

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2022

Milka Linke

SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN OSANA VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ

– Case Valmet Automotive

Milka Linke

SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN OSANA VASTUULLISEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMISTÄ

- Case Valmet Automotive

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin Valmet Automotiven sidosryhmäjohtamisen nykytilaa vastuullisuuden näkökulmasta, mitä asioita yrityksen tulee ottaa huomioon sidosryhmäjohtamisessa ja miten yritys hyötyy tehokkaasta sidosryhmäjohtamisesta. Tämän lisäksi pyrittiin luomaan sidosryhmäluokittelu olemassa olevan sidosryhmäanalyysin perusteella. Valmet Automotivella on tunnistettu sidosryhmäjohtamisen tärkeys yhtenä osana yrityksen kestävä kehityksen strategiaa ja tämän työn tavoitteena oli selvittää sidosryhmäjohtamisen nykytilan lisäksi myös, mitä vaateita yrityksessä käytössä olevat standardit ja vastuullisen liiketoiminnan raportointiohjeet tuovat sidosryhmäjohtamiseen.

Teoriaosuudessa syvennyttiin sidosryhmäjohtamiseen sidosryhmäajattelun, arvon luomisen ja vastuullisen sidosryhmäjohtamisen näkökulman kautta. Työssä selvitettiin myös sidosryhmäanalyysin luomisen prosessia ja erilaisia tapoja luokitella sidosryhmiä ja niiden vuorovaikutussuhdetta yritykseen nähden.

Tutkimusosuudessa perehdyttiin Valmet Automotivella käytössä oleviin SFS-standardeihin sekä GRI ohjeistuksen tuomiin vaateisiin sidosryhmiä kohtaan. Tutkimuksen määrällinen osuus toteutettiin yrityksen henkilöstölle kohdistetun sähköisen kyselyn avulla, jossa kartoitettiin henkilöstön sidosryhmätuntemusta, yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä sekä sidosryhmäjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan linkittymistä yrityksessä nykyisten liiketoimintamallien mukaisesti.

Tulosten perusteella Valmet Automotiven sidosryhmäjohtaminen vaatii organisoitumista ja yhteisiä toimintamalleja. Tutkimusasetelma huomioiden sidosryhmäjohtamiseen liittyvät vaateet tulevat pääsääntöisesti standardeista ja ohjeistuksista, mutta ottaen huomioon vastuullisen liiketoiminnan sekä sidosryhmäajattelun väliset linkitykset, yritys pystyy tehokkaalla sidosryhmäjohtamisella edistämään liiketoimintaansa vastuullisen liiketoimintamallin rinnalla ja tätä kautta lisäämään kilpailukykyään.

ASIASANAT:

Sidosryhmät, kestävyys, vastuullisuus, johtaminen, arvo, liiketoimintamallit

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Teknologiaosaamisen johtaminen

2022 | Number of pages 53

Milka Linke

STAKEHOLDER MANAGEMENT AS PART OF DEVELOPMENT OF RESPONSIBLE BUSINESSMODEL

- Case Valmet Automotive

The subject of the thesis was to investigate current state of stakeholder management in Valmet Automotive from the perspective of sustainability, what needs to be taken into account in stakeholder management and how does the company benefit from effective stakeholder management. In addition, efforts was made to establish stakeholder classification based on current stakeholder analysis. Valmet Automotive has identified importance of stakeholders as part of the company's sustainability strategy and aim of this study was to determine in addition to current state of stakeholder management the requirements that standards and reporting guidelines used in company brings to stakeholder management.

Theoretical part of thesis studied stakeholder management through the perspective of stakeholder thinking, value creation and stakeholder management on sustainability point of view. The study also explored processes for stakeholder analysis creation and different ways to classify stakeholders and their interaction with the company.

In the research part of the thesis, the SFS standards used in Valmet Automotive and requirements of the GRI guidelines for stakeholders were examined. Quantitive part of the research was carried out with electrical survey for company's personnel which mapped the personnel's stakeholder knowledge, key stakeholders and the links between stakeholder management and sustainability strategy in the company in accordance with current business models.

Based on the results, Valmet Automotive's stakeholder management requires more structured and common operation models. Considering the research design, the requirements related to stakeholder management come mainly from standards and guidelines. But taking into consideration the links between sustainability and stakeholder thinking, an effective stakeholder management company can promote its business alongside sustainability management and thereby increase its competitiveness.

KEYWORDS:

Stakeholders, sustainability, responsibility, management, value, business models

SISÄLTÖ

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	10
2 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN	11
2.1 Sidosryhmäajattelu	11
2.1.1 Sidosryhmäajattelu ja arvon luominen	12
2.1.2 SVC-malli	14
2.2 Vastuullinen sidosryhmäjohtaminen	15
2.3 Sidosryhmäanalyysi ja -luokittelu	20
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
3.1 Tutkimusmenetelmät ja tavoitteet	26
3.2 Tutkimuksen kohderyhmä	27
3.3 Aineiston keruu	27
3.3.1 Sidosryhmäanalyysi ja standardit	27
3.3.2 Kysely	29
4 TULOKSET	31
4.1 Standardit ja GRI	31
4.2 Kysely	34
4.3 Tutkimuksen luotettavuus	41
5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	43
5.1 Sidosryhmäjohtamisen nykytila Valmet Automotivella	43
5.2 Sidosryhmäjohtamisen vaateet ja hyödyt	45
5.3 Kehittämisehdotukset	49
5.3.1 Valmet Automotiven sidosryhmäjohtaminen	49
5.3.2 Sidosryhmäanalyysi ja -luokittelu	51
LÄHTEET	54

KUVAT

Kuva 1. Yrityksen strategian ja vastuullisuuden linkittyminen sidosryhmäjohtamiseen.	9
Kuva 2. Perinteinen ja sidosryhmäajattelun liiketoimintamalli arvon luomisessa (Freudenreich ym. 2019, 4).	13
Kuva 3. SVC-malli (Kujala ym. 2019, 132).	14
Kuva 4. Sidosryhmävuoropuhelu ja vastuullisen liiketoiminnan linkitys välittävään johtamiseen (Kujala & Kuvaja 2002, 75, mukailtu).	18
Kuva 5. Sidosryhmävuoropuhelu (Kujala & Kuvaja 2002, 133).	19
Kuva 6. Vastuullisen liiketoiminnan rakentuminen (Kujala & Kuvaja 2002, 171).	20
Kuva 7. Sidosryhmien analysointi (Juutinen 2016, 129).	21
Kuva 8. Lähestymistapoja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa (Juutinen 2016, 130).	22
Kuva 9. Panos-vastike-sidonnaisuuksien määrittely (Bryson 2003, 34).	24
Kuva 10. Sidosryhmävuorovaikutuksen raportointivaade GRI standardin mukaisesti (GreenCO Sustainability Consultants 2019).	34
Kuva 11. Sidosryhmäjohtamisen linkittyminen yrityksen strategiaan ja vastuullisuuteen.	48
Kuva 12. Ehdotus Valmet Automotiven sidosryhmäjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan johtamisen linkittymisestä (Kujala & Kuvaja 2002, mukailtu).	50

TAULUKOT

Taulukko 1. Sidosryhmäteorian ja kestävä kehityksen samankaltaisuudet ja eroavaisuudet (Hörisch ym. 2014, 332, mukailtu).	16
Taulukko 2. Sidosryhmien odotusten määrittely SPMA-prosessin mukaisesti (mukailtu Silva ym. 2019, 209).	24
Taulukko 3. Kohdehenkilöiden määrä liiketoimintalinjoittain.	27
Taulukko 4. Valmet Automotiven 2019 teettämän kyselyn vastaajamäärät sidosryhmittäin (Pokela ym. 2020, 9).	28
Taulukko 5. Kohdehenkilöt liiketoimintalinjoittain.	29
Taulukko 6. Tutkimuksen väittämät ja kysymysasettelu.	30
Taulukko 7. Tutkimukseen vastaajien määrä.	35
Taulukko 8. Vastaajien työhistoria liiketoimintalinjoittain sekä toimenkuvittain.	35
Taulukko 9. Kyselyn tulokset toimeksiantajayrityksen sidosryhmäjohtamisen nykytilasta.	36
Taulukko 10. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvan mukainen vastausten jakauma.	37
Taulukko 11. Tärkeimmät sidosryhmät.	39
Taulukko 12. Vastuullisen liiketoiminnan kolme tärkeintä näkökulmaa.	40
Taulukko 13. Vastaajien henkilöstöryhmä ja vastuullisen liiketoiminnan näkökulmat.	40

KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

CSR	Corporate Social Responsibility
GRI	Global Reporting Initiative
KPI	Key Performance Indicator
SPMA	The Sustainability Performance Measurement and Assessment Process
SVC	Stakeholder Value Creation
TTT	Työterveys- ja työturvallisuus
YK	Yhdistyneet kansakunnat

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii henkilöautojen sopimusvalmistajana sekä akku-komplettien toimittajana toimiva Valmet Automotive, joka on kasvanut merkittävästi ja globaalisti viime vuosien aikana. Viime vuosien kasvu on tuonut vastuullisuusnäkökulman tärkeäksi osaksi yrityksen strategiaa ja tavoitteita.

Vastuullisessa yritystoiminnassa vastuuta kannetaan yrityksen toimintaan liittyvistä taloudellisista, sosiaalisista ja ympäristökysymyksistä (Kujala & Kuvaja 2002, 160). Vastuullisen liiketoiminnan taustalla vaikuttaa YK:n asettamat kestävän kehityksen tavoitteet kohti vuotta 2030. Kestävän kehityksen tavoitteet ovat määritelty työkaluksi yritysten arvojen luomiseen ja parantamaan tietämystä yritystoiminnan vaikutuksista kestävään kehitykseen. Yhä useammat organisaatiot maailmanlaajuisesti mukauttavat parhaillaan heidän arvojaan sekä yritysmallejaan kohtaamaan markkinoiden ja sidosryhmien tunnistamia vaatimuksia koskien kestävästä kehityksestä (Izzo ym. 2020, 1-4.) Kestävässä liiketoiminnassa keskitytään pitkän aikavälin ratkaisuihin lyhyen aikavälin tavoitteiden sijasta. Liiketoiminnan kestävyys toteuttaminen vaatii tunnistamaan eri sidosryhmien kestävyystavoitteiden tunnistamista, niiden vahvistamista ja yhteisten tavoitteiden luomista. (Blomberg ym. 2021, 63.) Vastuullisuusteemoissa esiintyy nykyään vahvasti sidosryhmäajattelu ja organisaation sekä sidosryhmien väliset suhteet ovat kriittinen asia yrityksen vastuullisuuteen tähtäävien ekonomisten, sosiaalisten ja ympäristönäkökulmien implementoinnissa (Uribe ym. 2018, 2).

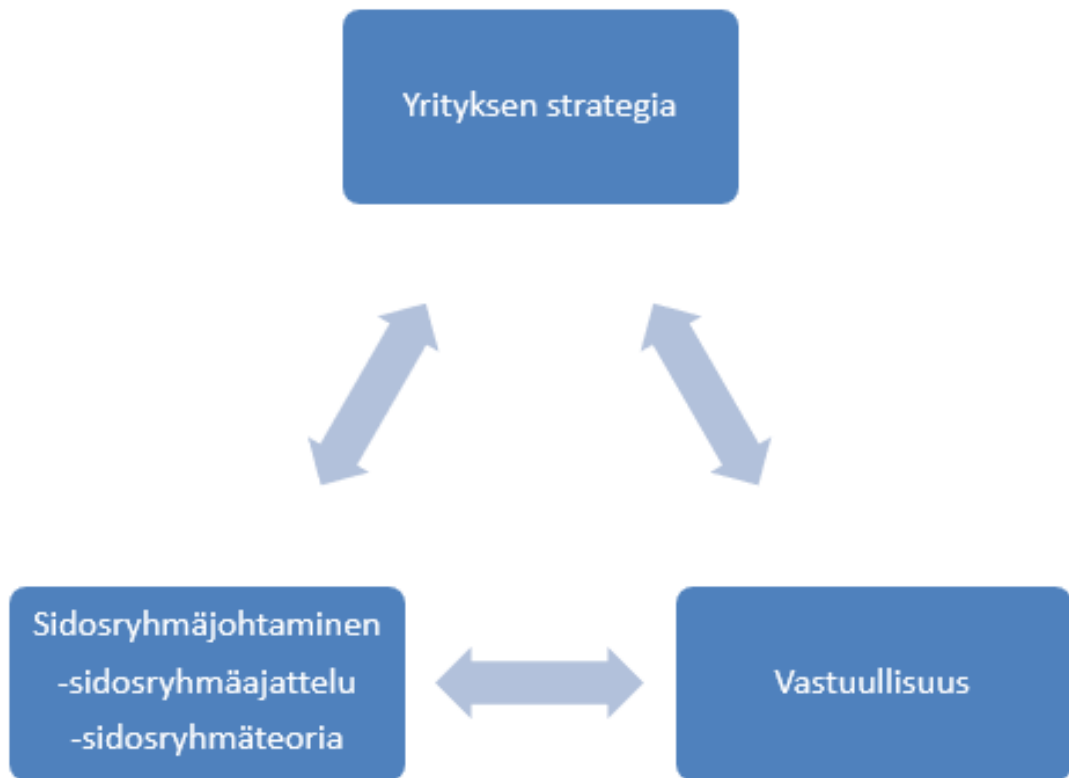
Toimeksiantajayrityksessä on tunnistettu sidosryhmäjohtamisen tärkeys yhtenä osana yrityksen kestävän kehityksen strategiaa. Valmet Automotiven vuosittaiseen kestävän kehityksen raporttiin vuodelle 2020 teetettiin arvio ja sidosryhmäkysely vuonna 2019 olemassa olevan sidosryhmäkartoituksen pohjalta, jonka avulla asetettiin tärkeysjärjestykseen yritykselle tärkeimmät taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristönäkökohdat kestävän kehityksen näkökulmasta. Kyselyn tuloksena saatiin selville sidosryhmien mielestä kolme välttämättömintä kestävän kehityksen näkökulmaa: Johtaminen, sosiaaliset aiheet sekä ympäristönäkökulma (VA Sustainability report 2020). Näiden kolmen aihealueen ympärille on päivitetty yrityksen tulevaa kestävän kehityksen strategiaa. Johtamisnäkökulma korostaa esimerkiksi kestävästä taloudellisesta kasvusta sekä joustavuutta,

toimitustäsmällisyyttä, riskienhallintaa, yritysetiikkaa ja kestäväää toimittajien hallintaa. Sosiaalinen näkökulma korostaa terveyttä ja turvallisuutta, ihmisoikeuksia, työpaikkoja ja työvoiman kehittämistä sekä yhteisöä. Ympäristönäkökulma puolestaan korostaa hiilineutraaliutta, kiertotaloutta ja paikallista luonnonsuojelua. (VA Sustainability strategy 2021.)

Monet suuret yritykset ovat julkaisseet sidosryhmäjohtamiseen ja -yhteistyöhön liittyvän politiikan yhtenä osana yrityksen vastuullisuusstrategiaa, jonka taustalla vaikuttavat globaalit YK:n asettamat kestäväen kehityksen tavoitteet kohti vuotta 2030. Kestäväen kehityksen tavoitteiden kautta useat organisaatiot eri puolilla maailmaa ovat aloittaneet tunnistamaan ja toteuttamaan kestäväen kehityksen strategioita. (Izzo ym. 2020, 3.) Toimeksiantajayrityksessä on suunnitteilla luoda samantyyppinen politiikka tai malli, mikä johti osaksi tämän työn toimeksiantoon. Tämän työn tuloksia käytetään vastuullisuusstrategian suunnitteluun sekä vahvistamiseen.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on syventyä sidosryhmäjohtamiseen sekä tutkia miten sidosryhmäajattelu linkitetään yrityksen strategiaan vastuullisuusnäkökulma huomioon. Tavoite on myös kartoittaa yrityksessä käytössä olevien standardien mahdolliset vaatimukset sidosryhmäjohtamiseen ja -viestintään. Näiden lisäksi avataan sidosryhmäluokittelun periaatteita ja laaditaan ehdotus myös jo olemassa olevaa vuonna 2020 toimeksiantajayrityksen toimeksiantona laadittua sidosryhmäanalyysiä apuna käyttäen.



Kuva 1. Yrityksen strategian ja vastuullisuuden linkittyminen sidosryhmäjohtamiseen.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat

1. Miten Valmet Automotivella johdetaan sidosryhmiä vastuullisuusnäkökulmasta?
2. Mitä asioita yrityksen tulee ottaa huomioon sidosryhmäjohtamisessa?
3. Miten yritys hyötyy tehokkaasta sidosryhmäjohtamisesta?

Tutkimuksessa hyödynnetään arvonluomisnäkökulmaa ja sitä kautta ”Stakeholder value creation”- eli SVC-mallia, vapaasti suomennettuna Sidosryhmien arvon luominen, jonka pohjalta tutkitaan yrityksen sidosryhmäjohtamista vastuullisuuden näkökulmasta. SVC-malli keskittyy sidosryhmäsuhteisiin ja pyrkii ymmärtämään, miten arvo määritellään organisaatiosuhteissa. Mallin mukaan organisaatiojohdon tulisi pyrkiä ymmärtämään arvoa luovat sidosryhmäsuhteet ja niiden ominaisuudet ennemmin kuin määrittelemään, mikä on arvokasta. (Kujala ym. 2019, 131.)

Tutkimuksessa tarkastellaan toimeksiantajayrityksessä käytössä olevien standardien, Ympäristöjärjestelmä SFS-EN ISO 14001, Työterveys- ja turvallisuusstandardi SFS-ISO

45001:2018 ja Laadunhallintajärjestelmä SFS-EN ISO 9001 tuomat vaatimukset sidosryhmiä kohtaan sekä kuvataan myös Global Reporting Initiative (GRI) raportoinnin tuomat vaatimukset organisaation sidosryhmien osalta.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen kirjoittaja on perehtynyt tieteellisiin artikkeleihin, joissa sidosryhmäjohtamista tarkastellaan eri näkökulmista. Sidosryhmien luokittelussa käytetään jo olemassa olevaa yrityksen vuonna 2020 laatimaa sidosryhmäanalyysiä sekä aihetta tukevaa kirjallisuutta. Tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena ja määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen pohjana on sidosryhmäjohtamiseen liittyvä kirjallisuus, tieteelliset artikkelit, toimeksiantajayrityksen aiemmin laatima sidosryhmäanalyysi sekä kyselyn ohessa kerätyn vapaan tekstikentän kehitysideoita koskien toimeksiantajayrityksen sidosryhmäjohtamista. Kvantitatiiviseen tutkimukseen käytetään tutkimusta varten kerätyn sähköisen kyselyn tuloksia kokonaisuudessaan.

Kvalitatiivinen tutkimus on tyypillisesti kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, minkä lähtökohdalla ei ole teorian tai hypoteesin varmistaminen vaan aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa joustavan toteutuksen ja suunnitelmia voidaan muokata olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Kvantitatiivinen tutkimus korostaa yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat esimerkiksi johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely. Keskeistä on myös suunnitelmat aineiston keruusta, jossa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen ja numeeriseen mittaamiseen. Päätelmien teko perustuu tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 135.)

2 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN

2.1 Sidosryhmäajattelu

Yksi sidosryhmäajattelun keskeinen tarkoitus on auttaa johtajia ymmärtämään sidosryhmiä ja johtaa niitä strategisesti (Frooman 1999, 191). Se auttaa johtajia johtamaan vastuullisemmin ja tarjoaa hyödyllisen rungon myös strategisen päätöksenteon tueksi. Sidosryhmäajattelun mukaan ilman toimivia sidosryhmäsuhteita ei ole olemassa liiketoimintaa ja sidosryhmät tulee nähdä toimijoina, joilla on vaateita sekä odotuksia yritystä kohtaan, mutta ne ovat myös osapuolia, joiden kanssa tehdään yhteistyötä yhteisten etujen saavuttamiseksi. (Blomberg ym. 2021, 63.) Kun johtajat omaksuvat sidosryhmäajattelun, mahdollistuu tehokkaampi johtaminen eettisyyden osalta. Sidosryhmiä kohdellaan tällöin enemmän partnereina, joilla on osuus yrityksen toiminnassa ja käytännöissä. (Carroll & Näsi 1997, 47.)

Sidosryhmäajattelussa strategisen johtamisen tukena on ideana, että johtajien tulee laatia ja implementoida prosesseja, jotka tyydyttävät kaikkia niitä kenellä on osuus yrityksen toiminnassa. Tämän prosessin keskeinen tehtävä on johtaa ja sopeuttaa osakkeenomistajien, työntekijöiden, asiakkaiden, toimittajien, yhteisöjen ja muiden ryhmien suhteita sekä etuja, niin että yritys menestyy pitkällä tähtäimellä. (Freeman & McVea 2001.)

Sidosryhmäajattelunäkökulman tarkoituksena on tarjota yksi strateginen joustava runko käsittelemään ympäristössä tapahtuvia muutoksia ilman, että johtajien täytyy jatkuvasti omaksua uusia malleja ja konsepteja. Tämä näkökulma on strategisen suunnitteluprosessin sijaan ennemmin strateginen johtamisprosessi. Strategisessa suunnittelussa keskitytään ennustamaan tulevaisuuden toimintaympäristöä ja kehittämään sen pohjalta suunnitelmia asemansa säilyttämiseksi. Strategisessa johtamisessa taas jatkuvasti karroitetaan yritykselle uutta suuntaa ja huomioidaan, miten yritys voi vaikuttaa ympäristöönsä ja kuinka ympäristö voi vaikuttaa yritykseen. (Freeman & McVea 2001.)

Sidosryhmäajattelun taustalla on myös ajatus yrityksen selviytymisestä ja alati muuttuvassa toimintaympäristössä yrityksellä tulee olla myös tuki yritykseen vaikuttavilta sidosryhmiltä sekä ymmärrys siitä, kuinka yritys vaikuttaa sidosryhmiinsä (Freeman & McVea 2001). Verkostoituva talouselämä johdattaa yritykset kumppanuuksiin ja ekosysteemeihin, joissa perinteiset roolit asiakkaasta ja toimittajasta alkavat sekoittua. Tällöin kaikkien

onnistuminen ja epäonnistuminen vaikuttaa muihin verkostoihin sisältyviin tahoihin. (Juutinen 2016, 128.)

2.1.1 Sidosryhmäajattelu ja arvon luominen

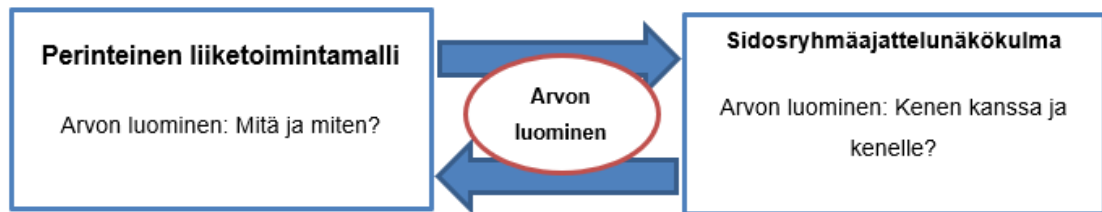
Arvot ovat yrityksen toimintakulttuurin perusta ja toiminta-ajatus määrittelee yrityksen olemassaolon. Arvojen määrittäminen tapahtuu yleensä arvoprosessin tuloksena, jonka tuotoksena syntyy luettelo arvoista, joita vastaan toimintaa peilataan. Arvot ovat perustana yrityksen visioille, strategialle ja operatiiviselle johtamiselle. (Kujala & Kuvaja 2002, 159.)

Perinteiset liiketoimintamallien määritelmät korostavat luotua arvoa yritykselle ja sen asiakkaille sekä taustalla toimiville prosesseille ja toiminnoille (Freudenreich ym. 2019, 4). Arvonluomisketjussa esimerkiksi alihankkijat, toimittajat ja työntekijät luovat jatkuvasti arvoa tuotteelle kunnes se saavuttaa asiakkaan. Yksinkertainen versio asiakasarvon käsitteestä on, että yksilöt arvioivat jonkin tuotteen tai palvelun etuja ja vertaavat niitä koettuihin kustannuksiin kyseisen tuotteen tai palvelun hankkimisesta. Jos hyödyt ovat kustannuksia suuremmat, palvelu nähdään houkuttelevana. Yritykset, jotka tarjoavat suurempaa asiakasarvoa kilpailijoihinsa verrattuna, pitäisi odottaa saavansa korkeampia voittoja sekä enemmän tuottoa. Tämäntyyppinen ajattelu arvonluomisesta kuvaa yritykset tuotantokoneina toimittajien ja asiakkaan välillä, pitää hyväksyttävänä luonnonvarojen kuluttamisen eikä ota riittävästi huomioon yhteiskunnan eri sidosryhmien tarpeita ja odotuksia. (Kujala ym. 2019, 124; Antoninus, n.d.)

Sidosryhmäajattelu on vaihtoehto perinteiselle tuoton maksimoisen näkökulmalle. Sidosryhmät ovat ryhmiä tai yksilöitä, joihin organisaatiolla on vaikutusta tai päinvastoin ja yritysten olemassaolon perustana ei ole vain omistajien investointien arvon nostaminen vaan myös sidosryhmien tarpeiden ja odotusten täyttäminen. Sidosryhmien ymmärtäminen moniarvoisina toimijoina mahdollistaa strategiaan sitoutumisen ja yrityksen kestävä toiminnan sekä arvonluonnin yrityksen ja sidosryhmän välisenä yhteistyönä. (Blomberg ym 2021, 66.) Yritykset yhdistävät työntekijöitä ja asiakkaita, toimittajia ja jakelijoita, investoijia sekä yhteisöitä tarkoituksenaan luoda uusia työpaikkoja, tuotteita ja palveluita, joille on tarjontaa ja kysyntää useiden sidosryhmien toimesta. Arvoa ei kerry ainoastaan omistajille ja investoijille, vaan myös kaikille sidosryhmille. (Kujala ym. 2019, 126.)

Molemmat näkökulmat keskittyvät arvon luomiseen ja molempia tarvitaan liiketoimintamallien tarkkaan kuvaamiseen, analysointiin ja kehittämiseen, joissa otetaan huomioon

useiden sidosryhmien mahdollisuudet osallistua arvonluomiseen ja hyötymään siitä myös itse (Freudenreich ym. 2019, 4). Molemmat näkökulmat on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. Perinteinen ja sidosryhmäajattelun liiketoimintamalli arvon luomisessa (Freudenreich ym. 2019, 4).

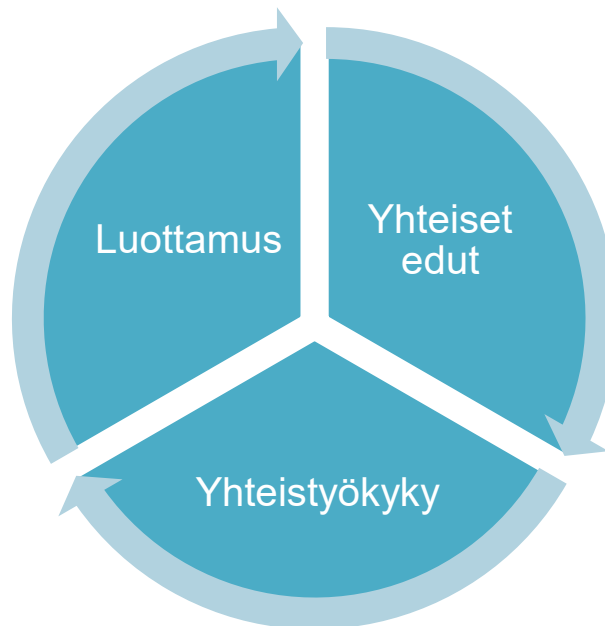
Arvon luominen perinteisen liiketoimintamallin näkökulmasta ilmaistaan erilaisin termein kuten arvoehdotus, arvo-objekti, tarjonta ja asiakashyöty. Pääasiassa käytetään termiä arvoehdotus, mikä viittaa tarjottuihin tuotteisiin ja palveluihin tyydyttämään asiakkaiden tarpeita ja luomaan heille käyttöarvoa tai symbolista arvoa. Monet liiketoimintamallit korostavat taloudellisille sidosryhmille luotua arvoa. Perinteinen liiketoimintamalli korostaa myös ajatusta, että arvon luominen tapahtuu prosesseihin implementoitujen toimintojen kautta. (Freudenreich ym. 2019, 4.)

Sidosryhmäajattelun mukaisessa arvon luomisessa painotetaan, että keskeisen liiketoiminnan ja sen sidosryhmien yhteistyö tulee olla syvempää kuin tapahtumakeskeiset kohtaamiset. Sidosryhmäajattelun näkökulmasta arvon luominen edellyttää paitsi yhteistä tarkoitusta myös sidosryhmien aktiivisen panoksen arvostamista. Jos arvon luominen ei hyödytä molempia osapuolia, yritys menettää liikekumppaninsa ja resursseja sekä sen legitimitetin. Tämä johtaa siihen, että arvoa on luotava sekä eri sidosryhmien kanssa että niitä varten. (Freudenreich ym. 2019, 5.)

Yrityksen arvon luomisen voi ajatella koostuvan kolmesta näkökulmasta, sosiaalinen näkökulma, ympäristönäkökulma sekä taloudellinen näkökulma, joiden välillä yritys etsii synergian kautta hyvää lopputulosta liiketoiminnalle. Arvon luomisessa liiketoimintaa ja vastuullisuutta ei voi erottaa toisistaan, koska sidosryhmäajattelu ei tue pelkästään eettistä tai liiketoiminnan näkökulmaa, vaan yhdistää nämä kaksi näkökulmaa. (Myllykangas 2009, 176.)

2.1.2 SVC-malli

Sidosryhmien arvon luominen on yrityksen kykyä luoda kestäviä suhteita sidosryhmiensä kanssa. Arvon luomiseen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä on monia keinoja ja yhtenä mallina on "Stakeholder value creation" eli SVC. SVC-malli osoittaa, että tavoitellakseen mikä on arvokasta kenellekin, tulisi johtamisessa ymmärtää sidosryhmäsuhteita ja niiden ominaisuuksia ja se ohjaa ajattelemaan, mitkä arvot ovat luotu sidosryhmien kanssa ja mitkä sidosryhmille. SVC-mallin avulla pystytään havainnoimaan, miten sidosryhmien arvot voidaan ottaa huomioon yrityksen arvoprosessissa. SVC-malli korostaa kolmea tekijää sidosryhmäsuhteiden luomisessa: 1) Yhteiset edut, 2) yhteistyökyky ja 3) luottamus. (Kujala ym. 2019, 130.) Näiden kolmen tekijän yhdistäminen on kuvattuna kuvassa 3.



Kuva 3. SVC-malli (Kujala ym. 2019, 132).

Yhteiset edut ovat yrityksen ja sidosryhmien yhteistyön, kanssakäymisen ja kehityksen perustana. Yhteiset edut ovat yhteisiä tavoitteita, sovittuja strategisia päämääriä ja ymmärrystä yrityksen ja sen sidosryhmien välillä, ja niiden vahvistamisessa tulee huomioida pitkántähtäimen tavoitteet myös sidosryhmien hyvinvointi ja yhteiskunnalliset edut. Yhteistyökyky on kaikkien suhteiden perusta ja perustuu yhteisymmärrykseen kanssakäymisen ja informaation jakamisen tärkeydestä. Organisaatiolla sekä sidosryhmällä on mahdollisuus edistää omia etujaan vaalien yhteisiä etuja. Luottamus on tulos

onnistuneesta kanssakäymisestä ja yhteistyöstä. Sitoutuneisuus sekä oikeudenmukaisuus informaation jakamisen rinnalla rakentavat luottamuksen yrityksen ja sidosryhmien välille. Mitä enemmän luottamusta saadaan rakennettua yrityksen ja sidosryhmien välille, sitä helpompaa jokaisen osapuolen on osallistua yhteisten arvojen luomiseen. Sidosryhmät, jotka luottavat yritykseen, ovat tietoisia ettei tiedonjakamista käytetä heidän etujensa vastaisesti. SVC-mallissa nivoutuu yhteen yhteiset edut, yhteistyökyky ja luottamus ja tällöin SVC-malli on hyödyllinen työkalu sidosryhmien arvon luomisessa. (Kujala ym. 2019, 132.)

2.2 Vastuullinen sidosryhmäjohtaminen

Sidosryhmäteorian ja kestävän kehityksen keskeinen ydin pohjautuu molemmissa näkökulmissa kysymykseen yrityksen toiminnan tarkoituksesta ja laajuudesta. Sidosryhmäteoria laajentaa yrityksen näkemystä ja riippuvuutta ympäröivään yhteiskuntaan tarkoituksena luoda arvoa kaikille yrityksen sidosryhmille. Kestävä kehitys osana yrityksen strategiaa korostaa sosiaalisia ja ekologisia riippuvuuksia yrityksen ja yhteiskunnan välillä. Täten kestävän kehityksen käsite vaatii yrityksiltä merkittävän panoksen kestävän liiketoiminnan ja yhteiskunnan kehittämiseen. (Hörisch ym. 2014, 331.) Taulukossa 1 on kuvattu sidosryhmäteorian ja kestävän kehityksen johtamisen samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia.

Taulukko 1. Sidosryhmäteorian ja kestävän kehityksen samankaltaisuudet ja eroavaisuudet (Hörisch ym. 2014, 332, mukailtu).

Sidosryhmäteorian ja Kestävän kehityksen samankaltaisuudet & eroavaisuudet

Samankaltaisuudet

Liiketoiminnan tarkoitus	Laajentavat käsitystä liiketoiminnan tarkoituksesta laajemmalle kuin lyhyen aikavälin tuoton maksimointi
Erotteluvirhe	Näkemyks, että eettisiä asioita ei voi erotella liiketoiminnasta vaan ne ovat yhteen kietoutuneita asioita
Vastustus yhteiskuntavastuulle CSR	Ajatukset kompensoinnista ja hyväntekeväisyydestä hylätään. Yritykset haastetaan integroimaan vastuullisuus osaksi ydinliiketoimintaansa.
Voiton tavoittelu	Voiton tavoittelua ei pidetä moraalittomana vaan pyritään luomaan synergiaetuja ja keskinäisyyttä yhteisten etujen tavoittelemisessa.
Strateginen johtaminen	Lyhyen aikavälin toimenpiteet täydentävät pitkän aikavälin tavoitteita.
Kompleksisuus	Perinteisten ja yksinkertaisten johtamistapojen välttäminen.

Eroavaisuudet

Sosiaalisten, ympäristönäkökulmien ja taloudellisten näkökulmien yhdistäminen	Kestävä kehitys korostaa selkeämmin yhteneväisyyksiä sosiaalisten tavoitteiden, ympäristötavoitteiden sekä taloudellisten tavoitteiden välillä.
Luonnon rooli	Kestävä kehitys korostaa organisaatioiden toimivan ekologisissa järjestelmissä.
Kestävä kehitys	Vaikka sidosryhmäteoria tukee avoimuutta sidosryhmien välillä, kestävä kehitys haastaa yrityksiä osallistumaan kehittämiseen ja sitoutumaan tuloksiin.
Aika ja kestävyys	Kestävä kehitys käsittelee selvemmin jatkuvuutta sekä toimintavarmuutta.

Molemmat käsitteet ohjaavat yrityksiä laatimaan pitkän aikavälin tavoitteita lyhyen aikavälin tavoitteiden sijaan. Sidosryhmäteorian ja kestävä kehityksen ydin kieltää erittelemästä eettisiä asioita liiketoiminnan johtamisesta niiden ollessa vahvasti linkityksessä toisiinsa. Tämän takia yrityksen tulisi luoda arvoa myös sidosryhmille sekä panostaa

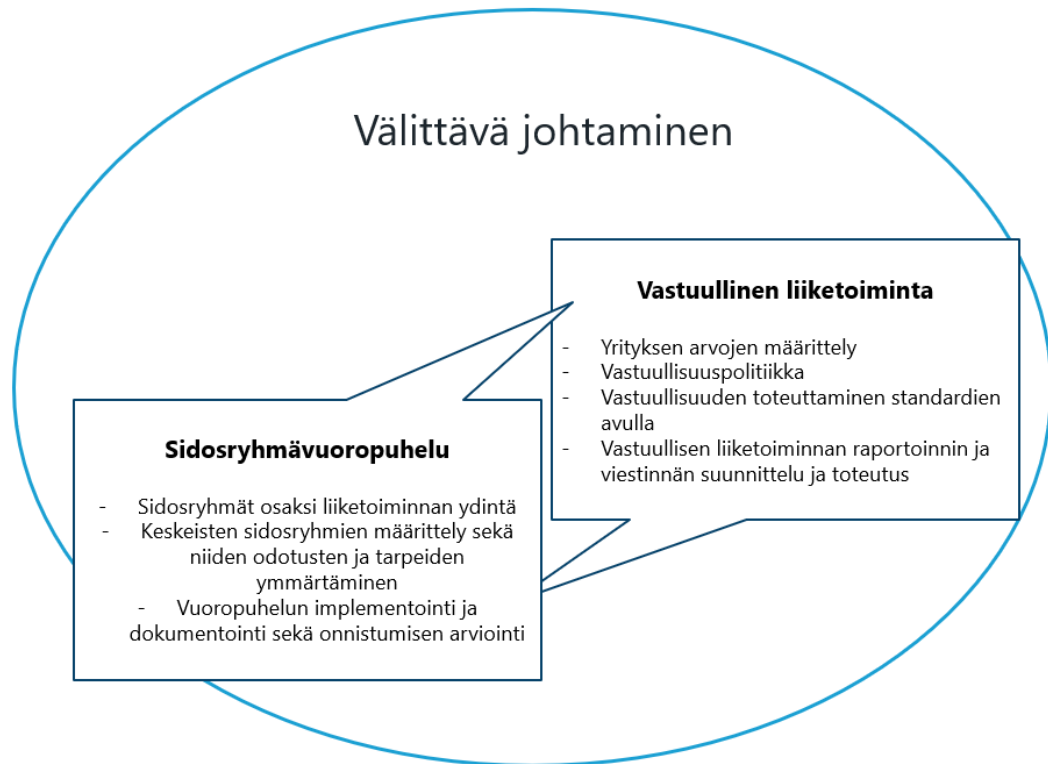
vastuulliseen johtamiseen ja kestävään kehitykseen edistääkseen sosiaalisia ja ympäristönäkökulmia osana yrityksen liiketoimintaa. (Hörisch ym. 2014, 331.)

Sidosryhmäteorian konsepti ja kestävä kehitys eivät edistä ajatusta, että yrityksen pitäisi muokata arvojaan niin, että ne korvaavat toimintatapoja ja tekoja, jotka on luotu vastuuttomalla liiketoiminnalla. Liiketoimintaa on muutettava tässä tapauksessa niin, että arvon luominen perustuu vastuullisuuteen ja kestävään kehitykseen. Hörisch (2014) on esittänyt, että kestävä kehitys ja sidosryhmäteorian ollessa vahvasti integroituna päivittäiseen liiketoimintaan, ne vastustavat käsitettä CSR eli Corporate Social responsibility eli yhteiskuntavastuu. Toisin kuin sidosryhmäteoria ja kestävä kehitys johtaminen, yhteiskuntavastuun käsite asettaa liiketoiminnan yhteiskuntaa vastaan vaikka nämä kaksi asiaa ovat riippuvaisia toisistaan. Yhteiskuntavastuuajattelu ajaa yrityksiä ajattelemaan yhteiskuntavastuuta liian yleisellä tasolla sen sijaan, että se ajaisi yrityksiä kehittämään yksilöllisiä toimenpiteitä kohtaamaan kehittämäänsä strategiaa. Yhteiskuntavastuu on vain osa vastuullisen liiketoiminnan kokonaisuutta ja vastuullisen liiketoiminnan käsitteen toivotaan jatkossa syrjäyttävän yhteiskuntavastuun käsitteen. (Hörisch ym. 2014, 331; Porter & Kramer 2006, 1; Kujala & Kuvaja 2002, 16.)

Sidosryhmävuoropuhelu, joka pohjautuu sidosryhmäteoriaan ja -ajatteluun, on keskeinen toimintatapa, jolla yritys linkittyy yhteiskuntaan ottamalla huomioon organisaation ja sen toimintaympäristön riippuvuudet. Tämän avulla ympäristönäkökulmien sekä sosiaalisten näkökulmien tavoitteiden toteuttaminen tulee olla osana yrityksen ydinprosesseja. Ajatteleamalla, että sidosryhmät ovat yrityksen keskeisiä toimijoita laajentuu käsitys liiketoiminnan kestävydestä. Se ei perustu pelkästään yritysjohton käsitykseen vaan liiketoiminnan kestävyys tulee osaksi yritysjohton sekä sidosryhmien välisiä neuvotteluja. Sidosryhmävuoropuhelu antaa sidosryhmille mahdollisuuden arvoida yrityksen viestintän ja raportoinnin laatua ja uskottavuutta. Tällöin yritys saa myös tietoa monipuolisesti oman toimintansa vaikutuksista ympäröivään yhteiskuntaan. (Blomberg ym. 2021, 65; Kujala & Kuvaja 2002, 160.)

Kujala ja Kuvaja (2002, 75) toteavat teoksessaan, että eettinen liiketoiminta on vastuullista yritystoimintaa ja vastuuta kannetaan yrityksen toimintaan liittyvistä taloudellisista, ympäristö- ja sosiaalisista kysymyksistä. Sidosryhmävuoropuhelun kautta määrittyvät yrityksen vastuullisuuden rajat ja sisällöt. Välittävää johtamista Kujala ja Kuvaja (2002, 75) kuvailevat teoksessaan, että se on strategisella tasolla toimimista, eri sidosryhmien kunnioittamista ja aitoa välittämistä niiden hyvinvoinnista. Johto toimii välittäjänä ja aktiivisena osapuolena eri sidosryhmien välillä ja käynnistävät sekä ylläpitävät

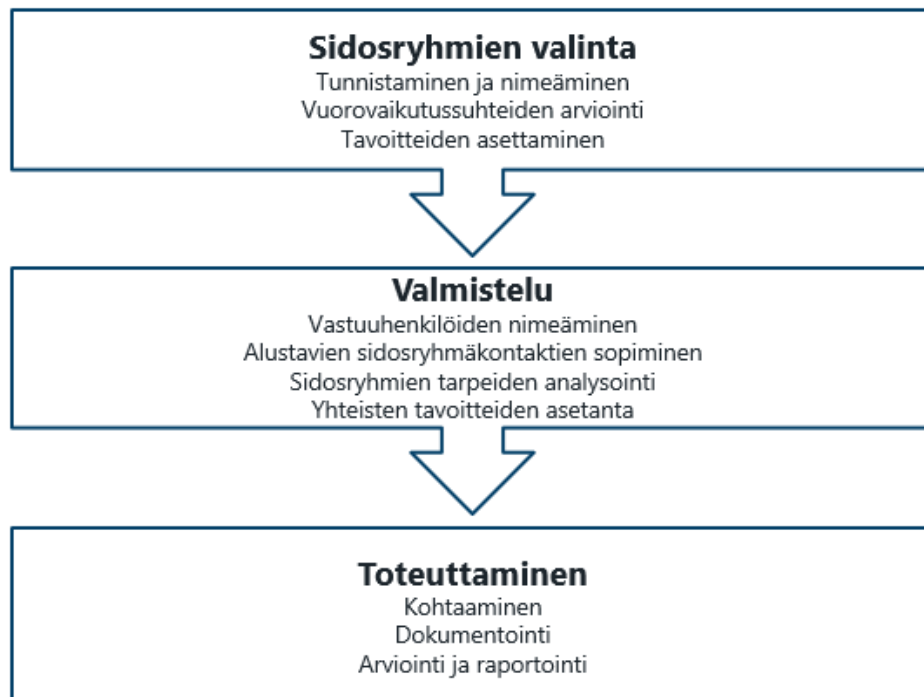
sidosryhmävuoropuhelua. Yrityksen ja sidosryhmien vallan ja vaikutusmahdollisuuksien huomioiminen otetaan huomioon vuoropuhelussa sekä välittävässä johtamisessa pidetään yllä avointa ja läpinäkyvää organisaatiokulttuuria. (Kujala & Kuvaja 2002, 75.) Nämä edellä mainitut asiat voidaan toteuttaa sidosryhmävuoropuhelun sekä vastuullisen liiketoiminnan kautta, joiden keskustelua keskenään sekä niiden linkittymistä välittävään johtamiseen on kuvattu kuvassa 4 (Kujala & Kuvaja 2002, 75).



Kuva 4. Sidosryhmävuoropuhelu ja vastuullisen liiketoiminnan linkitys välittävään johtamiseen (Kujala & Kuvaja 2002, 75, mukailtu).

Välittävä johtaminen toteutuu sidosryhmävuoropuhelun sekä vastuullisen liiketoiminnan kautta. Vastuullinen liiketoiminta on yrityksen taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristön kannalta vastuullista toimintaa, jonka sisältö määritellään ottamalla huomioon myös sidosryhmien tarpeet vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa. Vastuullinen liiketoiminta edellyttää yritystä kantamaan vastuuta päätöksistään ja strategiastaan yhteiskunnalle. Sidosryhmät edustavat yhteiskuntaa eli yrityksellä on velvollisuus ottaa huomioon sidosryhmiensä tarpeet ja odotukset omassa toiminnassaan. Sidosryhmävuoropuhelun tavoitteena on saada sidosryhmien osaaminen hyödyntämään yrityksen kehittämistä ja vuoropuhelu edistää sidosryhmien arvojen ja odotusten tunnistamista, sekä niiden ajattelutavan ymmärtämistä. (Kujala & Kuvaja 2002, 84-85.)

Sidosryhmävuoropuhelu vaatii toimiakseen yrityksen keskeisten sidosryhmien valinnan, vuoropuhelun valmistelun sekä vuoropuhelun toteuttamisen, mitä on kuvattu kuvassa 5.

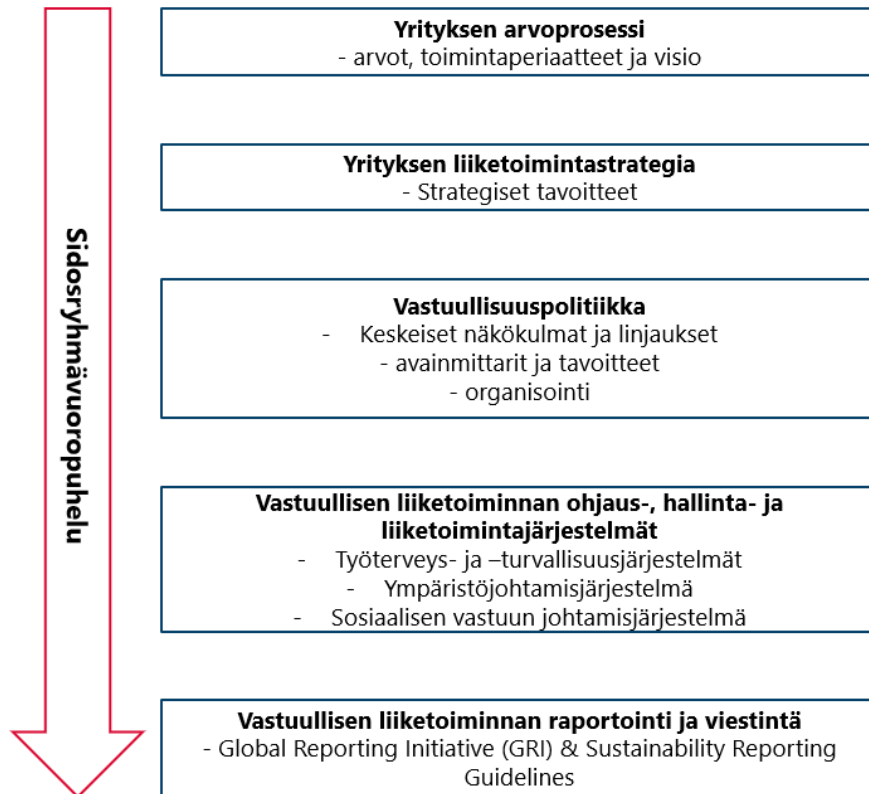


Kuva 5. Sidosryhmävuoropuhelu (Kujala & Kuvaja 2002, 133).

Sidosryhmien valintavaiheessa edellytetään, että keskeiset sidosryhmät on tunnistettu ja nimetty, nykyiset vuorovaikutussuhteet on arvioitu ja sidosryhmäkohtaiset tavoitteet on asetettu. Vuoropuhelun valmistelussa nimetään vastuuhenkilöt sidosryhmävuoropuhelulle sekä kontaktoidaan sidosryhmät. Valmisteluvaiheessa selvitetään sidosryhmien tarpeet ja odotukset sekä asetetaan vuoropuhelulle tavoitteet yhdessä sidosryhmien kanssa. Vuoropuhelun toteuttamisvaiheessa keskeistä on dokumentointi, vuoropuhelun arviointi sekä raportointi. (Kujala & Kuvaja 2002, 133.)

Yrityksen sidosryhmät arvioivat yrityksen suoriutumisen vastuullisuusnäkökulmasta. Yritys asettaa tavoitteensa ensisijaisesti taloudellisille, ympäristö- ja sosiaalisille osa-alueille itse, mutta yrityksen tulee ottaa tässä huomioon sidosryhmien odotukset ja käydä vuoropuhelua sidosryhmien kanssa. (Kujala & Kuvaja 2002, 160.) Vastuullisuuspolitiikkaa määriteltäessä yritys ottaa huomioon arvoihin perustuvat taloudelliset, ympäristö- ja sosiaalisen vastuun näkökulmat. Vastuullisuuspolitiikan alle kootaan toiminnan tavoitteet ja mittarit, ja vastuullista liiketoimintaa ohjaa ohjaus- ja hallintajärjestelmät ja nämä järjestelmät vaativat tuekseen toimivat ja kattavat tiedonkeruu- ja raportointijärjestelmät.

(Kujala & Kuvaja 2002, 170-171.) Sidosryhmävuoropuhelu kulkee vastuullisen liiketoiminnan määrittelyn rinnalla, ja tätä on kuvattu kuvassa 6.



Kuva 6. Vastuullisen liiketoiminnan rakentuminen (Kujala & Kuvaja 2002, 171).

Vastuullisuusraportointi on osa vastuullisen yrityksen viestintää ja yritys voi päättää noudattavansa passiivista tai aktiivista viestintästrategiaa. Passiivisessa viestintästrategiassa yritys julkistaa vastuullisen liiketoiminnan politiikkansa esimerkiksi vuosikertomuksessa, Internet-sivuilla ja vuosiraportissaan. Aktiivisen viestintästrategian valinnut yritys panostaa syvempään viestintään keskeisten sidosryhmien kanssa. Keskeisille sidosryhmille voidaan järjestää esimerkiksi tiedotustilaisuuksia koskien yrityksen vastuullista liiketoimintaa, osallistua seminaareihin ja pitää enemmän sidosryhmäkohtaisempia tapauksia. (Kujala & Kuvaja 2002, 193.)

2.3 Sidosryhmäanalyysi ja -luokittelu

Sidosryhmäanalyysia voidaan käyttää avuksi tunnistamaan yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisimmät ja tärkeimmät sidosryhmät sekä muodostaa toimenpiteet, joilla

sidosryhmiin pystytään vaikuttamaan tehokkaasti (Jalava 2017, 44). Jalava (2017, 44) toteaa tutkimuksessaan, että sidosryhmäanalyysi on prosessi, joka voidaan vaiheistaa esimerkiksi neljään päävaiheeseen: Sidosryhmien tunnistamiseen, sidosryhmien priorisointiin, sidosryhmien keskeisten ominaisuuksien kartoitukseen ja sidosryhmäsuhteiden hallintaan. Sidosryhmäanalyysiin voi käyttää apuna matriisimallia, joka on esitetty kuvassa 7. Matriisimallissa arvioidaan ryhmien ilmaiseman kiinnostuksen tasoa yritystä kohtaan sekä ryhmän mahdollisuutta vaikuttaa yritykseen (Juutinen 2016, 129). Matriisimalli auttaa määrittelemään, mikä sidosryhmä on otettava huomioon esimerkiksi ongelmanratkaisussa sekä se auttaa korostamaan sidosryhmäsuhteita, joita tulee priorisoida ja minkälaisia asioita sidosryhmäsuhteessa tulisi edistää (Bryson 2003, 15).

Sidosryhmien kiinnostuksen taso

Suuri	Matala vaikutus, suuri kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, suuri kiinnostus	Suuri vaikutus, suuri kiinnostus
Keskitasoinen	Matala vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, keskitasoinen kiinnostus	Suuri vaikutus, keskitasoinen kiinnostus
Vähäinen	Matala vaikutus, vähäinen kiinnostus	Keskitasoinen vaikutus, vähäinen kiinnostus	Suuri vaikutus, vähäinen kiinnostus
	Matala	Keskitasoinen	Suuri

Sidosryhmien nykyinen sekä potentiaalinen vaikutusmahdollisuus

Kuva 7. Sidosryhmien analysointi (Juutinen 2016, 129).

Suuren kiinnostuksen ja suuren vaikutusmahdollisuuden omaavat sidosryhmät ovat yrityksen avainsidosryhmiä eli niiden odotuksiin vastaaminen on usein ratkaisevaa yrityksen menestymiselle. Seuraavan vyöhykkeen sidosryhmät ovat myöskin tärkeitä. Huomionarvoinen on myös se joukko sidosryhmiä, joilla olisi suuri mahdollisuus vaikuttaa, mutta jotka eivät välttämättä ole aktiivisia ja näiden sidosryhmien odotukset kannattaakin selvittää. Hyvä yritys ennakoii tulossa olevia muutoksia ja valmistautuu kohtaamaan

mahdollisesti edessä olevat uudet haasteet. (Juutinen 2016, 130.) Kuvassa 8 esitetyn mallin avulla voi analysoida sidosryhmien mahdollisuuksia ja aktiivisuusastetta, löytämään eroja systemaattisesti ja valitsemaan sopivan vuorovaikutustavan kunkin sidosryhmän kanssa (Juutinen 2016, 130).

Sidosryhmien
kiinnostuksen taso

Suuri	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Yhteistyö, kumppanuus
Keskitasoinen	Avoin tiedotus	Vuoropuhelu	Vuoropuhelu
Vähäinen	Avoin tiedotus	Avoin tiedotus	Monitorointi
	Matala	Keskitasoinen	Suuri

Sidosryhmien nykyinen sekä
potentiaalinen
vaikutusmahdollisuus

Kuva 8. Lähestymistapoja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa (Juutinen 2016, 130).

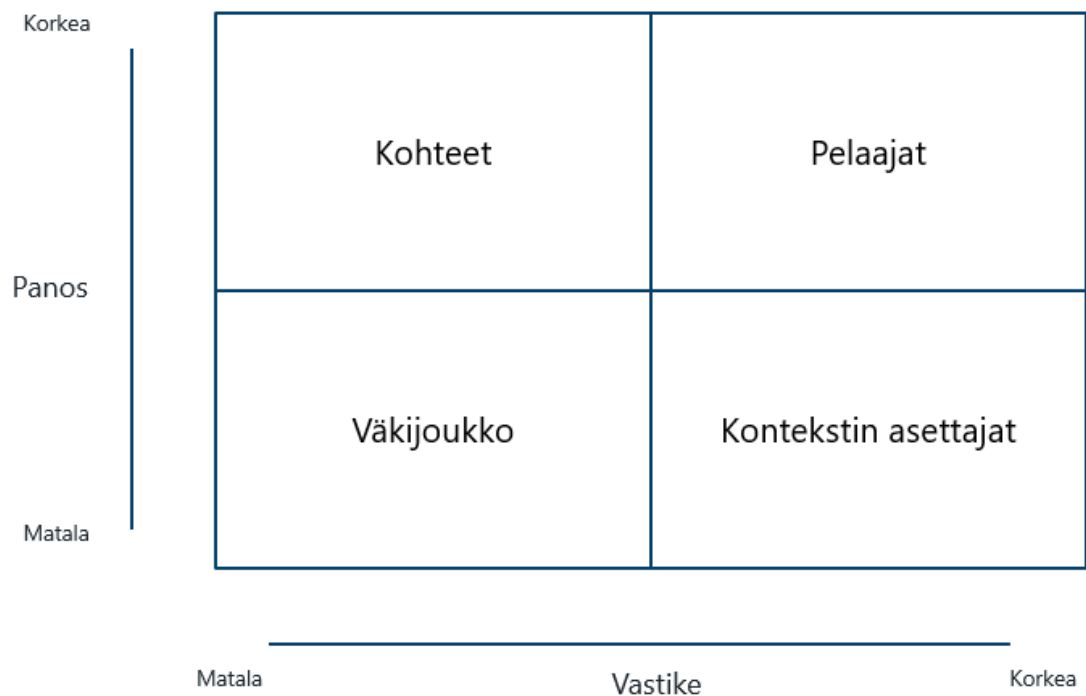
Sidosryhmien tunnistamisessa voi käyttää apuna laajaa sidosryhmänäkökulmaa kaikkien ryhmien huomioimiseksi ja tämän johdosta yritykselle muodostuu kattava kuva sidosryhmistä. Vaarana on kuitenkin, että sidosryhmien määrä kasvaa liian suureksi. (Jalava 2017, 45.) Tunnistamisessa voidaan käyttää apuna myös yrityksen arvoketjua. Tärkeitä sidosryhmiä ovat alihankkijat ja toimittajat, koska niiden menestys riippuu asiakasyrityksen menestyksestä. Asiakkaat vaikuttavat alihankkijoidensa ja toimittajiensa toimintaan myös sopimusteknisten asioiden kautta, eli sopimukseen sisällytetään tavallisesti vaatimuksia lainsäädännön ja yritysetiikan periaatteiden noudattamisesta. (Juutinen 2016, 127.)

Brysonin (2003, 14-15) kuvaa tutkimuksessaan perinteistä sidosryhmäanalyysin tapaa, jossa analysoidaan molemmiin puoleista vaikutusta ja odotuksia. Tässä analyysitavassa

sidosryhmäanalyysin tekijöiden tulisi pohtia mitä kriteereitä sidosryhmä käyttäisi arvioimaan organisaation suorituskykyä tai listata, mitkä ovat organisaation odotukset sidosryhmälle. Toimeksiantajayrityksen tulisi arvioida kuinka hyvin sidosryhmän mielestä VA:n organisaatio toimii sidosryhmien näkökulmasta ja laatia asteikko arviointia varten, esimerkiksi hyvä, tyydyttävä, huono. Analyysia tehdessä laatijoiden tulee tunnistaa ja kirjata lyhyen aikavälin toimenpiteet sidosryhmien tyydyttämiseksi sekä kirjata pidemmän aikavälin toimenpiteet sidosryhmittäin sekä sidosryhmäkokonaisuudelle. Lisäksi Brysonin mallissa kuvataan ylimääräiset vapaaehtoiset vaiheet, joita voi myös hyödyntää analyysin laatimisessa. Organisaation tulee listata, miten jokainen sidosryhmä vaikuttaa organisaatioon sekä mitä organisaatio tarvitsee kultakin sidosryhmältä. (Bryson 2003, 14-15.)

Jalava (2017, 45) toteaa tutkimuksessaan, että yrityksen näkökulmasta yksi sidosryhmien keskeisistä ominaisuuksista liittyy niiden yritykselle tuottamiin panostekijöihin. On olennaista tunnistaa yrityksen toiminnan kannalta välttämättömät panostekijät sekä ne sidosryhmät, jotka tuottavat välttämättömät panostekijät. Ne sidosryhmät, jotka omaavat välttämättömiä panostekijöitä ovat keskeisiä toimijoita, joiden kohdalla oikean panosvastiketekijöiden tasapainon löytäminen on tärkeää. (Jalava 2017, 45.) Panos-vastikesidonnaisuus auttaa määrittelemään avainsidosryhmien kiinnostuksen kohteet ja valtapaperusteet, jotka tulee ottaa huomioon mahdollisten ongelmien käsittelemisessä ja ratkaisemisessa. Sidonnaisuus auttaa myös tunnistamaan, mitä käyttäytymistä tulisi edistää ja minkälaisia kumppanuuksia tulisi etsiä ja valita. Sidonnaisuus myös tarjoaa tietoja siihen, miten vakuuttaa sidosryhmiä muuttamaan näkemyksiään. (Bryson 2003, 15.)

Bryson (2003, 16) kuvaa myös tutkimuksessaan panos-vastike-sidonnaisuuksien pohjalta laadittavaa sidosryhmäanalyysia, joka yleensä auttaa määrittämään, minkä sidosryhmän intressit on otettava huomioon ongelmanratkaisussa ja minkä ryhmän osalta käyttäytymisiä tulisi edistää ja painottaa. Panos-vastike-sidonnaisuuksien määrittelyssä voidaan käyttää apuna matriisia, joka on kuvattu kuvassa 9, johon tunnistetut sidosryhmät voidaan pyrkiä sijoittamaan analyysiä tehtäessä. Kohteisiin sijoitetaan sidosryhmät, joilla on korkea panos organisaatiota kohtaan, mutta vastike jää matalaksi. Väkijoukossa ovat sidosryhmät, joiden panos sekä vastike organisaatiota kohtaan ovat matalata. Kontekstin asettajat ovat matalan panoksen, mutta korkean vastikkeen omaavat sidosryhmät ja pelaajat omaavat korkean panos-vastike-sidonnaisuuden. (Bryson 2003, 15-16.)



Kuva 9. Panos-vastike-sidonnaisuuksien määrittely (Bryson 2003, 34).

Sidosryhmien odotusten tunnistamista tukeva prosessi SPMA eli eli "The Sustainability Performance Measurement and Assessment Process" on myös yksi tapa sidosryhmien odotusten ja roolien selvityksessä (Silva 2019, 209). Silvan (2019, 209) tutkimuksessaan kuvaama SPMA prosessi jakaa sidosryhmien odotuksia kolmeen eri vaiheeseen: Suunnittelu ja määrittely, implementointi ja soveltaminen sekä viestintä ja kehitys. Sidosryhmät on SPMA-prosessissa jaoteltu kuuteen eri ryhmään: Standardisoiijat, prosessien mahdollistajat, vaikutettavat sidosryhmät, informaation tarjoajat, vastaanottajat ja päätöksen tekijät. SPMA-prosessin avulla sidosryhmien odotusten syvempi järjestelmällinen analysointi on mahdollista. Prosessia on kuvattu taulukossa 2, jossa on avattu myös kuuden edellä mainitun ryhmän odotuksia SPMA-prosessin mukaisesti. (Silva ym. 2019, 209.)

Taulukko 2. Sidosryhmien odotusten määrittely SPMA-prosessin mukaisesti (mukailtu Silva ym. 2019, 209).

Suunnittelu & Määrittely		Implementointi & Soveltaminen		Viestintä & Kehitys	
Standardien asettajat	Prosessien mahdollistajat	Vaikutettavat sidosryhmät	Informaation tarjoajat	Vastaanottajat	Päätöksen tekijät
<ul style="list-style-type: none"> - Tähtäävät järjestelmällisyyteen ja operatiivisuuteen tieteellistä ja vankkaa lähestymistapaa noudattaen - Pyrkivät asianmukaisiin, käytännöllisiin ja kelvollisiin mittareihin - Tutkivat koko arvoketjua - Pohtivat tiettyjä aiheita, esimerkiksi sukupuoli ja monimuotoisuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Odottavat prosessin olevan yksinkertainen, laajamittaisesti käytettävä, läpinäkyvä, tieteellinen, verifioitavissa, hallittavissa, sekä tarjota alueellisia eroja sekä luoda markkinoitavia tuloksia - Osallistuvat indikaattoreiden valintaan, painotukseen ja yhdistämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Odottavat laillisuuteen perustuvia lausuntoja - Odottavat kunnioitettavaa käytöstä heitä kohtaan, esimerkiksi tasapainoista osallistamista indikaattoreiden painotuksen osalta - haluavat oikeudenmukaisen vaikutusten huomioimisen ja oikeudenmukaisen prosessin - odottavat arvioita aiheista, joilla on luontaista ja/tai instrumentaalista arvoa 	<ul style="list-style-type: none"> - arvostavat selkeitä, yksinkertaisia, olennaisia ja yksiselitteisiä indikaattoreita - pyrkivät siihen, että eri sidosryhmät voivat saada erilaisia panoksia vaikutusten määrittämiseksi - edellyttävät tieteellisten kriteerien täyttymistä tiedonkeruun aikana 	<ul style="list-style-type: none"> - Edellyttävät luotettavaa, ymmärrettävää ja vastuullisesti tuotettua tietoa haluavat tarkkoja, täydellisiä, vertailukelpoisia, dokumentoituja ja johdonmukaisia tietoja - odottavat avoimuutta, subjektiivisten arvioiden kommunikointia ja ulkoisia tarkastuksia - vaativat tietoa kontekstista tulosten tulkitsemista varten 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaativat luotettavaa tietoa - Tarvitsevat käytännöllisyyttä ja yksinkertaisuutta: Muutama indikaattori tai jopa yksi monen mittarin summa
<p>Odotusten määrittelyssä on olennaista myös muiden sidosryhmäroolien odotusten huomioiminen, esimerkiksi päätöksen tekijöiden tarpeita koko Suunnittelu & Määrittely-vaiheen ajan</p>					

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimusmenetelmät ja tavoitteet

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää Valmet Automotiven sidosryhmäjohtamisen tiilaa vastuullisuusnäkökulma huomioiden, mitä asioita yrityksen tulee huomioon sidosryhmäjohtamisessaan sekä miten yritys hyötyy tehokkaasta sidosryhmäjohtamisesta. Tämän lisäksi tutkimuksen pohjalta luodaan sidosryhmäluokittelu olemassa olevan analyysin sekä kirjallisuuskatsauksen pohjalta. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten Valmet Automotivella johdetaan sidosryhmiä vastuullisuusnäkökulmasta?
2. Mitä asioita yrityksen tulee ottaa huomioon sidosryhmäjohtamisessa?
3. Miten yritys hyötyy tehokkaasta sidosryhmäjohtamisesta?

Tutkimus ja sen tulokset kohdistuvat Valmet Automotiven Group tasoisesti jokaisen liiketoimintalinjan toimintaan, joten kohdehenkilöiden määrä kasvaa laajaksi joukoksi. Tutkimusasetelman tulee olla mahdollisimman standartoitu ja tutkimus tulee pystyä osoittamaan kaikille kohdehenkilöille helposti saataville. Tämän vuoksi määrällisen datan keruuseen valikoitui kysely. Kyselyn avulla tutkimusaineisto voidaan kerätä standardoidusti ja laajalta joukolta tehokkaasti ja kyselyn tuloksia voidaan analysoida tilastollisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 188).

Tutkimuksen kvalitatiiviseen osuuteen pohjana käytetään sidosryhmäjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita. Näiden lisäksi toimeksiantajayrityksen aiemmin laatimaa sidosryhmäanalyysiä sekä kyselyn ohessa kerättyä vapaan tekstikentän kehitysideoita koskien toimeksiantajayrityksen sidosryhmäjohtamista.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa kuvatun kyselyn avulla pyritään perehtymään sidosryhmäjohtamisen nykytilaan toimeksiantajayrityksessä. Kyselyyn pyritään sisällyttämään opinnäytetyön teoriaosuudessa tutkittua teoriaa sidosryhmäjohtamisen näkökulmista ja sen linkittymisestä vastuulliseen liiketoimintaan.

3.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Kysely kohdistettiin kahdelle henkilöstöryhmälle, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt, sekä kaikille toimeksiantajayrityksen liiketoimintalinjoille. Kysely lähetettiin yhteensä 243 henkilölle ja henkilöiden määrä liiketoimintalinjoittain on kuvattu taulukossa 3. Henkilöstöryhmien edustajat valikoituivat yrityksen sähköisestä organisaatiokaaviosta organisaatiohierarkian mukaisesti tutkimuksen tekijän satunnaisesti valitsemana. Valinnassa otettiin huomioon kohdehenkilöiden toimenkuvan luonne niin, että kohdehenkilö työskentelee sidosryhmien kanssa.

Taulukko 3. Kohdehenkilöiden määrä liiketoimintalinjoittain.

Kohdehenkilöiden määrä liiketoimintalinjoittain (N=243)

Muuttuja	N
Valmistusliiketoiminta	129
Sähköliiketoiminta	85
Kattoliiketoiminta	7
Group-tason toiminnot	22

Valmistusliiketoiminta korostuu kohdehenkilöiden määrässä liiketoimintalinjan suuren henkilöstömäärän takia. Muiden liiketoimintalinjojen henkilöstömäärä kokonaisuudessaan on huomattavasti pienempi.

3.3 Aineiston keruu

3.3.1 Sidoryhmäanalyysi ja standardit

Tutkimusaineistosta osan muodostaa vuonna 2020 tehty sidoryhmäanalyysi, johon on kartoitettu toimeksiantajayrityksen keskeisimmät sidoryhmät sekä velvollisuudet ja odotukset sidoryhmiä kohtaan, sekä toimeksiantajayrityksessä käytössä olevat standardit ympäristöjärjestelmästandardi SFS-EN ISO 14001, työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmästandardi SFS-ISO 45001:2018 ja laadunhallintajärjestelmästandardi SFS-EN ISO 9001.

Toimeksiantajayrityksen vuonna 2020 laatimassa sidosryhmäanalyysissä on yksinkertaisesti taulukoitu valmistusliiketoiminnan kannalta relevantit sidosryhmät sekä niiden vaatimukset ja velvollisuudet. Taulukointiin on myös sisällytetty oletetut ja olemassa olevat viestintäkanavat sekä mahdolliset toiminnan mittarit. Aineisto analyysiin on kerätty sähköisenä kyselynä 2019 käyttämällä Webropol ohjelmistoa ulkoisen toimijan toimesta Valmet Automotiven toimeksiantamana. Kyselyyn vastasi 360 henkilöä, joiden jakautuminen sisäisiin ja ulkoiisiin sidosryhmiin on kuvattu taulukossa 4. (Pokela ym. 2020, 9.)

Taulukko 4. Valmet Automotiven 2019 teettämän kyselyn vastaajamäärät sidosryhmittäin (Pokela ym. 2020, 9).

Sidosryhmäanalyysin pohjana olevaan kyselyyn vastanneet (N=360)

Muuttuja	N
Valmet Automotiven henkilöstö	333
Ulkoiset sidosryhmät:	27
Palveluntuottajat	15
Rahoituslaitokset, pankit ja vakuutusyhtiöt	2
Tutkimus- ja oppilaitokset	1
Viranomaiset	4
Muut	5

Tutkimuksessa nojataan tähän olemassa olevaan analyysiin sidosryhmien luokittelussa, mutta pääasiallisesti käytetään toimeksiantajayrityksen vastuullisuusraportoinnissa mainittuja sidosryhmiä.

Tutkimusaineistona käytettävät standardit ympäristöjärjestelmä ISO 14001, työterveys- ja turvallisuusstandardi ISO 45001 ja laadunhallintajärjestelmä ISO 9001 ovat käytössä toimeksiantajayrityksessä. Standardit ovat kirjallisia julkaisuja, joissa määritellään järjestelmien toimintaa tai määritetään esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksia ja vaatimuksia. Standardien tarkoitus on edistää kaikenkokoisten yritysten liiketoimintaa tekemällä toiminnasta hallittavampaa ja tehokkaampaa, sekä vähentää virheitä ja väärinkäytöksiä. Suurin osa standardeista on kansainvälisiä, mikä edistää tuotteiden ja palveluiden vientiä ulkomaille ja auttaa palveluita vastaamaan kohdemaan säädöksiin. (Pro PK-Pilvipalvelut 2022; Suomen Standardisoimisliitto SFS Ry 2022.)

3.3.2 Kysely

Tämän opinnäytetyön keskeinen osa kerättiin kyselyllä käyttämällä SurveyPal-ohjelmistoa. Kyselyn tuloksia analysoitiin SurveyPal-ohjelmiston kautta kerätyn datan perusteella ja tulosten tarkempaan analysointiin käytettiin lisäksi Exceliä. Kysely toteutettiin sähköisesti ja tieto kyselystä jaettiin kohdehenkilöille (N=243), liiketoimintalinjoittain kuvattuna taulukossa 5, sähköpostilla marraskuussa 2021.

Taulukko 5. Kohdehenkilöt liiketoimintalinjoittain.

Kohdehenkilöiden määrä liiketoimintalinjoittain (N=243)

Muuttuja	N
Valmistusliiketoiminta	129
Muut liiketoimintalinjat	114

Sähköpostissa kerrottiin toimeksiannon taustaa sekä ohjeet ja aikaraja kyselyyn vastaamiseen. Tutkimukseen vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa. Tutkimustulosten saatavuuden varmistamiseksi muistutus kyselystä lähetettiin sähköpostitse kerran vastausajan sisällä. Kyselyyn vastasi yhteensä 115 henkilöä, jotka on kuvattu taulukossa 7. Kyselyn alussa pyrittiin selvittämään kohdehenkilöiden määrää liiketoimintalinjoittain, henkilöstöryhmien edustajien määrää kyselyyn vastaajista sekä työhistoriaa toimeksiantajayrityksessä.

Kyselyn väittämien asettelussa käytettiin neljää erilaista vastausvaihtoehtoa riippuen kysymyksen muotoilusta. Suurin joukko kysymyksistä toteutettiin Likertin asteikolla 1-5, jossa vaihtoehto 1 kuvaa ”Täysin eri mieltä” ja vaihtoehto 5 ”Täysin samaa mieltä”. Kohdehenkilöiden näkemyksiä yritykselle tärkeimmistä sidosryhmistä kerättiin asteikolla 1-11, jossa vaihtoehto 1 kuvaa vähiten tärkeää sidosryhmää sekä 11 tärkeintä sidosryhmää. Asteikko 1-11 pohjautuu sidosryhmien määrään, joita on käytetty toimeksiantajayrityksen vastuullisuusraportoinnissa. Toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeintä sidosryhmää kohdehenkilöiden näkökulmasta selvitettiin kysymyksellä, johon annettiin mahdollisuus valita vain yksi toimeksiantajayrityksen vastuullisen liiketoiminnan tärkeimmistä näkökulmista. Edellä mainittujen kysymysasetelmien lisäksi kyselyn lopussa annettiin mahdollisuus kirjata vapaaseen tekstikenttään mahdollisia kehitysideoita. Tutkimuskysymykset sekä kysymysasettelu kokonaisuudessaan on kuvattu taulukossa 6.

Kyselyä luodessa tutkimuksen tekijä on myös ottanut huomioon luvussa 2.2.2. kuvatus SCV-mallin, joka keskittyy arvon luomiseen sidosryhmän ja organisaation välisen luottamuksen, yhteisten etujen sekä yhteistyökyvyn kautta sidosryhmäsuhteiden luomisessa.

Taulukko 6. Tutkimuksen väittämät ja kysymysasettelu.

Surveypal kyselyn väittämät & kysymykset

1. Käsite sidosryhmä on minulle tuttu (1-5)
2. Käsite vastuullinen liiketoiminta on minulle tuttu (1-5)
3. Tunnistan oman työni kannalta tärkeimmät sidosryhmät (1-5)
4. Aseta yrityksen sidosryhmät mielestäsi tärkeimpään järjestykseen (1-11)
 - o Henkilöstö
 - o Asiakkaat
 - o Alihankkijat & toimittajat
 - o Omistajat & rahoittajat
 - o Kilpailijat
 - o Julkinen sektori
 - o Kansalaisjärjestöt
 - o Paikallisyhteisöt
 - o Tiedotusvälineet
5. VA:n vastuullisen liiketoiminnan kolme tärkeintä näkökulmaa ovat johtaminen, sosiaalinen- ja ympäristönäkökulma. Mikä näistä näkökulmista on mielestäsi tärkein yrityksen toiminnan kannalta? (Valitse 1 vaihtoehto)
6. Yrityksen arvot ja strategia tukevat vastuullista liiketoimintaa (1-5)
7. Tiedostan sidosryhmien merkityksen vastuullisuuden näkökulmasta (1-5)
8. Sidosryhmäyhteistyö (johtaminen ja viestintä) VA:lla on organisoitua (1-5)
9. Sidosryhmäyhteistyö (johtaminen ja viestintä) VA:lla on vastuullisen liiketoiminnan kannalta odotusten mukaista (1-5)
10. Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n väliseen luottamukseen (1-5)
11. Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n yhteisten etujen tavoittelemiseen (1-5)
12. Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n väliseen yhteistyöhön (1-5)
13. Mitä sidosryhmäyhteistyössä tulee painottaa tulevaisuudessa vastuullisuuden näkökulmasta? (Avoin kysymys)

Tutkimustulosten analysoinnissa hyödynnetään kyselyn tuloksia kokonaisuudessaan kysymysten 1-12 osalta. Avoimen kysymyksen 13 vastauksien avulla analysoidaan toimik-siantajayrityksen sidosryhmäjohtamisen nykytilaa sekä niitä hyödynnetään sidosryhmä-luokittelussa.

4 TULOKSET

4.1 Standardit ja GRI

Tutkimuksessa haluttiin kartoittaa, mitä vaateita toimeksiantajayrityksessä olevat standardit tuovat sidosryhmäjohtamiseen sekä minkälaisia vaateita ja ohjeistuksia Global Reporting Initiative eli GRI antaa vastuullisuusraportointiin sidosryhmien osalta.

SFS-ISO 45001:2018 standardi määrittelee työterveys- ja työturvallisuusjärjestelmää, eli TTT-järjestelmää, koskevat vaatimukset ja niiden soveltamisohjeita. TTT-järjestelmästandardissa termi sidosryhmä määritellään henkilöksi tai organisaatioksi, joka voi vaikuttaa johonkin päätökseen tai toimintaan, tai joka voi olla tai kokea olevansa päätöksen tai toiminnan vaikutuksen kohteena. Organisaation määritelmänä on henkilö tai henkilöryhmä, jolla on omia toimintoja, joihin liittyy vastuita, valtuuksia ja vuorovaikutussuhteita, ja joilla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Standardi määrittelee, että organisaation on määriteltävä työntekijöiden lisäksi muut TTT-järjestelmän kannalta olennaiset sidosryhmät, sekä muiden sidosryhmien olennaiset tarpeet ja odotukset eli vaatimukset. (SFS-ISO 45001:2018, 16.)

TTT-järjestelmästandardissa on kuvattu myös sidosryhmien tarpeiden ja odotusten määrittämistä osana työntekijöiden kuulemista ja osallistamista. Organisaatiolla tulee olla prosesseja, joilla kuullaan kaikilla organisaation eri tasoilla ja toiminnoissa toimivia työntekijöitä ja tätä kautta painotettava muiden kuin esimiesasemassa olevien työntekijöiden kuulemista sidosryhmätarpeiden ja odotusten määrittämisessä. Viestinnästä TTT-järjestelmästandardi määrittelee vaatimuksena, että organisaatiolla tulee olla prosesseja TTT-järjestelmän kannalta olennaisia prosesseja sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tämän kautta organisaation on varmistettava, että ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä tarkastellaan viestintäprosessien luomisvaiheessa. TTT-järjestelmästandardi vaatii myös ylemmän johdon katselmoivan TTT-järjestelmää, ja tätä kautta myös TTT-järjestelmän kannalta olennaisten ulkoisten ja sisäisten asioiden muutoksia, mikä sisältää sidosryhmien tarpeet ja odotukset. (SFS-ISO 45001:2018, 18-29.)

Laadunhallintajärjestelmästandardissa (SFS-EN ISO 9001, 11) määritellään, että sidosryhmien tarpeet ja odotukset voivat vaikuttaa organisaation johdonmukaiseen asiakasvaatimukset sekä laki- ja viranomaisvaatimukset täyttävien palvelujen tai tuotteiden tuotokkyyn. Tämän johdosta organisaation on määritettävä laadunhallintajärjestelmän

kannalta olennaiset sidosryhmät sekä näiden sidosryhmien vaatimukset, jotka ovat olennaisia laadunhallintajärjestelmän kannalta. Lisäksi organisaation on seurattava ja katselmoitava tietoa näistä sidosryhmistä ja niiden vaatimuksista. Lisäksi organisaation päätäessä laadunhallintajärjestelmän soveltamisalasta, se on otettava huomioon laadunhallintajärjestelmän kannalta määriteltyjen olennaisten sidosryhmien vaatimukset. (SFS-EN ISO 9001, 11.)

Laadunhallintajärjestelmää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon näiden sidosryhmien vaatimukset ja huomioida sidosryhmät myös riskinhallinnassa. Viestintävaatimukset laadunhallintajärjestelmän osalta eivät suoraan kohdistu sidosryhmiin, mutta viestintään asiakkaan kanssa on standardissa määritelty viestinnän sisältö. Standardi vaatii säännöllisen johdon katselmuksen laadunhallintajärjestelmän soveltuvuuden varmistamiseksi. Johdon katselmuksen lähtötietoihin standardi määrittelee tiedot laadunhallintajärjestelmän suorituskyvystä sekä vaikuttavuudesta, joihin tulee sisältyä palaute olennaisilta sidosryhmiltä sekä asiakastyytyväisyys. (SFS-EN ISO 9001, 14-29.)

Ympäristöjärjestelmästandardi (SFS-EN ISO 14001, 9) määrittelee TTT-järjestelmän tavoin sidosryhmän henkilöksi tai organisaatioksi, joka voi vaikuttaa päätöksiin ja toimintaan tai joka voi olla tai kokea olevansa päätöksen tai toiminnan vaikutuksen kohteena. Ympäristöjärjestelmästandardi kuten aiemmin mainittu TTT-järjestelmästandardikin, määrittelee organisaation henkilöksi tai henkilöryhmäksi, jolla on omia toimintoja, joihin liittyy vastuita, valtuuksia ja vuorovaikutussuhteita, ja joilla se pyrkii saavuttamaan tavoitteensa. Sidosryhmien osalta vaatimuksena on määritellä ympäristöjärjestelmän kannalta olennaiset sidosryhmät, näiden olennaiset tarpeet ja odotukset, sekä lisäksi tarpeet ja odotukset, joista tulee sitovia velvoitteita. Sidosryhmän vaatimukset eivät välttämättä ole organisaation vaatimuksia, vaan ne voivat esimerkiksi kuvata tarpeita ja odotuksia, jotka ovat sisällytetty lakeihin, määräyksiin tai lupiin. Muut vaatimukset organisaatio voi vapaaehtoisesti hyväksyä tai ottaa käyttöön, mutta tässä tapauksessa niistä tulee organisaation vaatimuksia eli sitovia velvoitteita, ja ne on otettava huomioon myös ympäristöjärjestelmän suunnittelussa. (SFS-EN ISO 14001, 13-14.)

Ympäristöjärjestelmän soveltamisalaa määriteltäessä on myös huomioitava olennaiset sidosryhmät ja soveltamisalaa on ylläpidettävä dokumentoituna tietona, joka on oltava sidosryhmien saatavissa. Ympäristöjärjestelmän luomisessa sekä ylläpidossa on standardin mukaan tarkastettava olennaisten sidosryhmien avulla hankittua tietämystä. Ympäristöjärjestelmästandardissa ylimmän johdon sitoutumista ohjaa vaade, että ympäristöjärjestelmän vaatimukset yhdistetään organisaation liiketoimintaprosesseihin.

Standardi ohjaa huomioimaan sidosryhmät järjestelmän suunnittelussa ja ylläpidossa, joten tätä kautta sidosryhmien linkittäminen osaksi yrityksen liiketoimintaprosesseja tulee standardin vaatimusten kautta. (SFS-EN ISO 14001, 14.)

Ympäristöjärjestelmästandardi vaatii ylintä johtoa laatimaan ympäristöpolitiikan, joka tulee olla myös sidosryhmien saatavilla. Standardin vaateissa kohdistuen valmiuteen ja toimintaan hätätilanteissa on mainittu organisaation vaade tarjota asiaankuuluville sidosryhmille hätätilanteisiin valmistautumiseen ja reagointiin liittyvää asianmukaista tietoa ja koulutusta. Ympäristöjärjestelmästandardi vaatii johtoa katselmoimaan järjestelmän soveltumisen ja tarkoituksenmukaisuuden suunnitelluin väliajoin. Katselmoinnissa on tarkastettava myös muutoksia sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin, mukaan lukien sitovat velvoitteet sekä katselmoimaan myös asianmukaiset viestit ulkoisilta sidosryhmiltä, mukaan lukien valitukset. (SFS-EN ISO 14001, 14.)

Global Reporting Initiative eli GRI on prosessi, johon osallistuu satoja eri sidosryhmäorganisaatioita, kuten yrityksiä, kansalaisjärjestöjä ja sijoittajia. GRI:n ohjeet määrittelevät raportoinnin periaatteet ja sisällön, auttavat kuvaamaan organisaation taloudellista, sosiaalista ja ympäristösuorituskykyä sekä edistävät vastuullisen liiketoiminnan raporttien keskinäistä vertailtavuutta. Ne helpottavat myös organisaatioiden suorituskyvyn kestävyyden vertailua suhteessa erilaisiin standardeihin ja suosituksiin. (Kujala ym. 2002, 176-177.)

Raportoivan organisaation tulisi ottaa sidosryhmät mukaan kehittäessään raportoinnin sisältöä sekä menetelmiä. Sidosryhmäkonsultaatio voi olla esimerkiksi indikaattoreiden valintaa, organisaation vastuiden rajojen määrittelyä ja raportin muotoilun ja raportoitavan tiedon uskottavuuden vahvistamista. (Kujala ym. 2002, 181.) GRI-ohjeisiin liittyvät raportointiperiaatteet sidosryhmävuorovaikutuksen kannalta ovat sidosryhmien osallisuus ja olennaisuus. Sidosryhmien osallistaminen edellyttää, että raportoivan organisaation tulee tunnistaa sidosryhmänsä ja selittää kuinka sidosryhmät ovat vastanneet yrityksen odotuksiin ja etuihin. Olennaisuusperiaate viittaa siihen, että yrityksen on yksilöitävä keskeiset sidosryhmät, joiden kanssa yrityksen organisaatiot ovat tekemisissä. Raportointiprosessi sidosryhmävuorovaikutuksen osalta on esitetty kuvassa 10. (GreenCO Sustainability Consultants 2019.)



Kuva 10. Sidosryhmävuorovaikutuksen raportointivaade GRI standardin mukaisesti (GreenCO Sustainability Consultants 2019).

4.2 Kysely

Kyselyyn vastasi yhteensä 115 henkilöä painottuen selvästi valmistusliiketoimintalinjaan. Taulukossa 7 on kuvattu vastaajien määrä liiketoimintalinjoittain, vastaajien jakautuminen kahden henkilöstöryhmän välillä sekä työssäolon pituus toimeksiantajayrityksessä.

Taulukko 7. Tutkimukseen vastaajien määrä.

Kuvaaja tutkimukseen vastaajista (N=115)

Muuttuja	N
Liiketoimintalinja	
Valmistusliiketoiminta	71
Muut	44
Toimenkuva	
Toimihenkilö	38
Ylempi toimihenkilö	77
Työhistoria	
0-5 vuotta	71
yli 5 vuotta	44

Valmistusliiketoimintaa edustaa kyselyyn vastaajista 71 henkilöä ja muita liiketoimintalinjoja 44 henkilöä. Vastaajista (N=115) 77 henkilöä työskentelee ylempänä toimihenkilönä sekä 37 henkilöä toimihenkilötehtävissä. Työhistoria toimeksiantajayrityksessä painottuu 0-5 vuoden välille 71 vastaajan osalta ja yli 5 vuotta 44 vastaajan osalta.

Taulukossa 8 kuvataan vastaajien työhistorian pituutta liiketoimintalinjoittain sekä henkilöstöryhmittäin.

Taulukko 8. Vastaajien työhistoria liiketoimintalinjoittain sekä toimenkuvittain.

Kuvaaja vastaajien työhistoriasta liiketoimintalinjoittain sekä toimenkuvittain (N=115)

	0-5 vuotta	>5 vuotta
Valmistusliiketoiminta	38	33
Toimihenkilö	19	7
Ylempi toimihenkilö	18	26
Muut liiketoimintalinjat	33	11
Toimihenkilö	10	1
Ylempi toimihenkilö	24	10

Valmistusliiketoimintalinjan molempien henkilöstöryhmien osalta työhistoria 0-5 vuoden ja yli 5 vuoden välillä jakaantuu tasaisesti. Alle 5 vuotta työskennelleitä valmistusliiketoiminnan toimihenkilöitä on kyselyyn vastaajissa selvästi enemmän kuin yli 5 vuoden

työhistorian omaavia toimihenkilöitä. Valmistusliiketoiminnan ylempien toimihenkilöiden osalta työhistorian pituus painottuu yli 5 vuoden työhistoriaan. Muiden liiketoimintalinjojen vastaajien osalta alle 5 vuoden työhistorian omaa suurin osa vastaajista ja enemmistö vastaajista on toimihenkilöitä.

Kyselyn tulokset Likertin asteikolla 1-5 on esitetty taulukossa 9. Taulukko 9 esittää kyselyn tuloksia sidosryhmäjohtamisen tilasta toimeksiantajayrityksessä. Keskiarvo kertoo vastaajien mielipiteen kyselyn väittämistä, jossa keskiarvo kuvaa vastausten keskiarvoa Likertin asteikon 1-5 mukaisesti ja keskihajonta kertoo, kuinka vastaukset jakaantuu keskiarvon ympärillä.

Taulukko 9. Kyselyn tulokset toimeksiantajayrityksen sidosryhmäjohtamisen nykytilasta.

Sidosryhmäjohtamisen tila Valmet Automotivella (N=115)

Sidosryhmäjohtaminen Valmet Automotivella	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Termin "Kestävä Kehitys" tuntemus	4,52	0,61
2. Termin "sidosryhmä" tuntemus	4,38	0,89
3. Oman työn kannalta tärkeät sidosryhmät tunnistettu	4,08	0,82
4. Termin "Vastuullinen liiketoiminta" tuntemus	3,74	1,06
5. Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n yhteisien etujen tavoittelemiseen	3,59	0,74
6. Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n väliseen yhteistyöhön	3,53	0,64
7. Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n väliseen luottamukseen	3,51	0,73
8. Sidosryhmäyhteistyö VA:lla (Johtaminen ja Viestintä) on vastuullisen liiketoiminnan kannalta odotusten mukaista	3,36	0,77
9. Sidosryhmäyhteistyö VA:lla (Johtaminen ja Viestintä) on organisoitua	3,25	0,86
10. Sidosryhmien tärkeyden ymmärrys vastuullisen liiketoiminnan ja kestävän kehityksen näkökulmasta	2,9	1,13
11. Yrityksen arvot ja strategia tukevat vastuullista liiketoimintaa ja kestävää kehitystä	2,82	1,29

Vastaajat (N=115) ovat Likertin asteikolla mitattuna keskimäärin jokseenkin samaa mieltä, että termit kestävä kehitys, sidosryhmä sekä vastuullinen liiketoiminta ovat heille tuttuja, sekä oman työn kannalta tärkeät sidosryhmät on tunnistettu. Keskihajonta taulukon 6 kohtien 1-3 osalta on alle 1 ja kohdan 4 osalta hieman yli 1.

SVC-mallin pohjalta kyselyyn sisällytetyt väittämät sidosryhmäyhteistyön perustumisesta sidosryhmän ja toimeksiantajayrityksen yhteisten etujen tavoittelemiseen, yhteistyöhön ja luottamukseen vastaajat ovat jokseenkin samaa mieltä keskiarvon ollessa jokaisen väittämän kohdalla yli 3,5. Väittämät, että sidosryhmäyhteistyö toimeksiantajayrityksessä johtamisen ja viestinnän näkökulmasta on vastuullisen liiketoiminnan kannalta odotusten mukaista sekä organisoitua, asettuvat asteikolla lähemmäksi neutraalia.

Sidosryhmien tärkeyden ymmärrys sekä yrityksen arvojen ja strategian tukeminen vastuullisen liiketoiminnan ja kestävän kehityksen näkökulmaa asettuvat asteikolla vastausten perusteella lähelle neutraalia. Keskihajonta kahden viimeisen taulukossa 9 mainitun väittämän kohdalla osoittaa, että vastaajilla oli eri näkemyksiä yrityksen strategiasta sekä sidosryhmien tärkeyden ymmärryksestä koskien vastuullisen liiketoiminnan ja kestävän kehityksen näkökulmaa.

Verrattaessa henkilöstöryhmien näkemyksiä toisiinsa eroavaisuuksia ilmenee vastuullisen liiketoiminnan käsitteen tuntemuksessa sekä oman työn kannalta tärkeiden sidosryhmien tunnistamisessa. Vastauksien jakautumista henkilöstöryhmien kesken on kuvattu taulukossa 10.

Taulukko 10. Kyselyyn vastanneiden toimenkuvan mukainen vastausten jakauma.

Vastausten jakautuminen vastaajien toimenkuvan mukaisesti (N=115)			
	Likertin	Toimihenkilö (N=38)	Ylempi toimihenkilö (N=77)
	asteikko 1-5		
Käsite Sidosryhmä on minulle tuttu	1	5 %	1 %
	2	8 %	3 %
	3	3 %	5 %
	4	37 %	31 %
	5	47 %	60 %
Käsite Vastuullinen liiketoiminta on minulle tuttu	1	3 %	4 %
	2	18 %	10 %
	3	29 %	12 %
	4	32 %	45 %
	5	18 %	29 %
Käsite Kestävä Kehitys on minulle tuttu	1	0 %	0 %
	2	3 %	0 %
	3	5 %	3 %
	4	26 %	42 %
	5	61 %	55 %
Tunnistan oman työni kannalta tärkeimmät sidosryhmät	1	8 %	0 %
	2	0 %	1 %
	3	29 %	10 %
	4	45 %	48 %
	5	18 %	38 %
Yrityksen arvot ja strategia tukevat vastuullista liiketoimintaa ja kestävää kehitystä	1	24 %	16 %
	2	37 %	27 %
	3	16 %	9 %
	4	24 %	34 %
	5	0 %	14 %
Tiedostan sidosryhmien merkityksen vastuullisuuden näkökulmasta	1	16 %	9 %
	2	34 %	29 %
	3	16 %	19 %
	4	32 %	32 %
	5	3 %	6 %

(jatkuu)

Taulukko 10 (jatkuu).

Sidosryhmäyhteistyö on organisoitua	1	0 %	5 %
	2	18 %	13 %
	3	53 %	27 %
	4	26 %	49 %
	5	0 %	3 %
Sidosryhmäyhteistyö on vastuullisen liiketoiminnan kannalta odotusten mukaista	1	3 %	1 %
	2	11 %	9 %
	3	50 %	43 %
	4	34 %	35 %
	5	3 %	6 %
Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n väliseen luottamukseen	1	3 %	0 %
	2	13 %	8 %
	3	34 %	32 %
	4	45 %	52 %
	5	5 %	4 %
Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n yhteisien etujen tavoitteluun	1	3 %	0 %
	2	11 %	5 %
	3	32 %	35 %
	4	50 %	45 %
	5	5 %	9 %
Sidosryhmäyhteistyö perustuu sidosryhmän ja VA:n väliseen yhteistyöhön	1	3 %	0 %
	2	8 %	4 %
	3	39 %	35 %
	4	50 %	49 %
	5	0 %	4 %

Ylemmistä toimihenkilöistä 86% vastasivat olevansa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että oman työn kannalta tärkeimmät sidosryhmät on tunnistettu. Toimihenkilöiden osalta enemmistö, 74% vastauksista, painottuu vaihtoehtojen 3 ja 4 välille, eli sidosryhmätuntemuksesta oman työn kannalta ei pystytä sanomaan tai oltiin jokseenkin samaa mieltä. Vastuullisen liiketoiminnan käsitteen tuntemuksesta 74% ylemmistä toimihenkilöistä vastasivat olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä kun taas toimihenkilöiden osalta näin kokee vain 50% vastaajista. Muiden väittämien osalta toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden välisissä vastauksissa ei ole huomattavaa eroavaisuutta.

Kyselyn kysymyksessä 4, joka on kuvattu taulukossa 6, vastaajia kehoitettiin järjestämään yksitoista eri sidosryhmää tärkeysjärjestykseen perustuen omaan mielipiteeseen vaihtoehdon 11 kuvatun tärkeintä sidosryhmää yrityksen kannalta. Kysymyksen tulokset ovat kuvattuna taulukossa 11. Vaikka kyse on järjestysasteikosta, niin tulokset esitetään

keskiarvona suurimman keskiarvon ollessa 11. Asiakkaat, henkilöstö, omistajat & hallitus, materiaalitoimittajat & palveluntarjoajat sekä sijoittajat & rahoituslaitokset (1-5) erottuvat kyselyn perusteella tärkeinä sidosryhminä ja näiden vastausten osalta keskihajonta on pientä. Asiakkaita pidetään kyselyn perusteella tärkeimpänä sidosryhmänä toimeksiantajayrityksessä.

Muut taulukossa 11 mainitut sidosryhmät (6-11) asettuvat tärkeysjärjestyksessä asteikon keskivaiheille, mutta näiden sidosryhmien osalta vastauksien keskihajonta on suurempaa. Tuloksia tarkasteltaessa voidaan havaita, että henkilöstöryhmien välillä esiintyy eroavaisuutta sidosryhmien luokittelussa. Ylemmät toimihenkilöt pitivät omistajia ja hallitusta, sijoittajia ja rahoituslaitoksia sekä materiaalitoimittajia ja palveluntarjoajia selvästi tärkeämpinä sidosryhmänä kuin toimihenkilöt.

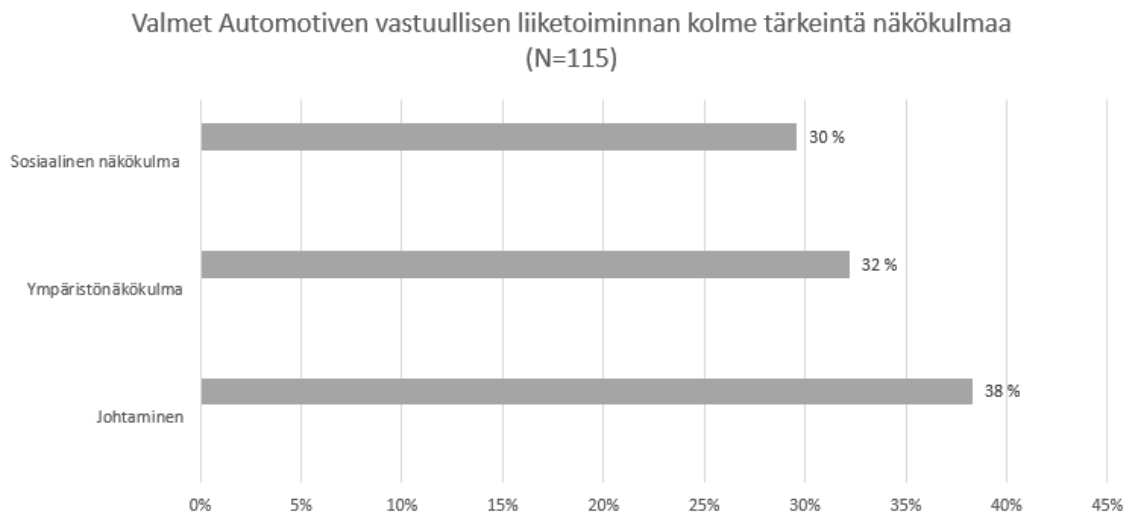
Taulukko 11. Tärkeimmät sidosryhmät.

Sidosryhmien luokittelu tärkeimmästä vähiten tärkeään (N=115)

Sidosryhmä	Keskiarvo	Keskihajonta
1. Asiakkaat	10,22	1,2
2. Henkilöstö	9,73	1,39
3. Omistajat ja hallitus	9,19	1,68
4. Materiaalitoimittajat ja palveluntarjoajat	8,49	1,64
5. Sijoittajat ja rahoituslaitokset	8,48	1,83
6. Sertifiointiviranomaiset	6,58	2,53
7. Paikalliset kunnat ja viranomaiset	6,37	2,58
8. Edunvalvontaryhmät	5,92	2,73
9. Vakuutusyhtiöt	5,79	2,84
10. Oppilaitokset	5,77	2,82
11. Media	5,57	2,88

Kyselyyn sisällytettiin yksi kysymys, jolla pyrittiin selvittämään vastaajien mielipidettä siitä, mikä on toimeksiantajayrityksen vastuullisen liiketoiminnan kannalta tärkein näkökulma. Sosiaalinen näkökulma, ympäristönäkökulma sekä johtaminen ovat valikoituneet toimeksiantajayrityksen tärkeimmiksi näkökulmiksi vastuullisen liiketoiminnan kannalta toimeksiantajayrityksen vuonna 2019 teettämän sidosryhmäkyselyn pohjalta. Vastausten jakautuminen näiden kolmen eri näkökulman kesken on kuvattu taulukossa 12. Kyselyyn vastaajista (N=115) 38% pitää johtamista, 32% ympäristönäkökulmaa ja 30% sosiaalista näkökulmaa tärkeimpänä näkökulmana toimeksiantajayrityksen vastuullisen liiketoiminnan kannalta.

Taulukko 12. Vastuullisen liiketoiminnan kolme tärkeintä näkökulmaa.



Vastaajien henkilöstöryhmien ja vastuullisen liiketoiminnan näkökulmien välistä suhdetta on kuvattu taulukossa 13.

Taulukko 13. Vastaajien henkilöstöryhmä ja vastuullisen liiketoiminnan näkökulmat.

Vastaajien toimenkuva ja liiketoiminnan näkökulmat (N=115)

	Ylempi	
	Toimihenkilö (N=38)	toimihenkilö (N=77)
Ympäristönäkökulma	37 %	31 %
Sosiaalinen näkökulma	29 %	29 %
Johtaminen	34 %	40 %

Kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden (N=38) kesken kolme toimeksiantajayrityksen tärkeintä näkökulmaa jakautuvat tasaisesti keskenään. Ylempien toimihenkilöiden (N=77) osalta 40% vastaajista pitää Johtamista toimeksiantajayrityksen tärkeimpänä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmana.

Kyselyn viimeiseen kysymykseen vastaajilla oli mahdollisuus kirjata oma näkemys siitä, mitä sidosryhmäjohtamisessa tulisi painottaa tulevaisuudessa vastuullisuuden näkökulmasta. Avoimeen kysymykseen vastasi vain 24 henkilöä kyselyyn vastaajien

kokonaismäärästä (N=115). Avoimen kysymyksen vastauksissa painottuu tarve strukturoituun tapaan sidosryhmien luokittelulle sekä viestintään toimeksiantajayrityksessä. Erilaisten sidosryhmien määrittelyä on selvennettävä, kunkin sidosryhmän intressi ja rooli toimeksiantajayrityksen liiketoiminnassa on määriteltävä ja yksittäisten sidosryhmien panos-vastike-sidonnaisuuksia on kuvattava.

Erilaisten sidosryhmien määrittely. Sidoryhmien odotusten ja roolien määrittely VA:n liiketoiminnan kannalta. Yksittäisten sidosryhmien sidonnaisuudet VA:ta kohtaan. Luodaan VA "toiminnallisuuskartta" sidoryhmien yhteyksistä ja niiden toiminnasta.

Lisäksi vastauksissa nousee esille sidosryhmien luokittelun ja tehokkaan viestinnän tärkeys. Sidoryhmäyhteistyö ja -johtaminen tulee implementoida osaksi päivittäisiä toimintaa kehittämällä toimintamallit sidosryhmien kanssa toimimiseen sekä viestintään. Yrityksen tulisi asettaa selkeät ja mitattavat KPI-mittarit eli Key Performance Indicators organisaatioille sidosryhmien suhteen.

Sidosryhmäyhteistyössä pitäisi olla jäsennellympi järjestelmä kunkin sidosryhmän arvioimiseksi, kommunikointiin ja jonkinlaisesta sidoryhmäpolitiikasta voisi olla hyötyä varsinkin kun uusia sidosryhmiä valitaan. Painopisteenä tulee olla konkreettinen ja mielekäs toiminta (jokapäiväinen toiminta), joka mahdollistaa tehokkaan kulttuurin vastuullisuuden ja kestävä kehityksen mukaisesti. Jokaisella organisaatiolla tulee olla selkeä tavoite ja mittari (KPI:t) vastuullisen liiketoiminnan varmistamiseksi.

Sidosryhmäjohtamiseen toivotaan systemaattista johtamismallia ja sidoryhmäyhteistyön tulisi olla proaktiivista, läpinäkyvää ja säännöllistä. Uusien sidosryhmien valinnan pohjalle vastauksissa ehdotetaan sidoryhmäpolitiikan luomista.

Proaktiivisuus, läpinäkyvyys, ammattimaisuus, säännöllisyys, selkeä kumppanuusrakenne.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoretta kirjallisuutta sekä tieteellisiä artikkeleita, mutta vanhempia artikkeleita sekä kirjallisuutta on kriittisesti myös valittu mukaan tutkimusaineistoon. SFS-EN standardit tutkimusaineistona ovat toimeksiantajayrityksessä voimassa olevia standardeja, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa ja ne on

hankittu yrityksen sisäisestä verkosta tutkimuksen aineistoksi. Standardeja tutkittaessa on otettu huomioon vain niiden standardin osien tuomat vaatimukset, joissa viitataan standardin määritelmään sidosryhmästä. Standardien päätarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa, joten tutkimuksessa oletetaan, että standardin muut vaateet on toimeksiantajayrityksessä jo huomioitu.

Kyselytutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan mahdollisimman suuri joukko toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä. Vastausprosentiksi saatiin 47%, joten kyselyn tuloksia voidaan pitää vertailukelpoisina suuren vastaajajoukon johdosta. Johtuen yrityksen organisatorakenteesta sekä eri liiketoimintalinjojen henkilöstömäärästä kohdehenkilöiden määrässä korostuu valmistusliiketoimintalinja. Muiden liiketoimintalinjojen henkilöstömäärä on kokonaisuudessaan huomattavasti pienempi.

Henkilöt, joille kysely kohdistui, valikoituivat kuitenkin tutkimuksen tekijän oman arvion perusteella siitä, minkälaisia sidosryhmiä ja minkälaista sidosryhmäyhteistyötä mahdollisesti kunkin henkilön toimenkuva pitäisi sisällään. Tutkimuksen tekijällä on kuitenkin laaja näkemys, minkälaisia toimenkuvia eri toimintojen henkilöt omaavat ja tätä kautta mahdollista linkittymistä sidosryhmäyhteistyöhön. Valmistusliiketoimintalinjasta tutkimuksen tekijällä on henkilökohtaisesti eniten kokemusta, joten tämän vuoksi myös kohdehenkilöiden valikoituminen oli selvempää valmistusliiketoiminnan osalta. Tutkijan asemasta huolimatta tutkimuksen objektiivisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota.

Kyselyn tuloksissa vastaukset liittyen sidosryhmien tärkeyden ymmärrykseen sekä yrityksen arvojen ja strategian tukemiseen vastuullisen liiketoiminnan ja kestäväen kehityksen näkökulmasta olivat eniten poikkeavia toisistaan vastaajajoukon (N=115) välillä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että kyselyssä näiden kahden väittämän kohdalla Likertin asteikko 1-5, jossa 5 kuvaa ”Täysin samaa mieltä” olivat päinvastaiset, eli 5 kuvaa ”Täysin eri mieltä”. Osa kyselyyn vastaajista on todennäköisesti noudattanut Likertin asteikkoa niin kuin aiemmissa kysymyksissä olettaen että 5 = ”Täysin samaa mieltä” ja osa päinvastoin.

5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

5.1 Sidosryhmäjohtamisen nykytila Valmet Automotivella

Tämän opinnäytetyön yhtenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten sidosryhmiä johdetaan tällä hetkellä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että sidosryhmäjohtamisen nykytila toimeksiantajayrityksessä ei tällä hetkellä ole strukturoitua eikä organisoitua, vaikka tällä hetkellä sidosryhmäyhteistyö toimii kohtuullisesti ja yhteistyö perustuu jokseenkin yrityksen ja sidosryhmien väliseen luottamukseen ja yhteistyökykyyn. Henkilöstöryhmien välillä sidosryhmäyhteistyössä nähdään eroja ylemmien toimihenkilöiden ja toimihenkilöiden välillä vastuullisen liiketoiminnan termistön tuntemuksessa ja oman työn kannalta tärkeiden sidosryhmien tunnistamisessa. Vastuullisen liiketoiminnan näkökulmiin on viime vuosina paljon panostettu ja tähän tulisi pystyä linkittämään myös sidosryhmäajattelu osaksi liiketoimintamalleja ja prosesseja, sekä sidosryhmäajattelua ja -yhteistyön merkitystä tulee jalkauttaa myös toimihenkilötasolle vahvemmin.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa laaditun kyselyn vastauksiin perustuen voidaan todeta, että sidosryhmiin ja vastuulliseen liiketoimintaan liittyvät termit, sidosryhmä, kestävä kehitys ja vastuullinen liiketoiminta ovat yrityksessä tuttuja. Tähän varmasti vaikuttaa toimeksiantajayrityksessä laadittu vastuullista liiketoimintaa tukeva strategia sekä vuonna 2020 ensimmäistä kertaa julkaistu kestävän kehityksen raportti, joita on mielestäni monipuolisesti kommunikoitu henkilöstölle kohdistuen jokaiseen liiketoimintalinjaan ja kaikille yrityksen henkilöstöryhmille. Verrattaessa henkilöstöryhmiä keskenään, ylemmät toimihenkilöt ovat prosentuaalisesti enemmän samaa mieltä, että oman työn kannalta tärkeät sidosryhmät on tunnistettu. Tätä eroa voi mielestäni selittää sillä, että toimeksiantajayrityksessä ylemmät toimihenkilöt toimivat toimenkuvansa kautta enemmän sidosryhmärajpinnassa, esimerkiksi asiakkaiden ja rahoittajien osalta, kuin toimihenkilöt.

Kyselyn tuloksista voidaan myös todeta, sidosryhmäyhteistyön tila SVC-mallin mukaisen yhteisten etujen, yhteistyökyvyn ja luottamuksen tavoittelun osalta on toimeksiantajayrityksessä keskitasoa (Kujala ym. 2019, 132). Näistä kolmesta näkökulmasta tulosten perusteella nähdään, että sidosryhmäyhteistyötä ei pidetä tällä hetkellä vastuullisen liiketoiminnan kannalta odotusten mukaisena, mutta yhteistyö perustuu jokseenkin

sidosryhmän ja toimeksiantajayrityksen väliseen luottamukseen ja yhteisten etujen tavoittelemiseen.

Kyselyn perusteella voidaan todeta myös, että sidosryhmien johtaminen ja viestintä on asioita, joihin toimeksiantajayrityksessä vaaditaan ja tarvitaan organisoitumista sekä valmiita malleja ja prosesseja tukemaan sidosryhmäyhteistyötä. Tätä väittämää tukee kyselyn tulokset väittämistä sidosryhmäyhteistyön olevan vastuullisen liiketoiminnan kannalta odotusten mukaista ja organisoitua sekä avoimen kysymyksen vastaukset, mitä tulisi korostaa Valmet Automotiven sidosryhmäjohtamisessa. Sidoryhmien johtamista ja viestintää voidaan määritellä Blombergin (2021, 65) kuvaaman sidosryhmävuoropuhelun kautta, jonka avulla yritys tunnistaa sidosryhmät sekä määrittelee vuorovaikutussuhteet. Valinnan pohjalta luodaan yrityksen toimintatavat sidosryhmäjohtamiselle ja viestinnälle. Sidoryhmävuoropuhelu kulkee vastuullisen liiketoiminnan rinnalla (Kujala & Kuvaja 2002, 171) ja näin voidaan tukea toimeksiantajayrityksen organisoitumista sidoryhmäjohtamisen osalta. Henkilöstöryhmien vastauksia vertailtaessa voidaan todeta, että ylemmät toimihenkilöt olivat kuitenkin jokseenkin enemmän samaa mieltä, että sidoryhmäyhteistyö olisi organisoitua tällä hetkellä. Kuten aiemmin todettu, tätä eroavaisuutta voi mahdollisesti selittää tiiviimpi yhteistyö sidoryhmien kanssa toimenkuvan kautta ja sidoryhmäyhteistyöhön on voinut kehittyä tietynlaiset raamit ja toimintatavat ilman, että toimeksiantajayrityksessä on sidoryhmäjohtamisen prosesseihin välttämättä panostettu.

Kyselyssä pyrittiin selvittämään myös vastaajien mielestä toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä sidoryhmiä. Vastauksissa korostui keskiarvojen perusteella viisi sidoryhmää ja niiden osalta tuloksissa esiintyi myös jonkin verran hajontaa. Tämän perusteella voidaan todeta, että asiakkaita, henkilöstöä, omistajia ja hallitusta, materiaalitoimittajia ja palveluntarjoajia sekä sijoittajia ja rahoituslaitoksia pidetään toimeksiantajayrityksen tärkeimpinä sidoryhminä. Pohtimalla toimeksiantajayrityksen arvoja sekä strategiaa yhdessä kyselyn tulosten kanssa, mielestäni ei ole yllättävää, että näitä edellä mainittuja ryhmiä pidetään toimeksiantajayritykselle tärkeinä.

Asiakkaat vaikuttavat toimeksiantajayrityksen toimintaan sopimusteknisten asioiden kautta sisältäen myös yritysetiikan periaatteiden noudattamista, ja toimittajien ja alihankkijoiden menestys riippuu asiakasyrityksen menestyksestä. Tätä samaa yrityksen arvoketjun ja sidoryhmien analysoinnin tärkeyden näkökulmaa tuo esille myös Juutinen (2016, 127) teoksessaan. Henkilöstöryhmien välisiä vastauksia vertailtaessa kävi ilmi, että ylemmät toimihenkilöt etenkin pitivät omistajia ja hallitusta, sijoittajia ja

rahoituslaitoksia sekä materiaalitoimittajia ja palveluntarjoajia selvästi tärkeämpinä sidosryhmänä kuin toimihenkilöt. Tätä eroavaisuutta mielestäni selittää jo aiemmin todettu näkökulma siitä, että ylemmät toimihenkilöt toimenkuvansa kautta työskentelevät kyseisten sidosryhmien kanssa säännöllisesti ja mahdollisesti tuntemus liiketoimintamalleista ja yrityksen toiminnasta on syvempää ja laaja-alaisempaa kuin toimihenkilöillä.

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa laaditun kyselyn kautta pyrittiin myös selvittämään, mikä toimeksiantajayrityksen kolmesta tärkeimmästä vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta nähdään tärkeimpänä. Vastausten perusteella kaikkia näitä kolmea näkökulmaa, sosiaalista ja ympäristönäkökulmaa sekä johtamista, pidetään niiden tärkeyden osalta tasavertaisina toimeksiantajayrityksessä. Sidosryhmäteoria ei korosta näiden kolmen näkökulman yhteneväisyyksiä, mutta yhteneväisyydet korostuu vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisessa. Koska sidosryhmävuoropuhelu ja vastuullinen liiketoiminta voidaan ajatella yhdistyvän osana välittämisen johtamisen viitekehystä, tulee näitä kolmea näkökulmaa edistää tasavertaisina myös sidosryhmäajattelun kautta. Tätä väittämää tukevat Hörisch (2014, 332), Blomberg (2021, 65) sekä Kujala (2002, 75) tutkimuksissaan. Henkilöstöryhmien välisiä vastauksia vertailtaessa ylemmät toimihenkilöt pitivät johtamista tärkeimpänä näkökulmana verrattuna sosiaaliseen ja ympäristönäkökulmaan, ja tätä eroavaisuutta voi selittää ylempien toimihenkilöiden toimenkuvat, jotka yleensä painottuvat henkilöstö- ja asiajohtamiseen ja laajempien kokonaisuuksien hallintaan.

Vaikka kyselyn tavoitteena oli selvittää myös, kuinka yrityksen nykyiset arvot ja strategia tukevat vastuullista liiketoimintaa ja kestäväää kehitystä, ja tunnistetaanko yrityksessä sidosryhmien tärkeys vastuullisuuden näkökulmasta, tähän ei voida vastata kerätyn aineiston avulla. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa mainittu virhe kyselyn väittämien asettelussa johtaa siihen, että mielestäni ei voida analysoida tarkemmin, kuinka toimeksiantajayrityksen nykyiset arvot ja strategia tukevat vastuullisen liiketoimintaa eikä myöskään onko sidosryhmien roolia vastuullisen liiketoiminnan näkökulmasta ymmärretty.

5.2 Sidosryhmäjohtamisen vaateet ja hyödyt

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä oli selvittää, mitä asioita yrityksen tulee ottaa huomioon sidosryhmäjohtamisessa sekä miten yritys hyötyy tehokkaasta sidosryhmäyhteistyöstä. Tutkimuksen tuloksissa tuli esiin, että sidosryhmäjohtamisen vaateet sidosryhmien huomioimiseen konkreettisella tasolla tulee pääsääntöisesti standardeista

sekä GRI ohjeista. Sidosryhmät tulee tunnistaa, niiden odotukset tulee kartoittaa sekä niiden kanssa kommunikointiin on kehitettävä yhdessä sidosryhmien kanssa toimiva prosessi.

Opinnäytetyössä tarkastellun teorian pohjalta voidaankin todeta, että sidosryhmäajattelu ja kestävä kehitys linkittyvät vahvasti yhteen. Tutkimuksessa käy ilmi, että sidosryhmäajattelun sekä kestävä kehityksen linkittyessä vahvasti toisiinsa liiketoimintaa on muutettava niin, että yrityksen arvon luominen perustuu vastuullisuuteen ja kestäväan kehitykseen ja arvonluomisprosessissa tulee ottaa huomioon myös yrityksen sidosryhmät sekä niiden arvon luominen. Tätä näkökulmaa tukee Hörisch (2014, 331) tutkimuksessaan, jossa hän toteaa, että sidosryhmäteorian ja kestävä kehityksen ytimen ollessa linkityksessä toisiinsa, yrityksen tulisi luoda arvoa myös sidosryhmille ja panostaa vastuulliseen liiketoimintaan. Arvon luominen sidosryhmille ja niiden kanssa ja vastuulliseen liiketoimintaan panostaminen edistää sosiaalisia ja ympäristönäkökulmia osana yrityksen liiketoimintaa. Sidosryhmät tulisi ymmärtää moniarvoisina toimijoina, jotka mahdollistavat yrityksen strategiaan sitoutumisen ja yrityksen kestävä toiminnan. (Hörisch 2014, 331.)

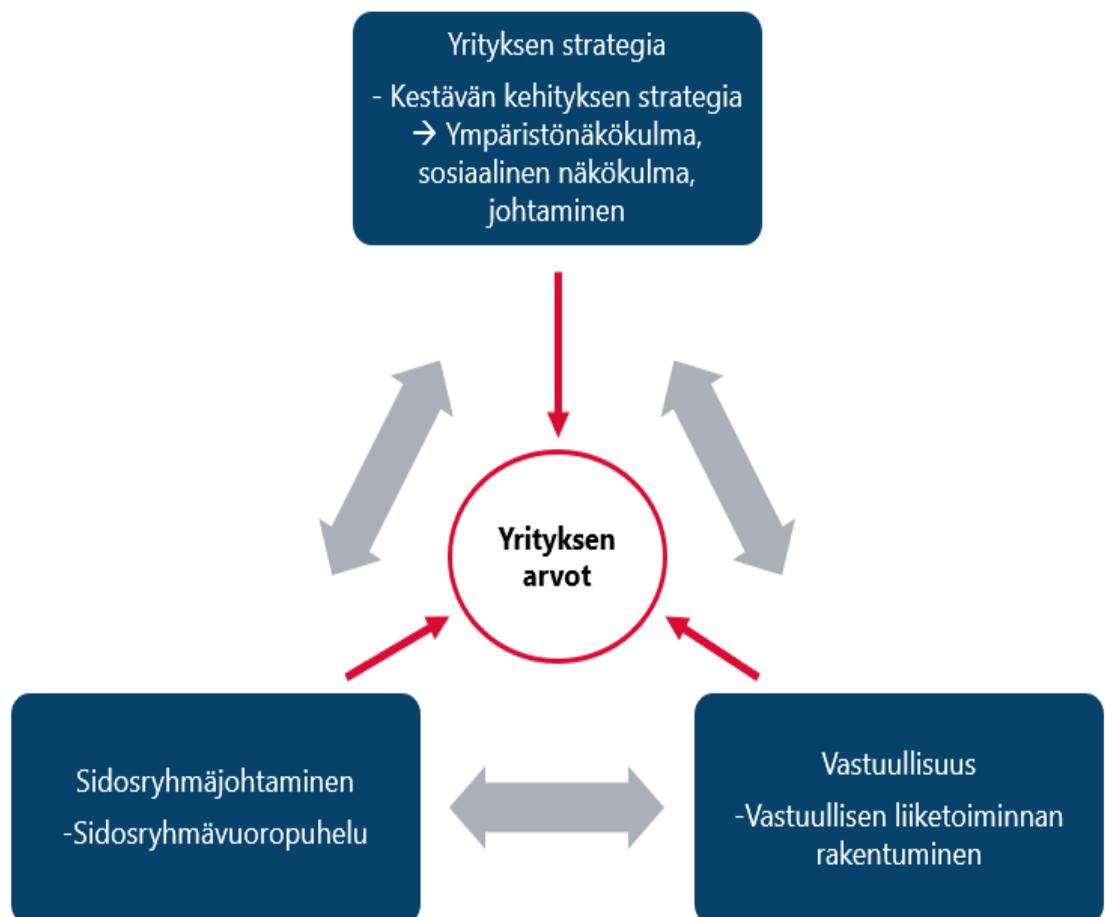
Tutkimuksen perusteella voidaan todeta myös, että yksi sidosryhmäajattelun keskeinen tarkoitus on auttaa johtajia ymmärtämään sidosryhmiä ja johtaa niitä strategisesti. Tämä tarjoaa keinon liiketoiminnan vastuullisempaan johtamiseen ja tukea strategiseen päätöksentekoon sekä auttaa mahdollistamaan eettisen johtamistyylin. Sidosryhmäajattelun mukaisesti ilman toimivia sidosryhmäsuhteita ei ole olemassa vastuullista liiketoimintaa ja sidosryhmäajattelun pohjalta yritys pystyy linkittämään sidosryhmät yrityksen partnereiksi, jolloin niillä on osuus yrityksen toimintaan ja käytäntöihin. Tutkimuksen mukaan sidosryhmäajattelun voi tiivistää strategisen johtamisen tueksi, jonka avulla yritys voi laatia kaikkia yrityksen toimintaan vaikuttavia osapuolia tyydyttävät toimintamallit ja prosessit. Tutkittaessa sidosryhmäajattelun teoriaa sekä välittävän johtamisen viitekehystä, sisältäen sidosryhmävuoropuhelun ja vastuullisen johtamisen näkökulmat (Kujala & Kuvaja 2002, 75) nähdään, että jokainen näkökulma sekä standardit ja GRI ohjeet edellyttävät sidosryhmäanalyysin laatimista. Ja jotta sidosryhmäajattelu voidaan sisällyttää osaksi toimeksiantajayrityksen johtamismalleja, tulee yrityksen sidosryhmäanalyysiin panostaa. Sidosryhmäanalyysin avulla yritys pystyy määrittelemään sidosryhmien odotukset ja vaateet yritystä kohtaan ja päinvastoin. Sidosryhmäanalyysin laadintaa, prosesseja ja sen merkitystä yrityksen liiketoiminnan kannalta on pohdittu tarkemmin luvussa 5.3.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kun yritys valitsee vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisen osana yrityksen arvopohjaa, sidosryhmäajattelu, ja tätä kautta sidosryhmien analysointi sekä sidosryhmien sisällyttäminen yrityksen arvoihin tulisi ottaa automaattisesti osaksi yrityksen liiketoimintamallia. Koska yrityksen toimintaa ohjaavat arvot viestivät yrityksen toiminnan motiiveista sekä hejastuvat yrityksen tavoitteisiin ja liiketoimintastrategiaan sidosryhmäajattelu kannattaa ottaa osaksi yrityksen arvonluomisprosessia. Näitä väittämiä tukevat Freudenreichin (2019, 5) ja Myllykankaan (2009, 176) esittämät näkemykset arvon luomisesta sidosryhmäajattelun näkökulmasta. Sidosryhmäajattelun mukainen arvon luominen johtaa vastuulliseen johtamiseen ja kestäväan kehitykseen edistämällä sosiaalisia ja ympäristönäkökulmia osana yrityksen liiketoimintaa ja laajentaa yrityksen näkemystä ja riippuvuutta suhteessa ympäröivään yhteiskuntaan. Kuten aiemmin todettu, tutkimuksen mukaan sidosryhmäajattelun ja vastuullisen liiketoiminnan näkökulmat yhdistyvät, joten arvon luomisessakaan näitä kahta näkökulmaa ei voi erottaa toisistaan. Sidosryhmäajattelun näkökulmasta arvon luominen edellyttää yhteisten etujen, yhteistyökykyisyyden ja luottamuksen tavoittelua ja sidosryhmien aktiivisen panostuksen arvostamista. Tämä tukee Freudenreichin (2019, 5) näkemystä, siitä että sidosryhmäajattelun mukaan arvoa on luotava eri sidosryhmien kanssa ja myös niitä varten.

Yhteiskuntavastuun eli CSR:n käsite tulee tutkimuksen perusteella korvata vastuullisen liiketoiminnan käsitteellä, koska yhteiskuntavastuu on vain yksi osa vastuullisen liiketoiminnan kokonaisuutta. Yhteiskuntavastuuajattelun kautta yritys ja yhteiskunta jäävät liian irrallisiksi toisistaan, jotta yritys voisi edistää liiketoimintaansa vastuullisempaan suuntaan kestäväan kehityksen strategian toteuttamisen kautta. Tätä näkökulmaa tukee Hörisch (2014, 133), Porter ja Kramer (2006, 1) tutkimuksissaan sekä Kujala ja Kuvaja (2002, 16) teoksessaan.

Kujala ja Kuvaja (2002, 75) väittävät teoksessaan välittävän johtamisen toteutuvan sidosryhmävuoropuhelun sekä vastuullisen liiketoiminnan kautta ja sidosryhmävuoropuhelun kautta määrittävät yrityksen vastuullisuuden rajat ja sisällöt. Tutkimuksen perusteella standardit ovat Kujalan ja Kuvajan (2002, 171) mukaan osana vastuullisen liiketoiminnan rakentumisesta. Yhdistämällä sidosryhmävuoropuhelu sekä vastuullisen liiketoiminnan rakentuminen ja yrityksessä käytössä olevat standardit, voidaan todeta, että sidosryhmäjohtaminen tulee olla automaattisesti standardien vaateiden kautta osana vastuullisen liiketoiminnan johtamista.

Koska sidosryhmävuoropuhelun ollessa keskeinen toimintatapa, jolla yritys linkittyy yhteiskuntaan organisaation ja toimintaympäristön riippuvuuksien määrittelyn avulla, ympäristönäkökulmien sekä sosiaalisten näkökulmien tavoitteiden toteuttaminen tulee osaksi yrityksen ydinprosesseja. Tutkimuksen perusteella vastuullinen liiketoimintamalli pakottaa huomioimaan sidosryhmät osana yrityksen johtamismalleja sekä yrityksen johtamismallin kehittäminen vastuullisemmaksi vaatii tutkimuksen perusteella sidosryhmäajattelun implementoinnin osaksi yrityksen johtamismallia. Näitä väittämiä tukevat tässä opinnäytetyössä tutkitut näkökulmat vastuullisesta liiketoiminnasta ja sen rakentumisesta, sidosryhmäajattelun ja kestävän kehityksen yhteen linkittymisestä ja sidosryhmien arvon luomisen tärkeydestä (Freudenreich ym. 2019, 5; Hörisch 2014, 331; Kujala & Kuvaja 2002, 171). Tutkimuksen tulosten pohjalta sidosryhmäjohtaminen linkittyy vahvasti yrityksen strategiaan ja vastuullisuuteen, ja tätä yhteneväisyyttä sekä arvonluonnin merkitystä on avattu kuvassa 11.



Kuva 11. Sidosryhmäjohtamisen linkittyminen yrityksen strategiaan ja vastuullisuuteen.

Sidosryhmäjohtamisen, yrityksen strategian sekä vastuullisen liiketoiminnan tulee olla kytköksissä toisiinsa ja yrityksen arvонуomisessa tulee ottaa huomioon kaikki nämä kolme näkökulmaa. Jos yritys panostaa sidosryhmävuoropuheluun yhdessä vastuullisen liiketoiminnan toteutumisen rinnalla, yritys toteuttaa eettistä liiketoimintaa ja tätä kautta yrityksen kilpailukyky kasvaa entisestään.

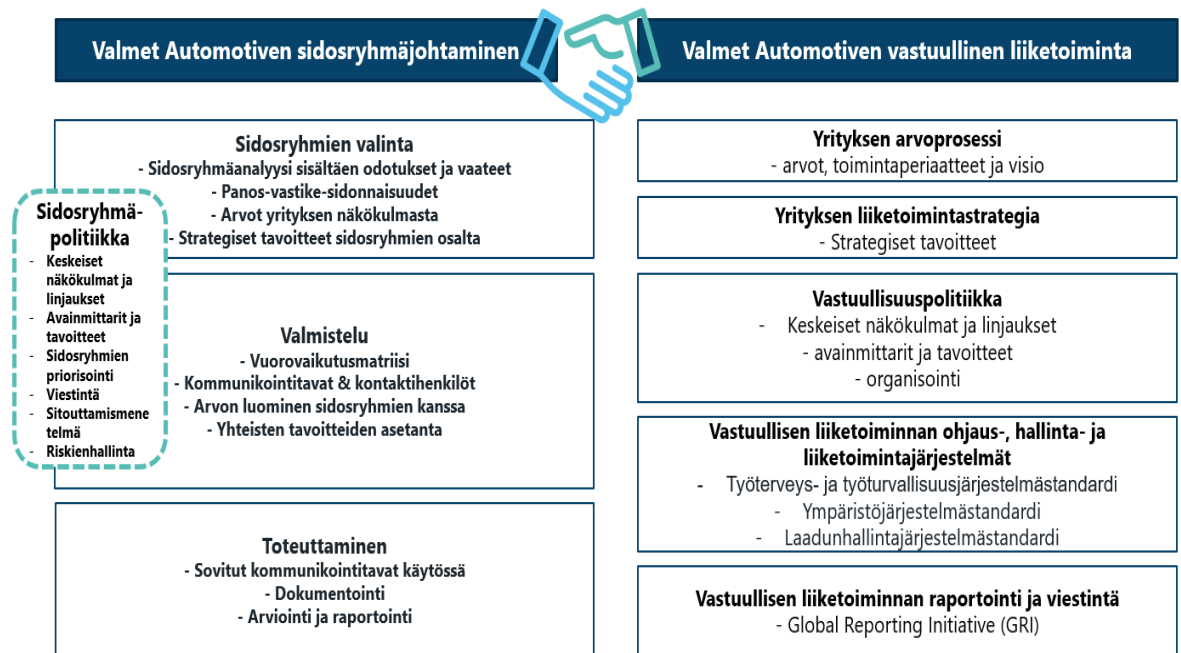
5.3 Kehittämisehdotukset

Opinnäytetyössä tutkitun kirjallisuuden sekä toteutetun tutkimuksen perusteella toimекiantajayritykselle olisi hyödyllistä syventyä tärkeimpien sidosryhmien analysointiin, niiden odotusten selvittämiseen ja sidosryhmävuoropuhelun sisällyttämiseksi osaksi yrityksen liiketoiminta- ja johtamismalleja vastuullisen liiketoiminnan toteuttamisen rinnalle. Tutkimuksen perusteella sidosryhmäjohtaminen ei ole tällä hetkellä strukturoitua eikä organisoitua vaan perustuu enemmän opittuihin ja hyväksi todettuihin malleihin ja prosesseihin yrityksen ja sidosryhmän välillä.

5.3.1 Valmet Automotiven sidosryhmäjohtaminen

Tässä luvussa on kuvattu ehdotukset, joiden avulla sidosryhmäajattelua voitaisiin implementoida osaksi Valmet Automotiven liiketoimintaa jokaisen liiketoimintalinjan osalta. Valmet Automotiven ollessa kansainvälinen yritys ja sen liiketoimintamallit, arvot ja strategiat pohjautuvat jokaisen liiketoimintalinjan osalta yhtenäiseen organisaatiokulttuuriin, ehdotus on sovellettavissa jokaiselle liiketoimintalinjalle jokaisessa yrityksen toimipisteessä kansainvälisesti. Ehdotuksena on rakentaa sidosryhmävuoropuhelun prosessi ja sidosryhmäpolitiikka vastuullisen liiketoimintamallin rinnalle sekä panostaa sidosryhmäanalyysin luomiseen sidosryhmäluokittelun ja sidosryhmävuoropuhelun toteutustapojen, kuten kommunikoinnin ja viestinnän, tueksi.

Kuvassa 12 kuvataan ehdotusta opinnäytetyön teoriaosuuteen ja tutkimuksen tuloksiin pohjautuen, miten sidosryhmävuoropuhelua voisi ajatella yrityksessä implementoitavan osaksi johtamismallia vastuullisen liiketoiminnan johtamismallin ollessa yrityksessä jo suurimmaksi osaksi käytössä.



Kuva 12. Ehdotus Valmet Automotiven sidosryhmäjohtamisen ja vastuullisen liiketoiminnan johtamisen linkittymisestä (Kujala & Kuvaja 2002, mukailtu).

Kuva 12 on mukailtu Kujalan (2002) esittämien sidosryhmävuoropuhelun prosessin sekä vastuullisen liiketoiminnan rakentumisen pohjalta. Sidosryhmävuoropuhelun ensimmäisessä vaiheessa, jossa yrityksen sidosryhmät valitaan, tehtäisiin sidosryhmäanalyysi sisältäen odotusten ja vaateiden kartoituksen, panos-vastike-sidonnaisuuksien määrittely sekä määriteltäisiin mitä Valmet Automotive haluaa painottaa sidosryhmien arvon luomissa yrityksen näkökulmasta ja minkälaista strategiaa yritys haluaa noudattaa kohdistuen sidosryhmäjohtamiseen. Sidosryhmäjohtamisessa valintavaihe keskustelisi vastuullisen liiketoiminnan mallin arvoprosessin ja liiketoimintastrategian rinnalla, ja muutoksia tehtäessä molemmat johtamismallit tulee tarkastella yhtenäistä linjaa noudattaviksi kokonaisuuksiksi.

Valmisteluvaiheessa syvennyttäisiin yrityksen ja sidosryhmien välisiin vuorovaikutusmalleihin, konkreettisiin viestintätapoihin ja määriteltäisiin kontaktihenkilöt. Tässä vaiheessa myös paneuduttaisiin arvojen luomiseen yhdessä sidosryhmien kanssa sekä asetettaisiin yhteiset tavoitteet yrityksen ja sidosryhmän kesken. Valinta ja valmisteluvaiheen tuloksena saataisiin hyvä pohja sidosryhmäpolitiikan rakentumiselle ja politiikkaan voisi tuoda keskeiset näkökulmat ja linjaukset sekä sidosryhmäyhteistyön kannalta tärkeimmät mittarit ja tavoitteet, sekä operatiivisemmat ohjeistukset sidosryhmien priorisointiin, viestintään, sitouttamismenetelmiin sekä riskienhallintaan. Sidosryhmäjohtamisen

valmisteluvaihe ehdotuksen mukaan kulkisi vastuullisuuspolitiikan luomisen ja päivittämisen rinnalla, ja osittain myös valmisteluvaiheessa pystyttäisiin täyttämään standardien tuomat vaateet sidosryhmien tunnistamiselle ja kommunikaatiolle.

Toteutusvaiheessa sovitut kommunikointi- ja dokumentointitavat ovat käytössä ja yhteistyön raportointi ja arviointi onnistuu. Toteutusvaihe tukee vastuullisen liiketoiminnan rakentumista, niin että ohjaus- ja hallintajärjestelmien tuomat vaateet täyttyy sekä toteutusvaiheessa tuotettu dokumentaatio ja raportointi tukee vastuullisen liiketoiminnan raportointia ja viestintää, eli muun muassa GRI ohjeistuksia.

Toimeksiantajayrityksessä on jo nyt käytössä vastuullisuuspolitiikka, joka kuvaa keskeiset vastuullisen liiketoiminnan näkökohdat ja linjaukset, avainmittarit ja tavoitteet. Jotta sidosryhmäajattelu, ja tätä kautta sidosryhmävuoropuhelu voitaisiin linkittää vastuulliseen liiketoimintaan, olisi hyvä laatia yrityksen oma sidosryhmäpolitiikka. Poliitiikan avulla voidaan määritellä toimeksiantajayrityksen sidosryhmäjohtamisen avainmittarit ja tavoitteet, sekä antaa ohjeita organisoitumiselle sidosryhmävuorovaikutuksen osalta. Esimerkiksi BMW on julkistanut oman sidosryhmäpolitiikan, jossa kuvataan yrityksen sidosryhmien sitouttamisstrategiaa, soveltamisaluetta sekä neuvoo operatiivista toimintaa sidosryhmien tunnistamisessa, priorisoinnissa, viestinnässä, sitouttamismenetelmissä sekä riskienhallinnassa (Stakeholder Engagement Policy of the BMW Group, 2019).

5.3.2 Sidosryhmäanalyysi ja -luokittelu

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tehdä sidosryhmäluokittelu olemassa olevan analyysin pohjalta. Tutkimuksessa käytettävän kirjallisen materiaalin sekä tutkimusaineiston pohjalta voidaan todeta, että sidosryhmäanalyysin tarkkuuteen tulisi panostaa ennen luokittelun laatimista. Kattavan sidosryhmäanalyysin avulla voidaan sidosryhmäjohtaminen implementoida konkreettisesti osaksi yrityksen vastuullista liiketoimintaa ja johtamismalleja. Tämä johtopäätös vastaa osittain myös tutkimuksen tutkimuskysymykseen, mitä asioita yrityksen tulee ottaa huomioon sidosryhmäjohtamisessa. Analyysi perustuu sidosryhmien tunnistamiseen, sidosryhmien priorisointiin, sidosryhmien keskeisten ominaisuuksien kartoitukseen sekä sidosryhmäsuhteiden hallintaan. Sen avulla saadaan selville yrityksen tärkeimmät sidosryhmät sekä niiden odotukset ja tarpeet. Tämän avulla sidosryhmävuoropuhelusta saadaan tehokasta sekä standardien sekä GRI ohjeistuksen tuomat vaateet täyttyvät.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, jotta sidosryhmäajattelu voidaan sisällyttää osaksi toimeksiantajayrityksen johtamismalleja, tulee sidosryhmäanalyysiin panostaa. Perinpohjaisen sidosryhmäanalyysin avulla voidaan määritellä tärkeimmät sidosryhmäsuhteet yrityksen liiketoiminnan kannalta sekä pystytään määrittelemään näiden panos-vastike-sidonnaisuudet, vaateet ja odotukset. Tämän jälkeen syvempää analyysiä pystytään edistämään esimerkiksi panos-vastike-sidonnaisuuksien määrittelyllä. Tutkimuksessa käy ilmi myös, että sidosryhmäanalyysiä, niiden odotuksien ja vaateiden kartoittamista voidaan edistää myös kestävyuden näkökulmasta käyttämällä esimerkiksi SPMA prosessia (Silva ym. 2019, 209).

Sidosryhmävuoropuhelussa analyysin lisäksi on tärkeää myös kartoittaa vuorovaikutussuhteet ja tätä kautta riittävät ja tarpeelliset viestintätavat sidosryhmien ja yrityksen välillä. Tutkimuksen perusteella odotusten ja vaatimusten kautta sidosryhmien kanssa tulee sopia yhteiset tavoitteet, joita kohti sidosryhmävuoropuhelulla pyritään ja tavoitteet tulee pohjautua yrityksen ja sidosryhmän yhteisesti määrittelemiin arvoihin. Sidosryhmäkohtaisen viestintästrategian määrittelemiseksi on hyödyllistä luokitella sidosryhmiä vuorovaikutusmatriisiin, jonka avulla pystytään hahmottamaan minkälaista vuorovaikutusta kukin sidosryhmä mahdollisesti tarvitsee ja minkä tason vuorovaikutusta yritys sidosryhmältä odottaa.

Kuten Jalava (2017, 44) toteaa tutkimuksessaan, sidosryhmäanalyysin laatiminen alkaa sidosryhmien tunnistamisella, ja nämä sidosryhmät on toimeksiantajayrityksessä tunnistettu toimeksiantajayrityksen vuonna 2020 teettämän kyselyn pohjalta. Analyysin laatimiseen apuna voitaisiin käyttää esimerkiksi Brysonin (2003, 14-15) kuvaamaa perinteistä sidosryhmäanalyysin mallia, jossa analysoidaan molemmin puoleista vaikutusta ja odotuksia. Sidosryhmäanalyysin luomiseen tulisi käyttää aikaa sekä sitouttaa organisaatiossa työkenteleviä ihmisiä esimerkiksi erillisenä työryhmänä. Analyysin laatimiseen voisi käyttää apuna sidosryhmien tunnistamisen jälkeen taulukossa 2 kuvattua SPMA-prosessia, jossa sidosryhmien odotusten määrittelyyn syvennytään, sekä Brysonin (2003, 16) kuvaamaa panos-vastike-sidonnaisuuksien kartoittamiseen käytettävää matriisiä, joka on kuvattu kuvassa 9.

Kattavan analyysin pohjalta voitaisiin sidosryhmiä luokitella luvussa 2.3. kuvassa 7 kuvattun matriisimallin mukaan, mikä auttaa määrittelemään, mikä sidosryhmä on otettava huomioon esimerkiksi ongelmanratkaisussa sekä mitä sidosryhmiä tulee priorisoida ja minkälaisia asioita sidosryhmäsuhteessa tulisi edistää. Sidosryhmäkohtaiseen viestintästrategiaan voi olla hyödyllistä luokitella sidosryhmiä vuorovaikutusmatriisiin, jonka

avulla pystytään hahmottamaan minkälaista vuorovaikutusta kukin sidosryhmä mahdollisesti tarvitsee ja minkä tason vuorovaikutusta yritys sidosryhmältä odottaa. Luvussa 2.3. kuvassa 8 on kuvattuna matriisimalli, jossa kuvataan lähestymistapoja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. Yhdistämällä nämä kaksi matriisimallia saadaan todennäköisesti hyvä luokittelu organisaation sidosryhmien osalta ja tämän luokittelun pohjalta toimeksiantajayritys pystyy paneutumaan konkreettisiin toimenpiteisiin koskien yrityksen omaa sidosryhmäjohtamisen tapaa.

Kattavasti laaditun analyysin sekä yrityksen oman sidosryhmäpolitiikan kautta on yrityksen helpompi implementoida sidosryhmäajattelu osaksi nykyistä liiketoimintamallia tai tarvittaessa muuttaa sitä vielä kestävämpään ja vastuullisempaan suuntaan. Kattava analyysi antaa myös rungon tehokkaan sidosryhmävuoropuhelun toteuttamiselle ja sidosryhmäjohtamisen prosesseja pystytään jalkauttamaan alemmas organisaatiotasolle.

LÄHTEET

- Antoninus, M. A. No date. Defining the Customer's Concept of Value. Viitattu 27.2.2022. <https://courses.lumenlearning.com/cerritos-smallbusmgmt-1/chapter/2-1-defining-the-customers-concept-of-value-2/>
- Blomberg, A.; Heikkinen, A. & Kujala, J. 2021. Sidosryhmävuorovaikutus kestävän liiketoiminnan mahdollistajana. Vastuullinen viestintä, 60-75. 10.31885/2021.00001
- BMW Group. 2019. Stakeholder Engagement Policy of the BMW Group. Viitattu 3.3.2022. https://www.bmwgroup.com/content/dam/grpw/websites/bmwgroup_com/responsibility/downloads/en/2019/2019-BMW-Group-Stakeholder-Engagement-Policy.pdf
- Bryson, J. M. 2003. What to do when stakeholders matter: A guide to Stakeholder Identification and analysis techniques. A paper presented at the London School of Economics and Political Science, 10, 2003.
- Carroll, Archie & Näsi, Juha. 2009. Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference. Business Ethics: A European Review 6, 46 - 51. 10.1111/1467-8608.00047
- Freeman, R. E.; McVea J. 2001. A Stakeholder Approach to Strategic Management. SSRN Electronic Journal, 10.2139/ssrn.263511
- Freudenreich, B.; Ludeke-Freund, F.; Schaltegger, S. 2019. A Stakeholder theory perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. Journal of Business Ethics, 166(1), 3-18. 10.1007/s10551-019-04112-z
- Frooman, J. 1999. Stakeholder influence strategies. Academy of Management Review, 24(2), 191-205. 10.5465/amr.1999.1893928
- GreenCO Sustainability Consultants: GRI reporting content: Stakeholder engagement. 2019. Viitattu 25.2.2022. <https://greenco-esg.com/gri-report-content-stakeholder-engagement/>
- Hirsjärvi, S; Remes, P; Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. 2014. Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. Organization & Environment, 27(4), 328-346.
- Izzo, M.; Ciaburri, M.; Tiscini, R. 2020. The challenges of Sustainable Development Goal reporting: The first evidence from Italian listed companies. Sustainability, 12(8), 3494.10.3390/su12083494
- Jalava, M. 2017. Sidosryhmien kartoitus ja sidosryhmäsuhteiden hallinta. Kandidaatintyö. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Lappeenranta University of Technology. Viitattu 8.10.2021. https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/135010/Kandidaatinty%C3%B6_Jalava%20Marianna.pdf?sequence=2
- Juutinen, S. 2016. Strategisen yritys vastuun käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Kujala J.; Lehtimäki H.; Freeman R. E. 2019. A Stakeholder Approach to Value creation and Leadership. Leading Change in a Complex World: Transdisciplinary Perspectives, 123-143. Tampere University Press
- Kujala J.; Kuvaja S. 2002. Välittävä johtaminen - Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kiertäjinä. Helsinki: Talentum.

- Myllykangas, P. 2009. Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa: Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää. Akateeminen väitöskirja. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 8.10.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66434/978-951-44-7623-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pokela, P.; Saario M.; Ahlfors, M. 2020. Materiality assessment, final report. Valmet Automotive Oy. Gaia Consulting Ltd.
- Porter, M. E. & Kramer M. R. 2006. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Pro PK-Pilvipalvelut. Viitattu 27.2.2022: <https://www.standardi.fi/>
- Silva, S.; Nuzum, A-K.; Schaltegger, S. 2019. Stakeholder expectations on sustainability performance measurement and assessment. *Journal of Cleaner Production* 217, 204-215. 10.1016/j.jclepro.2019.01.203
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. Viitattu 27.2.2022. <https://sfs.fi/> > Standardeista
- SFS-EN ISO 14001.Ympäristöjärjestelmät. 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
2015. SFS-EN ISO 9001. Laadunhallintajärjestelmät. 2015. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
- SFS-ISO 45001:2018. Työterveys- työturvallisuusjärjestelmät. 2018. Suomen Standardisoimisliitto SFS ry
- Uribe, D. F.; Ortiz-Marcos, I.; Uruburu, A. 2018. What is going on with Stakeholder Theory in Project Management Literature? A symbolic Relationship for Sustainability. *Sustainability*, 10(4), 1300, 10.3390/su10041300
- Valmet Automotive Sustainability report. 2020. Valmet Automotive
- Valmet Automotive Sustainability strategy 2021-2027. 2021. Valmet Automotive