivisten valintojen varmistamista että se pitkän tähtäimen suunnitelma saadaan synnytettyä.*

Tutkitut yritykset ovat ottaneet julkisesti käyttöön yhteiskuntavastuuperiaatteet, joten lähtökohtaisesti aihe on tunnistettu ja se koetaan tärkeäksi. Kaikkien haastateltujen johtoryhmänjäsenten mielestä yritysten yhteiskuntavastuu on aihe, jonka merkitys kasvaa koko ajan sekä heidän omassa yrityksessään, heidän toimialallaan ja yleisesti yritysmaailmassa. Yritysten yhteiskuntavastuun työstäminen on kuitenkin vasta alkutekijöissään ja soveltamiseen liittyy paljon ongelmia. Yhtenä hankalimmista haasteista on se, että yhteiskuntavastuun käsite ja yhteys yritysmaailmaan herättää ristiriitaisia näkemyksiä niin yrityksissä kuin sen ulkopuolisissa sidosryhmissäkin. Näiden haasteiden kohtaamiseen ja käsittelyyn liittyen yritysten yhteiskuntavastuu koettiin myös viestinnäksi, julkisuuden hallinnaksi ja yrityksen brändin rakentamiseksi.

*Varmaan se on vähän niinkun viestintää, julkisuuden hallintaa eli kyllä se sitten tää puoli ehkä kuitenkin (syynä yhteiskuntavastuuasioiden hyödyntämiseen). Että halutaan niinkun tietysti luoda...me tehdään tällä hetkellä corporate brandiä eli siinä on yhtenä osana nämä vastuullisuuden näkökulmat, ihmiset yleensä, olkoon ne ihmiset asiakkaita, henkilökuntaa, eri muodoissa, mutta kyllä mulla on sellanen tuntuma et useimmat yritykset kuitenkin Suomessa, niin kyllä ne tekee sitä bisneksen näkökul...tai siis sillä tavalla että kun julkisuus on hallittu, niin sillä pystytään pehmentämään jotain juttua.*

Edellistä lainausta haastateltava täydensi vielä toteamalla, että useimmat yritykset hakevat yritysten yhteiskuntavastuun periaatteiden noudattamisesta hyötyä itselleen. Pelkästään hyvää hyvyttään yhteiskuntavastuuseen panostavien yritysten määrä arvioitiin hyvin vähäiseksi. Yritysten yhteiskuntavastuuseen liitettävät laajat ulottuvuudet nostavat kuitenkin esille enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia, joten tutkitut yritykset kokevat perustelluksi jatkaa vastuullisen liiketoimintamallin kehittämistä omissa toi-

minnoissaan. Kääntäen voidaan todeta, että koetaan myös mahdolliseksi uhaksi se, ettei lähdettäisi kehittämään vastuullisia toimintaperiaatteita. Eri sidosryhmien paine on osoittanut kullekin tutkielman yritykselle, että aiheeseen pitää reagoida.

#### 4.2.2 Yhteiskuntavastuun käyttöönoton valmistelu johtoryhmässä

Tutkielman yrityksissä yhteiskuntavastuuperiaatteiden omaksuminen lähti liikkeelle vähitellen. Kaikissa yrityksissä yhteiskuntavastuu oli aluksi yhden tai kahden henkilön mielenkiinnon ja huomion kohteena. Alkuvaiheessa yhteiskuntavastuu ilmeni usein erilaisten hyväntekeväisyys- ja yhteistyöprojektien muodossa.

*Minä valmistelin...toimitusjohtajan kanssa käytiin monia juttuja...ja sitten kun tuli uusia yhteistyökumppaneita tai joitain.., että tuli tämmösten toimijoiden kautta ja ainakin kerran vuodessa käsiteltiin, että miten näitä rahoja nyt tässä jaetaan ja mihin ne menee.*

2000-luvun alkuvuosien jälkeen yritysten yhteiskuntavastuu alkoi herättää yleisesti laajempaa huomiota ja yritysten sidosryhmistä nousi aloitteita ja kysymyksiä yhteiskuntavastuuseen liittyen.

*Mutta sitten se muutos tapahtui 2004 vuoden alusta, kun tuli kokonaan uus hallitus ja sieltä alkoi tulla kyselyä ja kiinnostusta ja vielä tänä päivänä tuntuu että siellä vaan into kasvaa. Se käynnisti semmosen uuden vaiheen että koko johtoryhmä joutui niinkun..ei ollut enää varaa sanoa että me ei oteta kantaa ja ei lähetä tekemään. Ja sit sitä pikku hiljaa alettiin lisäämään talon voimavarojakin.*

Huomion ja panostusten kasvaessa yhteiskuntavastuuasioihin ryhdyttiin myös rekrytoimaan kokonaan tai osittain tähän aiheeseen keskittyviä henkilöitä. Uudet rekrytoinnit ja resurssit edellyttivät myös johtoryhmien suurempaa perehtymistä aiheeseen. Johtoryhmissä aihe oli edelleen uusi ja yksilötasolla sitoutuminen siihen eteni vähitellen.

*Viimeksi tänä aamuna johtoryhmän kokouksessa kavereille sanoin että tässä on myöskin se riski että liiketoiminta vähän niin kuin ulkoistaa näitä asioita eli kun ei ehkä olla aidosti kiinnostuneita. Okei, meillä on yhteiskuntavastuuseen rekrytoitu henkilö, niin kyllä hän hoitaa tän homman tai hän tekee tästä ohjelman tai joku. Ei se ookaan aidosti linkitetty siihen päivittäiseen johtamiseen tai muuhun. Ja nyt kun me nimenomaan tätä brändin rakentamista tehdään, niin täytyy varmistaa että tää homma on ihan aitoa. Että ei jäädä kiinni vahingossakaan tämmösestä keplottelusta. Keplottelu on ehkä vähän huono sana. Niin et kuitenkin semmonen että tehdään nyt sitten kun on pakko tehdä.*

Johtoryhmissä yhteiskuntavastuuasiat koettiin aiheeksi johon piti ottaa osaa, mutta silti jokaisen sitoutuminen oli vaikeaa. Asia koettiin monen johtajan työssä etäiseksi tai sellaiseksi, että se ei ollut oman työn ydinaluetta. Siksi yhteiskuntavastuuasiat haluttiin helposti ulkoistaa jonkun muun tehtäväksi, vaikka haluttiinkin, että asia tulee huomioituksi myös omalla vastuualueella. Toiset kokivat aiheen enemmän tai vähemmän asiana, joka oli pakko hoitaa mutta ei muuten oikein innostuttu siitä. Asiaan enemmän perehtyneet ja sitoutuneet kantoivat huolta siitä, ettei yhteiskuntavastuu jäisi pelkäksi pinnalliseksi kasvojenpesuksi.

*Mutta siitä huolimatta mä vielä haluaisin nähdä että tää ois tiiviimmin, aidosti...se ei oo ihan sitä aitoa johtamista tänään, tässä ja nyt. Liiketoimintavastuulliset on ihmisinä aika monesti semmosia että heillä on ne tulospaineet kovat ja keskittyy niihin juttuihin sitten. Ja sit on semmonen asenne että joku muu hoitaa sitten tätä pehmoempaa puolta tässä.*

Vaikka yrityksen yhteiskuntavastuu koetaan eräiden haastateltavien mielestä liiketoimintaan liittyvältä pehmoilulta, niin toisaalta se koetaan mahdollisuudeksi tehdä hyvää bisnestä.

*Mun mielestä tässä on tärkeätä se, että me pystytään koko ajan raportoimaan uskottavasti, transparentisti, mahdollisimman tietysti rehellisesti, siitä mitä me tehdään, mitkä meidän tavoitteet on, ja miten me edistytään. Ja mä näen että sen merkitys on se että se on osa tätä meidän ”licence to operate”. Elikä se on tämmönen myös sijoittajilta, yhteiskunnalta ja asiakkailta, henkilöstöltä, ympäristöltä,... semmonen tietty niinkun odotus että yritys on tässä suhteessa valveutunut. Mä uskon että pitkän päälle tää on myöskin hyvää bisnestä.*

Hallinnollisesti ja johtamisen näkökulmasta yhteiskuntavastuuasiat voivat olla jakautuneet usealle vastuualueelle, mutta silti johtoryhmässä on yksi henkilö, jolle kuuluu päävastuu yrityksen yhteiskuntavastuuseen liittyvistä asioista.

*Me on organisoitu tämä CSR,..että se ei ole kaikki välttämättä yhdessä paikassa. Se joka sitä tavallaan pitää käsissään on meidän viestintä. Mutta sitä toteutetaan kyllä hyvin monessa paikassa. Että esimerkiksi ympäristöasiat meillä on johtoryhmässä tietyn henkilön alla ja sitten tietysti HR, meidän henkilöstöfunktio on iso osa sitä ja se on taas henkilöstöjohtajan alla. Toimitusjohtajalla on lähinnä kokonais- ja raportointivastuu. Mutta sitten se toteutus on osittain täällä ympäristöpuolella, osittain HR-puolella.*

Valmisteluun liittyi myös arviointia siitä miten yritys tarkastelee yhteiskuntavastuuta ja miten siitä halutaan raportoida.

*Meillä kehityspolku on menny sillä tavalla että me on haettu ensivaiheessa sitä tapaa millä me tarkastelemme sitä (yhteiskuntavastuuta). Sillon*

*pitää katsoa että kuinka me raportoimme, kuinka me tästä asiasta keräämme tiedon. Ja sitten me päädyimme GRI-järjestelmään, Global Report Initiative.*

Yhteiskuntavastuuperiaatteiden käyttöönottoa ja sisäistämistä edistettiin eräässä yrityksessä nostamalla aihe vuoden teemaksi. Vähitellen johtoryhmissä näkemys yhteiskuntavastuusta laajeni ja omaa yritystä ryhdyttiin tarkastelemaan yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Tällöin havaittiin, että yrityksessä oli jo tehty toimenpiteitä, jotka kuuluvat yhteiskuntavastuun piiriin. Näitä aiempia vastuulliseen toimintaan kuuluvia asioita ryhdyttiin listaamaan ja havaittiin, että yhteiskuntavastuullisuutta oli jo monessa muodossa.

*Seuraava vaihe oli tavallaan se, että me jouduttiin sitten tunnistamaan että mehän tehdään paljon yhteiskuntavastuullisia juttuja ihan normaali liiketoiminnassa, energiansäästämisen ja jätehuollon ja näiden osalta mutta niitä oli jo johdettu siellä ikään kuin funktioissa, tavallaan niinkun puhtaasti. Eikä sitä oltu mietitty että onko tää nyt yhteiskuntavastuullista vai ei, kun kerätään pahvia ja yhdistetään kuljetuksia ja muita, että niitä on sitten... ikään kuin tavallaan ruvettiin listaamaan että mitä kaikkea me tehdään ja loppujen lopuksi lista on pitkä.*

Yhdessä yrityksessä yhteiskuntavastuuseen tutustuminen alkoi johtoryhmän omassa työssä ja pohdiskelulla siitä mitä yritysten yhteiskuntavastuu tarkoittaa ja mitä se tarkoittaisi nimenomaan kyseiselle yritykselle. Aiheeseen perehtymistä hankaloitti se, että siinä vaiheessa yritysten yhteiskuntavastuu oli yleisesti vielä nykyistäkin monin verroin epäselvemmin määritelty.

*Kyllä se on johtoryhmästä lähtenyt liikkeelle eli kyllä siellä on ensimmäisen kerran yritetty miettiä että mitä tämä tarkoittaa, mitä tämä tarkoittaa nimenomaan meidän yrityksessä. Koko johtoryhmä on ollut tällaisen keskustelun osana ja fasilitoimassa sitä jo jokunen vuosi sitten.*

*Se ei ollut helppoa, koska ensinnäkin siinä vaiheessa kun tämä meille tuli esille, siis yhteiskuntavastuun otsikolla ja nimellä, niin siinä vaiheessa vielä, tosin sama kai pätee vielä tähänkin päivään, oli huomattavan paljon suurempi kirjo siinä tulkinnassa että mistä siinä itse asiassa on kysymys ja ehkä käänteisesti mistä siinä ei ole kysymys.*

Kyseisessä yrityksessä yhteiskuntavastuuseen perehdyttäessä nousi esille huoli siitä, voiko aiheeseen sisältyä jotakin yritykselle haitallista, vaikka aihe sinänsä koettiin tärkeäksi.

*Vaikka ollaan lähtökohtaisesti aidosti positiivisella asialla ja olimme silloin alunpitäen sitä mieltä että hyvä juttu. Mutta sitten aloimme aika nopeasti murehtia sitä että mitä jos tämä nyt sitten eskaloituu toiseen ääripäähän niin tästähan voi tulla meille murhe. Tämä ehkä kuvastaa taka-*

*vuosien ajattelumalleja, ensireaktioita, jotka eivät nyt enää juurikaan ole esillä.*

Yhteiskuntavastuun toimintaperiaatteiden käyttöönoton valmisteluvaihetta kuvaa eräs johtaja siten, että asia eteni alkuvaiheessa sykäyksittäin. Ensimmäisissä hahmotelmissa hänen yrityksessään ei ollut edes kirjallista yhteenvetoa, vaan asiaa käsiteltiin keskusteluissa ja oli joitakin yksittäisiä aiheita, joissa asia tuli esiin. Melko pian, jo vuonna 2000, tehtiin ensimmäisiä kirjallisia tuotoksia yhteiskuntavastuusta ja vuoden 2000 lopulla tehtiin yrityksessä ensimmäinen yhteiskuntavastuun raportti. Se oli vielä hyvin suppea verrattuna yrityksen myöhempiin yhteiskuntavastuun raportteihin verrattuna. Seuraavaksi yrityksen raportointi yhteiskuntavastuuasioista lisääntyi ja sai määrättyjä muotoja. Tähän vaikutti se, että yhteiskuntavastuulle alkoi yleisesti syntyä raportointimalleja ja esimerkiksi FiBS ry:n toimesta raportointimalleja kehitettiin ja haettiin malleja myös kansainvälisesti.

*Kyllä ne oli niitä vaiheita että alettiin määrämuotoisemmin niitä asioita ilmaisemaan ja sittenhän siitä meni pari vuotta, kun alkoi se keskustelu FiBSinkin puolella tästä raportoinnista, mikä ehkä vei tätä asiaa jopa väärään suuntaankin, ja sitten kaikki alkoi puhumaan hienoista raporteista eikä se ollutkaan niin oleellista mitä niiden raporttien takana on.*

Edellä kuvatussa kehitys johti laatimaan raportteja ilman, että raporttien sisältö ja esitysmallit olivat vielä jäsentyneet kovinkaan paljon. Seuraavassa vaiheessa edellisen lainauksen yritys alkoi omatoimisesti laajentaa viestintää yhteiskuntavastuuasioista. Esimerkiksi yrityksen toimintakertomuksiin tehtiin osuuksia yhteiskuntavastuusta. Aiemmpaa laajempi viestintä yhteiskuntavastuusta sai myös julkisuutta mediassa ja yrityksen sidosryhmissä.

Yhtenä osa-alueena yhteiskuntavastuuasioiden kehittämisessä oli kansainvälinen yhteistyö ja vaikuttaminen oman toimialan keskuudessa. Yksi haastatelluista kertoi, että heidän yrityksensä on mukana omaa toimialaa koskevassa eurooppalaisessa ryhmässä, jossa käsitellään yritysten yhteiskuntavastuuta. Tässä yhteistyössä seurattiin yhteiskuntavastuuasioita toimialalla ja laadittiin suosituksia sekä pystyttiin saamaan vaikutteita muista yrityksistä ja muista eurooppalaisista maista. Haastatellun näkemyksen mukaan Suomessa yhteiskuntavastuun sisältö oli laajempi kuin useissa muissa Euroopan maissa, joissa pääpaino yhteiskuntavastuussa oli hyväntekeväisyydessä. Esimerkkinä mainittiin Iso-Britannia, Ranska ja Espanja. Näissä maissa myös yhteiskuntavastuuraportointi painottui kertomaan yritysten hyväntekeväisyystoimenpiteistä ja niihin käytetyn rahan määrästä.

Viimeisimmissä kehityksen vaiheissa yhteiskuntavastuun periaatteet oli otettu käyttöön yritysten kaikissa toiminnoissa. Toisissa toiminnoissa periaatteet oli omaksuttu aiemmin kuin toisissa. Käyttöönotto eteni vähitellen saaden konkreettisia muotoja yrityksen kussakin toiminnossa. Eräs haastateltava vertasi yhteiskuntavastuuasioiden joh-

tamista oman vastualueen henkilöstöasioiden ja turvallisuusasioiden johtamiseen eli ne oli integroitu arjen johtamiseen samoin kuin edellä esimerkkeinä mainitut johtamisen osa-alueet.

*Tavallaan yhteiskuntavastuuasioiden johtaminen ja organisointi ja toteuttaminen, niin se on ihan samanlaista hommaa kuin me henkilöstöä kehitetään tai ihan tommosta fyysistä turvallisuutta. Se on arjen tekemistä. Se on jokaisella tietyllä tavalla ”otona”, osana sitä omaa toimenkuvaa ja roolia. Ja sitten on näitä erikoisroolin osajia (yhteiskuntavastuuseen vastuutettuja asiantuntijoita), jotka vahtivat sitä että ne tavoitteet saavutetaan.*

Vaikka kaikissa tutkielman yrityksissä oli tehty päätös ylimmässä johdossa yhteiskuntavastuuperiaatteiden käyttöönotosta, niin silti uusi asia kasvoi vuosi vuodelta ja yhteiskuntavastuuohjelmien rakenne kehittyi. Tällaiseen vähittäiseen kehitykseen vaikutti toisaalta se, että kyse oli yrityksen oppimisprosessista, mutta myös se, että koko yritysten yhteiskuntavastuun sisältö kehittyi samaan aikaan. Myös yhteiskuntavastuuperiaatteiden integrointi johtamiseen ja konkreettiseen tekemiseen kasvoi vähitellen.

*Nyt oikeestaan vasta kun ollaan menty tähän GRI-järjestelmään (Global Reporting Initiative), tähän kolmanteen polveen, niin nyt sitä ollaan viemässä sisälle tähän meidän normaaliin johtamisjärjestelmään ja myös kannustinjärjestelmään.*

Tutkielman yrityksissä oli ylimmän johtoryhmän lisäksi henkilö tai henkilöitä, jotka sivutoimisesti tai päätoimisesti kehittivät yhteiskuntavastuuasioita. Lisäksi perustettiin yhteiskuntavastuun työryhmiä.

Eräässä yhtiössä yhteiskuntavastuun kehittäminen koettiin yhdeksi tavaksi rakentaa yrityksestä henkisesti vahva. Vastuullisuuden kehittäminen sivusi tässä yrityksessä arvojen määrittelyä ja johdossa koettiin, että henkilöstön arvoihin perustuva yrityksen identiteetti luo yrityksestä sellaisen, johon henkilöstö sitoutuu ja jonka arvojen puolesta henkilöstö tekee työtä.

*Me ollaan tavallisia ihmisiä kaikki ja tavallisen ihmisen arvot on aika terveitä. Ja sitten kun niitä kokee, niitä pääsee toteuttamaan, niin siitä syntyy aika paljon voimaa. Ja sitten ollaan matkan varrella kyllä nähty että se on houkuttellut meille hirveen kovan luokan ammattilaisia, jotka haluaa käyttää ammattitaitoaan sen arvopohjan tukemiseksi.*

Yhteiskuntavastuun kehittämisessä yritykset käyttivät myös ulkopuolisia yritysten yhteiskuntavastuun tai vastuullisen yritystoiminnan asiantuntijoita. Lisäksi ainakin yksi johtaja kertoi käyttävänsä henkilökohtaista sparraajaa vastuulliseen johtamiseen liittyen.

Yhteiskuntavastuun kehittämisessä ja hyödyntämisessä huomattiin myös uusia mahdollisuuksia kilpailuedun saamiseen.



*Se mikä on uusi ja selkeästi vähemmän tiedostettu asia, on se että kuinka paljon yhteiskuntavastuuta voidaan käyttää synergisesti hyödyntäen meidän omaa liiketoimintaa suhteessa eri viiteryhmiin. Otetaan nyt sijoittajat. On kiva kertoa se että meidän kaikki toiminnot on investoinu enemmän kuin kutkaan kilpailijansa ympäristösuojelullisiin teknologioihin. On kiva myös kertoa toiminnastamme yleisesti se, että tietty tuote on täysin kierrätettävää materiaalia. Se on pitkäikäinen, sen elinkaarikustannukset ovat hyvin alhaiset eli meillä on paljon myönteistä kerrottavaa. Yhteiskuntavastuu on sellanen joka pystyy näin ollen oikeasti asioiksi ja sanoiksi puettuna, olemaan sellanen, joka auttaa meitä meidän päällimmäisessä tarkoituksessa eli omistaja-arvon tekemisessä.*

Yhteiskuntavastuun periaatteiden käyttöönoton ja hyödyntämisen alkuvaiheissa huomio kiinnittyi ensin siihen, että vältetään tietynlaista negatiivista toimintaa ja pyritään välttymään erilaisilta haitta aiheuttavilta asioilta. Aiheen käsittelyn kehittyessä alkoi syntyä myös edellisen lainauksen kaltaista uudenlaisten mahdollisuuksien ymmärtämistä esimerkiksi kilpailuedun aikaansaamiseksi.

#### **4.2.3 Yhteiskuntavastuun yhteys strategiseen johtamiseen**

Yhteiskuntavastuun yhteys strategiseen johtamiseen ilmeni eri tavoin. Ilmenemismuodot voi karkeasti jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäisenä muotona olivat strategiset päätöstilanteet, joissa yhteiskuntavastuun periaatteet oli tietoisesti otettu esille ja päätöksiä peilattiin suoraan yhteiskuntavastuuseen. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi yhteiskuntavastuun teeman erillinen käsittely. Toisena muotona vastuullisuuden ja strategisen johtamisen yhteydestä todettiin yksittäiset konkreettiset asiat, joissa päätöksentekoa piti linjata suhteessa vastuulliseen yritystoimintaan. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi ympäristöön tai henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset. Kolmantena muotona strategian ja yhteiskuntavastuun yhteydestä muodostivat strategiset päätökset, joissa vastuullisuus ei tullut suoraan esille eikä siihen viitattu, mutta päätöksentekoon sisältyi silti pohdintaa tai arviointia päätöksen vaikutuksista.

Yhteiskuntavastuun yhteys yrityksen strategiseen johtamiseen tuli usein esiin siten, että aiheen piiriin kuuluvia asioita käsitellään hallituksessa ja johtoryhmässä. Aloite aiheeseen on voinut tulla mistä tahansa sidosryhmistä. Yksinkertaisimmillaan esitys aiheesta voi tulla esimerkiksi hallituksen jäseneltä, joka kysyy johtoryhmältä miten yrityksessä suhtaudutaan henkilökunnan tupakointiin ja savuttoman organisaation tavoitteeseen. Tällöin johtoryhmä joutuu selvittämään miten aiheetta on käsitelty ja minkälaisiin johtopäätöksiin on päädytty. Joillakin asioilla voi olla strategista merkitystä ja toisilla taas ei.

*Yllättävän paljon sieltä (hallitukselta) tulee semmosia kysymyksiä. Esimerkiksi...tupakoinnista, niin miksi me ei olla savuton organisaatio. Kun näitä on jo vaikka kuinka paljon ja kaikkia tällasia. Että joutuukin yllättäen ottaa kantaa tällaseen asiaan. Oltiin me jo tehty niille asioille paljon, mutta (piti) todeta, että meillä on niin kova työvoimapula, että jos me yhtäkkiä julistetaan tää savuttomaksi saarekkeeksi, niin meiltä lähtee useampi sata työntekijää sen takia että ne ei saa työpäivän aikana vetää henkosia.*

Hallituksesta tai muista sidosryhmistä esitetään usein yhteiskuntavastuun piiriin liittyviä kysymyksiä, joissa johtoryhmä joutuu joko kertomaan yrityksen tekemät päätökset tai ottamaan aiheen käsittelyyn ellei sitä ole vielä käsitelty. Nämä vastuullisuuteen liittyvät linjapäätökset edellyttävät usein strategisia päätöksiä, joihin voi liittyä arviointia kustannusvaikutuksista, kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä tai vaikka yrityksen työnantajamaaineeseen liittyviä asioita.

Erään yrityksen johdossa yhteiskuntavastuun periaatteet johtivat yrityksen identiteetin strategiseen uudelleen arviointiin ja päivittämiseen. Arvioinneissa pohdittiin muun muassa sitä miten yritys toimii suhteessa omistajiinsa sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi lyhyen aikavälin tuloksen maksimointi vaikuttaa yrityksen kehittämismahdollisuuksiin pitkällä aikavälillä. Toisaalta jokainen yritys on vastuussa omistajilleen ja omistajille pitää tuottaa etuja, mutta millä hinnalla se tehdään suhteessa pitkän aikavälin elinkelpoisuuteen ja kilpailukykyyn. Yhteiskuntavastuun pohdiskelun herättämänä tässä yrityksessä tehtiin myös päätöksiä, joissa linjattiin yrityksen toimintaa henkilöstövähennyksissä ja tuloksen maksimointipyrkimyksissä suhteessa kilpailijoihin.

*Tämä on ollut todella tietoista ja strategista ja me ollaan lähetty siitä, että me koitetaan saada julkisuudessa läpi että me emme maksimoi voittoa, vaan me pidämme sen terveellä tasolla.*

Edellä olevaa lainausta haastateltava täsmensi kertomalla mitä toimenpiteitä heidän yrityksessään oli jätetty tekemättä tai tehty toisin verrattuna kilpailijoihin. Esimerkkeinä tästä mainittiin muun muassa henkilöstön irtisanomisiin ja osinkojen jakoon liittyvät asiat. Näissä tilanteissa kilpailijoista poikkeavat linjaukset olivat osittain lähteneet liikkeelle yhteiskuntavastuun käsittelyyn liittyvän yrityksen identiteetin päivittämisestä.

Yhteiskuntavastuun periaatteita ei yrityksissä aina tuotu esille strategisissa keskusteluissa ja päätöksenteossa, mutta siihen liittyviä asioita voitiin silti huomioida. Näin eräs haastateltava kuvasi yhteiskuntavastuun yhdistämistä strategiseen johtamiseen:

*Rehellinen vastaus on se, että silloin kun strategiaa pohditaan, niin käsitetasolla tai asiasisällöllisesti ei tehdä tällasta vertailua. Varmaan itsekin tarkoitat loppujen lopuksi, että kyse on siitä miten ne epäsuorasti ja käytännössä ikään kun huomaamatta ilmenee, vaikka strategiakeskustelussa missä me olemme.*

Vastuullisuuden yhteys strategiseen johtamiseen ilmeni myös yrityksen erilaisten toimintamallien muodossa. Ne oli tehty niin, että vastuullisuuden periaate oli taustalla näissä toimintapolitiikoissa.

*Kyllä se on tietysti liittynyt näihin vastuullisiin politiikkoihin..., meillä on henkilöstöpolitiikka ja sitten meillä on koitettu tätä sijoitustoiminnan eettistä puolta jollain lailla ottaa huomioon niin paljon, kun sitä nyt voi..eiku pystytään, niinkun aidosti tekemään. Että kylhän se sillä tavalla on vaikuttanu mun mielestä tämmösenä niinkuin raamiajatteluna erittäin paljon.*

Kysyttäessä yritysten yhteiskuntavastuun ja strategisen johtamisen yhteyttä eräs haastateltava täsmensi, että strategisessa keskustelussa he puhuvat yleensä vastuullisuudesta eivätkä käytä yhteiskuntavastuu-sanaa. Omassa työssään vastuullisuuden ja strategisen johtamista hän kuvasi seuraavasti:

*Kyllä se konkreettisesti näkyy tämä vastuullisuusasia, (siten) että meidän johtoryhmän kokouksissa, johtoryhmän strategisessa suunnittelussa, niin vastuullisuus hyvin usein nousee yhdeksi teemaksi. Että onko tämä vastuullista toimintaa tai mitä me voitaisiin tehdä vielä enemmän tämän vastuullisuuden eteen.*

Eräessä yrityksessä vastuullisuuden yhteys strategiseen johtamiseen syntyi yrityksen arvoista, joista yksi oli vastuullisuus. Vastuullisuuden sisältöä ei kuitenkaan ollut täsmennetty kyseisen yrityksen strategiassa, vaan sisältö syntyi käytännön tekemisen kautta.

*Se tulee sieltä meidän arvoista, joista yksi on vastuullisuus. Ja sitä kautta meillä on strategiassa määritelty että yksi meidän arvo on vastuullisuus ja tuota se on, niinkun,.. meillä ei ole haluttu lähteä sitä määrittelemään strategiatasolla muuten kun että se on arkipäivän tekoja.*

Vaikka vastuullisuuden sisältöä ei oltu määritelty strategiassa, niin yrityksessä oli kuitenkin vakiintunut käytäntö, että vastuullisuus oli osana strategiamittaristossa. Lisäksi yrityksessä tehtiin vastuullisuustutkimusta osana yrityskuvatutkimusta.

Toisessa yrityksessä yhteiskuntavastuun yhteys strategiaan kuvattiin selkeästi:

*No se tulee tämän riskienhallinnan kautta ja tämän taloudellisen vastuun kautta, sitten se tulee henkilöstöpolitiikan, meillä henkilöstöpolitiikka on strategisen johtamisen väline.*

Yhteiskuntavastuun yhteyttä strategiseen johtamiseen verrattiin myös siihen tapaan, miten riskienhallinta on osa strategista johtamista.

*No vähän samalla lailla kun tämä riskienhallinta. Kahdella eri tavalla. Toinen on tämmönen spesifisempi, joku work shoppi-tyylisen toimintojen kautta, joita CSR:n osalta tehdään. Ihan samalla tavalla, kuin joku riskienhallinta. Mutta se paljon tärkeämpi ja se paljon keskeisempi on se*

*että meillä kaikissa toiminnoissa noudatetaan sellasia liiketoimintaprosesseja, jotka varmistavat sen, että me toimimme tietyllä tavalla.*

Tiettyjen toimintatapojen tärkeyttä korostettiin esimerkiksi yritysostoissa, joissa ostettavan yrityksen integrointiin liittyy ostajan toimintapolitiikkojen käyttöönotto ja omaksuminen. Tällä tavoin myös yhteiskuntavastuupolitiikka siirretään ostettavaan yritykseen. Erään haastateltavan mukaan vastuullisuus ilmenee yrityksen strategiassa ympäristöasioiden huomioimisena, mutta muutoin vastuullisuusasiat ovat hänen mukaan enemmän operatiivisessa toiminnassa ilmeneviä asioita. Esimerkiksi työturvallisuusasiat haastateltava luokitteli operatiiviseksi toiminnaksi. Strategiseen johtamiseen ei vastuullisuusasioilla hänen mukaan ole tietoista linkkiä ympäristöasioita lukuun ottamatta.

Hyvin toisenlaista näkemystä yhteiskuntavastuuajattelun ja strategisen johtamisen yhteydestä edusti haastateltava, joka kertoi, että vastuullisuusajattelu on ikään kuin kaikkea toimintaa ohjaava omatunto.

*No mun mielestä se tulee arvojen kautta ja tavallaan vastuullisen toiminnan kautta, että se on jotenkin sellanen tietyllä lailla niinkun itsesäätelyhomma siellä sisällä. Se on niinkun semmonen omatunto tietyllä tavalla siellä taustalla kun tehdään päätöksiä... Se on semmonen tausta-ajatus, että pitää olla kannattavaa bisnestä, mutta pitää olla myöskin vastuullista bisnestä, että nämä on siellä taustalla olemassa.*

#### **4.2.4 Yhteiskuntavastuun kehitysnäkymiä tutkituissa yrityksissä**

Tässä jaksossa tarkastellaan yhteiskuntavastuullisuuden kehitysnäkymiä. Kaikki haastatellut johtajat olivat sitä mieltä, että yhteiskuntavastuun merkitys heidän omassa yrityksessään pysyy vähintään nykyisellä tasolla. Suurin osa arvioi kuitenkin, että vastuullisuuden merkitys tulee heillä lisääntymään. Yhteiskuntavastuun merkitys koettiin erityisen tärkeäksi yrityksen imagon hallinnassa ja brändin kehittämisessä sekä kilpailuetekijänä. Lisäksi vastuullisuuden merkitystä korostettiin henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tilanteissa kuten uuden henkilöstön saamisessa sekä nykyisen henkilöstön työnantajauskollisuudessa ja työhyvinvoinnissa. Vastuullisuuden merkitys tuotiin esille myös asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksiin liittyen. Seuraava lainaus kuvaa hyvin kaikkien tutkielman yritysten näkemystä yhteiskuntavastuun merkityksestä heidän yritykselleen.

*Se (yhteiskuntavastuu) on vähintään niin merkityksellinen kuin se on tänään, toisin sanoen se on jo aika merkityksellinen, mutta kyllä minä uskoisin että me kuljetaan sellaista tietä, joka väistämättä johtaa siihen että se on entistä tärkeämpi osa meitä ja meidän toimintaa.*

Vastuullisuuden merkitystä eräs johtaja kuvasi jopa aivan ratkaisevaksi tekijäksi heidän menestymiselle. Vastuullisuuden merkitys ja siitä hyötyminen on kuitenkin siitä kiinni kuinka hyvin sitä pystytään mittaamaan ja arvioimaan yrityksen kehittymistä ja onnistumista vastuullisuudessa.

*Kyllä mä uskoisin että se korostuu ja siihen tulee vielä enemmän mitattavuutta tai tämmöstä että pystytään itekin seuraamaan että kuinka me kehitytään.*

Henkilöstön rekrytoinnissa ja henkilöstön pysyvyydessä yrityksen yhteiskuntavastuullisuudella on merkitystä sekä sisäisesti että ulkoisesti. Työmarkkinoille tulevat nuoremmat sukupolvet seuraavat yrityksen vastuullista toimintaa selvästi enemmän kuin vanhemmat sukupolvet.

*Nuorempia tulee koko ajan tuolta. Heillä on ideologiat, odotukset ja ne eivät mene enää sillä tavalla vanhojen perinteisten puoluerajojen kautta, että siellä joku vasemmisto vaan ajais tämmöstä yhteisvastuullisuutta vaan sitä tulee jo ihan sieltä joka puolelta. Kuluttajat entistä enemmän tiedostaa ja jopa työnhakijat juuri samalla tavalla että minkälaisen yrityksen kanssa he haluaa työskennellä tai minkälaisen kanssa he haluaa asioida.*

Sisäisesti vastuullisuus vaikuttaa siten, että henkilöstön työhyvinvointi ja pysyvyys samalla työnantajalla ovat osittain riippuvaisia siitä miten vastuullisesti henkilöstöä johdetaan ja miten vastuulliset henkilöstökäytännöt yrityksessä on.

Yrityksen maineenhallinnassa ja brändin rakentamisessa yhteiskuntavastuu koettiin tärkeänä. Eräs haastateltu kuvasi yrityksen brändin luomista yksittäisen ihmisen henkilökuvaan ja sen syntyamiseen tekojen kautta.

*Ehkä sitä voisi aatellakin jopa sillä tavalla että se on tätä brändin rakentamista ihan sillä tavalla että se brändikin, ihan niin kuin yhteiskuntavastuukin, että se muodostuu niitten aitojen tekojen kautta. Että se alkaa liikkymään siihen aika voimakkaasti. Sitten mä oon miettinyt, että ihan yksittäisenä ihmisenä alkaa mieltää itseäänkin. Nykyään kun on kaiken maailman stailaajia, niin jokainenhan vähän rakentaa sitä omaa brändiänsä ja siihen liittyen että miten sä olet toiminut ja kohdellut muita ihmisiä ja siitä alkaa muodostua se sun... ja sehän on henkilökohtaisella tasolla sitä yhteiskuntavastuuta että kuinka itsekäs tai epäitsekäs sä olet ja niin edelleen.*

Edelliseen liittyen haastateltava lisäsi, että johtoryhmän työssäänkin vastuullista brändiä rakennetaan yksittäisten tekojen kautta ja johtoryhmän arvovalintojen pohjalta. Eräs haastateltava painotti, että yritysten pitää ottaa vahvempia kantoja yleisiin kysymyksiin.

*Yritysten täytyy pystyä ottamaan vahvempia kantoja yleisimpiin kysymyksiin, koska meillä on niin suuria nämä muutokset täällä suomalaisessa yh-*

*teiskunnassa. Tämä demokratia on yksi erittäin iso kysymys, vaikka ol-  
laankin yksi Euroopan vahvimpia.*

Eräs haastateltu kertoi, että heidän yritykselleen yhteiskuntavastuu on aivan keskeisessä roolissa, koska asiakkaat alkavat entistä enemmän kiinnittää siihen huomiota ja siinä mielessä vastuullisuudesta tulee myös kilpailuetu. Vastuullisen yrityksen maine on tärkeää myös sijoittajien odotuksiin nähden.

*Mää tulen näkemään sen niin, että tämä on yks meidän kilpailuetuisuuksia kun me kilpaillaan asiakkaista ja sijoittajista.*

#### **4.2.5 Kehitysnäkymät tutkittujen yritysten toimialalla ja yritysmaailmassa yleisesti**

Tässä jaksossa tutkimushenkilöt arvioivat yritysten yhteiskuntavastuun yleisiä kehitysnäkymiä. Yritysten yhteiskuntavastuun arvioidaan jatkavan kehitystään nykyistäkin merkittävämmäksi osa-alueeksi liiketoiminnassa globaalisti kaikilla toimialoilla. Kehitys on samansuuntaista kuin yksittäisissä yrityksissäkin eli vähittäistä etenemistä ja aiheen merkityksen ja sisällön analysointia ja kehittämistä. Lisäksi koettiin, että osa yhteiskuntavastuun ilmenemismuodoista on näennäistä ja pinnallista ilman, että aihetta olisi aidosti omaksuttu.

*Vaikka siellä on edelläkävijöitä, siellä on seuraajia ja niin kuin mä sanoin että on paljon tätä kilven kiillotusta ja lähetty mun mielestä tämän raportoinnin kanssa vähän liikaakin. Niin se on sinänsä hyvä että on avoimuutta että kerrotaan asioista, mutta millä tavalla.*

Osa raportoinnista koettiin sellaiseksi, että se ei kiinnosta tavallista kuluttajaa. Esimerkiksi GRI-raportoinnin koettiin olevan suunnattu sijoittajille ja medialle, eikä niinkään kuluttajille. Sen vuoksi eräs haastateltu esitti, että yritysten pitäisi ryhtyä viestimään enemmän tavallisten ihmisten kielellä, koska kuluttajien kiinnostus vastuullisuuteen kasvaa koko ajan. Yritysten vastuullisuutta seurataan yleisesti myös niiden työnantajakuva avulla. Työntekijöiden saatavuuden ja nykyisten työntekijöiden pysyvyyden lisäksi työnantajakuva vaikuttaa yrityksen brändiin ja sitä kautta moneen liiketoiminnan osa-alueeseen.

*Ihmiset muodostaa yrityksestä mielikuvan aika paljon siitä miten yritys kohtelee henkilökuntaansa ja että semmosekin ihmiset on kiinnostuneita siitä ketkä ei todellakaan ole meille hakemassa töihin vaan ne tuntee ehkä jonkun joka on ollut täällä meillä töissä. Kaikki tämmönen että työ on suomalaiselle niin pyhä ja merkityksellinen asia että sen kanssa ei ole leikkimistä ja sen on ehkä havainnut näitten teollisuuspaikkakuntien rakennemuutosten yhteydessä. Että meidän kannattaa ehkä brändin rakentamisessa keskittyäkin aika monilta osin siihen työnantajakuvaan ja tie-*

*tysti ulkoisesti, mutta ennen kaikkea sisäisesti. Koska oma henkilökunta on todella merkittävä viestinviejä omien taustaryhmiensä ja muitten kautta.*

Eräs haastateltu kertoi, että yritysten pitää aiempaa enemmän olla kiinnostuneita ympäröivästä maailmasta. Ympäristöä seuraamalla vältetään yritysten ja sen sidosryhmien yhteentörmäyksiä.

*Mä olen koittanut vähän myös näissä elinkeinoelämänjärjestöissä puhua, että kyllä meidän täytyisi aina ymmärtää se, että meidän täytyy todella olla kiinnostuneita ympäröivästä maailmasta ja jos ne ei ymmärrä mitä me sanotaan, niin ei se vika ole kuulijassa. Että se on aika huono lähtökohta se, että sitten vaan lisätään voimaa. Siinä sokaistutaan sille ideologisesti että tahattomasti ajetaan kehitystä sellaseen suuntaan, josta tulee sitten yllätyksiä ja vastareaktioita. Ja mikään yritystoiminta ei ole sellaisessa asemassa, että se voi asettua yhteisön palvelijan roolista johonkin muuhun. Ei ihmiset toimi sillä lailla, eikä poliittiset järjestelmät toimi sillä lailla.*

Yrityksillä ei ole varaa kehittyä siten, että niiden edustamat arvot poikkeavat oleellisesti asiakkaiden ja sidosryhmien arvoista. Vastakkainasettelu aiheuttaa tilanteita, joissa äärimmillään yrityksille sattuu ylilyöntejä ja niiden seurauksena liiketoiminnalle säädetään rajoituksia ja siinä mielessä vaikeutetaan liiketoiminnan edellytyksiä.

*Millä pystytään ratkaisemaan se ongelma että yritykset jakaisivat samoja arvoja yhteisön kanssa. Se on mun mielestä semmonen dilemma, jota tänä päivänä ei ole vielä yritys-elämässä ymmärretty ja sen merkitystä. Ja se paljolti tulee siitä kun tämä on tämmöstä institutionaalisoitunutta asiamieskapitalismia, joka teknistyy ja vastuut pirstoutuu ja toimitaan joidenkin mallien ja teorioiden mukaan teknisesti. Niin siitä helposti sokaistuu tällaisille, niinkuin äärimmäisyyksille ja sitten pikkuhiljaa kumuloi sellasia epäkohtia ja ongelmia, joita me nyt nähdään USA:ssa (viittaus USA:n asuntoluoton kuplaan).*

Koettiin että jos yritykset ja niiden johto eivät itse kontrolloi itseään, niin sitten yhteiskunnan pitää puuttua tilanteeseen. Koska yhteiskunnan kontrollointi on kuitenkin parempi tilanne, kuin että oltaisiin kontrolloimattomissa olosuhteissa. Jos halutaan dynaaminen talous ja yhteiskunta, niin silloin pitäisi yrityksillä nimenomaan olla itsesääntelyä ja tähän liittyy vastuullisuuden odotukset yrityksiiä kohtaan. Päätösten vastuullisuus pitäisi kuitenkin lähteä yksilöiden päätöksenteosta, eikä olla pelkästään riippuvaisia yleisistä säännöksistä.

*Minusta on ihan ratkaisevaa, jos halutaan että kehitys menee eteenpäin, mitä globalisaatio vaatiikin uudistumista, niin sitten sitä uudistumista toteutetaan semmosella vastuullisella tavalla, että se ei johda sitten, sen*

*liian raaka toteutus siihen, että sitten tulee sääntelyä joka estää sitä uusiutumista. Tämä on aivan välttämätön asia jos halutaan saada tämä globaali talouden murros vietyä hallitusti läpi. Niin mun mielestä, että se tapahtuu riittävän nopeasti ja riittävän harmonisesti, niin se ei voi tapahtua ilman että näitä vastuukysymyksiä käsitellään konkreettisesti.*

Yhteiskuntavastuun kehitysnäkymiin vaikuttaa myös se, että liiketoimintaympäristön vaatimukset yrityksille kasvavat. Se puolestaan edellyttää yrityksiltä hyvää riskienhallintaa. Vastuullisuuteen liittyvät vaatimukset kasvavat ja isona teemana koettiin muun muassa ilmaston lämpenemisen vaikutukset. Toisaalta kannettiin huolta siitä, etteivät yhteiskuntavastuuseen liittyvät asiat aiheuta ylilyöntejä.

*Kyllä mun mielestä varmasti on näin, että se (yhteiskuntavastuu / vastuullisuus) laajenee ja ehkä monialaistuu vielä, mitä kaikkea se pitääkään sisällään. Ja haaste varmaan tulee olemaan sitten siinä että miten se hallitaan niin että, se on järkevää toimintaa, ettei se mene ylilyönneiksi.*

Eräs haastateltu pohti voiko yhteiskuntavastuun nousu olla ohimenevä ilmiö. Erityisesti siinä tilanteessa, jos sillä ei saada aikaan haluttuja vaikutuksia globaalilla tasolla.

*Mä olen epävarma että, vaikuttaako se globaalisti niin voimakkaasti, kun se mitä ympäristöliikkeet ovat vaikuttaneet yritysten käyttäytymiseen. Että tämä on paljon vaikeampi ja kuitenkin verhotumpi alue tämä vastuullisen yritystoiminnan puoli. Ekologinen puoli on selkeä, sinne on mekaniemit olemassa, mutta tämä sosiaalinen ja taloudellinen puoli niin jännä nähdä että minkälaisia vaikutuksia sillä noin kokonaisuutena tulee olemaan.*

Hyvin erilaiseen näkemykseen päätyi toinen haastateltu, joka kertoi yhteiskuntavastuun leviävän kaikille toimialoille.

*Mun on vaikea nähdä että mikään toimiala olisi immuuni. Kyllä maailman johtavat yritykset tullaan tuntemaan tulevaisuudessa siitä että ne on tehny terveitä CSR-perusteisia valintoja.*

### 4.3 Riskienhallinta

Tässä aluvussa käsitellään tutkimushenkilöiden näkemyksiä riskienhallinnasta. Tarkastelun näkökulmana on yrityksen johtoryhmän työ. Tällöin keskeistä on se, että yritystä tarkastellaan kokonaisuutena ja mahdollisimman laajasti riskejä arvioiden. Luvun alussa tarkastellaan sitä, miten haastatellut ymmärsivät riskienhallinnan käsitteen. Luvun jaksoissa käsitellään yritysten yhteiskuntavastuun ja riskienhallinnan yhteyksiä sekä sitä, miten johtoryhmän riskienhallintaan voitaisiin kehittää.



Tutkielmassa haastatellut kuvaavat johtoryhmän riskienhallintaa tarpeena tunnistaa riskit ja varautumisena niiden mahdollisesti aiheuttamien vahinkojen varalle. Riskienhallinnan päähuomio keskittyy heidän mielestään taloudellisten vahinkojen ennaltaehkäisyyn sekä yleensä taloudellisesti mitattaviin seurauksiin. Myös imagoriskit mainitaan, mutta niissäkin huomio oli taloudellisten vahinkojen välttämässä tai minimoimisessa. Riskienhallinnan merkitys johtoryhmissä on pääosin perinteinen taloudellisten vahinkojen tunnistamiseen ja hallintaan painottuva. Osalle haastatelluista riskienhallinta on melko tekninen asia, jossa perinteiset taloudelliset riskit ja vakuutuselliset vahinkoriskit arvioidaan peilattuna toimialalle tyypillisiin riskeihin ja laaditaan varautumissuunnitelma mahdollisten riskien toteutumisen varalta.

*No riskienhallintaa on se, että ensinnäkin sun täytyy tuntee tämmöset bisnes..mitä sä oot vetämässä ja sitten määritellään sen yritystoiminnan tota noin, laajasti katsoen sen yritystoiminnan, keskeisimmät riskit, niiden vaikuttavuus liiketoimintaan ja sitten niitten todennäköisyys. Ja sitten kun tää on tehty, tää analyysivaihe, niin sen jälkeen täytyy johtoryhmällä olla suunnitelma siitä, että jos nää riskit konkretisoituu, niin miten silloin toimitaan. Ja sitten näillä on selkeesti myöskin vastuuhenkilöt, jotka sitten ryhtyy toimenpiteisiin.*

Pidetään myös tärkeänä, että riskienhallinta on systemaattista ja että siihen on käytössä työkalut, joilla asiaa työstetään. Tästä esimerkkinä on säännöllisten riskianalyysien tekeminen ja riskien kuvaaminen yrityksen strategiaa käsitteleviin SWOT-analyysihin.

*Minä koen sen niin, että meillä pitää konsernissa olla selkeet periaatteet siitä, että meillä tehdään säännöllisesti, että meillä on jonkinlaiset riskienhallintatyökalut käytössä. Me tehdään säännöllisesti riskianalyysit. Niiden pohjalta keskustellaan asiat, että missä mennään. Sitten, että ne riskianalyysit näkyy meidän strategia- SWOT:ssa, muuten se on hassua tehdä riskianalyysia jos ei ne sitten näy täällä meidän SWOT-analyyseissä.*

Joissakin mielipiteissä tulee kuitenkin esille pyrkimys kokonaisvaltaiseen riskienhallintaan, jossa tavoitteena on tunnistaa kaikenlaisia yrityksen toimintaa ja sen tavoitteiden saavuttamista vaarantavia riskejä. Riskienhallinta nousee aineistosta yhdeksi strategisen johtamisen yleistavoitteeksi ja lisäksi se kuvataan osaksi yrityksen toimintatapoja eli halutaan että riskienhallinta on systemaattista ja että siitä olisi yhtenäinen näkemys ainakin johtoryhmätasolla. Riskienhallinta otetaan esille selkeästi ja sillä tarkoitetaan yleisesti tiedossa olevia yritystoiminnan perinteisiä riskejä:

*Tää riskien hallinta on mun mielest keskeinen osa sitä strategiaa. johdon ja hallituksen pitää pystyä määrittelemään ne riskit ja miettimään mitä on ne worst case ja muut.*

Tämä sitaatti kuvaa riskienhallintaa vielä melko rajallisesti. Keskeisempää on että aineistoa laajemmin tulkittaessa riskienhallinnan merkitys kuvattiin syvemmäksi ja laajemmaksi.

*Jos nyt lyhyesti kommentoin sitä entistä tilaa niin, se tarkoittaa sitä että muutamia vuosia sitten riskienhallinnan sisältö sanana ja käsitteenä oli hirvittävän paljon suppeampi kuin se on tänä päivänä, niin johtoryhmän näkökulmasta kuin koko konsernin toimintana. Ja muun muassa meidän yrityksessä se tarkoitti ennen vanhaa ehkä tyypillisiä, perinteisiä asioita, jotka me liitettiin riskienhallintaan. ...No sitten tässä vuosien saatossa se muutos on ollu..se on iso, eli nyt on lähetty puhumaan meilläkin siitä niin sanotusta kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta. ...Kyllä tässä se idea tulee jo sanassa että kokonaisvaltainen riskienhallinta, tarkoittaa sitä että riskin sisältö ja käsite on paljon suurempi.*

Riskienhallinnasta tulee eräänlainen elinkelpoisuuden turvaamisen ehto sekä yritykselle että yksittäiselle johtajalle. Kuvaavaa on että riskienhallintaa pidetään tietoisuuden lisääjänä johtamisessa. Vaikeita asioita päätettäessä halutaan varmistaa, että päätöksille saadaan riittävä tuki toisaalta siksi, että asiaan sitoudutaan paremmin toisaalta siksi että päätöksentekijä varmistaa omaa asemaansa. Tästä esimerkkinä käy maininta:

*Jos rupee vähänkin epämääräistä kuulumaan, niin silloin todetaan et se lykätään seuraavaan kokoukseen.*

Aineistossa riskienhallinta tuodaan selkeästi esille strategisen johtamisen yhtenä näkökulmana. Sen mukaan riskienhallinnalla pyritään kokonaisuuden hallintaan. Tavoitteena on tunnistaa riskikeskittymät, joita liittyy yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Halutaan siten varmistaa, että kaikki oleelliset asiat on huomioitu ja onnistumisen ja epäonnistumisen tasoa on arvioitu. Riskienhallinta-ajattelu nähdään ikään kuin yhtenä työkaluna muiden johtamisen osa-alueiden joukossa.

*Ja sit on tää riskienhallinta kaikkeen tähän edellä mainittuun liittyen.*

Näin haastateltava toteaa lueteltuaan laajasti mitä strategiseen johtamiseen kuuluu. Aineistosta ilmenee myös, että riskienhallintaa tehdään sekä pitkällä että lyhyellä tähtäyksellä, mutta yhtä tärkeänä pidetään myös välitöntä reagointia yllättäen esille tuleviin ongelmiin tai mahdollisuuksiin. Tähän liittyen pidetään tärkeänä että johdolla on jatkuvaa herkkyyttä ja joustavuutta reagoida nopeasti yllättäviin tilanteisiin, joihin ylimmän johdon reagointia edellytetään. Riskit koetaan normaaliksi osaksi yritystoimintaa, mutta niistä halutaan olla tietoisia.

*Konsernin riskienhallinnan tehtävä ja kuva on tietoisuuden lisääminen. Se että yhtiö..jotta se voi vastuullisesti toimia ja yhtiön johtoryhmä ja johto, toimitusjohtaja voivat vastuullisesti toimia, niin se tarvitsee riskienhallintaa valottaakseen sen minkä tyyppisiä riskikeskittymiä yhtiöllä on suhteessa sen strategisen tavoitteen aikaan saamiseksi. Riskin ottami-*

*nen on ihan okei ja se on myös välttämätöntä, mutta hallitsemattomien ja tiedostamattomien riskien ottaminen ei. Et kyl riskienhallinnassa on olennaista se et riskit identifioidaan ja niiden mahdolliset seuraamukset pystytään mieltämään vaikka sitten tehtäisiinkin tietoinen päätös siitä että riski otetaan.*

Riskienhallinta on toisaalta riskien ottamista tietoisesti ja hallitusti ja toisaalta ei-toivottuihin ja tuntemattomiin riskeihin varautumista. Lisäksi riskien koko ja vaikuttavuus yritykselle pyritään selvittämään, jotta voidaan ottaa kantaa siihen hyväksytäänkö riski sellaisenaan vai pyritäänkö sille tekemään jotakin.

*Se on ehkä sen (riskin) ymmärtäminen toisaalta ja sitten..tällasten mega-luokan riskien ymmärtäminen ja hallitseminen ja tietenkin loppujen lopuksi välttäminen, jotka voivat olennaisella tavalla heiluttaa yritystä tai vaarantaa sen strategian tai tulevaisuuden kehittämisen. Ja, jokaisessa yrityksessä, tai ei nyt jokaisessa, mutta aika monessa, on varmasti yksi, kaksi tai kolme sellasta yksittäistä asiaa, että jos ne...niissä tulee yllätyksiä ja kertaluokka on paljon suurempi kuin mitä on varauduttu, niin joudutaan sit semmoseen myrskyyn, josta ei välttämättä paluuta enää rantaan että, niitten ymmärtäminen, että mitä ne riskit on, sitten niitten syvällisempi..tai syvälinen analyysi tuhoon liittyen, mutta ennen kaikkea hallinta erikseen sovitulla tavalla, joka hallinta ei välttämättä tarkoita sitä, että se riski kokonaisuudessaan poistetaan, mutta sitä jollakin tavalla mitogoidaan, pienennetään, vähennetään sellaisella tasolle että me kykenemme sen kanssa sitten elämään.*

Riskin suuruuden arvioinnissa on kyse sen suhteuttamisesta toisaalta siihen mitä hyötyjä voidaan saavuttaa ottamalla kyseinen riski ja toisaalta riskejä suhteutetaan yrityksen riskinkantokykyyn. Yrityksen kokoon nähden pieniä riskejä voidaan ottaa tietoisesti, mutta vaikka riskit ovat pieniä, päättäjät haluavat olla tietoisia niistä. Lisäksi riskin hyväksymiseen vaikuttaa se, liittyykö riskin ottaminen strategian mukaiseen ja suuntaiseen toimintaan.

Riskien tietoisella kartoituksella varmistetaan että riskejä on analysoitu ja että niitä joko pyritään ehkäisemään tai pienentämään tai sitten riski arvioidaan merkitykseltään niin vähäiseksi että se voidaan hyväksyä suojautumatta siihen. Erään haastatellun mukaan kyse on myös riskien priorisoinnista. Yrityksen toimintaa uhkaa normaalisti useita pieniä ja mahdollisesti isojakin riskejä yhtä aikaa. Tätä riskien kokonaisuutta johtoryhmä haluaa hallita priorisoimalla riskien ottamista yrityksen kulloiseenkin tilanteeseen liittyen.

*Että se on tämmönen niinkun spektrumi (riskit), joka meillä nyt on horisontissa. Toki sitten täytyy se iso spektrumi jotenkin pystyä jakamaan järkeviin osa-alueisiin ja palasiin, jotka nyt sattumoisin sitten ovat mei-*

*dän yritykselle relevantteja, koska maailma on täynnä riskejä. Jos me ruvetaan niitä kaikkia käymään läpi ja murehtimaan niin ei koskaan päästä maaliin.*

Erityisesti suurimpien riskien analysointi koettiin johtoryhmän tehtäväksi. Riskien kokonaisuuden arviointiin liittyy myös maksimaalisten riskien arviointi eli kuinka paljon yritys kestää jos asiat etenisivät totaalisesti pieleen.

*Riskejä on aina, niitä pitää ottaa, mutta nimenomaan johtoryhmän tehtävä olis tietysti priorisoida ne riskit ja arvioida siellä ne, nimenomaan ne suurimmat riskit ja pyrkii tietysti niitä minimoimaan elikkä että voidaan pieniä riskejä ottaa kevyesti eli kai siinä suhteutetaan jotenkin. Lähetään siitä että minkälaisia riskejä voidaan ottaa kevyemmin ja sit taas että mitä pyritään..eli tietynlaista skenaariotyöskentelyä se kuitenkin sitte kai on. Kuinka paljon tää kestää niin sanotusti, et jos kaikki menis oikein totaalisesti pieleen niin johtoryhmän pitää pystyä ennakoimaan sitä ja tietää että mistä sitten lähetään luopumaan asioista jos se hetki tulee.*

Näin eräs haastatelluista kuvasi tilannetta, jossa johtoryhmän pitää tietää mihin tarttua ja tarvittaessa mistä luopua, jos suuret riskit uhkaavat toteutua.

Kysyttäessä miten yritys hallitsee strategisia riskejään, vastattiin, että yhtenä käsitteilymuotona ovat vuosittaiset systemaattiset riskienhallintakartoitukset ja riskianalyysit. Tällä tavoin kartoitetaan yrityksen eri toiminta-alueilta suurimpia riskejä, mutta silti koettiin, että viikoittainen keskustelu riskeistä johtoryhmässä on tärkeää.

*Taas tehdään riskienhallintakartoitus tän vuoden osalta. Mutta en minä näe että tommonen pelkkä paperilla tehty, että kyllähän se enemmän on sitä että me viikottaisessa johtoryhmätyöskentelyssä...tietysti jokainen omalla tontillaan.*

Näissä keskusteluissa kunkin vastualueen johtaja esittelee omia asioitaan ja niihin liittyviä riskejä. Tällaisesta yhteisestä käsittelystä syntyy siten kokonaiskäsitys siitä mitä yrityksessä on meneillään ja minkälaisia riskejä niihin liittyy. Vuosittaista riskienhallintakartoitusta kuvattiin kokonaisuutta kartoittavaksi, kun taas viikoittainen johtoryhmäkäsittely ja arkinen asioiden hoito oli reaaliajassa tapahtuvaa riskienhallintaa, jossa riskejä analysoitiin suhteessa erikseen johdon määrittelemiin varmuusmarginaaleihin ja kriisirajoihin, joita ei saisi ylittää.

Toisessa yrityksessä strategisten riskien hallinta oli samansuuntaista kuin edellä kuvatussa. Tässäkin yrityksessä oli vuositasolla olemassa strategisten riskien hallintakehikko, johon oli kirjattu havaitut strategiset riskit sekä niiden käsittelyyn liittyvät toimintamallit, jossa keskeistä oli riskien analysointi ja käsittely laajasti keskustelemalla.

*Käytännössä niitä (strategisia riskejä) hallitsee sillä lailla että niillä on systemaattinen strategisten riskien hallintakehikko, että sillä lailla ne vuosittain kirjaa, että mitkä niitä on ja käy läpi myöskin ne riskienhallin-*

*takeinot ja sillon kyllä me sit yksinkertaisesti otamme sen asian pöydälle ja me keskustelemme niistä paljon...Meillähän esimerkiks toimitaan niin että meillä on tämän varsinaisen määrämuotoisen hallituksen kokouksen lisäksi, on yhtä usein tämmönen hallituksen keskustelukokous. Ja yleensä se on niin että, jos tämmönen riski alkaa toteutumaan et täytyy hallinto-toimia todella ruveta käyttämään, sitte aika vahvasti sitä käsitellään siel keskustelukokouksessa niin paljon et siitä syntyy sitten jonkun näköinen ratkaisu. Useinhan on niin et nää strategiset riskit..., et minkälaisia vaikutuksia niistä on, niin ne on myöskin kysymyksiä, mistä ei välttämättä olla ihan yksimielisiä. Et ne on kuitenkin tämmösiä, aika pitkälle usein liittyy näihin, niinkun toimialalajennuksiin, ne saattaa liittyä näihin asiakassuhteen hallintaan, jotka on erittäin isoja kysymyksiä ja et mitkä ne keinot on sitte niitä hallita ja mitkä on parhaita ratkaisuja.*

Strategiset riskit ovat yleensä luonteeltaan sellaisia, että niissä ei ole selkeitä ratkaisuvaihtoehtoja. Silloin tarvitaan keskustelua ja taustatietojen hankintaa. Erityisesti kuvattiin myös kokemukseen perustuvan näkemyksellisyyden käyttöä strategisista riskeistä keskusteltaessa.

*Sitä ei kukaan tiedä, että siinä joutuu käyttämään vähän näkemystä ja sitten sitä arviointia, mutta kyllä me...meijän se käytännön keino on kuitenkin tää asioitten valottaminen ja keskusteleminen. Varmaan aika usein on niin että, se ratkaisu mikä on viisasta tehdä, niin se on kaikille, vaik ei kukaan viitti sanoo sitä ääneen niin, se on viides minuutis ollu valmis. Mut siihen käytetään kuitenkin ehkä viis päivää. Tai viidessä kokouksessa käsitellään sitä. Sitä valotetaan eri puolilta ja sitä haetaan niitä mahdollisia ratkaisumalleja ja pyritään saamaan ehkä jotain numeromateriaalia päätöksen pohjaksi. Mut usein siis, siitä tulee juuri tämä et sen niinkun näkee et, aika monis asiois kuitenkin se näkemys on sit ihan yhtä hyvä tapa.*

Strategisia riskejä käsiteltäessä korostuu riittävän varmuuden saaminen ennen päätösten tai toimenpiteiden tekoa. Selkeällekin ratkaisulle halutaan saada perusteluja ja mahdollisesti numeerista tukea ennen kuin lopullinen ratkaisu tehdään. Strategisen riskin suuruutta arvioitaessa kuvattiin että riskin koko voi muodostua eri tavoin.

*Ne on..ne voi olla tietysti suuria niinkun ihan lyhyen ajan talouden takia, mutta usein ne on kuitenkin semmosia et ne voi olla kauaskantoisia.*

Toisaalta strategisten riskien suuruutta on vaikea arvioida juuri siksi, että ne ovat luonteeltaan epämääräisiä ja niiden havainnointi ja merkityksen määrittely saattaa perustua ainoastaan johtoryhmän kokemukseen. Tällöin on riski, että strateginen riski luokitellaan kooltaan väärin.

*Sitäkään ei voi olla niinkun sanomatta että joskus saattaa tietysti olla niinkun tämmönenkin riski hallitustyöskentelyssä, että arvioidaan joku riski niinkun suuremmaks...sanotaan et joku riski, joka itse asias on aika olematon, niin se saa hirveen suuren roolin tämmösessä tarkastelussa. Ja sitte taas joku tämmönen pienempi riski, joka koetaan pieneksi, niin se saattaa kuitenkin olla suurempikin.*

Tietoisuuden ja herkkyyden lisääminen ja yleisten trendien seuraaminen eri maissa koettiin eräksi keinoksi strategisten riskien varhaiseen havainnointiin.

*Mut tietysti se on sit semmonen, yleinen havainnointi ja lukeminen ja asioitten seuraaminen, ni se tuo jonkun verran niinkun tietoisuutta. Kyllä meillä se keino on, se että kun me listaamme nämä strategiset riskit vuosittain, niin kylhän meil on siin tarkotus kattoo, että onko tämä lista kattava, niinkun kaikki nää tilanteet tähän laitettu. Mut silti niit saattaa tulla yllättäen. Enkä mä tiedä et voiko siihen niinkun valmistautua, muuta kun olla...niinkun herkkänä.*

Erytisesti eurooppalaiset ja pohjoismaiset trendit nähtiin ohjaavan yritysmaailmaa ja käyttäytymistä myös Suomessa. Samassa yhteydessä haastateltava korosti, että nimenomaan käyttäytymiseen liittyvät asiat saattavat tuoda eniten yllätyksiä. Edelleen strategisten riskien hallintaan kerrottiin sisältyvän ymmärrys siitä mistä yritys on lähtöisin ja mikä on sen yleinen tilanne tällä hetkellä. Tällä viitattiin laajaan yrityskulttuuriseen ja toimialaa koskevaan taustatietoon, joka täytyy ymmärtää, jotta voi tulkita yrityksen nykytilaa ja pystyy arvioimaan sen tulevaisuutta. Konkreettisemmalla tasolla strategisten riskien hallintaan kuvattiin liittyvän myös perinteisten taloudellisten taustatietojen ymmärrys ja niiden avulla nykytilan arviointi. Lähtötietojen oikeellisuutta korostettiin, koska ne ovat perusta tulevan toiminnan suunnittelulle.

*Yrityksen pitää, jotta se voi ylipäätään miettiä asioita, niin sen täytyy ymmärtää mistä se tulee tai missä ollaan tällä hetkellä, ennen kun lähteen kauheesti miettimään sitä tulevaisuutta. Jotta voi ymmärtää sen nykytilan, niin se tarkoittaa sitä että pitää olla riittävän hyvät lähtötiedot. Käytännössä tarkoittaa ehkä tämmöstä niinkun..nyt tullaan järjestelmäkysymyksiin, raportointiin ja muihin, jotka kuvaa toivottavasti riittävän kattavasti ja riittävän luotettavalla tavalla sen missä yritys on tänä päivänä. Koska jos tässä hahmotuksessa epäonnistuu, niin sitten määritelmän mukaan kaikki muukin sen jälkeen tuppaa epäonnistumaan.*

Edellä kuvatun taustatiedon pitää olla jatkuvasti käytössä olevaa ja kaikkeen strategiaan riskienhallintaan liittyvää. Myös laaja-alainen kilpailijaseuranta ja innovaatio- ja tuotekehitystoiminta olivat keskeisiä strategisten riskien hallinnan välineistä.

*Strategisia riskejä pyritään hallitsemaan sillä tavalla että hankitaan mahdollisimman laaja-alaista tietoa niistä asioista, jotka nyt sinne stra-*

*tegisten riskien puolelle kuuluu, tarkoitan meidän tapauksessa, muun muassa sitä että on erittäin aktiivinen kilpailijaseuranta eli me pyrimme ymmärtämään ja seuraamaan hyvin läheisesti ja aktiivisesti sitä mitä meidän kilpailijakunta tekee.*

*Sitten toinen näkökulma on se että...mitä pyrimme tekemään, on se, että on se tuotenäkökulma. Varmistamaan että meillä on tällöinen jatkuva innovaatio- ja tuotekehitysprosessi meneillään ettei oo pysähtyneessä tilassa, koska niillä tuotteilla, joilla me tänään menestymme, niin me todennäköisesti emme menesty enää kymmenen vuoden kuluttua. Voi olla että meidän bisneksessä pärjätään viis vuotta, mutta kymmentä vuotta ei niinkun missään nimessä.*

Edellä kuvattujen lisäksi myös riittävä johtamisosaaminen ja yrityksen henkiset resurssit kuvattiin keskeisiksi strategisten riskien hallinnassa.

*Sitten tota varmistamalla ehkä niinkun nämä riittävän hyvät henkiset resurssit eli johtajaresurssit, koska ne käytännön tasolla monta kertaa, viitataan vähän aikaisempiin kommentteihinkin tuossa, niin on se keskeinen kulmakivi ihan minkä tahansa strategian toteuttamisessa jos meiltä puuttuu johtamisen osaaminen, johtamisen taidot, ei oo riittävästi kokemusta tai esimerkiksi kansainvälistä kokemusta tai muuta niin kiville ajetaan hyvin nopeasti. Ja se tarkoittaa sitä, että tällöisen joko koulu...henkilöstön kehittämisen, kouluttamisen tai sitten tietyissä tapauksissa ihan tällöisen suorahaun tai rekrytoinnin kautta varmistetaan että meillä on nää henkiset resurssit käytettävissä.*

Myös taloudellisten resurssien varmistaminen kaikissa olosuhteissa on keskeinen osa strategisten riskien hallintaa. Tähän sisältyy myös varautuminen yllättäviin taloudellisiin haasteisiin. Lisäksi varautuminen myös muihin yllätyksiin on tärkeää.

*...että me rakennamme niinkun vahvan yrityksen sekä myöskin sitten sellaisen toimintamallin joka nopeasti, helposti kykenee reagoimaan niihin yllättäviin ympäristöstä tuleviin yllätyksiin, jota ei oo osattu hahmottaa.*

Mitkään valmiit mallit ja toimintatavat eivät kuitenkaan riitä, vaan strategisten riskien hallinta edellyttää myös jatkuvaa oppimista ja yleissivistyksen hankkimista.

*Tämä on jatkuvaa oppia ja opiskelua kun mietitään näitä strategisia valintoja sitten, jotka voi olla maantiedettä ja muuta, mutta ennen kaikkea jos seurataan tätä maantiedettä että on riittävä ymmärrys maailmantalouden ja tarpeiden ja eri maidenkin talouksien kehittymisestä että voidaan sitten ehkä niinkun täsmähaulla yrittää onnistua löytämään semmosia segmenttejä tai maantieteellisiä alueita, jossa me voimme sitten vielä paremmin tehdä tulosta ja menestyä tulevaisuudessa, kuin sillä alueella missä tänä päivänä olemme. Et tällöistä, kuinka mä nyt sanoisin,*

*se on yleissivistuksen hankkimista monella tapaa ja se täytyy olla myöskin sen johtoryhmän keskustelun ja strategisen pohdinnan tukena, et jos sitä ei oo niin todennäköisyys tehdä todella väärä päätöksiä ja johtopäätöksien vetäminen, se on niinkun harvinaisen suuri.*

Riskienhallintaan liittyvät myös erilaiset varautumissuunnitelmat ja toimintaohjeet toteutuneiden tai uhkaavien riskien varalle. Esimerkkinä varautumisesta kuvattiin lintuinfluenssan mahdollisesti aiheuttavia henkilöstöriskejä.

*Meil on varattu yli puolelle henkilöstöstä Tamiflu-lääkkeet varmuusvarastoissa, tehty suunnitelmat siitä, että mitä alkais tapahtumaan, jos kolmasosa henkilökunnasta olisikin itse asiassa sairaana tai hoitamassa sairaita omaisiaan tai eivät uskaltais tulla töihin ja niinkun tän tyyppisiä.*

Epidemioiden mahdollisesti aiheuttamien massiivisten henkilöstön poissaolojen lisäksi kartoitettiin myös yrityksen toiminnalle tärkeiden avainhenkilöitä koskevien riskien kartoittamista ja tällaisiin riskeihin varautumista. Taloudellisiin riskeihin liittyvien varmuusmarginaalien ja riskirajojen määrittelyn ja seurannan ohessa oleellisiksi riskeiksi koettiin myös avainhenkilöihin kohdistuvat riskit.

*Et missä kulkee sitte ne varmuusmarginaalit ja toisaalta taas ne kriisirajat, minkä yli ei pitäis mennä. ...ja se voi liittyä myöskin henkilöriskeihin ihan samalla tavalla. Kylhän sitä pohditaan just et jos avainhenkilöitä lähtee.*

Myös suuriin investointeihin liittyviin riskeihin varautumista kuvattiin tärkeäksi. Uusien palvelujen tai liiketoiminta-alueiden osalta pitää osata varautua jopa vuosien epävarmuuteen tuottojen ja tappioiden varalta. Tällaisista investointiriskeistä tehdään kartoitukset, mutta niiden paikkansapitävyys sisältää aina eriasteista epävarmuutta ja siksi johdon pitää arvioida maksimiriskejä ja riskien todennäköisyyttä pitkälläkin aikavälillä ja seurata investointeja tiiviisti ja suorittaa samalla jatkuvaa riskienarviointia. Perinteisen henkilöstö- ja investointiriskeiden lisäksi suurina ja osin tuntemattomina koetaan tietohallintoriskit ja avainhenkilöriskit ja niihin varautumiseen on alettu panostamaan aiempaa enemmän. Tuttuihin ja pieniin yritystoiminnan riskeihin on usein luotu toimintamallit ja kriisiviestinnän ohjeet. Tällaisia tilanteita ei koeta kovin suuriksi riskeiksi. Myös perinteiset liiketoimintaan liittyvät taloudelliset riskit koetaan paremmin hallittaviksi kuin uudentyypiset ja jopa vielä tuntemattomat riskit, joista kuitenkin on julkisuudessa nähty erilaisia esimerkkejä.

*Niistä taloudellisista jutuista on aina niinkun helpompi tai kaikkihan enemmän tai myöhemmin johtaa sinne taloudelliselle puolelle, mut niistä suorista taloudellisista, et tulee kassakriisi tai joku tämmönen, ne on helpompi tiedostaa ja osoittaa laskelmilla. Mutta sitten nämä avainhenkilöriskit tai mitä tahansa muuta, tietohallintoriskit, kaikki tällaset, ne alkaa olla mun mielestä ihan hurjia juttuja tänä päivänä. Kun kuuntelee nyt mi-*



*tä on tapahtunut ja mitä meil on tapahtunu, et siellä näen niitä kaikkein pahimpia painajaisia.*

Median hampaisiin joutumista pelätään ja erityisesti sitä että koskaan ei voi olla varma ettei ilmene jotain yritystä koskevaa asiaa, joka ei nousisi esille mediassa ja yritys tulisi esille negatiivisessa valossa.

*Monet kriisiviestinnän tilanteet syntyvätkin juuri median tartuttua aiheeseen. Aina mietitään tätä median kasvavaa läsnäoloa et mikä on yks ihan selkeä riski, siis se voi olla mahdollisuuskin, mut se on aikamoinen uhka et tehdään mitä tahansa niin media on aina kärkkymässä. Et ei voi laskea sen varaan että jonkun asian pistäis niinkun piiloon. Tää oli nyt ehkä monisärmäisesti kuvattu, mut kyl se näin on et joku signaali ne aiheuttaa...et ne ei aina oo...et se ois parempi et ois niitä heikkoja signaaleita, mitä viel muut ei oo oivaltanu, mut kylhän ne usein on jo aika näkyviä signaaleita sit siin vaihees kun ne tulee tähän (median tietoisuuteen).*

Siksi koettiin, että yritysjohto ei voi laskea päätöksenteossaan ja käytännön johtamistyössään sen varaan, että jotain epäkohtaa ei huomattaisi mediassa. Johtoryhmän riskienhallinnan näkökulmasta olisikin erään haastatellun mielestä parempi, jos johto pysyisi saamaan heikkoja signaaleja riskeistä ja uhkaavista kriiseistä jo ennen kuin ne leviävät julkisuuteen. Kuitenkin todettiin että valtaosa kriiseistä tulee esille julkisuuden kautta, vaikka se ei olekaan toivottavaa.

Erään näkemyksen mukaan strateginen johtaminen tapahtuu hyvin pitkälti riskienhallinnan keinoin. Toisen haastatellun mukaan johtoryhmän ja yrityksen hallituksen koko työ on tavallaan riskienhallintaa.

*Mun mielestäni riskienhallintahan on itse asiassa niin...siis koko toi hallitustyöskentely ja ylimmän johdon työskentely, niin sehän on tietyllä tavalla riskienhallintaa, mut sitä ei sais niin paljon määrämuotoistaa ja ohjeistaa, että loppujen lopuks koko johtaminen menee semmoseks, niinkun se ois joku tämmönen revisiotoiminto, että koska yritykses täytyy tietty määrä riskiä ottaa, ei muuten mitään saada aikaiseksi.*

Tavallaan kaikki käsiteltävät asiat käsitellään ylimmän johdon työssä myös riskinäkökulmasta. Vaikka sellainen johtamistapa voikin vaikuttaa negatiiviselta, niin riskienhallinnan ohessa johtoryhmän työssä on kuitenkin toisena puolena uusien mahdollisuuksien etsiminen.

*Sillä lailla mä niinkun hiukan vierastan tätä lainsäädäntöä, mitä tuolta EU:sta on aika paljon kehitetty, joka tekee sen siis et hallitukseen laiteetaan niin hirveesti näitä tämmösiä määrämuotoisia riskienhallinnallisia vastuita et ei oikeestaan kerkee mitään muuta enää tekemäänkään. Kyl hallitukses kuitenkin pitäis myöskin voida vähän ideoida ja luoda jotain*

*uutta ja tehdä tätä sparraustehtävääkin niinkun toimitusjohtajaa...funktiota kohtaan.*

Riskienhallinta ei siis saa korostua niin paljon, että uusia mahdollisuuksia ei huomata tai huomioida. Jonkin verran koettiin myös että määrämuotoista riskienhallintaan liittyvää raportointia viranomaisille on liikaa eikä haluttaisi että yrityksen ylimmän johdon työ muodostuu vain valvontaelimen työksi. Koettiin että riskit liittyvät normaaliin yritystoimintaan, mutta yrityksen toimintaedellytyksiä ei saisi rasittaa tarpeettomasti viranomaisvalvonnalla, jota ohjeistetaan Euroopan Unionista tai kotimaisilta viranomaisilta.

Riskienhallinnassakin on tapahtunut muutoksia 2000-luvun lopulle tultaessa menneisiin vuosiin verrattuna. Sen sisältö on laajentunut aikaisempaan verrattuna sekä johtoryhmän työssä että yritystoiminnassa laajemminkin. Aikaisemmin yrityksen riskienhallinta sisälsi perinteisiä taloudellisia riskejä kuten valuuttariskejä, korkoriskejä, likviditeettiriskejä ja rahoitusriskejä yleisemminkin, sekä esimerkiksi raaka-aineiden saataavuus- ja hintariskejä. Lisäksi perinteisiä riskejä olivat operatiiviseen toiminnan vakuutuksiin liittyvät vahinkoriskit. Aikaisemmin myös johtoryhmän riskienhallintaa koskeva keskustelu liittyi edellä mainittuihin ja vastaaviin perinteisiin liiketaloudellisiin riskeihin. Aiemmin yritykselle keskeisten riskien lukumäärä oli vähäinen ja johtoryhmän seurannassa pääpaino oli noin viidessä edellä kuvatuista perinteisistä taloudellisista riskeistä. Sen jälkeen alkoi levitä käsite kokonaisvaltainen riskienhallinta, jonka sisältö vaihtelee jonkin verran yrityksissä, mutta kuitenkin yhteistä uudelle riskienhallinnalle on että riskien sisältö ja käsite on paljon aiempaa suurempi.

*Täs on hirveen tärkeetä korostaa et se on määrätyl tapaa helpompi löytää ne riskit, siis vähän tämmösellä kielto menetelmällä eliminoidaan ne ja ne täytyy tehdä. Se mikä on ehkä tänä päivänä suurempi haaste, on ymmärtää ne riskit, jota ei näe, jotka on niinku tämmösiä potentiaalisia, siis riskejä olla hyödyntämättä potentiaaleja.*

*Mikä on se meidän haaste, on viedä se (riskienhallinta) enemmän tämmösten liiketoimintapotentiaalien hyödyntämisen alueelle eli hallita niitä riskejä että me jätämme hyödyntämättä niitä potentiaalisesti. Ja taas kun niihin lähdetään, niin se tuo oman riskienhallinnallisen kuvion, että ne riskit kun otetaan, niin se vaatii ne mekanismit joilla sit niihin liittyviä riskejä hallitaan.*

Viimeksi kuvatun näkemyksen mukaan perinteisten riskien näkökulmaa laajennettiin siihen, että yritys voi kohdata kilpailukykyyn ja liiketoiminnalliseen menestymiseen liittyviä riskejä, jos se ei huomaa tai se ei hyödynnä mahdollisuuksia, joilla se voisi parantaa toimintaansa.

Uudessa kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa perinteisten taloudellisten riskien lisäksi riskitarkasteluun ovat nousseet esimerkiksi tuoteriskit, luonnon ympäristöön liitty-

vät riskit, imagoriskit ja henkilöstöriskit. Vallalle noussut kokonaisvaltainen riskienhallinta-ajattelu johti laajaan riskien spektrin tarkasteluun johtoryhmässä.

*Hyvää riskienhallintatyötä tekemällä ja riskihallintamenestyksellä varmistaa se että yrityksen tielle tulisi mahdollisimman vähän merkittäviä yllätyksiä.*

Kuitenkin oivallettiin, että koko riskien spektriä ei ole järkevää havainnoida ja käsitellä, vaan riskit pitää jakaa yrityksen kannalta relevantteihin osa-alueisiin. Vaikka pyrkimyksenä olikin kokonaisvaltainen riskienhallinta, niin todettiin, että liian laaja tarkastelu ei toimi käytännössä. Kokonaisvaltainen riskienhallinta kasvatti kuitenkin pääasiallisen huomion kohteena olleiden noin viiden riskin määrää ja muuttuneessa tilanteessa keskeisiksi koettuja ja säännöllisesti seurattavia riskejä oli 10 – 15. Tätä laajentunutta riskispektriä kyseinen johtoryhmä tarkasteli johdetusti noin kaksi kertaa vuodessa. Tässä johtoryhmässä talousjohtajalla ja hänen organisaatiollaan oli vastuu tuoda riskienhallinta-asiat johtoryhmälle. Talousjohtajan keskeinen rooli oli varmistaa että yrityksen riskit kokonaisuutena katsottuna ja ajateltuna ovat johtoryhmässä ymmärrettyjä ja myös käytännön toiminnassa hallinnassa yrityksen eri toiminnoissa. Eri vastuualueita edustaneet johtoryhmän jäsenet vastasivat oman vastuualueensa riskienhallinnasta, mutta talousjohtajalla oli vastuu siitä että riskienhallinta yleisesti oli omaksuttu kaikkiin yrityksen toimintoihin. Johtoryhmän työssä riskienhallintaa käsiteltiin kuitenkin kokonaisuutena eli näkökulmana oli yrityksen kokonaisvaltainen riskienhallinta. Tässä yrityksessä kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta käytettiin englanniksi nimitystä ”enterprise wide risk management”, joka poikkeaa hieman yleisesti käytettävästä ”enterprise risk management, ERM”- nimityksestä, jolla tarkoitetaan yrityksen kokonaisvaltaista riskienhallintaa myös tämän tutkielman kirjallisuuslähteissä. Poikkeavasta nimityksestä huolimatta kokonaisvaltaisen riskienhallinnan sisältö oli tarkasteltavassa yrityksessä samanlainen kuin lähdekirjallisuudessa.

Ylimmän johdon työssä riskienhallinta liitettiin osittain myös johtajien kokemukseen perustuvaan näkemykselliseen riskienhallinta-ajatteluun.

*Se mun mielest juuri on johtajien tehtävä, että johtajien pitää olla selaslaisia...siis sen tasoisia, et ne voivat ottaa myöskin kantaa asioihin näkemykseen perustuen. Sehän on sillä lailla et jos kaikki olis laskettavissa ja kvantifioitavissa ja sit on joku raja-arvo, niin ei siihen enää sitä kompetenssia tarvita. Et sitten kun on näin niin sitten tehdään näin.*

Kokemukseen perustuvan osaamisen lisäksi koettiin kuitenkin tärkeäksi myös erilaiseen kirjalliseen taustatietoon, asiantuntijalausuntoihin ja tilastolliseen tietoon perustuvat taustatiedot, jotta riskienhallintaan saataisiin mahdollisimman hyvä näkemys. Tosin tilastotietoja kritisoitiin siitä, että keskiarvoihin perustuvilla tilastotiedoilla voidaan myös joutua harhaan päätöksenteossa ja juuri tällaisissa tilanteissa koettiin että johtaja-tehtävissä tarvitaan ammattitaidon lisäksi myös hyvää kokemusta.

### 4.3.1 *Yhteiskuntavastuun soveltuminen erityyppisten riskien havainnointiin*

Tässä jaksossa käsitellään yhteiskuntavastuun periaatteiden soveltuvuutta riskien havainnointiin. Kaikki haastateltavat vastasivat, että yhteiskuntavastuuta voidaan käyttää riskien havainnointiin, vaikka sitä ei suoranaisesti ole sillä tavalla toteutettukaan. Kysymykseen minkä tyyppisten riskien havainnointiin yhteiskuntavastuuta voidaan käyttää, nousivat eniten esille konkreettiset ja yleisesti tunnetuimmat riskit. Näitä olivat muun muassa ympäristöriskit, vahinkoriskit, yrityksen taloudelliseen tulokseen liittyvät riskit ja henkilöstöriskit.

*Monesti se voi olla kaunopuheitakin, mut kyl se nyt oikeesti on niin, että yrityksen henkilöstö on yksi keskeisimmistä, ellei se keskeisin, strateginen voimavara kaiken kaikkiaan. Niin sen yhteiskuntavastuun tunteminen, monella tapaa, vallankin tämmösissä suurissa murrosvaiheissa, niin että henkilöstö kokee, että heitä kohdellaan oikealla tavalla. Oli se sitten tämmönen eettinen kysymys tai palkitsemiskysymys tai mikä tahansa vastaava että me noudatamme sellaista toimintamallia joka on järkevä ja yleisesti hyväksytty myös tämän yhteiskuntavastuun näkökulmasta.*

Yleisimmin mainittujen riskien lisäksi yhteiskuntavastuun sanottiin sopivan asiakasuhderiskien, vakuutusriskien ja imagoriskien hallintaan. Henkilöstöön liittyen mainittiin erikseen myös organisaation hyvinvointiriskit. Konkreettisten riskien lisäksi tunnistettiin myös riskit, joita ei ole helppo määritellä tai ohjeistaa.

*Siinä on nämä tämmöset helpoimmat nämä konkreettiset työturvallisuus- ja ympäristökysymykset, palkkaukseen liittyvät kysymykset, tuoteturvallisuuteen liittyvät kysymykset, työolojen varmistamiseen liittyvät kysymykset, seksuaaliseen tasa-arvoon liittyvät kysymykset, yhdenmukaisen palkitsemisen periaatteet, siis kaikki sellanen toiminta, joka on määritettävissä normatiivisesti. Se on se ehkä kaikkein helpoin juttu, että se on vähän niinkun lapsen kasvatuksessa, että se on helppoa niin kauan, kun sä pystyt joka asian pukemaan konkreettisiin sääntöihin. Tule kotiin ennen tätä, syö tällasta ruokaa, älä tee tota ja tätä. On paljon vaikeempaa kasvattaa lapsi olemaan hyvä ja viisas ihminen.*

Toisena viittauksena vaikeasti määriteltäviin, mutta aiheena tunnistettaviin riskeihin oli seuraava näkemys:

*Kyllä yksi tämmönen asia, esimerkiksi tähän demokraattiseen kehittymiseen, liittyy hirveen paljon semmosia mihin otetaan kantaa yhteiskuntavastuuseen ja milloin meille jää liiketoiminnallisia heijastuksia myös, sekä tulo- että menopuolella.*

Erillisenä tuotiin myös esille yrityksen maineeseen liittyvät luottamukseen ja läpinäkyvyyteen liittyvät riskit. Nämä riskit ulottuivat myös yrityksen yhteistyökumppaneihin.

*Jos meillä on pienintäkään epäilystä että joku meidän yhteistyökumppani toimii jotenkin vastuuttomasti, niin se on kertalaakista poikki. Me ei jää-  
dä ottamaan riskiä että jos siitä selvittäisiin rima väpättäen, vaan se on  
niinkun selvä peli.*

Yhteiskuntavastuun soveltuvuudesta riskienhallintaan mainittiin vielä tuotevastuuris-  
kit ja henkilökunnan tekemiset ja sanomiset erityisesti asiakassuhteissa.

#### **4.3.2 Yhteiskuntavastuun vaikutus riskienhallinnan muuttumiseen yrityksen ai- emmista käytännöistä**

Tässä jaksossa tarkastellaan yhteiskuntavastuun vaikutusta riskienhallinnan muuttumi-  
seen. Yleisesti voi todeta, että yhteiskuntavastuun periaatteiden käyttöönotto lisäsi joh-  
toryhmän huomiota riskienhallintaan. Riskienhallinta kuului aiemminkin johtoryhmien  
työhön, mutta yhteiskuntavastuuajattelu aiheutti sen, että riskejä pohdittiin useammin ja  
aiempaan laajemmin. Vastuullisen toimintatavan aiheuttama riskienhallinnan muuttu-  
minen ei kuitenkaan ollut selkeä muutosprosessi, vaan kyse oli vähitellen tapahtunut  
muutos.

*Nimenomaan tämä riskienhallinta on tullut voimakkaammin johtoryhmä-  
työskentelyyn, niinkun mä sanoin että tämmönen skenaariotyöskentely,  
hiljaisten signaalien kartoittaminen, siis kaikki tämmönen. Nähdään että  
tämä ennakointi eri muodoissaan, mikä mun mielestä on riskienhallintaa,  
niin se on tullut mun mielestä voimakkaammaksi.*

Myös pitkä aikajänne tuli enemmän mukaan johtoryhmän työskentelyyn. Riskienhal-  
linnan näkökulman laajenemisen myötä alettiin myös nähdä uusia mahdollisuuksia, jot-  
ka tulivat esiin riskeihin liittyvissä keskusteluissa. Uusien uhkien myötä nähtiin lisäksi  
mahdollisuuksia. Yhteiskuntavastuuta ja riskienhallintaa ei kuitenkaan yhdistetty tietoi-  
sesti, vaan kyse oli vastuullisen ajattelun myötä laajentuneesta taustatietojen hankinnas-  
ta ja riskien havainnoinnista ja niistä keskustelusta.

*Siitä keskustelun sisällöstä huomaa että tämä nähdään uhkana ja ehkä  
siellä nähdään niitä mahdollisuuksiakin. Ja tiedostetaan se että tässä on  
riski, okei, se on tiedostettu, se on kohtuullinen, hallittavissa, mutta siitä  
huolimatta tämä tehdään koska se ei meitä kaada. Että ehkä tällasta on  
tullut enemmän. Ja enemmän on taustatietoa.*

Erään johtajan mukaan yhteiskuntavastuu muutti riskienhallintaa siten, että nyt riskit  
ovat paremmin heidän tietoisuudessaan kuin aikaisemmin. Osaltaan yhteiskuntavastuun

nousuun johtoryhmän keskusteluihin ja riskienhallintaan vaikutti kyseisessä yrityksessä ollut johtajiston sukupolven vaihdos. Vaikka vastuullisuus oli aina ollut tärkeää tässä yrityksessä, niin uusien henkilöiden myötä yhteiskuntavastuun periaatteet nousivat enemmän johtoryhmään kuin aiemmin. Tähän vaikutti tietysti myös se, että yhteiskuntavastuun käsite kasvoi nykyisessä muodossaan pitkin 2000-luvun alkuvuosia. Oli kuitenkin selvästi havaittavissa, että uusi johtajapolvi tarttui yhteiskuntavastuun teemaan aktiivisemmin kuin edeltäjänsä, vaikka hekin olivat jo olleet tekemisissä yritysten yhteiskuntavastuun kanssa.

*Meillä tässä välissä on juuri näinä aikoina on ollut jonkunlainen johtoryhmän vaihdoskin, ikärakennemuutos, eläköitymisten tai muitten johdosta, että ehkä tämä jossakin nähden nuorempi polvi kokee tämän asian nyt lähtökohtaisesti paremmin omakseen kuin mitä se vanhempi polvi.*

Yhteiskuntavastuun vaikutuksen voimakkuus riskienhallintaan riippui osittain siitä, miten syvällisesti ja miten pitkään yhteiskuntavastuu oli ollut johtoryhmän asialistalla. Vastuullisuusajattelu oli kuitenkin alkanut lisätä painetta johtoryhmän työhön.

*En mä nyt sanoisi että se sitä suorastaan muuttanut on, mutta kyllä se varmaan jollain lailla on niitä paineita meille myöskin lisännyt näitten asioiden miettimiseen.*

Erään haastatellun mukaan riskienhallinta painottui voimakkaasti liiketoimintariskeihin ja operatiivisiin riskeihin. Kun yhteiskuntavastuun merkitys yhteiskunnassa lisääntyi, niin myös riskienhallinnan painopiste muuttui.

*Aikaisemmin tämä riskienhallinta oli hyvin voimakkaasti tämmösiin liiketoimintariskeihin, operatiivisiin riskeihin liittyvää harkintaa. Mutta tämä yhteiskuntavastuu tai vastuu ylipäättänsä nousee. Sen merkitys yhteiskunnassa on kasvanut ja jos sä meinaat tässä yhteiskunnassa olla ja pärjätä täällä, niin on sillä ihan merkittävä rooli tullut.*

Riskienhallinnan painopisteen muuttuminen ja laajeneminen tarjosi myös mahdollisuuden uusien mahdollisuuksien löytämiseen ja kilpailuedun saavuttamiseen.

*Ne nyt vaan pakko ottaa aina huomioon (yhteiskuntavastuu) ja mahdollisesti sitten sitä näkökulmaa että tuottaako se sitten kilpailuetua. Kyllä se selkeesti on muuttunu viimeisien vuosien aikana se painopiste tähän suuntaan.*

Myös maineriskien laajeneminen tuli vastauksissa ilmi. Yhteiskuntavastuun yleinen kehitys vaikutti siihen, että maineriskin uhka ilmeni aiempaa useammin. Tämä johtui muun muassa siitä, että asiakkaat halusivat entistä enemmän tietää, minkälaisen yritysten kanssa he ovat tekemisissä ja minkälaisia tuotteita ja palveluja heille tarjotaan. Myös riskienhallinnassa yhteiskuntavastuun periaatteet kasvoivat vähitellen.

*Kyllä mä uskoisin että se on muuttanut (riskienhallintaa). Mutta ei silleen mitenkään yhtäkkiä, vaan nyt kun noita (suunnittelu-) kierroksia tehdään,*

*niin siinä on meidän oma ajattelu syventynyt. Ja sitten myös se että sitä keskustelua käydään laajemmin organisaatiossa.*

Yhteiskuntavastuu on vaikuttanut riskienhallintaan myös siten, että ollaan valppaina myös sellaisia riskejä varten, joita ei ole vielä havaittu.

*On se ehkä sillä tavalla että on ikään kuin tiedostettu se, että tavallaan niitä riskejä voi olla ikään kun nurkan takana odottamassa, ettei kukaan tajuakaan odottaa.*

Yllättäen ilmaantuviin riskeihin liittyi myös se, miten yritys on varautunut tällaisen riskin käsittelyyn. Tällä tarkoitettiin kriisiviestinnän valmiuksia ja kykyä nopeaan päätöksentekoon riskiin liittyvistä asioista.

### **4.3.3 Mahdollisuudet yhteiskuntavastuun hyödyntämiseen riskienhallinnassa**

Tässä jaksossa tarkastellaan miten yhteiskuntavastuun periaatteita voitaisiin hyödyntää riskienhallinnassa. Yhtenä näkökulmana yhteiskuntavastuun hyödyntämisessä riskienhallinnassa mainittiin tietoisuuden lisääminen. Tällä tarkoitettiin sitä, että kun yrityksessä oli otettu käyttöön vastuullisuusindeksi, niin sen avulla voitiin tarkkailla miten vastuullisesti toimivana yritystä pidettiin. Sen avulla pystyttiin saamaan tietoa siitä oliko yrityksen asema ulkopuolisten silmin katsottuna muuttunut vastuullisuutta arvioitaessa. Yhdeksi riskiksi arvioitiin nimenomaan se, että ulkopuoliset eivät koe yrityksen toimivan vastuullisesti.

*Yksi riski tavallaan on sekin, että me ei hallita yhteiskuntavastuuta. Että me jäädään kiinni jostain semmosesta jutusta, mikä ei oikein kestäisi päivänvaloa. Voi sanoa että se yhteiskuntavastuu jo sinänsä, että meitä syytettäisiin siitä että me ei olla yhteiskuntavastuullisia.*

Toisaalta esimerkiksi maineriski voi syntyä siitä, että yrityksen viestintä yhteiskuntavastuusta ei toimi tai ole riittävää. Eräs haastateltava totesi, että heillä on esimerkiksi jatkuvasti vuokratyövoimaa, jota jotkut pitävät vastuuttomana. Kriittisesti suhtautuvien ulkopuolisten mukaan yrityksen pitäisi palkata vuokratyössä olevat omille palkkalistoilleen. Mutta yrityksen mukaan kyse on siitä, että monet vuokratyössä olevat eivät halua pysyvää työsuhdetta, vaan haluavat säilyttää tietynlaisen vapauden työssään. Vastaavanlaisia asioita on muitakin tai ainakin sellaisia voi syntyä, että jokin asia nähdään vastuuttomana toimintana, vaikka asiaan on hyvä syy, jota ei kenties pidetä vastuuttomuutena, jos asiasta olisi enemmän tietoa. Asiasta ei kuitenkaan ole viestitetty niin, että asian oikea tilanne ymmärrettäisiin tai ainakin siten, että asian sisältö olisi viestitty laajemmin.

*Niin että on välillä tällasia tilanteita, mistä ei ole oikeen niinkun...että joku toinen näkee sen vastuuttomuutena ja todellisuudessa se ei ole mi-*

*tään vastuuttomuutta. Mutta mistä näkökulmasta.... Ehkä tiedottamisen kautta mä mietin miten voisi sitten kertoa asioista enemmän ja nimenomaan että me halutaan kantaa vastuumme. Se pitää osata oikeella tavalla että se ei käänny meitä vastaan.*

Yhteiskuntavastuuta voitaisiin hyödyntää enemmän maineriskien hallinnassa, mutta tällöin pitää kiinnittää erityistä huomiota yrityksen viestintään.

Yhteiskuntavastuun periaatteita voitaisiin myös hyödyntää siten, että käsiteltäisiin vastuullisuutta, strategiaa ja riskienhallintaa tietoisesti yhdessä ainakin otsikkotasolla. Tällöin kukin näistä aiheista olisi aktiivisemmin mielessä, eikä pohdittaisi näitä asioita erillisinä, kun ne kuitenkin liittyvät toisiinsa.

*Näistä olisi ehkä parempi ja hyvä yrittää keskustella otsikonomaisesti kootusti, niin että on aktiivisemmin mielessä tämä näkökulma silloin kun pohditaan jompaakumpaa. Koska muuten ne saattaa jäädä erillisemmiksi asioiksi kuin mitä niitten tulisi jäädä. Tämä on se puute, että meillä keskustellaan... ehkä ei nyt ihan näin konkreettisesti, mutta on kokous, jossa on aiheena yhteiskuntavastuukysymyksiä ihan omana juttunaan ja sitten on tietenkin kokous, jossa keskustellaan strategiasta ja ehkä kolmas kokous jossa on riskienhallinta, kun ne kaikki voisivat olla kerralla. Tai oikeestihan ne on yhtä agenda. Tämä on varmaan se puute mikä tänään meillä on.*

Edellisen lainauksen suuntaisesti, eräs toinen haastateltava vastasi näin kun kysyttiin yhteiskuntavastuun hyödyntämisestä riskienhallinnassa:

*No itse asiassa tämä on hyvä kysymys, enkä minäkään ole tullut sitä ajatelleeksi. Mutta nämä asiat voisi kyllä käsitellä niinkuin nipussa. Elikkä tulisi tämä riski ja tämä corporate responsibility olisi niinkun...ainakin tsekattaisiin, että onko ne niinkun synkronissa noin eksplisiittisemmin (selvemmin), kuin mitä me nyt tehdään.*

Riskienhallinta ja yritysten yhteiskuntavastuu olivat pääpiirteissään kaikille haastatelluille tuttuja asioita, mutta niiden käsittely yhdessä oli vierasta. Tätä aiheiden yhteensovittamista kuvaavat edelleen seuraavat kaksi eri henkilöiden näkemystä.

*Tämä on ehkä niinkun uusi... mä en ole itse kamalan paljon edes ajatellut tätä yhteiskuntavastuuta ja riskienhallintaa sillä tavalla että ne voisi liittää. Mutta toisaalta näin kun sinä tässä tuot näitä juttuja, niin tässä on ehkä ideaa että tätä täytyy pohtia, että miten näitä linkitetään toisiinsa.*

*Mutta tietysti se että me (ei) varmasti tässä mielessä vastattu sun kysymykseen, että miten me nämä asiat linkitetään, koska me (ei) niitä ekspli-*



*siittäsesti ole linkitetty. Mutta se on kyllä hyvä kommentti että ne voisi selvemmin linkittää.*

#### **4.3.4 Johtoryhmän riskienhallinnan kehittäminen**

Kaikki tutkielmaan haastatellut johtajat olivat sitä mieltä, että heidän yrityksensä tai vastuualueensa riskienhallintaa voitaisiin kehittää edelleen. Riskienhallinnassa erottui kaksi päälinjaa. Toisena linjana on konkreettisten, perinteisten vahinkoriskien ja taloudellisten riskien aiempaa systemaattisempi havainnointi ja raportointi. Toisena linjana tulivat esille sellaiset riskit, joita ei ole helppo määritellä. Tällaisten tuntemattomien tai harvinaisten riskien havainnointiin kaivattiin riittävästi aikaa ja resursseja, mutta myös syvällisempään pohdiskeluun panostavia foorumeja.

Perinteiseen riskienhallintaan liittyviin menettelyihin toivottiin säännöllisyyttä ja selkeitä toimintamalleja, jotka auttaisivat pitämään riskienhallinnan mielessä ja toisaalta varmistaisivat että ainakin kaikki keskeisimmät riskialueet on huomioitu.

*Ehkä ihan sillä tavalla mä jopa näkisin, että kun meillä on tiettyjä vakioaiheita esityslistalla, niin vois jopa ottaa jollakin tavalla säännöllisesti käsiteltäväksi asiaksi ja sillä tavalla nimenomaan että se on pilkottu tämmösiin ihmisen ymmärrettäviin kokonaisuuksiin. Milloin keskustellaan henkilöriskeistä, milloin taloudellisista riskeistä, että se voisi olla vähän niikun pilkottu, mietitty että mitkä on ne pääalueet. Että me katotais säännöllisin väliajoin, että onko tapahtunut sillä sektorilla jotain uutta mikä meidän pitäisi nyt tiedostaa.*

Harvinaisempien ja tuntemattomien riskien havainnointiin haluttiin enemmän aikaa ja vaivannäköä. Tällaisten riskien löytäminen ja niihin varautuminen ei onnistu perinteisissä viikko- tai kuukausikokouksissa, joissa aikataulu on tiukka ja täynnä asiaa.

*Pitäisi ehkä varata vieläkin enemmän aikaa tällaiseen, sanotaanko löysään keskusteluun ja sinisten ajatusten esille tuomiseen. Että olisi mahdollisuus kaikessa rauhassa fundeerata näitä oikeesti keskeisiä juttuja ja ehkä ennen kaikkea niitä juttuja mitä me ei välttämättä ole vielä osattu keksiä tai ymmärtää. Sehän vaatii semmosen tilanteen tai ympäristön tai mikä nyt sitten onkaan, joka edesauttaa tällaisen hedelmällisen lopputuloksen saavuttamista. Se ei välttämättä tai ollenkaan ole normaali johtoryhmän kokous, normaali pääkonttorissa, normaalihuoneessa vaan sen pitää olla jotain muuta.*

Vaikka vuosittain mietittiin riskejä johdetusti, niin erityisesti kaivattiin sparrausta ja ajattelun haastamista, jotta riskienhallinta olisi mahdollisimman kattavaa. Johtoryhmän riskienhallinnan mahdollisuuksiin vaikuttaa myös se, miten laadukasta riskeihin liitty-

vää informaatiota sille tuotetaan. Erikseen mainittiin, että organisaation alemmilla tasoilla tehtävän riskidokumentoinnin laatu vaikuttaa suoraan siihen minkälaiset edellytykset johtoryhmällä on käsitellä riskejä. Toisaalta puutteet riskidokumentaatioissa vaikuttavat suoraan myös dokumentoivalla tasolla olevien esimiesten mahdollisuuksiin puuttua välittömästi tai myöhemmin havaittuihin riskeihin.

Riskienhallinnan systematisoinnin kehittämistä pidettiin tärkeänä. Nykyisinkin perinteisiä riskejä havaitaan melko hyvin, mutta riskiasioiden käsittely jää puutteelliseksi. Kehittämisen kohteina voisivat olla yrityksen kirjallinen riskienhallintapolitiikka, suunnitelmien laatimisen ohjeistus, riskien analysointi sekä saadun informaation käsittely. Myös tehtyjen suunnitelmien seurantaan kaivattiin kehittämistä.

*Me olemme onnistuneet kohtuullisen hyvin ne riskit tunnistamaan. Mutta voisi olla systemaattisempi tapa, kun että tehdään niitä suunnitelmia, että miten näihin varaudutaan. Tämä on ehkä meidän heikko kohta sitten, me tehdään kerran vuodessa ne suunnitelmat mutta, me ei palata niihin.*

Riskienhaalintaan kaivattiin siis enemmän suunnitelmallisuutta ja jämäkkyyttä toteutukseen ja seurantaan. Harvinaisten ja aiemmin tunnistamattomien riskien havainnointiin ja käsittelyyn edellä kuvattu systemaattisuus ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan herkkyyttä ja monipuolista ympäristön havainnointia.

*Haaste on just se minkä sä sanoit tossa alussa. Että miten tunnistetaan ne riskit, mitä ei vielä tiedetä. Siinä ehkä korostuu sitten tällöinen intuitio tai tällösten niinkun anturien ulkonaolo ja se että itse yrittää lukea paljon ja tavata eri alojen ihmisiä.*

Edellisen lainauksen mukaisen riskien havainnoinnin haasteena on se, mistä saadaan tarvittava aika tämän tyyppiseen ympäristön seurantaan. Asiaa kuvaillut johtaja totesi, että monet muut asiat priorisoidaan yleensä tämän kaltaisen ympäristön havainnoinnin ja uuden informaation hankkimisen edelle. Informaation käsittelyssä tärkeää onkin, miten johtoryhmä löytää oleellisen tiedon ja oleelliset riskit. Lisäksi pohditutti se, miten pitkälle riskienhallintaa voi hajauttaa.

Erään haastatellun mielestä riskeistä on helpoiten tunnistettavissa pienet ja suuret riskit, mutta keskisuurten riskien tunnistamisessa on vaikeuksia. Siksi näistä keskisuurista riskeistä voi myös muodostua isoja, jos niitä ei tunnisteta ajoissa. Riskienhallintaan liittyy oman liiketoiminnan riittävän hyvä tunteminen.

*Riskienhallinta liittyy hirveen pitkälti siihen, että sä tunnet sun oman liiketoimintasi eri muuttujat, joka ei oo pelkästään vaan nykyisyydessä vaan se on myös tulevaisuudessa olevaa pohdintaa. Ja kyllä tämä tällöseen näkemyksellisyyteen jollain tavalla kiteytyy.*

## 5 TULOSTEN KÄSITTELY

### 5.1 Tutkielman pääkysymys ja aineiston analysointi

Tämän tutkielman pääkysymys oli selvittää hyödynnetäänkö yritysten johtoryhmän riskienhallinnassa yritysten yhteiskuntavastuun periaatteita. Tutkielman empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että yhteiskuntavastuun periaatteita ei hyödynnetä johtoryhmän riskienhallinnassa. Jossain määrin tällaista yhteyttä voidaan kuitenkin havaita, mutta tietoisesti yhteiskuntavastuuta ei ole hyödynnetty riskienhallinnassa. Yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntämistä kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa pidettiin mahdollisena ja erityisesti sen koettiin laajentavan riskien havainnointia. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin empiiristen tulosten tulkintaa ja sen perusteella tehtyä aineiston luokittelua sekä tehtyjä johtopäätöksiä.

Fenomenografisen tutkimuksen johtopäätökset esitetään kategorioina, jotka on luokiteltu aineistosta löytyneiden merkitysten mukaisesti. Kategorioinnin relevanssi eli teoreettinen merkityksellisyys esitetään lukijalle selittämällä kategoriat johdonmukaisesti yhdistettynä teoreettiseen tutkimuskäsitteistöön ja tutkimusongelmiin. Teoreettiset lähtökohdat ovat rakentuneet tutkijan omassa mielessä, mutta niiden syntyminen ja relevanssi tuodaan esille yhdistämällä aikaisempi kirjallisuus, empiiriset tulokset ja niistä tehdyt kategoriat sekä tutkijan omat päätelmät (Syrjälä ym. 1994, 154 – 155). Empiirisissä tuloksissa luvussa neljä, esitettiin tutkimushenkilöiden vastaukset tutkielman kysymyksiin mahdollisimman laajasti, jotta lukijalle syntyy kattava mahdollisuus arvioida vastauksien merkityksistä tehtyä tulkintaa ja niistä tehtyjä kategorioita.

Luokittelemalla aineistosta nousi esiin asioiden *aikajänne* sekä asioiden *abstraktisuus* ja *konkreettisuus*. Näistä muodostettiin neljä kategoriaa, joiden mukaan aineistosta tehdyt löydökset jakautuvat. Kategoriat ovat:

- lyhyt aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen
- lyhyt aikajänne ja abstraktinen näkökulma johtamiseen
- pitkä aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen
- pitkä aikajänne ja abstraktinen näkökulma johtamiseen

Edellä kuvatut kategoriat muodostuivat, kun empiirisen aineiston tuloksia ryhdyttiin luokittelemaan ja huomattiin, että toistuvasti tutkimushenkilöiden vastauksissa esiintyi ajallisia määriä. Toisena ulottuvuutena havaittiin asioiden konkreettisuus tai abstraktisuus. Aineiston luokittelua jatkettaessa todettiin, että tutkielman kannalta merkityksellisimmät asiat voitiin sijoittaa edellä mainittuihin kategorioihin. *Lyhyt aikajänne* tarkoitti tutkimushenkilöiden vastauksissa sitä, että asiat tapahtuivat nykyhetkessä tai välitömässä lähitulevaisuudessa. Tällaisiin asioihin myös odotettiin välitöntä reagointia johdon taholta. *Pitkällä aikajännteellä* tarkoitettiin asioita, joissa ajallinen ulottuvuus voi

olla vuosia tai vuosikymmeniä. Pitkän aikajänteen työskentelyssä asioita käsiteltiin useaan kertaan ja informaatiota hankittiin monista erilaisista kanavista. *Konkreettisella johtamisen näkökulmalla* tarkoitettiin asioita, jotka oli yleensä helppo nimetä tai määritellä. Ne olivat yleisesti tuttuja ja niihin liittyi tunnettuja toimintamalleja. Niille pystyttiin myös määrittelemään melko selkeitä tavoitteita ja niistä oli suhteellisen helppo raportoida. Konkreettinen johtaminen ei sisältänyt juurikaan kokonaisvaltaista pohdiskelua ja riskien kokonaisvaltaista havainnointia. *Abstraktilla johtamisnäkökulmalla* tarkoitettiin puolestaan asioita, joita oli vaikea määritellä tai ne käsittelivät sellaisia asioita kuten eettisyys, arvot, yhteiskunta, tulevaisuus, vastuullisuus tai strategia. Abstraktiseen johtamisnäkökulmaan liittyi myös se, että ne edellyttivät syvällistä ja usein pitkäkestoista ajattelua ja asioiden prosessointia. Abstrakteihin asioihin ei myöskään voitu määritellä selkeitä tavoitteita tai raportointia tai jos sellaisia pystyttiin osoittamaan, niin ne eivät välttämättä olleet yksiselitteisiä.

Yksittäisiä tutkimushenkilöiden vastauksia analysoitaessa ja luokiteltaessa, voitaisiin myös luokitella henkilöt edellä kuvattuihin kategorioihin. Luokittelu on kuitenkin sen kaltainen, että jokaisella yksittäisellä tutkimushenkilöllä on vastauksissa piirteitä kaikista kategorioista, mutta kunkin osalta saattoi silti havaita miten heidän vastauksensa painottuivat tiettyihin kategorioihin. Tällaista yksilötason luokittelua ei kuitenkaan tehty.

Tutkielman keskeisin tutkimuskysymys oli voidaanko yhteiskuntavastuun periaatteita hyödyntää yrityksen johtoryhmän riskienhallinnassa. Tällä tarkoitettiin sitä, että voiko yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntäminen laajentaa johtoryhmän näkemyksiä liiketoiminnan olosuhteista ja niiden muutoksesta sekä sidosryhmien tarpeiden muuttumisesta. Laajentuneen näkemyksen avulla voitaisiin tunnistaa enemmän erilaisia riskejä sekä havaita riskejä nykyistä aiemmin. Lisäksi laajentuneen näkemyksen avulla kokonaisvaltainen riskienhallinta auttaisi johtoryhmää myös havaitsemaan uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Aikaisemman kirjallisuuden mukaan yhteiskuntavastuun periaatteita voidaan hyödyntää yrityksen riskienhallinnassa (Francis – Armstrong (2003, 375); Adam – Shavit (2009); Bebbington – Larrinaga – Moneva, (2008); Jain – Leka – Zwetsloot, (2011) ). Seuraavissa alaluvuissa käsitellään empiiristen tulosten tulkintaa ja merkitysten luokittelua neljän edellä kuvatun kategorian mukaisesti. Lisäksi kunkin kategorian osalta otetaan kantaa siihen, miten hyvin kyseisen kategorian mukainen johtamisnäkemys sopii yhteiskuntavastuun hyödyntämiseen riskienhallinnassa.

## **5.2 Lyhyt aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen**

Lyhyt aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen kuvaa aineistossa sellaisia näkemyksiä, joissa tutkimushenkilöt kertoivat nykyhetkessä tapahtuvista konkreettisista tekemisistä. Tämän kategorian mukainen johtaminen ja riskienhallinta ovat lähellä ope-

ratiivista johtamista. Strategisessa johtamisessa lyhyt aikajänne ja konkreettinen johtamisnäkökulma ilmenivät esimerkiksi reagoimisessa markkinatilanteen äkillisiin muutoksiin. Bernard Bassin (Bass, 2007, 48) mukaan yrityksen johdossa oman organisaation ja sen ympäristön tarkkailun perusteella strategiset johtajat määrittelevät tavoitteet ja organisaation suunnan ja kommunikoivat sen organisaatiolleen. Lyhyellä tähtäyksellä saattaa tapahtua jotakin, jolloin johdon tehtävä on määrittää yrityksen tilanne uudelleen suhteessa ympäristöön ja tavoitteisiin. Eräs tutkimushenkilö kuvaili strategisen johtamisen konkreettisuutta siten, että strateginen johtaminen on samanlaista kuin operatiivinen johtaminen, siinä mielessä että sen pitää olla tavoitteellista, mitattavaa ja konkreettisia asioita.

Riskienhallinnassa lyhyen aikajänteen konkreettisia asioita olivat esimerkiksi akuutit vahinkotapahtumat, joihin tarvittiin ylimmän johdon reagointia kriisijohtamisessa ja kriisiviestinnässä. Konkreettisissa vahinkotilanteissa oli yleensä valmiit kirjalliset toimintamallit, jossa johtoryhmän jäsenet tiesivät vastuunsa. Ilmosen ym. (2010, 71) riskikategoriakuviassa (kuviokuva 3) on kuvattu tällaisia tyypillisiä vahinkoriskejä, joita ovat muun muassa työterveys- ja työturvallisuusriskit sekä vahingoittumisriskit. Riskienhallinnan ja vastuun määrittelyn osalta tällaiset lyhyen aikajänteen konkreettiset asiat olivat tutkimushenkilöiden kuvauksissa melko yksiselitteisiä. Vahinkoriskit osattiin myös tunnustaa helposti ja niihin osattiin siksi varautua vakuutuksilla ja esimerkiksi työturvallisuuden kehittämiseen liittyvin toimenpitein. Tällaisiin asioihin empiirisessä aineistossa viitattiin esimerkiksi kertomalla henkilöstölle järjestettävistä ensiapukoulutuksista.

Yritysten yhteiskuntavastuun osalta lyhyen aikajänteen ja konkreettisen johtamisnäkökulman asioita kuvaa esimerkiksi aikaisemmassa kirjallisuudessa FIBS:n (FIBS, 2013) määritelmä vastuullisesta yritystoiminnasta, jonka yhtenä kohtana on se että vastuullinen yritys raportoi ja viestii toimintansa positiivisista ja negatiivisista vaikutuksista avoimesti ja läpinäkyvästi. Empiirisessä aineistossa konkreettisiin yhteiskuntavastuuseen liittyviin asioihin, viittaavat esimerkiksi yrityksen linjaukset maahanmuuttajien työllistämistä tai yhteiskuntavastuuraporttien tekemistä koskevat vastaukset.

Tämän kategorian mukainen johtaminen on luonteeltaan operatiivista johtamista. Strategiseen johtamiseen lyhyt aikajänne ja konkreettisuus yhdistyvät lähinnä sellaisissa tilanteissa, joissa asian merkitys on sellainen, että se edellyttää johdon reagointia tilanteeseen. Operatiivisen ja strategisen johtamisen rajanveto ei olekaan aina mahdollista eikä edes tarpeellista. Tähän kategoriaan kuuluu myös äkillisesti ilmaantuvat uudet asiat, jotka edellyttävät johdon nopeaa reagointia. Lyhytjänteinen ja konkreettinen johtamisnäkökulma keskittyy mahdollisimman nopeiden tulosten aikaansaamiseen. Tällöin toimitaan olemassa olevien käytäntöä ohjaavien ohjeiden perusteella tai uusissa yllättävissä tilanteissa nojaututaan aikaisempaan kokemukseen. Johtamistyylinä lyhyt aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen ei yleensä mahdollista asioiden pohdintaa ja kehittämistä, muutoin kuin nopeasti ratkaistavien ja toteutettavien konkreettis-

ten asioiden muodossa. Oletusarvona tämän kategorian johtamiselle on nopeiden tulosten aikaansaaminen. Lyhyellä aikavälillä toimivaa strategista johtamista eräs tutkimushenkilö nimitti johtamisen ketteryydeksi reagoida nopeasti muuttuneisiin olosuhteisiin.

Yritysten yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntäminen näkökulman laajentajana kokonaisvaltaisessa riskienhallinnassa, ei suoraan onnistu lyhytjänteisellä ja konkreettisella johtamisella. Poikkeuksena ovat sellaiset tilanteet, jotka on muussa yhteydessä käsitelty ja muotoiltu konkreettisiksi toimintamalleiksi, joita lyhytjänteinen konkreettinen johtaminen voi soveltaa. Jos johtaja tai johtoryhmän pääosa on orientoitunut lyhyen aikajänteen johtamiseen ja konkreettisten tulosten nopeaan aikaansaamiseen, niin silloin on melko vähäiset mahdollisuudet johtaa kokonaisvaltaisesti hyödyntäen yhteiskuntavastuun periaatteita ja kokonaisvaltaista riskienhallintaa.

### **5.3 Lyhyt aikajänne ja abstraktinen näkökulma johtamiseen**

Lyhyt aikajänne ja abstraktinen näkökulma johtamiseen ilmenevät aikaisemmassa kirjallisuudessa muun muassa ns. hiljaisen tiedon soveltamisessa. Hiljainen tieto tulee esille Laamasen ym. (2005) strategisen johtajuuden käsitekartasta. Strategisella johtajuudella (strategic leadership), ihmisten johtamisella, tarkoitetaan tällöin suunnan näyttämistä ja ihmisten innostamista (Sutherland – Canwell, 2004, 143, 258; Laamanen ym. 2005, 101). Empiirisessä aineistossa lyhyt aikajänne ja abstraktinen johtamisnäkökulma ilmenevät intuition käyttämisenä joissakin johtamistilanteissa, joissa odotettiin johdolta reagoitua, mutta asiaan ei ollut olemassa mitään toimintamallia. Liiketoiminnan, liiketoimintaolosuhteiden ja sidosryhmien aktiivinen seuranta ja muutosten aistiminen kuvaavat myös lyhyen aikavälin abstraktista johtamisnäkökulmaa. Toki osa tällaisesta seurannasta voi olla konkreettista raporttien seuranta, mutta eräät tutkimushenkilöt kuvasivat asiaa herkkyytenä ympäristön seurannassa, mikä tarkoittaa kommunikointia sidosryhmien kanssa ja ympäristön muutosten seuranta kirjallisuuden ja media avulla. Tällainen herkkyyys ja muutosten aistiminen on osaltaan riskien havainnointia ja riskienhallintaa. Johtoryhmän ja yksittäisen johtajan työssä ympäristön ja olosuhteiden seuranta on lyhyellä aikajänteellä tapahtuvaa tekemistä, jossa seurataan kaikkea mahdollista, joilla voi olla vaikutusta yrityksen toimintaan ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Yhteiskuntavastuun hyödyntäminen riskienhallinnassa lyhyellä aikavälillä näkökulman laajentajana on mahdollista abstraktisen johtamisnäkökulman avulla nimenomaan herkkyytenä aistia ja havainnoida muutoksia liiketoimintaolosuhteissa ja sidosryhmien tarpeissa ja odotuksissa. Tällöin kyse on erityisesti sellaisten muutosten havainnoista ja ymmärtämisestä, jotka eivät ole ennestään tuttuja asioita tai jotka ovat asioita, joiden osalta ei osata odottaa muutoksia. Tällaisia ovat strategiset riskit, joiden käsittelyyn ei ole selkeitä ratkaisuvaihtoehtoja, vaan tarvitaan näkemystä ja pohdintaa.

Johtamisnäkökulmana abstraktisten asioiden tarkkailu ja pohdinta mahdollistaa yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntämisen riskienhallinnassa näkökulman laajentajana, vaikka aikajänne onkin lyhyt.

#### **5.4 Pitkä aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen**

Pitkä aikajänne ja konkreettinen näkökulma johtamiseen tulevat empiirisessä aineistossa esille strategisena suunnitteluna ja ajatteluna. Siihen liittyvät SWOT-analyysit, markkina-analyysit sekä investointien suunnittelu vuosien tai jopa vuosikymmenten aikajänteellä. Myös henkisen pääoman eli oikeanlaisten henkilöstöressurssien ja osaamisen varmistaminen pitkällä aikajänteellä kuuluu tähän kategoriaan. Näiden avulla yrityksen johto pystyy myös analysoimaan riskejä. Tämän tyyppisessä strategisessa suunnittelussa ja ajattelussa yhteiskuntavastuun periaatteet voivat toimia näkökulman laajentajana. Empiirisissä tuloksissa yhteiskuntavastuun kerrottiin vaikuttaneen myös riskien arvioitiin ja siihen että peilataan päätöksiä vastuulliseen johtamiseen.

Myös aikaisempi kirjallisuus käsittelee pitkää aikajännettä ja konkreettista johtamisen näkökulmaa vastaavalla tavalla. Katsioloudesin (2006, 6) mukaan strategisella suunnittelulla ylläpidetään ja parannetaan kilpailukykyä määrittelemällä missä olosuhteissa yritys on nyt ja mihin se on menossa ja mitä tarvitaan, jotta tulevaisuuden tavoitteita saavutettaisiin. Yrityksen strategisen arkkitehtuurin kuvauksessa Kamensky esittää, että analysointi ja skenaarioiden luominen on osa tulevaisuuden tavoitetilojen määrittelyä (kuvio 1, Kamensky, 2004, 42).

Edellä kuvatuilla strategisen suunnittelun toimenpiteillä yritys pyrkii saamaan informaatiota liiketoimintaolosuhteista ja sidosryhmien tarpeista tulevaisuudessa. Jos suunnittelu ei perustu riittävän monipuoliseen informaatioon, niin on riski, että tulevaisuutta koskevia päätöksiä ja investointeja tehdään liian kapean tiedon perusteella ja epäonnistumisten tai vastoinkäymisten todennäköisyyden riski kasvaa. Tällaisten epäkohtien ennalta ehkäisyyn ja minimoimiseen yhteiskuntavastuun periaatteet mahdollistavat näkökulman laajentamisen johtoryhmälle. Roberts ja Stockportin (2009) mukaan yrityksen strateginen joustavuus on kyvykkyyttä hallita toimintaympäristöön liittyviä strategisia riskejä ja käyttää yrityksen resursseja ennakoivasti sekä mahdollisuuksien että uhkien suhteen. Yhteiskuntavastuun periaatteet voivat toimia juuri edellä mainitun strategisen joustavuuden edistäjinä. FERMA:n (2011, 3) mukaan riskien tunnistamisella pyritään epävarmuuksien vähentämiseen ja tunnistamiseen tarvitaan tietoa sosiaalisesta, poliittisesta ja kulttuurisesta toimintaympäristöstä. Myös tällaisten riskien tunnistamiseen yhteiskuntavastuun periaatteet soveltuvat hyvin. Mäkisen (Mäkinen, 2007, 162 – 163) mukaan keskeistä riskienhallinnassa on kerätä riittävästi tietoa ja analysoida se, koska vain tunnistamalla strategiset uhkat ja riskit niihin voidaan varautua.

## **5.5 Pitkä aikajänne ja abstraktinen näkökulma johtamiseen**

Tähän kategoriaan sijoittuvat näkemykset tarjoavat laajimmat mahdollisuudet hyödyntää yhteiskuntavastuuta näkökulman laajentamisessa riskienhallinnassa. Pitkä aikajänne aiheuttaa sen, että liiketoimintaan vaikuttavien muutosten määrä ja laajuus ovat suuria. Abstrakti johtamisen näkökulma puolestaan mahdollistaa vapaan ja ennakkoluulottoman asioiden tarkastelun. Tällöin voidaan käsitellä esimerkiksi sellaisia uhkia ja mahdollisuuksia, joista ei ole aikaisempaa kokemusta. Lisäksi skenaariotyöskentelyn avulla voidaan luoda vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja analysoida niihin liittyviä riskejä ja mahdollisuuksia.

Pitkää aikajännettä ja abstraktista johtamisnäkökulmaa kuvaavat myös Macmillan ja Tampoe (2000), joiden mukaan strateginen johtaminen on tulevaisuuden näkemistä ja ymmärtämistä ja toimintaa tämän näkemyksen mukaisesti. Myös Francisin ja Armstrongin (2003, 375) mukaan on olemassa yhteys eettisyyden ja riskienhallinnan välillä ja niiden yhdistämisellä havaittu liiketoiminnallisia positiivisia tuloksia. Tähän kategoriaan sijoittuvia merkityksiä empiirisessä aineistossa kuvasivat myös pyrkimys kokonaisuuden hallintaan sekä mielikuvatasolla olevat asiat riskienhallinnassa.



## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielma osoittaa, että lähtökohtaisesti johtamisen ja riskienhallinnan näkökulmaa saa laajennettua yhteiskuntavastuun periaatteiden avulla. Aikaisempaan kirjallisuuteen verrattuna oli yllättävää, että aivan samanlaista tutkimusnäkökulmaa ei esiintynyt lähdekirjallisuudessa. Yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta oli yhdistetty joihinkin rajattuihin aiheisiin, mutta niitä ei käsitelty yhdessä yritysten kokonaisvaltaisessa johtamisessa ja strategisessa suunnittelussa.

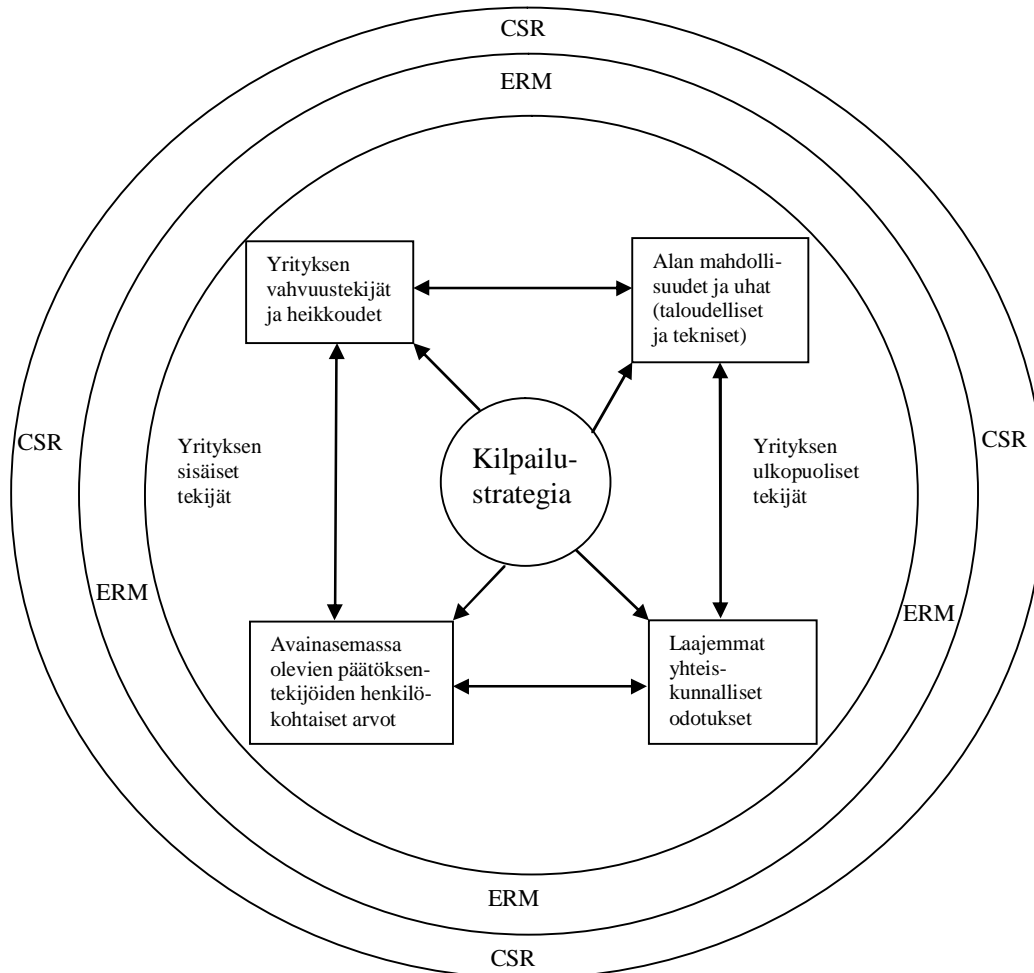
Tällaista laajennettua näkökulmaa voidaan soveltaa kaikkiin tutkielman kategorioihin perustuviin johtamisnäkemys ja johtamiskulttuureihin. Lyhyen aikajänteen ja konkreettisen johtamisnäkökulman kategoriassa yhteiskuntavastuun hyödyntäminen näkökulman laajentajana on vähäisintä ja se edellyttää että olisi käytössä joitakin toimintamalleja, jotka olisi rakennettu muussa yhteydessä laajennetun näkökulman avulla. Laajimmin yhteiskuntavastuun hyödyntämistä riskienhallinnassa voidaan toteuttaa sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä, jos johtoryhmän strategisessa ajattelussa nostetaan ajattelun abstraktiotasoa.

Tutkielmasta ilmenee, että yritysten yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta olivat kaikissa tutkielman yrityksissä hyvin tunnettuja asioita, mutta niiden käsittely yhdessä ja riskienhallinnan näkökulman laajentaminen yhteiskuntavastuun avulla oli kaikille tutkimushenkilöille uusi näkökulma. Koska ympäristön seuraaminen koettiin useiden tutkimushenkilöiden vastauksissa tärkeäksi, niin silloin on perusteltua toimia siten, että ympäristöstä saadaan mahdollisimman paljon ja monipuolista informaatiota. Erityisesti harvinaisten, epämääräisten ja tuntemattomien uhkien kartoittamiseen koettiin, etteivät normaalit viikko- tai kuukausikokoukset riitä, koska niiden asialistat ovat täynnä sellaisia asioita, jotka eivät mahdollista syvällisempää pohdiskelua. Myös aikataulut ruutiinikokouksissa ovat usein tiukkoja. Kääntäen voidaan myös todeta, että jos yhteiskuntavastuun periaatteet jätetään huomioimatta, niin silloin ei voida perustellusti sanoa, että olisi hankittu riittävästi tietoa mahdollisimman menestyvien päätösten perusteluiksi.

Strateginen johtaminen yrityksen johtoryhmän näkökulmasta on otettu tutkielman kiinteäksi osaksi siksi, että se sisältää yrityksen johtamisen kannalta kaiken oleellisen. Jotta yritysten yhteiskuntavastuun periaatteet riskienhallinnassa saataisiin kiinteäksi osaksi johtoryhmän jokapäiväistä työtä, niin se edellyttää että yhteiskuntavastuu ja kokonaisvaltainen riskienhallinta on integroitu kaikkeen johtoryhmän tekemiseen, strategiseen johtamiseen, niin ryhmänä kuin yksilötasollakin. Jos yhteiskuntavastuuasioita ja riskienhallintaa käsitellään erillisinä asioina, niin silloin ei saavuteta sitä tavoitetta, jota tässä tutkielmassa käsitellään eli johtamisen ja riskienhallinnan näkökulman laajentamista.

Johtoryhmätyön laaja-alaisuutta ja kokonaisvaltaisen näkemyksen tarvetta voidaan kuvata yhdistämällä kokonaisvaltainen riskienhallinta-ajattelu ja yritysten yhteiskunta-

vastuun periaatteet Porterin kilpailustrategiaan oheisen kuvion mukaisesti. Tällöin riskienhallinnasta ja yhteiskuntavastuusta syntyy arvojen kaltainen ajattelutapa, joka ohjaa johtoryhmää kaikessa päätöksenteossa.



Kuvio 5 Porterin kenttä, jolla kilpailustrategia määritetään lisättyä kokonaisvaltaisella riskienhallinnalla (ERM) ja yhteiskuntavastuulla (CSR)

Kuvio 5 havainnollistaa, miten yhteiskuntavastuullisuus (corporate social responsibility, CSR) ja kokonaisvaltainen riskienhallinta (enterprise risk management, ERM) voivat toimia kaiken johtamisen kattavina taustatekijöinä johtoryhmän työssä. Kyse ei ole yrityksen erillisistä toiminnoista, vaan pikemminkin yrityskulttuurista tai arvoista, jotka vaikuttavat johtoryhmän päätöksenteossa. Kokonaisvaltainen riskienhallinta ja yhteiskuntavastuullisuus ovat kuviossa 5 ikään kuin ajatuskehikkona, joita vasten yrityksen johto tekee päätöksiä. Tavoitteena on, että yrityksen johtoryhmä omaksuisi kokonaisvaltaisen riskienhallinta-ajattelun ja yhteiskuntavastuun periaatteet jokapäiväisiksi arvoiksi ja ajattelutavaksi, jotka ovat mukana kaikessa toiminnassa yrityksessä ja erityisesti johtoryhmän työssä. Tällä tavoin johtoryhmä laajentaisi näkemystään sekä lyhyellä että

pitkällä aikavälillä. Tällainen laajennettu johtamisnäkemys edesauttaisi johtoryhmää omaksumaan myös perinteisen riskienhallinnan ulkopuolelle jääviä riskejä, esimerkiksi poliittisia, kulttuurisia, lainsäädännöllisiä ja muita yhteiskunnallisia riskejä tai vaikka sidosryhmien arvojen muutoksiin liittyviä riskejä.

Lyhyen ja pitkän aikavälin riskien havainnointi sekä niihin liittyvä varautuminen ja päätöksen teko johtoryhmässä edellyttävät monipuolista osaamista ja informaatiota. Sen vuoksi strategisen ajattelun kyky ja halu vaikuttavat siihen miten hyvin sen avulla pystytään ympäristön havainnointiin ja miten tuloksettaasti se tuottaa uutta informaatiota. Perinteisten riskien lisäksi hyödyntämättä jäänyt mahdollisuuskin voi muodostaa yritykselle kilpailukyvyn heikkenemiseen liittyvän riskin. Taloudellisen ja teknisen sekä muun yritystoiminnan substanssiosaamiseen liittyvän osaamisen lisäksi yritysjohdon johtamisnäkemystä tulisi siis laajentaa yhteiskunnallisella, poliittisella ja kulttuurisella osaamisella. Näkemyksellisyyden laajentaminen olisi hyvä lähteä liikkeelle johtoryhmän jäsenien kehittämisestä tai rekrytoimalla johtajia, joilla on kyseisiä valmiuksia. Tämän lisäksi johtoryhmän tulisi säännöllisesti tarkkailla toimintaympäristöään ulkopuolisten lähteiden ja asiantuntijoiden avulla. Tässä yhteydessä ulkopuolisilla tarkoitetaan johtoryhmän ulkopuolisia tahoja eli myös yrityksen muuta henkilökuntaa tai omistajia.

Miten lyhyen ja pitkän aikavälin tulostavoitteet ja riskienhallinta pystytään yhdistämään riittävästi, jotta niistä ei muodostu yritykselle olemassaoloa tai kilpailukykyä vaarantavaa uhkaa? Lyhyellä aikavälillä voidaan tehdä strategisia tai operatiivisia päätöksiä, joihin ei liity suurta riskiä tai ei riskiä lainkaan, mutta silti nämä päätökset voivat sisältää merkittäviä riskejä pitkällä aikavälillä. Toisaalta lyhyellä aikavälillä voi ilmetä suuriakin riskejä, mutta pitkällä aikavälillä voidaan saavuttaa huomattavia hyötyjä, joihin nähden lyhyen aikavälin riskit ovat kokonaisuutena hyväksyttäviä.

Yhtenä tarkastelukulmana on yritysten lyhyen aikavälin tuloksenoptimointi ja siihen pitkällä aikavälillä tarkasteltuna liittyvät riskit. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi pyrittäessä saavuttamaan yhden vuoden budjettitavoitteet tuloksen tai sijoitetun pääoman tuoton osalta ja samalla tehdään toimenpiteitä ja päätöksiä, jotka lisäävät epäonistumisen riskejä kolmen tai viiden vuoden tai vielä pidemmällä aikajaksolla.

Vastuullinen johtaminen pitkällä aikajänteellä auttaa yrityksen johtoa tunnistamaan herkemmin riskejä myös lyhyellä aikavälillä. Pitkän aikavälin tarkastelu tuo päätöksentekoon laajemman perspektiivin, joka parantaa päätöstilanteiden analysointia myös lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi lyhyellä aikavälillä jokin asia ei näytä muodostavan riskiä, mutta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna tai aiempaa laajemmalla näkökulmalla tarkasteltuna esiin saattaa nousta riskejä, jotka tulisi huomioda lyhyenkin aikavälin päätöksenteossa.

Tutkielman mukaan yritysten yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntäminen tuottaa uuden lähestymistavan riskien tunnistamiseen. Uuden näkökulman avulla riskejä voi-

daan tunnistaa monipuolisemmin jo aiemmin tunnistetuissa riskitilanteissa ja täysin uusissa yhteyksissä. Yhteiskuntavastuun periaatteisiin kuuluu jatkuva yhteydenpito yrityksen ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Näitä yhteyksiä hyödyntämällä yritys saavuttaa laajan tarttumapinnan ympäristöönsä. Yhteyksien laadun ja määrän mukaan määräytyy se, miten aktiivisesti ja avoimesti informaatio liikkuu sidosryhmien ja yrityksen välillä. Jos yhteiskuntavastuun periaatteet on rakennettu pelkästään yrityksen ulkoista kuvaa ajatellen, niin on vaara, ettei sidosryhmien ja yrityksen välille synny aitoa ja avointa informaation välitystä. Tällöin sidosryhmät eivät halua tai pysty välittämään riskienhallinnassa tarvittavaa faktatietoa puhumattakaan heikoista signaaleista. Yritysten yhteiskuntavastuu heijastaa myös sitä, että yritys pyrkii seuraamaan aktiivisesti ympäristössään tapahtuvia muutoksia ja analysoimaan niiden vaikutuksia yrityksen eri sidosryhmien tavoitteisiin ja toimintaan ja tällä tavoin saavutetaan myös mahdollisuus uusien liiketoimintamahdollisuuksien tunnistamiseen.

Jatkotutkimuksen kannalta voitaisiin tutkia kvantitatiivisella menetelmällä miten yritysten johtoryhmien jäsenet sijoittuvat johtamistavoiltaan ja näkemyksiltään tämän tutkimuksen neljään kategoriaan. Mielenkiintoisena otantana voisi olla pörssiyritysten johtoryhmät, jolloin saataisiin analysoitavaksi myös toimialakohtaisia eroja. Toisena jatkotutkimuksen kohteena nousi aineistosta esiin yrityksen maineriskien hallinta. Young ja Hasler (2010) käsittelevät artikkelissaan sitä, miten riskienhallintaa ja eettisyyttä voitaisiin käsitellä yhdessä ja siten luoda tai kasvattaa yrityksen mainepääomaa ja hallita maineriskejä. CSR:n ja maineenhallinnan yhteyttä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä käsittelee myös Nigel Sarbutts (2003). Edelleen maineriskien jatkotutkimukseen liittyen Daudigeos ja Valiorgue (2011) tutkivat negatiivisten ulkoisvaikutusten merkitystä yrityksen sosiaalisen ja taloudellisen lisäarvon luomisessa. Myös Halme ja Laurila (2009) ovat tutkineet yhteiskuntavastuun sosiaalisia ja taloudellisia tuotoksia, mutta erilaisesta näkökulmasta. Heidän näkemyksensä mukaansa vastuullisen yritystoiminnan tuotokset ovat riippuvaisia siitä miten yhteiskuntavastuuta sovelletaan. Halmeen ja Laurilan näkökulma tarjoaa siis uudenlaisen mahdollisuuden jatkotutkimuksille, kun tutkitaan erilaisia yhteiskuntavastuun hyödyntämistapoja. Heidän näkökulmaansa hyödyntäen voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten esimerkiksi pankkisektori soveltaa heidän tutkimuksensa esittämää kolmijakoa vastuullisen yritystoiminnan tuottojen tavoittelussa.

Tämän tutkielman lopuksi voi todeta että yhteiskuntavastuun vaikutus liiketoimintaan on jatkuva ja kokonaisvaltainen. Tämä johtuu siitä, että yhteiskuntavastuun sisältö ja merkitys elää koko ajan. Se mikä on tänään yleisesti hyväksyttyä, sitä ei ehkä enää huomenna koeta vastuulliseksi toiminnaksi. Siksi yrityksen johdon on seurattava ympäristöään ja sidosryhmiään jatkuvasti, jotta yritys välttäisi yleisesti paheksuntaa herättävän toiminnan. Sekä strategisen johtamisen että riskienhallinnan näkökulman laajentamiseen yrityksen yhteiskuntavastuun periaatteiden hyödyntäminen antaa hyvät edellytykset.

## LÄHTEET

- Adam, Avshalom M. – Shavit, Tal (2009) Roles and responsibilities of board of directors revisited in reconciling conflicting stakeholders interests while maintaining corporate responsibility. *Journal of Management & Governance*, Volume 13, Issue 4, November 2009
- Andersen, Torben Juul (edit.) (2006), *Perspectives on strategic risk management*. Copenhagen Business School Press, Narayana Press, Gylling
- Anttiroiko, Ari-Veikko (2004) Yhteiskuntavastuu ja sen määrittelyprosessi. Teoksessa: *Yhteiskuntavastuu – Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen*. toim. Raija Järvinen, 17 – 60, Tampere University Press, Tampere
- Bass, Bernard M. (2007) Executive and Strategic Leadership. *International journal of business* [1083-4346] Bass vs:2007 vol:12 nr:1 sv:33 -52
- Bebbington, Jan – Larrinaga, Carlos – Moneva, Jose M. (2008) Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* Volume 21 Issue 3 pp. 337-361
- Blascovich, Jennifer – Taylor, Eileen Z. (2011) By The Numbers: Individual Bias and Enterprise Risk Management. *Journal of Behavioral & Applied Management* Sep.2011, Vol. 13 Issue 1, p.15-23. 19p.
- Daudigeos, Thibault – Valiorgue, Bertrand (2011) Conditions for Value Creation in the Marketplace Through the Management of CSR Issues: A Negative External Effects Framework. *Business Society* March 2011 vol. 50 no. 1 28-49
- Doz, Yves – Kosonen, Mikko (2008) *Fast strategy: how strategic agility will help you ahead of the game*, Pearson Education, Dorest Press, Dorchester
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2013) *Vastuullinen yritystoiminta*. [http://www.ek.fi/vastuullinen\\_yritystoiminta/mita\\_on\\_vastuullinen\\_yritystoiminta.php](http://www.ek.fi/vastuullinen_yritystoiminta/mita_on_vastuullinen_yritystoiminta.php), haettu 26.7.2013
- Erola, Eero – Louto, Pentti (2000) *Riskit voimavaraksi – liiketoimintariskien hallinta yrityksessä*. Edita, Helsinki
- Euroopan komissio (2011) *Yritysten yhteiskuntavastuuta koskeva uudistettu EU:n strategia vuosiksi 2011-2014*. Komission tiedonanto Euroopan parlamentille, neuvostolle, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle sekä alueiden komitealle. Bryssel 25.10.2011 KOM (2011) 681 lopullinen
- FERMA, Federation of European Risk Management Associations (2011) *A Risk Management Standard*. <http://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>, haettu 24.7.2013
- FIBS Yritysvastuuverkosto (2013), Finnish Business & Society ry, <http://www.fibsry.fi>, haettu 26.7.2013

- Francis, Ronald – Armstrong, Anona (2003) *Ethics as a Risk Management Strategy: The Australian Experience*. *Journal of Business Ethics* 45: 375-385, 2003
- French, Steven (2009) Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development* Vol. 28 No. 1, 2009 pp. 6-17
- Halme, Minna – Laurila, Juha (2009) Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics* (2009) 84:325–339
- Hill, Charles W.L. – Jones, Gareth R. (2001) *Strategic Management Theory*. 5.p. Houghton Mifflin Company, Boston
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. Tammi, Helsinki
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2009) *Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä, Yliopistopaino Helsinki 2009
- HOK-Elanto (2011), <http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=9561>, haettu 10.3.2013
- Ilmonen, Ilkka – Kallio, Jani – Koskinen, Jani – Rajamäki, Markku (2010) *Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan*. Tammi, Helsinki
- Jacob, Christine K. (2012) The Impact of Financial Crisis on Corporate Social Responsibility and Its Implications for Reputation Risk Management. *Journal of Management and Sustainability*; Vol 2, No. 2; 2012
- Jain, Aditya – Leka, Stavroula – Zwetsloot, Gerard (2011) Corporate Social Responsibility and Psychosocial Risk Management in Europe. *Journal of Business Ethics* (2011) 101:619–633
- Kamensky, Mika (2004) *Strateginen johtaminen*. Talentum, Helsinki
- Katsioloudes, Marios I. (2006) *Strategic management – Global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Elsevier, Amsterdam
- Ketola, Tarja (2005) *Vastuullinen liiketoiminta – Sanoista tekoihin*. Edita, Helsinki
- Kovalainen, Anne (2007) *YLM-kurssimoniste*. Turun kauppakorkeakoulu, Turku
- Kujala, Johanna (2001) *Liiketoiminnan moraalia etsimässä – Suomalaisten teollisuusjohtajien sidosryhmänäkemykset ja moraalinen päätöksenteko*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä
- Kuusela, Hannu – Ollikainen, Reijo (toim.).(2005). *Riskit ja riskienhallinta*, Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere
- Laamanen, Tomi – Kamensky, Mika – Kivilahti, Terhi – Kosonen, Paavo – Laine, Kalle – Lindell, Martin (2005) *Strategisen johtamisen käsitteet – englanniksi ja suomeksi*. WSOY, Helsinki

- Lindroos, Jan-Erik – Lohivesi, Kari (2004) *Onnistu strategiassa*. WSOY, Helsinki
- Macmillan, Hugh – Tampoe, Mahen (2000) *Strategic management – Process, content and implementation*. Oxford University Press, Oxford
- McKiernan, Peter (2006) Exploring Environmental Context Within the History of Strategic Management. *International Studies of Management & Organization*. vol. 36, no. 3, Fall 2006, pp. 7–21
- McWilliams, Abigail – Siegel, Donald (2000) Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21: 603–609 (2000)
- Michelon, Giovanna – Boesso, Giacomo – Kumar, Kamallesh (2013) Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20, 81–94 (2013)
- Mäkinen, Kalevi (2007) *Organisaation strateginen kokonaisturvallisuus*, Edita Publishing Oy, Helsinki
- Nocco, Brian – Stulz, René (2006) Enterprise Risk Management: Theory and Practice. *Journal of Applied Corporate Finance* Volume 18 Number 4 Fall 2006
- Olson, David L. – Wu, Desheng Dash (2008) *Enterprise risk management*, World Scientific Publishing, Singapore
- Porter, Michael E (1980) *Competitive strategy*
- Power, Michael (2009) The risk management of nothing. *Accounting, organizations and society* 34 (2009) 849-855
- Roberts, Norman – Stockport, Gary J. (2009) Defining Strategic Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management* 2009. Vol. 10. No. 1. pp 27-32
- Sarbutts, Nigel (2003) Can SMEs ‘do’ CSR? A practitioner’s view of the ways small- and medium-sized enterprises are able to manage reputation through corporate social responsibility. *Journal of Communication Management* Vol. 7, 4 340–347, 2003
- Sobel, Paul J. – Reding Kurt F. (2004) Aligning Corporate Governance with Enterprise Risk Management, *Management Accounting Quarterly* Winter 2004; 5, 2; ABI/INFORM Global pg. 29
- Sutherland, Jonathan – Canwell, Diane (2004) *Key concepts in strategic management*. Palgrave Macmillan, Hampshire
- Syrjälä, Leena – Ahonen, Sirkka – Syrjäläinen, Eija – Saari, Seppo (1994) *Laadullisen tutkimuksen työtapa*, Kirjayhtymä, Rauma
- Taipalinen, Jami – Toivio, Tuula (2004) *Vastuullinen yritystoiminta pk-yritysten voimavarana*. Kauppa- ja teollisuusministeriö, Helsinki

- Talvio, Cai – Välimaa, Mikko (2004) *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Edita, Helsinki
- Uusi sivistyssanakirja (1985) Toimittanut Aikio, Annukka. Uusinut Vornanen, Rauni. Kustannusosakeyhtiö Otava
- Yavitz, Boris – Newman, William H. (1984) *Strateginen suunnittelu käytännössä*. Oy Rastor Ab, Helsinki. WSOY:n graafiset laitokset Juva 1984
- Young, Greg – Hasler, David S. (2010) Managing Reputational Risks. *Strategic Finance* Nov2010, Vol. 92 Issue 5, p37-46. 10p. 2 Diagrams, 2 Charts.



## **LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET**

### **KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY, JOHTORYHMÄTYÖ JA RISKIENHALLINTA**

Miten määrittelet johtoryhmän/ylimmän johdon näkökulmasta

- Strategisen johtamisen
- Riskienhallinnan
- Yritysten yhteiskuntavastuun

Mikä on tärkeintä omassa työssäsi?

Mitkä ovat johtoryhmän tärkeimmät tehtävät tiivistetysti?

Miten johtoryhmä hallitsee yrityksen strategisia riskejä?

Mikä on tärkeintä johtoryhmän riskienhallinnassa?

Miten yllättäen esille tulevat riskit tunnistetaan ja käsitellään oikeassa paikassa?

### **YHTEISKUNTAVASTUUN PERIAATTEIDEN KÄYTTÖÖNOTTO**

Mistä syntyi johtoryhmän kiinnostus yhteiskuntavastuuseen?

Minkälaisia vaiheita oli yhteiskuntavastuun käyttöönoton valmisteluissa johtoryhmässä?

- keitä osallistui valmisteluun?
- kuinka kauan valmistelu kesti?
- mihin asioihin kiinnitettiin erityistä huomiota valmistelussa?

Miten yhteiskuntavastuu yhdistettiin muuhun strategiseen johtamiseen johtoryhmässä?

Onko yhteiskuntavastuu ja riskienhallinta liitetty toisiinsa johtoryhmän työssä?

Minkälaiden riskien havainnointiin ja hallintaan yhteiskuntavastuu sopii parhaiten?

Miten yhteiskuntavastuuta voitaisiin (enemmän) hyödyntää johtoryhmän riskienhallinnassa?

Miten nykyinen yhteiskuntavastuuajattelu on muuttanut aiempaa riskienhallintaa?

### **KEHITYSNÄKYMIÄ STRATEGISESTA JOHTAMISESTA, YHTEISKUNTAVASTUUSTA JA RISKIENHALLINNASTA**

Miten varmistetaan johtoryhmän kyky reagoida toimintaympäristön muutoksiin?

Miten johtoryhmän riskienhallintaa voisi kehittää?

Miten yhteiskuntavastuu on muuttanut johtoryhmän työtä?

Onko yhteiskuntavastuu tuomassa uusia muutoksia johtoryhmän työhön?

Miten arvioit yhteiskuntavastuun merkityksen tulevaisuudessa?

- omassa yrityksessänne?
- toimialalla ja yleisesti?

LOPUKSI: Jäikö mielestäsi käsittelemättä jotain johtoryhmän näkökulmasta keskeistä yritysten yhteiskuntavastuusta tai riskienhallinnasta?

MIKÄ SAI ANTAMAAN HAASTATTELUN?